

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

GRUPO ECONÔMICO NATURITOS

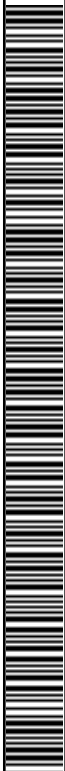
Maringá, outubro de 2016



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

GRUPO ECONÔMICO NATURITOS.

Estudo realizado pelo economista **Neio
Lúcio Peres Gualda** - CORECON –
2838 - PR, doutor em Economia de
Empresas pela Fundação Getúlio
Vargas FGV-SP.



PROPOSITORES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



NEIO LÚIO PERES GUALDA
Responsável pela Elaboração do Plano
Economista - CORECON 2838- PR



MÁRCIO GARCIA SANCHES
Sócio Gestor
PRODUMAC PRODUTOS ALIMENTÍCIOS MARIA CLARA LTDA
RG 3.993.437-0 SSP-PR - CPF/MF 550.421.129-87



EDNA CABRAL SANCHES
Sócia Gestora
MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA-ME
RG 4.361.696-0 SSP-PR - CPF/MF 899.370.589-53



SUMÁRIO

SUMÁRIO	4
I - SUMÁRIO EXECUTIVO	6
1.1 – Apresentação	7
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	9
1.3 – Propostas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	10
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	10
1.5 – Posição Patrimonial	11
1.6 - Perfil do Quadro Geral de Credores	12
1.7 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	13
2- HISTÓRICO	15
2.1 – Histórico	16
2.2 – Constituição do Capital Social	18
3 – DIAGNÓTICO	19
3.1 – Visão Geral	20
ASPECTOS FINANCEIROS	
3.2 – Endividamento	23
3.2.1 – Perfil de Endividamento	23
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	25
3.2.1.2 – Credores Quirografários – Fornecedores Normal	25
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Fornecedores EPP	27
3.2.1.4 – Credores Quirografários – Inst. Financeiras	31
3.2.1.5 – Tributos e Obrigações Sociais	31
ASPECTOS ECONÔMICOS	
3.3 – Avaliação Econômica Financeira	32
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	34
3.3.2 – Custos e Despesas	35
3.3.2.1- Custo de Fabricação	35
3.3.2.2 - Despesas Operacionais e sua Apropriação	40
3.3.2.3 – Desempenho dos Custos de Produção e Despesas Operacionais	41
3.3.3 – Margem Operacional Bruta	45
3.3.4 – Resultado Operacional Líquido	50
3.3.5 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	52
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	
3.4 - Infra Estrutura	55
3.4.1 – Processos de Produção	55
3.4.1.1 – Processo de Produção de <i>Snacks</i>	56
3.4.1.2 – Processo de Produção de Biscoitos	71
3.4.1.1 – Processo de Produção de Batata <i>Chips</i>	81
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	
3.5 Gestão Administrativa	100
3.5.1 – Recursos Humanos	100



3.5.1.1 – Organograma	101
3.5.2 – Controles Administrativos	103
ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	
3.6 – Mercado	106
3.6.1 – Caracterização Produtos Fabricados	106
3.6.2 - Principais Características do Mercado Nacional	108
3.6.3 – Aspectos Concorrenciais	114
3.6.4 – Mercado Mundial	116
3.6.5 – Oferta	118
3.6.6 - Demanda	121
3.6.7 – Área de Atuação	130
3.6.8 – Política de Precificação	130
3.6.9 – Curva ABC	135
3.6.10 – Canais de Distribuição	137
3.6.11 - Perspectivas	137
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	
4.1 – Proposta de Reestruturação Administrativa, Econômica e Financeira	141
4.1.1 – Restabelecimento da Capacidade do Poder	141
4.1.2 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	142
4.1.3 – Determinação Correta da Necessidade de Capital de Giro	143
4.1.4 – Redefinição da Política Comercial	143
4.1.5 – Ampliar a delegação de competências	144
4.2 – Gestão Administrativa	146
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	
5.1 – Projeção de Receitas	149
5.2 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	156
6 – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO	
6.1 – Créditos Extra Concursais	165
6.2 – Créditos Concursais	166
6.2.1 – Crédito derivado da legislação do Trabalho	166
6.2.2 – Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	167
6.2.3 – Crédito Quirografário	167
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	168
6.2.3.2 – Fornecedores	176
6.2.3.2.1 – Fornecedores Médio e Grande Porte	176
6.2.3.2.2 – Fornecedores EPP	178
6.3 – Créditos Não Concursais	181
6.3.1 – Crédito tributário e Obrigações Sociais	181
6.3.1.1 – Receita Federal do Brasil	181
6.3.1.2 – Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	183
6.3.2 - Credores com reserva de domínio	183



6.3.3 – Outros Credores não Concurtais	191
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	195
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	209
8.1 – Determinação da Capacidade de Pagamento	210
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	214
8.3 – Vendas de Ativos	219
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	221
ANEXOS	
Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira	
Anexo II – Relação de Bens do Ativo das Empresas	
Anexo III – Laudo de Avaliação Mercadológica da Sede da Empresa	
Anexo IV – Laudo de Avaliação Mercadológica de Veículos	
Anexo V – Laudo de Avaliação Mercadológica dos Equipamentos e Máquinas	
Anexo VI – Laudo de Avaliação dos Móveis e equipamentos de informática	



I - SUMÁRIO EXECUTIVO



1.1. Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver “Plano de Recuperação Judicial para o Grupo Econômico Naturitos, constituído pelas empresas PRODUMAC PRODUTOS ALIMENTÍCIOS MARIA CLARA LTDA, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 03.887.207/0001-18, com sede à Rod. PR 082, 99, Lote Rural 208-C, Bairro Suburbano, CEP 87.240-000, na cidade de Terra Boa, Estado do Paraná; e MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA-ME, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 14.303.212/0001-52, com sede à Rua Santa Catarina, S/N, Lote 27, Parque Industrial, CEP 87.270-000, na cidade de Engenheiro Beltrão, Estado do Paraná, nos termos previstos na Lei 11.101/2005, a partir de uma proposta de reestruturação operacional, administrativa e financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira às empresas.

Nesse sentido, seu objetivo principal é avaliar se, a partir da reestruturação proposta e do fluxo de caixa projetado, a Recuperanda alcançará a capacidade de pagamento necessária para fazer frente à amortização de todo o seu endividamento.

Para que tal objetivo fosse alcançado foi realizado sucinto diagnóstico operacional, administrativo, econômico e financeiro nas empresas da Grupo, com o intuito de levantar seus principais problemas e dificuldades, bem como avaliar a viabilidade de implantação da proposta de reestruturação sugerida.

A viabilidade econômica e a sustentabilidade financeira foram determinadas a partir da nova proposta de gestão administrativa, econômica e financeira das empresas e das necessidades de amortização de seu endividamento, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos credores.

Os levantamentos e análises realizadas indicaram à necessidade das empresas adotarem novas práticas de gestão, em especial, à sua política



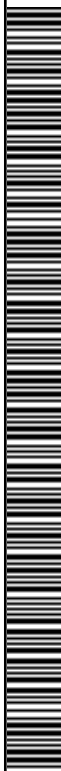
comercial e logística para distribuição de sua produção. Também, as empresas necessitam melhorar suas gestões financeira, a partir da elaboração de consistente fluxo de caixa, que elimine os desencaixes recorrente e estanque a sangria imposta pelo sistema financeiro.

Torna-se imprescindível romper com a ciranda financeira a que estão submetidas, para obter drástica redução dos encargos financeiros, em especial, daqueles que se mostram abusivos.

A implantação de novas estratégias contribuirá para que as empresas superem as dificuldades de natureza econômica e financeira, que enfrenta atualmente, caracterizada pelos recorrentes desencaixes de seu fluxo de caixa. Ressalva-se, contudo, que para o saneamento dessa dificuldade é necessário que medidas complementares e emergenciais sejam adotadas, para que ocorra redução de seus custos de produção e despesas operacionais.

O planejamento econômico-financeiro apresentado foi elaborado a partir da capacidade de pagamento necessária, a qual foi determinada levando em conta o valor da parcela mensal apurada para a amortização de seu endividamento. Em contrapartida, o resultado operacional líquido necessário foi determinado a partir dos resultados esperados com a implantação da proposta de reestruturação, da redução das despesas operacionais e no contexto das novas estratégias operacionais.

Constatou-se, ainda, que é possível as empresas sanarem todo o seu endividamento, desde que possa, nos primeiros anos em que estiver em recuperação, formar um montante mínimo de capital de giro para melhorar sua capacidade de compra de matéria prima e obtenha de seus credores não sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.



1.2 Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente o Grupo Naturitos apresenta uma situação de instabilidade financeira que poderá comprometer a manutenção de suas atividades. Esta situação de instabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:

- i) nível de endividamento elevado;
- ii) elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras;
- iii) mercado regional marcado pela forte disputa entre os concorrentes, que faz com que:
 - a. as empresas do Grupo atuem em regiões distantes;
 - b. opere com ineficiência na logística de distribuição de produtos;
 - c. obtenha margem operacional bruta insatisfatória;
- iv) política comercial que não preza pela preservação da margem operacional líquida,
- v) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultou em níveis crescentes de endividamento;
- vi) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- vii) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- viii) elevada concentração de tomada de decisões gerenciais no diretor comercial/operacional;
- ix) inexistência de sistema de informações gerenciais para subsidiar as tomadas de decisões;
- x) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.



1.3 Medidas recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira.

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira);
- ii. Reduzir de maneira drástica os pagamentos de juros bancários;
- iii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo necessário para atender seu ciclo operacional;
- iv. Melhorar a gestão financeira da empresa;
- v. Redefinir a política comercial, em especial, quanto os critérios de precificação e descontos concedidos;
- vi. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômica e financeira
- vii. Reestruturar o atual organograma, descentralizando as tomadas de decisões;
- viii. Implantar um sistema de informações gerenciais;
- ix. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.

1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta

- i) Dotar a empresa de capacidade de auferir lucros;
- ii) Aumentar a margem operacional bruta;
- iii) Melhorar eficiência operacional;
- iv) Melhorar a gestão financeira, eliminando os desencaixes recorrentes;
- v) Reduzir dos encargos financeiros;
- vi) Melhorar a logística de distribuição de produtos;
- vii) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento das empresas;
- viii) Reestruturação da gestão financeira, administrativa e operacional do Grupo.



1.4.1.1 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial do Grupo Naturitos adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de matéria prima e produtos fabricados, utilizou os valores do Balanço Patrimonial e para os ativos tangíveis os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 11.274.152,10**.

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Aplicações Financeiras – Produmac (1)	28.272,56
Aplicações Financeiras – Mais Sabor (1)	0,00
Títulos de Capitalização - Produmac (1)	600,00
Títulos de Capitalização – Mais Sabor (1)	0,00
Valores a Receber – Produmac (1)	368.598,88
Valores a Receber – Mais Sabor (1)	163.023,22
Estoques - Produmac (1)	4.611.638,42
Estoques - Mais Sabor (1)	34.921,50
Impostos a Recuperar - Produmac (1)	158.411,05
Impostos a Recuperar - Mais Sabor (1)	49.970,67
Terrenos, Edif. e Construções - Produmac (2)	3.096.875,60
Terrenos, Edif. e Construções - Filial Mais Sabor (2)	0,00
Máquinas e Equipamentos – Produmac (2)	1.857.193,00
Máquinas e Equipamentos – Mais Sabor (2)	262.200,00
Móveis e Equip. de Informática - Produmac (2)	25.393,20
Móveis e Equip. de Informática - Mais Sabor (2)	2.150,00
Veículos – Produmac e Mais Sabor(2)	614.904,00
TOTAL	11.274.152,10

(1) Valores obtidos no Balanço Patrimonial (2015)

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação.

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação.



1.6 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 5.568.251,03¹**. Esse montante está distribuído entre **90** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como de pagamentos de impostos e tributos em atraso.

Desse total, **R\$ 2.782.980,45** (50,0%), se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 2.785.270,58** (50,0%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDITORES

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS Submetidos à R. J	78	2.782.980,45	100,0%	50,0%
Classe I – Credores Trabalhistas	27	37.972,56	1,4%	0,7%
Classe II – Credores c/ Dir. Reais e Garantias	0	0,00	0,0%	0,0%
Classe III – Credores Quirografários - Fornecedores	31	899.111,96	32,3%	16,1%
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	3	1.390.001,18	49,9%	25,0%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	17	455.894,75	16,4%	8,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	12	2.785.270,58		50,0%
Credores Tributários	2	253.661,70		4,6%
Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	2	2.359.744,54		42,4%
Credores com haveres contraídos após a distribuição da Ação de Recuperação Judicial	8	171.864,34		3,1%
TOTAL	90	5.568.251,03		100,0%

FONTE: Elaborada a partir de informações fornecidas pela empresa, administrador judicial e extratos bancários.

Tal configuração com significativa participação de créditos amparados por direitos fiduciários dificulta qualquer possibilidade de proposta de recuperação

¹ Valor apurado em 31 de maio de 2016.

da empresa e desvirtua o princípio norteador da Lei nº 11.101/2005, contido em seu Artigo 47, que assim expressa:

“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”.

Diante da elevada participação dos créditos amparados em garantias fiduciárias, somente é possível determinar a sustentabilidade financeira da empresa, e sua viabilidade econômica, se forem consideradas, preliminarmente, propostas de parcelamentos mais amplas daquelas previstas em seus contratos originais.

1.7 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicam que as empresas do Grupo Naturitos podem operar com viabilidade econômica, desde que sejam revistos alguns procedimentos administrativos e operacionais, em especial, em relação a sua política comercial. É necessário rever os critérios utilizados para a precificação dos produtos comercializados e redefinir sua área geográfica de atuação, reduzindo de forma substancial seus custos de logísticas.

Tal constatação está respaldada, em sua estrutura operacional que permite a fabricação de produtos de boa qualidade e com bom potencial de penetração nos mercados. Porém, com custos operacionais incompatíveis com os preços praticados pelos concorrentes regionais.

A partir da implementação do planejamento econômico financeiro proposto, as empresas do Grupo Naturitos adquirirão capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.



A preservação das empresas assegurará a manutenção de mais de 60 empregos diretos, cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de aproximadamente 60 famílias, contribuindo com o desenvolvimento dos dois pequenos municípios da região noroeste do Paraná, onde estão instaladas.

No planejamento proposto as empresas obterão crescimento médio anual de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região.



II - HISTÓRICO



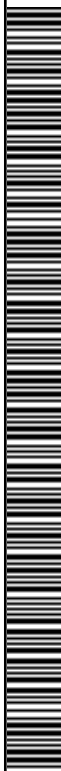
2.1. Histórico

A empresa de constituição eminentemente familiar surgiu no ano de 1991 a partir da identificação de uma oportunidade de negócio prospectada pelos sócios fundadores e principais acionistas (pai e filho), que consistia na compra de salgadinhos de milho extrusado, a granel, para fracionar e embalar o produto em pequenas quantidades, com marca própria, e efetuar a revenda, na modalidade “pronta entrega, em toda a região noroeste do estado do Paraná. Inicialmente a empresa foi denominada “Naturitos Indústria e Comércio de Salgados Ltda.”

Com a expansão dos negócios e a boa aceitação da marca “Naturitos” no mercado regional, os empreendedores optaram por fabricar seus próprios produtos. No ano de 1994, com o ingresso de um novo sócio, adquiriram os primeiros equipamentos, para iniciarem o processo fabricação. Inicialmente foram produzidos *snacks* de milho e pallet tipo baconzitos. Neste contexto surge a empresa “Produmac. A medida que o tempo transcorria foram lançadas outras variedades de *snacks*, permitindo significativa diversificação do mix de produtos fabricados pela empresa.

No ano de 2001, paralelamente à produção de salgadinhos, a empresa iniciou outra atividade, fabricando biscoitos com a marca MARIA CLARA. Esta nova linha de produção contemplou a fabricação das de diversas variedades de biscoito, ampliando ainda mais o mix de produtos ofertados pela empresa.

O ciclo de crescimento da empresa se mantém ao longo do tempo e no ano de 2006, a empresa busca nova diversificação em sua linha de produção, com o intuito de obter economias de escopo, aproveitando a estrutura de produção e a logística de distribuição de seus produtos. Para aproveitar estas oportunidades, realiza novos investimentos em máquinas, equipamentos e matérias-primas para fabricação de biscoitos tipo água e sal e crean crack. No entanto, em que pese o enorme esforço da empresa, a nova linha de produtos não prosperou, acarretando prejuízos estimados em mais de **U\$ 250.000** dólares.



Este primeiro revés ocasionou uma série de dificuldades para a empresa, que culminou, no ano de 2008, com saída do sócio que havia ingressado anteriormente. Tal fato implicou na retirada de capital equivalente a 33% do patrimônio da empresa. Apesar deste impacto, a empresa permaneceu no mercado e operando com todo empenho necessário para preservar sua marca e sua fatia do mercado.

No ano de 2009 a empresa Naturitos Alimentos Ltda., é incorporada pela empresa PRODUMAC – PRODUTOS ALIMENTÍCIOS MARIA CLARA LTDA, a qual fora constituída no ano de 2000, com o objeto social de indústria e comércio de alimentos. As duas empresas possuíam acionistas comuns em seu quadro social e tinham o mesmo sócio como administrador. Todos sócios faziam parte do mesmo grupo familiar.

Em 2011 ocorreu a abertura de outra empresa do grupo, a “MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA-ME”. Foram realizados investimento significativos para a instalação e funcionamento de uma fábrica de batata tipo *chips*, culminando na criação de vários empregos e expansão da produção.

Esta nova ampliação/diversificação impôs ao Grupo Econômica Naturitos a necessidades de novos investimentos complementares, como a ampliação da frota, a aquisição de novos caminhões e mais capital de giro para financiar todo o seu ciclo operacional, como a aquisição de matéria-prima, pagamento dos funcionários, financiamento das vendas a prazo, etc.

Este novo cenário de desembolsos não amparados por recursos próprios, principalmente a partir do ano de 2013, fez com a empresa necessitasse, a cada dia, de mais recursos de terceiros. Enfrentar tal contingência em um ambiente econômico caracterizado por taxas de juros e encargos financeiros elevadíssimos, fez com as empresas fossem lançadas em forte ciranda financeira, que resultou, em curto espaço de tempo, em um processo de endividamento crescente.



2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global das empresas que formam o Grupo Econômico Naturitos é constituído de **500.000** cotas partes, correspondendo um valor monetário de R\$ 500.000,00. As cotas partes estão distribuídas entre os sócios **Márcio Garcia Sanches (44%)**, **Octávio Molina Sanches (44%)** e **Edna Cabral Sanches**, conforme demonstrado na Tabela nº 03. A função de sócio administrador é exercida pelo sócio Márcio Garcia Sanches.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Sócios	Cotas	R\$	%
PRODUMAC – PRODUTOS ALIMENTÍCIOS MARIA CLARA LTDA			
Marcio Garcia Sanches	220.000	220.000,00	44%
Octavio Molina Sanches	220.000	220.000,00	44%
MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA			
Edna Cabral Sanches	60.000	60.000,00	12%
TOTAL	500.000	500.000,00	100%

FONTE: Atas de Alterações Contratuais e Livro Diário de Registro Contábeis da Empresa.



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL

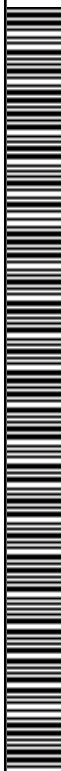


3.1 Visão Geral

As empresas do Grupo Econômico Naturitos apresentam uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** disputa acirrada no mercado regional promovida pelos concorrentes de pequeno porte, o que comprometeu a margem operacional líquida; **ii)** busca de mercados distantes, o que ocasionou uma série de ineficiência na logística de distribuição dos produtos e elevação dos custos de distribuição; **iii)** política comercial focada no volume de vendas e não na preservação da margem operacional líquida; **iv)** elevados investimentos em imobilizações, com recursos próprios e de terceiros; **v)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **vi)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional; **vii)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **viii)** elevados encargos financeiros; **ix)** elevada concentração de tomadas de decisão em um único diretor; **x)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **xi)** limitações no sistema de apropriação de custo; **xii)** falta de critérios para a precificação; entre outros de menor relevância..

O Grupo apresentou crescimento acelerado desde sua criação em 1991. Em sua primeira fase de funcionamento, que vai até o ano de 1994, obteve significativa expansão, atuando com a revenda de produtos fabricados por terceiros e embalados com marca própria, cuja comercialização e distribuição ocorriam de forma simultânea (pronta entrega).

A segunda fase inicia-se no ano de 1994, quando passa a industrializar os produtos que comercializa e distribui. Esta fase, que se estende até o ano de 2011, se caracteriza pela ampliação e diversificação de sua produção, bem como com a consolidação de suas duas marcas: a “Naturitos” (snacks) e a “Maria Clara” (Biscoitos). O fim deste ciclo de expansão, a partir da diversificação da produção, ocorre no ano de 2011, quando é constituída a segunda empresa do Grupo, para produzir *batata tipo chip*.



Todo este processo de expansão com diversificação da produção requereu investimentos de grande monta. Na linha de produção de biscoitos tipo *água e sal (crean crack)* foram investidos mais de U\$ 250.000,00. Para a fabricação da *batata tipo chip* foi criada uma nova empresa, em município vizinho, que além de requerer novos investimentos, não propiciou as economias de escopos que poderiam ser obtidas, se tal linha produção fosse introduzida da planta industrial já existente.

Além dos investimentos diretos nas aquisições de máquinas e equipamentos, a expansão com diversificação da produção implicou na necessidade de novos investimentos complementares, quer na frota para distribuição da produção, como na necessidade de capital de giro para financiar todo o ciclo operacional, desde a compra das matérias primas, pagamentos dos funcionários e financiamentos das vendas a prazo.

Como tais desembolsos eram bastantes superiores à disponibilidade de recursos próprios do Grupo Econômico para realização de investimentos fixos, foram captados no mercado financeiro recursos, na maioria das vezes, em linhas de crédito de curto prazo, para financiar operações que requereriam recursos de longo prazo.

A consequência desta falta de planejamento de médio e longo prazo, foi o endividamento crescente das empresas, sob condições adversas no que se refere a prazo e encargos financeiros.

Toda esta situação é agravada pela forte disputa concorrencial existente no mercado regional. A maioria dos concorrentes regionais são empresas de pequeno porte, que adotam práticas agressivas para a venda de seus produtos. Como os produtos ofertados possuem elevado grau de homogeneidade e tecnologias simples de produção, com poucas barreiras à entrada, os concorrentes utilizam como principal arma de competição o **preço**. Como a Recuperanda é mera tomadora de preço neste mercado, necessita acompanhar os preços estabelecidos, sacrificando sua margem operacional líquida.



ASPECTOS FINANCEIROS



3.2 Endividamento

Dentre os problemas detectados nas empresas do Grupo Naturitos, o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 5.568.251,03**.

Além de elevadas, as dívidas da empresa são de curtíssimo prazo - a maioria já está vencida. Tal quadro é agravado pelos elevados encargos financeiro incidente sobre o montante da dívida.

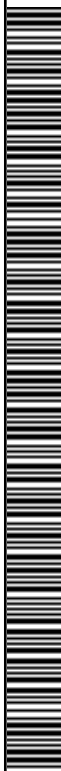
Operando em condições de instabilidade financeira, a empresa passou a financiar seus desenhos através da suspensão do pagamento de alguns compromissos, especialmente, junto a seus fornecedores. Nos momentos de graves desenhos, recorreu ao sistema financeiro. E, por último, com o agravamento do fluxo de caixa, suspendeu o pagamento dos tributos, bem como algumas verbas de natureza trabalhista.

3.2.1 Perfil do Endividamento.

A maior parte da dívida total da empresa se refere a compromissos vencidos.

Os créditos concursais correspondem por **50,0%** do endividamento total, enquanto que os créditos não concursais, quer amparados por direitos fiduciários; contraídos após a distribuição da ação; ou, de natureza tributária, representam os outros **50,0%** (Tabela nº 04)

Os créditos quirografários representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 2.289.113,14**, que representam **82,3%** dos créditos concursais. Aos seus fornecedores a empresa deve a importância de **R\$ 1.355.006,71**, cujo montante representa **48,7%** das dívidas concursais, sendo **R\$ 899.111,96** (32,3%) para empresas de médio e grande porte e **R\$ 455.894,75** (16,4%), para empresas de pequeno porte (EPP). (Tabela nº 04).



Para as instituições financeiras as dívidas das empresas, sujeitas a Lei 11.101/2005, somam a importância de **R\$ 1.390.001,18**, que corresponde a **49,9%** das dívidas concursais. Além deste montante, as empresas devem para as instituições financeiras outros **R\$ 2.359.744,54**, que se referem a créditos cujas operações estão amparadas por direitos fiduciários, portanto, não sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial. (Tabela nº 04).

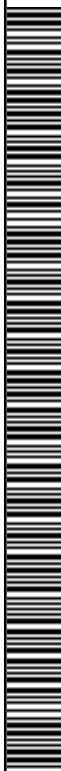
Existem, ainda, outras dívidas não amparadas pelos efeitos da Recuperação Judicial, referente a aquisições de insumos realizadas no período compreendido entre a distribuição da ação e seu deferimento. O montante deste débito é de R\$ 171.864,34 (Tabela nº 04).

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 253.661,70**, e representam **4,6%** do endividamento total da empresa.

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS Submetidos à R. J	78	2.782.980,45	100,0%	50,0%
Classe I – Credores Trabalhistas	27	37.972,56	1,4%	0,7%
Classe II – Credores c/ Dir. Reais e Garantias	0	0,00	0,0%	0,0%
Classe III – Credores Quirografários - Fornecedores	31	899.111,96	32,3%	16,1%
Classe III – Credores Quirografários – Instituições Financeiras	3	1.390.001,18	49,9%	25,0%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	17	455.894,75	16,4%	8,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	12	2.785.270,58		50,0%
Credores Tributários	2	253.661,70		4,6%
Credores com Reserva de Domínio/Fiduciários	2	2.359.744,54		42,4%
Credores com haveres contraídos após a distribuição da Ação de Recuperação Judicial	8	171.864,34		3,1%
TOTAL	90	5.568.251,03		100,0%

FONTE: Informações prestadas pela empresa, pelo administrador judicial e extratos bancários.



3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **27** funcionários, num total de **R\$ 37.972,56**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos, conforme detalhamento apresentado na relação nominal contida no quadro de credores, em anexo.

3.2.1.2 Fornecedores –

Para fornecedores de insumos e matéria prima e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 1.526.871,05**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Empresas de Médio e Grande Porte - **R\$ 899.111,96**
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - **R\$ 455.894,75**
- Fornecedores não Sujeitos a RJ - **R\$ 171.864,34**

a) *Empresas de Médio e Grande Porte.*

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 899.111,96** se refere a trinta (31) fornecedores de médio e grande porte. Desses, **06** possuem valores a receber até R\$ 5.000,00, perfazendo um montante de **R\$ 13.776,55** (Tabela nº 05). Para outros 18 fornecedores com créditos entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00, a empresa deve um total de **R\$ 342.596,32**. Enquanto que para **07** fornecedores com créditos a receber superiores a R\$ 50.000,00 a empresa deve **R\$ 542.738,99**, que representa **60,4%** do total das dívidas com fornecedores. A tabela nº 05 mostra a distribuição dos fornecedores credores por intervalo considerado.

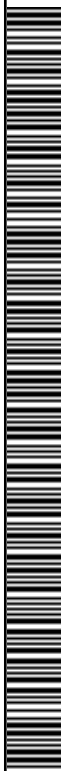


TABELA Nº 05
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (NÃO EPP'S)

Nº	CREDOR	VALOR
06	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 13.776,55
18	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00	R\$ 342.596,32
07	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 50.000,00	R\$ 542.738,99
31	TOTAL	R\$ 899.111,96

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

b) Empresas de Pequeno Porte - EPP

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 455.894,75**, junto a 17 credores. Desse total, **11** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 5.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 19.967,70**. Para outros 4 fornecedores com créditos entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00, a empresa deve um total de **R\$ 51.270,91**. Enquanto que para apenas **02** credores com direitos a receber superior a R\$ 50.000,00, a dívida total é de **R\$ 384.656,14**, que representa **84,4%** do total das dívidas com empresas de pequeno porte. A tabela nº 06 mostra a distribuição dos fornecedores credores por intervalo considerado.



TABELA Nº 06
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP

Nº	CREDOR	VALOR
11	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 19.967,70
4	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00	R\$ 51.270,91
2	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 50.000,00	R\$ 384.656,14
17	TOTAL	R\$ 455.894,75

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

c) Fornecedores com direitos a créditos não concursais.

Para fornecedores cujos créditos que decorreram de operações comerciais realizadas no período compreendido entre a propositura da ação e o seu deferimento, portanto, não sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005, as empresas devem a importância de **R\$ 171.864,34**.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

Para as instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 3.790.166,07**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

- *Quirografários* **R\$ 1.390.001,18**
- *Garantias Fiduciárias* **R\$ 2.400.164,89**



a) Quirografários.

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, classificadas como quirografárias, junto a quatro instituições financeiras, somam a importância de **R\$ 1.3390.001,18**, conforme demonstrado na Tabela nº 07.

TABELA Nº 07

CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	VALOR R\$
BANCO BRADESCO S.A.	128.411,70
BANCO DO BRASIL S.A.	805.321,06
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	104.392,63
ITAU UNIBANCO S.A.	351.875,79
TOTAL	1.390.001,18

FONTE: Informações prestadas pela empresa, administrador judicial, contratos e extratos bancários.

b) Garantias Fiduciárias.

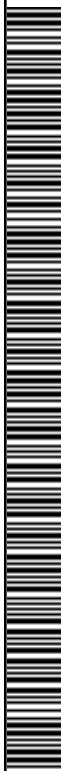
A empresa possui contratações de financiamento bancários amparados por garantias fiduciárias com três instituições bancárias, que somam a importância de **R\$ 2.359.744,54**, conforme pode ser visualizado na Tabela nº 08.

TABELA Nº 08

CRÉDITOS C/ GARANTIAS FIDUCIÁRIAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	SALDO DEVEDOR
BANCO DO BRASIL S/A.	993.624,11
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	1.366.120,43
TOTAL	2.359.744,54

FONTE: Informações prestadas pela empresa, administrador judicial, contratos e extratos bancários.



3.2.1.4 Tributos e Obrigações Sociais

As empresas do Grupo Naturitos possuem valores em atraso de tributos e contribuições num montante igual a **R\$ 253.661,70**. Deste total, R\$ 223.610,15 se referem a valores em atraso junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, as empresas devem a importância de **R\$ 30.051,55**, conforme demonstrado na Tabela nº 09

TABELA Nº 09
DÍVIDAS DE NATUREZA TRIBUTÁRIA

INSTITUIÇÃO	DÉBITO
SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL	
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL	42.001,93
Imposto de Renda Pessoal Jurídica	63.812,81
CONFINS	96.818,15
PIS	20.977,26
SUBTOTAL	223.610,15
SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA - PARANÁ	
ICMS	30.051,55
SUBTOTAL	30.051,55
TOTAL	253.661,70

FONTE: Informações fornecidas pelas empresas.



ASPECTOS ECONÔMICOS



3.3 Avaliação Econômica Financeira

A avaliação econômico-financeira foi realizada a partir das informações registradas nos livros contábeis da empresa (Livros Diário, Razão, Balanços Patrimoniais e DRE), cujas responsabilidades são dos Escritórios de Contabilidade que prestaram ou presta serviço a empresa.

3.3.1 Receita Operacional.

O desempenho da Receita Operacional Líquida das empresas do Grupo Econômico Naturitos, nos últimos três anos, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 10.

TABALA Nº 10

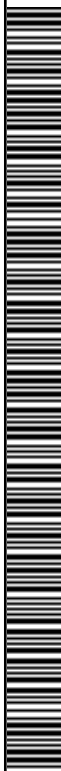
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2013/2015

DISCRIMINAÇÃO	2013	2014	Var%	2015	Var%
PRODUMAC	8.208.327,93	7.590.938,74	-7,5%	6.295.008,11	-17,1%
MAIS SABOR	380.230,55	278.531,77	-26,7%	394.582,85	41,7%
TOTAL	8.588.558,48	7.869.470,51	-8,4%	6.689.590,96	-15,0%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

Entre os anos de 2013 e 2014 as duas empresas do Grupo obtiveram retração em suas vendas. As vendas da Produmac, que produz e comercializa snacks e biscoitos, caíram **-7,5%**, enquanto que as vendas de batatas *chips*, efetuadas pela empresa Mais Sabor, retraíram **-26,7%**. Tais performance impactaram negativamente as vendas totais das empresas, fazendo com que as mesmas fosse **-8,4%**, inferiores às do ano de 2013. (Tabela nº 10)

O desempenho das vendas da empresa Produmac no ano de 2015 foi ainda pior ao verificado no anterior, com queda de **-17,1%**. Apesar das vendas da empresa Mais Sabor ter apresentado crescimento neste ano, com variação positiva de **41,7%**, o desempenho global das vendas do Grupo, neste ano, foi negativo, com queda de **-15,0%**. (Tabela nº 10).



Quando analisamos o desempenho da receita operacional líquida das empresas no ano de 2016, a partir das médias mensais, referente ao período de janeiro a maio, comparativamente as médias mensais verificadas nos três anos anteriores, constatamos que as vendas mantiveram a trajetória de queda.

Conforme pode ser observado na Figura nº 01 as vendas totais do Grupo apresentaram retração média de **-18,4%**, no primeiro quadrimestre de 2016, quando comparada à média mensal do ano de 2015. A maior queda foi verificada nas vendas de batatas chips (Mais Sabor), que retraíram **-31,9%** em relação as vendas médias mensais ocorridas no ano de 2015.

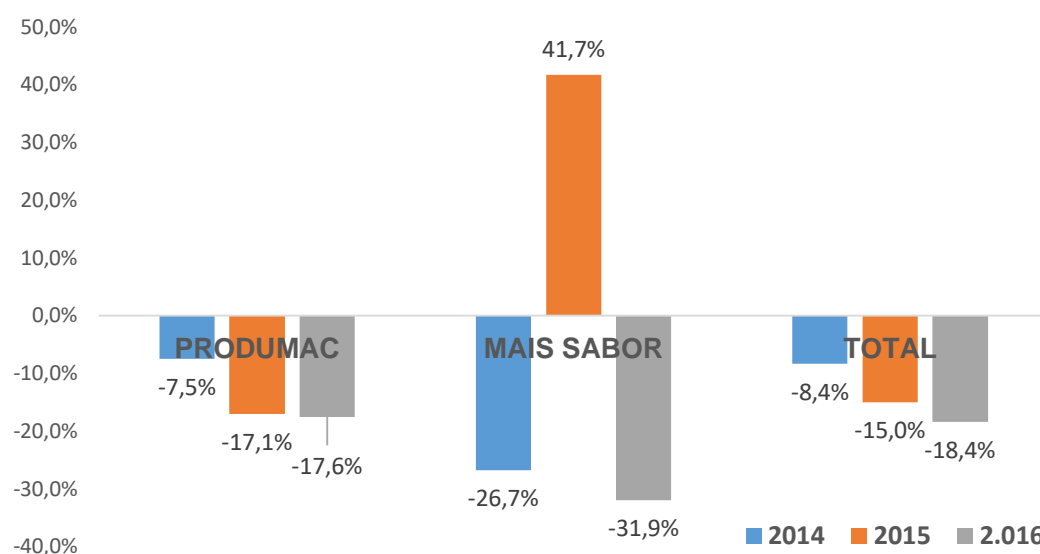


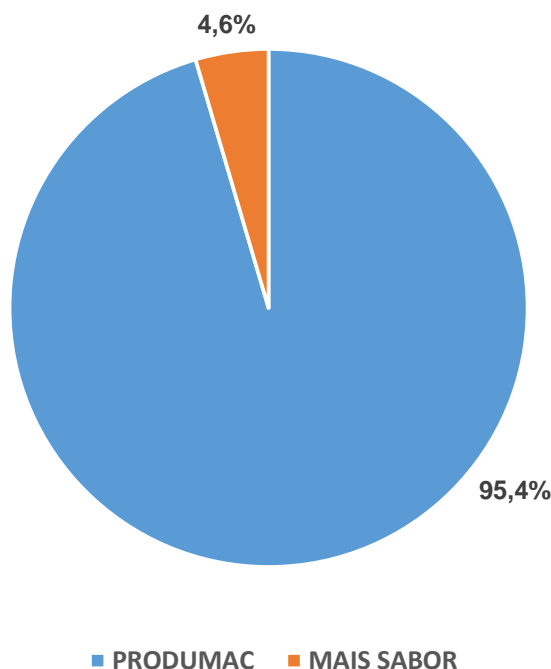
Figura nº 01 - Variação Da Receita Operacional Líquida – Média Mensal.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

Apesar dos esforços e investimentos realizados pelo Grupo para produzir batatas *chips*, a venda de salgadinhos de milho (snacks) e biscoitos, são

responsáveis por de **95,4%** das vendas totais, conforme pode ser constatado na figura abaixo.

FIGURA Nº 02
PARATIPICAÇÃO DAS EMPRESAS NAS VENDAS TOTAIS



FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

Os principais fatores que a serem indicados como responsáveis pelas dificuldades das empresas do Grupo para manter suas vendas podem ser atribuídos: i) a necessidade da empresa em repassar para seus preços a elevação de seus custos, em razão do aumento das despesas financeiras com o pagamento de juros e encargos e de sua logística de distribuição, principalmente a partir de novembro de 2014, quando ocorre o realinhamento dos preços dos combustíveis; ii) o acirramento da concorrência no mercado regional; iii) a crise da economia brasileira, que provocou sensível queda no consumo das famílias, principalmente, em relação a aquisição de alimentos prontos para serem consumidos fora do lar.



3.3.2 Custos e Despesas.

Atualmente a empresa vem empreendendo esforços com o intuito de apurar e acompanhar seus custos de produção. Através de planilhas eletrônicas impõe rigoroso controle sobre todos os componentes de seus custos e despesas, bem como emprega alguns critérios para a apropriação dos custos indiretos.

Para a totalização dos custos são consideradas cinco dimensões:

- i) Mão de obra direta utilizada na produção;
- ii) Custo de Fabricação (matéria prima, matérias secundárias, energia elétrica, embalagens, perdas, entre outros);
- iii) Despesas Fixas (custos fixos indiretos);
- iv) Custo de Comercialização (Logística/Distribuição, Comissões, Frota, etc)
- v) Risco Financeiro e Recuperação de Investimento.

3.3.2.1 Custos de Fabricação.

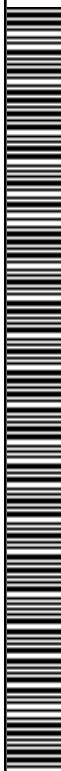
Para a apuração dos custos de fabricação são considerados quatro grupos de produtos, a saber:

- i) Salgadinhos (snacks);
- ii) Biscoitos;
- iii) Batata *Chips*;
- iv) Pipoca/Baconzitos/Polvilho (Apenas revenda).

i) Salgadinhos (Snacks).

No caso do primeiro grupo de produtos - Salgadinhos (snacks) – são produzidos dos seguintes sabores:

- a) Queijo;



- b) Bacon;
- c) Galinha Caipira;
- d) Pipoca Manteiga
- e) Cebola;
- f) Frango a Passarinho;
- g) Catchup Picante;
- h) Requeijão;
- i) Pizza
- j) Presunto; e
- k) Churrasco.

Para a determinação do custo de fabricação destes produtos se leva em conta a performance de cada uma das quatro extrusoras. A principal extrusora possui capacidade para processar 115 kgs/hora, enquanto as três demais operam com 60 kgs/horas.

TABELA Nº 11
DISTRIBUIÇÃO DE PRODUÇÃO POR EXTRUSORA

Equipamento	kg/hora	Horas	Produção Dia	Produção Mês	Sc 50 kg	%
Extrusora 01 -concha	116	12	1.392	23.664	473	42,21%
Extrusora 02	60	12	720	10.800	216	19,26%
Extrusora 03	60	12	720	10.800	216	19,26%
Extrusora 04	60	12	720	10.800	216	19,26%
Total Geral			3.552	56.064	1.121	100,00%

FONTE: Planilha de custo elaborada pela empresa

A principal material prima utilizada na fabricação dos produtos deste grupo é o *gritz* de milho (canjiquinha). Os principais materiais secundários são: óleo vegetal, essências aromáticas, corante de urucum (em pó e líquido), glutamato monossódico, amido de milho e sal.

Também são consideradas as perdas decorrentes do processo de extrusão, em média, estimada em 12% do volume processado.

Para a determinação dos custos de fabricação dos produtos deste Grupo é considerada uma produção mensal correspondente de 56.525 kgs de matérias



prima e secundárias, que corresponde a turnos de trabalho de 12 horas diárias, com as quatro extrusoras operando a plena capacidade. Considerando os custos referente ao mês de julho de 2016, a apuração do custo médio unitário, sem a inclusão das essências de sabores, está determinada na tabela abaixo.

TABELA Nº 12
COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE PRODUÇÃO - SNACKS

COMPONENTES DO CUSTO	VALOR R\$	Part. %
Produção em Kgs	56.525	
Energia Elétrica	16.487,14	9,14%
Rosca - concha	161,02	0,09%
Camisa - concha	129,21	0,07%
Conjunto Extrusão Imbramaq	377,31	0,21%
Fardos Azuis	1.102	0,61%
Matéria prima	114.354,15	63,42%
Custos Gerais	47.692,61	26,45%
TOTAL	180.303,40	100,00%
Custo Médio por Kgs	3,19	

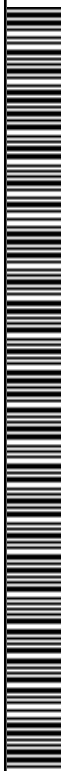
FONTE: Planilha de custo elaborada pela empresa

O Detalhamento dos custos gerais consta da tabela nº 13, também tendo como referência os valores praticados no mês de julho de 2016.

TABELA Nº 13
COMPOSIÇÃO DO CUSTO GERAIS

COMPONENTES DOS CUSTOS GERAIS	VALOR R\$	Part. %
Custo Mão de Obra Direta	40.977,37	22,73%
PCMSO Santa Casa	59,18	0,03%
Exame Clínico	39,67	0,02%
Exames Auditivo	17,00	0,01%
Exames Visão	9,92	0,01%
Manutenção Máquinas	2.500,00	1,39%
Água	500,00	0,28%
Material de Limpeza		0,00%
Material de Limpeza Extrusoras	410,42	0,23%
Toucas	37,40	0,02%
Uniformes	225,00	0,12%
TOTAL	47.692,61	26,45%

FONTE: Planilha de custo elaborada pela empresa.



ii) **Biscoitos.**

O segundo grupo de produtos compreende os biscoitos e são produzidos os seguintes sabores:

- a) Rosquinha de Côco;
- b) Rosquinha de Nata;
- c) Rosquinha de Chocolate;
- d) Broinha de Milho;
- e) Sequilho Tradicional; e
- f) Sequilho de Morango.

Para suas fabricações são utilizadas como principais matérias primas: farinha de trigo, açúcar, fécula de mandioca, fubá e gordura vegetal. Os materiais secundários são: ácido láctico, açúcar invertido, amido de milho, aroma de baunilha, aroma de cravo, aroma de erva doce, aroma de morango, bicarbonato amônio, bicarbonato sódio, lecitina, óleo de soja, sal, corante, ovo em pó, pó de cacau, corante caramelo.

Para a determinação dos custos de fabricação dos produtos deste Grupo são consideradas receitas úmidas entre 150 e 155 kgs, com um índice de material seco entre 72 e 83%.

As perdas decorrentes do processo de fabricação são estimadas em 4,0% do volume processado.

A estrutura da apuração dos custos de fabricação dos biscoitos está representada na tabela nº 14. Para tal representação foi utilizado a apuração de custos do produto “rosquinha de coco”, tendo como referência os valores praticados no mês de julho de 2016.

Para os demais sabores a estrutura de custo é semelhante, com variações referentes a aromas e embalagens.

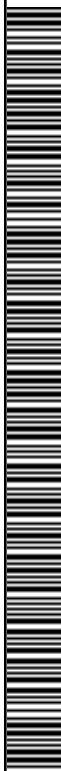


TABELA Nº 14
COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE PRODUÇÃO - BISCOITOS

Produto	Medidas	Unitário	Custo
Ácido láctico - kgs	0,090	7,15	0,64
Açúcar - kgs	26,00	1,85	47,97
Açúcar Invertido - lts	5,00	1,658	8,29
Água - litros	23,00		-
Amido de milho - kgs	-	1,20	-
Aroma côco - kgs	0,400	17,79	7,12
Bicarbonato Amônio - kgs	0,250	3,63	0,91
Bicarbonato Sódio - kgs	0,250	3,63	0,91
Farinha de Trigo - kgs	50,00	1,20	59,75
Fécula de Mandioca - kgs	25,00	1,20	29,88
Fubá - kgs	15,00	1,32	19,73
Gordura Vegetal - kgs	8,00	3,70	29,58
Lecitina - kgs	0,450	3,43	1,54
Óleo de Soja	1,00	2,64	2,64
Sal - kgs	0,750	0,64	0,48
Total Geral - Receita Úmida	155,19		209,43
Índice % Receita Seca	0,730		
Total Geral - Receita Seca	113,29		209,43
% Produto Empacotado	96,00%		
Produto Empacotado	108,76		
Índice de perda processo	4,00%		
Custo Unitário por Kg	1,93		
Sobrepeso por pacote	12,00	4,00%	312

FONTE: Planilha de custo elaborada pela empresa.

iii) Batata Chips.

Neste grupo há apenas um único produto - a batatas chips. Sua fabricação ocorre em outra planta industrial, localizado no município de Engenheiro Beltrão.

Constam como principais custos diretos de fabricação a matéria prima (batata), a energia elétrica e o gás.



A Tabela nº 15 apresenta a estrutura de apuração do custo de fabricação de uma caixa com 20 pacotes de 40 gramas de batata chips. Foram considerados os valores praticados no mês de julho de 2016.

TABELA Nº 15
COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE PRODUÇÃO - BISCOITOS

COMPONENTES DO CUSTO	VALOR R\$
Matéria Prima	8,05
Caixa de papelão	1,12
Embalagem	1,39
Logística	0,34
TOTAL	10,90

FONTE: Planilha de custo elaborada pela empresa.

iv) Pipoca/Baconzito/Polvilho.

Neste grupo constam os produtos que as empresas realizam apenas a revenda, para melhor aproveitamento de sua logística de distribuição.

A empresa comercializa quatro produtos de terceiros, são eles:

- a) Pipoca doce;
- b) Batata Palha;
- c) Biscoito de Polvilho; e
- d) Pastelzinhos.

Para estes produtos as empresas consideram o ganho de um spread, cuja determinação leva em conta os seguintes custos:

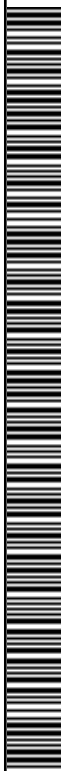
ICMS

Pis/Cofins

Contribuição Social

Imposto de Renda Pessoa Jurídica

Logística Entrega



3.32.2 Despesas e sua apropriação ao custo

Conforme levantamento realizados verificou-se que para a apropriação das despesas (custos indiretos) também são considerados os mesmos grupos de produtos, cuja ponderação decorre da participação de cada um no volume total produzidos, saber:

- i) Salgadinhos (snacks) (34%);
- ii) Biscoitos (54%);
- iii) Batata *Chips* (9%);
- iv) Pipoca/Baconzito (3%).

Dentre as despesas que são apropriadas de forma proporcional à participação de cada grupo de produto na produção total, destacam-se: as despesas administrativas; despesas com a frota; despesas com pessoal não utilizado diretamente na produção; depreciação; risco financeiro; logística; despesas tribute despesas financeiras, como segue:

Água
Aluguel de Programa
Custo combustível/veículo (exceto frota)
Custo Mão Obra Administrativo
Custo Mão Obra Afastamento
Custo Mão Obra Carregamento
Custo Mão Obra Manutenção
Custo Mão Obra Vendas
Custo refeição
Despesas Bancárias
Despesas com veículos leves
Despesas Tributárias e taxas municipais
Escritório Contabilidade
Exame Clínico/Médicos/Laboratoriais
Faquinhas
Juros



Manutenção Predial/Elétrica
Manutenção Industrial
Material de Limpeza
Material Expediente
Produtos químicos
Pró-labore
Retirada
Seguro do Equipamento
Seguro Funcionários
Seguro Prédial
Serasa e Equifax
Telefax
Telefone
Uniformes

Entretanto, verificou-se que alguns desembolsos que apresentam característica de custo diretos, como as comissões e embalagens, são considerados nesta dimensão (despesa). Ressalva-se, contudo, que sua apropriação não se dá por rateio, mas, de forma direta, levando em conta o seu real impacto no custo de produção.

3.3.3 Desempenho dos Custos de Produção e Despesas Operacionais.

As informações da tabela nº 16 mostram o desempenho dos custos de produção e das despesas operacionais, em relação às suas participações na Receita Operacional Líquida (ROL), nos anos de 2013 a 2015.

De imediato constata-se que estes desembolsos comprometem, quase que integralmente, as receitas obtidas com as vendas dos produtos fabricados e dos revendidos pelas empresas do Grupo Naturitos.



No caso da empresa Produmac este comprometimento é da ordem de 97%, enquanto que na empresa Mais Sabor, os custos e as despesas superaram as receitas nos anos de 2014 e 2015.

Estes desempenhos mostram que as empresas operam com reduzida capacidade operacional para a obtenção de resultado operacional líquido em montante satisfatório.

TABELA Nº 16
DESEMPENHO DOS CUSTOS E DAS DESPESAS OPERACIONAIS
2013 a 2015

DISCRIMINAÇÃO	2013	Part.%	2014	Part.%	2015	Part.%
PRODUMAC						
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	8.208.327,93		7.590.938,74		6.295.008,11	
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	6.615.600,02	80,6%	5.872.475,34	77,4%	4.528.230,09	71,9%
DESPESAS OPERACIONAIS	1.393.279,96	17,0%	1.445.369,01	19,0%	1.628.746,85	25,9%
TOTAL		97,6%		96,4%		97,8%
MAIS SABOR						
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	380.230,55		278.531,77		394.582,85	
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	225.137,04	59,2%	221.837,00	79,6%	347.265,54	88,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	60.645,98	15,9%	123.006,44	44,2%	155.555,50	39,4%
TOTAL		75,2%		123,8%		127,4%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

Conforme pode ser observado na tabela nº 17, há forte deterioração no desempenho dos custos de produção e despesas operacionais nos primeiros quatro meses do ano de 2016, quando estes passam a serem superiores as receitas obtidas com as vendas dos produtos fabricados e dos revendidos.

No caso da empresa Produmac, o custo de produção superou a receita líquida. O total gasto na fabricação dos produtos representou 134,9% da receita líquida obtida com as vendas dos produtos. As despesas operacionais também apresentaram forte incremento, elevando sua participação na receita operacional



líquida para 51,5%. Tal performance comprometeu o resultado operacional líquido das empresas, que foi negativo neste período.

TABELA Nº 17
DESEMPENHO DOS CUSTOS E DAS DESPESAS OPERACIONAIS
JAN/MAI-2016

DISCRIMINAÇÃO	Jan/Mai 2016	Part%
PRODUMAC		
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	2.162.438,46	
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	-2.916.470,50	-134,9%
DESPESAS OPERACIONAIS	-1.114.339,90	-51,5%
TOTAL		-186,4%
MAIS SABOR		
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	111.914,56	
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	-68.877,79	-61,5%
DESPESAS OPERACIONAIS	-114.170,40	-102,0%
TOTAL		-163,6%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

A acentuada elevação das despesas operacionais no ano de 2016 se deve ao expressivo aumento das despesas financeiras, com o pagamento de juros. As figuras nºs 03 e 04 apresentam a composição das despesas operacionais das empresas Produmac e Mais Sabor, no primeiro quadrimestre do ano de 2016.

Na empresa Produmac (Figura nº 03) as despesas financeiras representaram **26,5%** das despesas operacionais totais. Em valores monetários foram gastos **R\$ 296.422,70**, dos quais **R\$ 223.172,41** em encargos financeiros sobre empréstimos e financiamentos².

Quando comparado o desempenho dos componentes das despesas operacionais da Produmac em relação às suas participações na Receita Operacional Líquida, constata-se que as despesas com vendas e as financeiras apresentam índices incompatíveis com os indicadores desejados para uma

² Informações contidas no Demonstrativo de Resultado do Exercício – DRE, elaborado pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.



empresa do ramo industrial. A primeira absorveu 24,1% da ROL e a segunda comprometeu 13,7% da Receita Operacional Líquida.

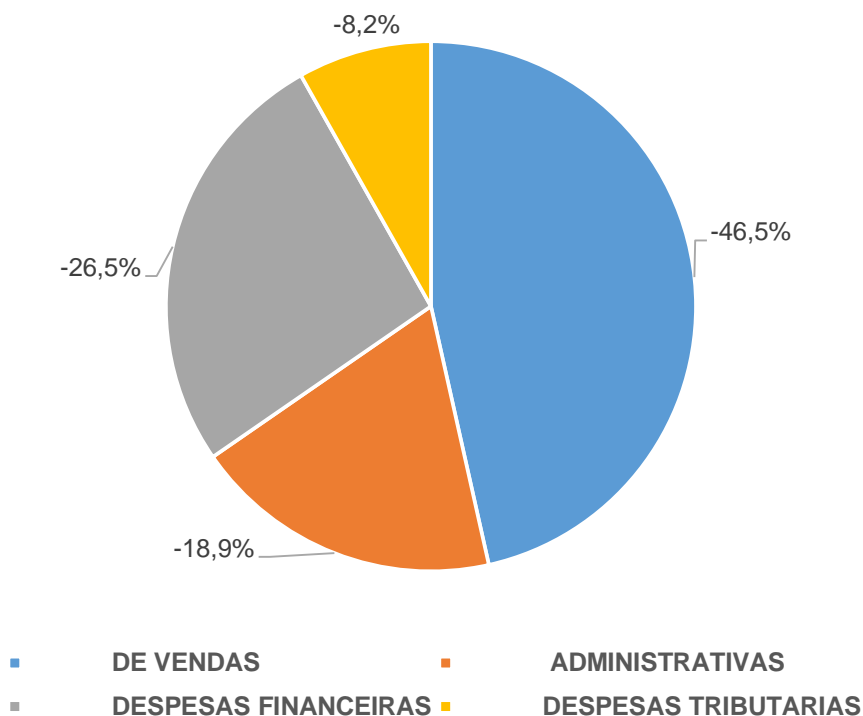
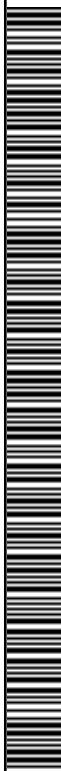


Figura nº 03 - Composição da Despesa Operacional – PRODUMAC (Jan a Mai-2016)

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

No caso da empresa Mais Sabor, a performance do desempenho das despesas operacionais é, ainda, mais ineficiente. Conforme ilustrado na figura nº 04. As despesas financeiras representaram 55,1% das despesas operacionais totais, com forte pressão dos desembolsos para o pagamento de encargos financeiros sobre empréstimos e financiamentos.

A exemplo da outra empresa, todos os componentes das despesas operacionais da Mais Sabor apresentam desempenho deficiente, quando comparados à suas participações relativas na Receita Operacional Líquida -



ROL. As despesas com vendas e as administrativas, absorvem, cada uma, mais de 20,0% da ROL, enquanto as despesas financeiras comprometem 56,2%.

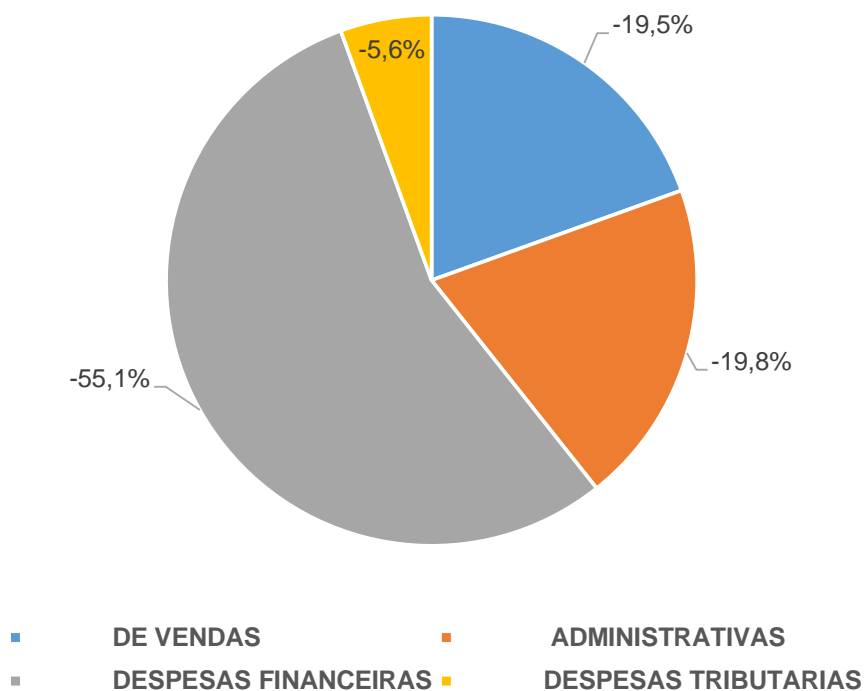


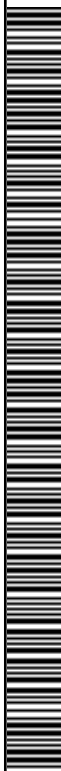
Figura nº 04 - Composição Da Despesa Operacional – MAIS SABOR (Jan a Mai-2016)

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

3.3.4 Margem Operacional Bruta

Ao deduzir da receita operacional líquida o montante correspondente aos custos direto com a industrialização e comercialização da produção, obtém-se o Lucro Operacional Bruto. Tal resultado deve apresentar valor que seja suficiente para cobrir todas as demais despesas operacionais e não operacionais, bem como propiciar um saldo positivo que representará o lucro líquido das empresas.

As informações contidas na figura nº 05 mostram as margens operacionais brutas alcançadas pela empresa Produmac nos anos de 2013,



2014 e 2015. Constata-se que nos últimos três anos ela conseguiu melhorar o desempenho deste indicador, evoluindo uma margem de 19,4% no ano de 2013 para um índice de 28,1% da ROL, em 2015.

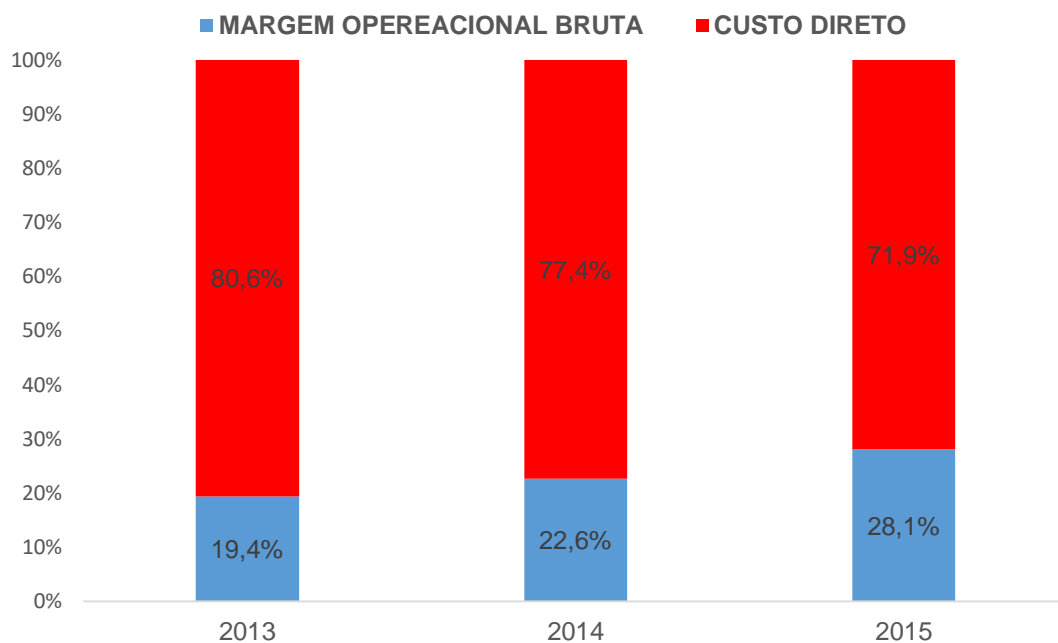


Figura nº 05 - Margem Operacional Bruta – 2013 a 2015 - PRODUMAC
FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

A o desempenho da margem operacional bruta da empresa “Mais Sabor” apresenta performance inverso ao da Produmac. Durante todo período analisado este indicador apresentou quedas sucessivas, como pode ser verificado pelas informações contidas na figura nº 06.

No de 2013 a empresa “Mais Sabor” obteve excelente performance neste indicador, alcançando um índice correspondente a 40,8% da receita operacional líquida. No ano seguinte (2014), ocorre sensível recuo deste indicador, retraindo para apenas 20,4%.

Esta trajetória se manteve no ano de 2015, quando a margem operacional bruta da empresa recou para apenas 12,0% da ROL. Tal desempenho é avaliado como bastante deficiente e impossibilita a empresa de obter lucro líquido.



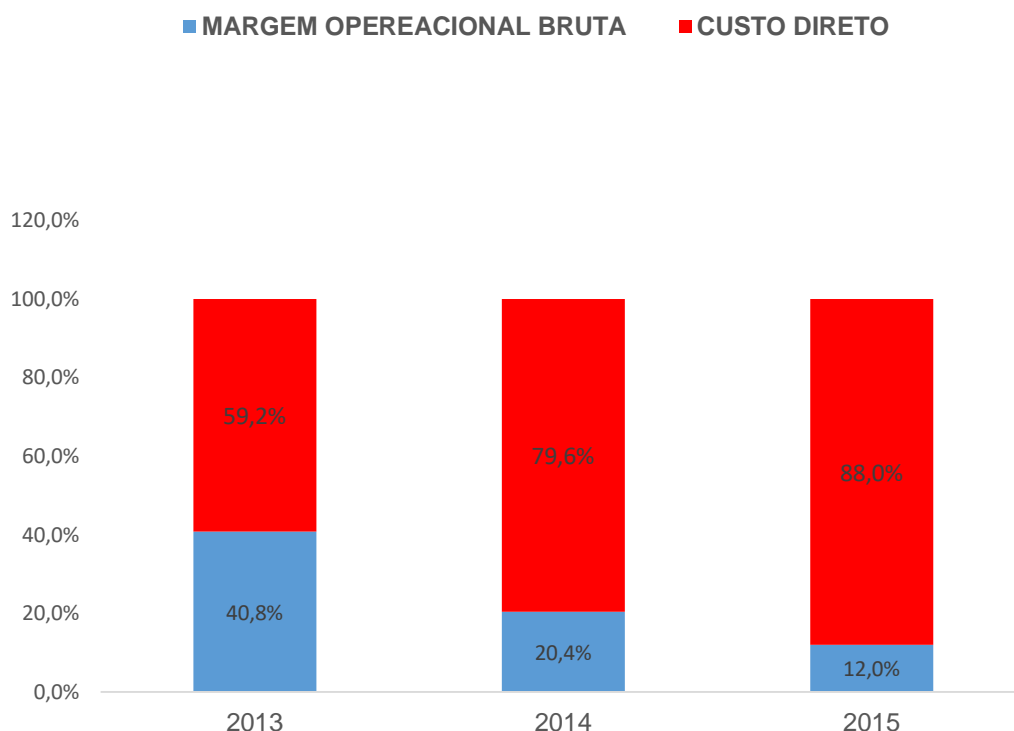


Figura nº 06 - Margem Operacional Bruta – 2013 a 2015 – MAIS SABOR

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

No primeiro quadrimestre do ano de 2016 ocorreu uma inversão nos desempenhos da margem operacional bruta das duas empresas, como pode ser visualizado pelas ilustrações das figuras nºs 07 e 08.

A margem operacional bruta da empresa Produmac apresentou expressiva retração, registrando desempenho negativo da ordem de **-34,9%**. Tal performance se deu em razão da forte elevação dos custos direto de produção, que superaram as receitas operacionais líquidas.

Tal situação compromete a viabilidade econômica da empresa e requer intervenção imediata para sua superação.



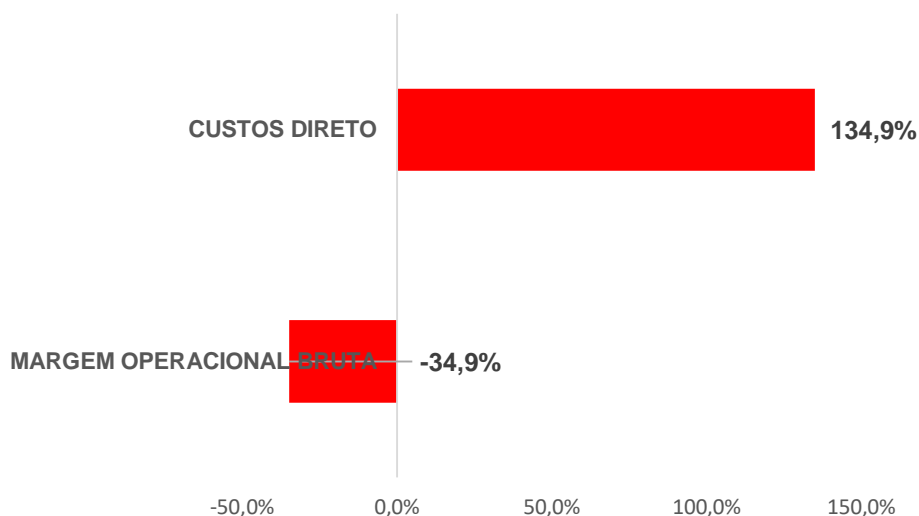
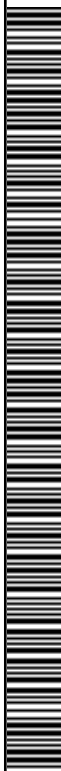


Figura nº 07 - Margem Operacional Bruta – Jan-Mai/2016 – PRODUMAC

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

Na empresa "Mais Sabor" ocorreu significativa recuperação da margem operacional bruta, no primeiro quadrimestre de 2016. De um desempenho deficitário no ano de 2015, quando apresentou um índice de apenas **12,0%**, evoluiu para um indicador igual a **38,5%** da ROL.

Tal performance pode ser atribuída a expressiva queda na participação relativa dos custos direto na receita operacional, que recuou para apenas 61,5%, proporcionando excelente margem operacional bruta.



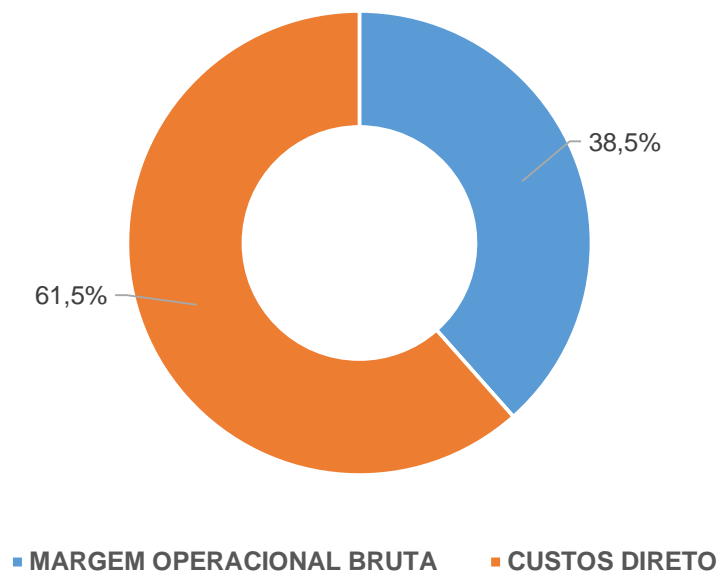


Figura nº 08 - **Margem Operacional Bruta – Jan-Mai/2016 – MAIS SABOR**
FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

Atualmente a Direção do Grupo adota uma política comercial que favorece as vendas no atacado, com forte comprometimento da margem operacional bruta, como se depreende das tabelas abaixo.

TABELA Nº 18

MARGEM OPERACIONAL BRUTA SNACK– JULHO 2016.

DISCRIMINAÇÃO	Varejo			Atacado		
	170g	70 g	40g	170g	70 g	40 g
Preço de venda	1,59	0,80	0,45	1,32	0,65	0,36
Custos de Produção	0,95	0,42	0,26	0,95	0,43	0,26
Lucro Bruto	0,64	0,38	0,19	0,37	0,22	0,10
Margem Oper. Bruta	40,0%	47,3%	43,0%	27,7%	34,5%	26,5%

FONTE: Calculado pelo autor, a partir de informações das empresas.

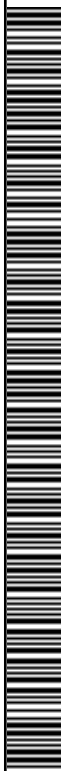


TABELA Nº 19
MARGEM OPERACIONAL BRUTA BISCOITO VAREJO – JULHO 2016.

DISCRIMINAÇÃO	Biscoitos300g-Caixascom15unidades					800grs-caixacom10unidades			
BISCOITO									
Varejo	Côco	Nata	Chocolate	Sequilhos	Broinha	Côco	Nata	Chocolate	Broinha
Preço de venda	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Custos de Produção	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	2,38	2,38	2,38	2,38
Lucro Bruto	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	2,62	2,62	2,62	2,62
Margem Operacional Bruta	50,9%	50,9%	50,9%	50,9%	50,9%	52,3%	52,3%	52,3%	52,3%

FONTE: Calculado pelo autor, a partir de informações das empresas.

TABELA Nº 20
MARGEM OPERACIONAL BRUTA BISCOITO ATACADO – JULHO 2016.

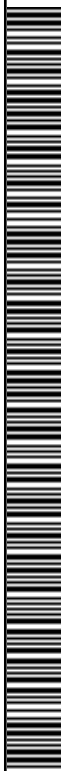
	Biscoitos 300 g - Caixas com 15 unidades					800 grs -caixa com 10 unidades				
Atacado	Côco	Nata	Chocola	Sequi-lhos	Broi nha	1.8 Kg	Côco	Nata	Chocola	Broi nha
Preço de venda	1,62	1,65	1,65	1,65	1,65	8,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Custos Produção	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98	4,38	2,38	2,38	2,38	2,38
Lucro Bruto	0,64	0,67	0,67	0,67	0,67	3,62	1,62	1,62	1,62	1,62
Margem Operacional Bruta	39,4%	40,5%	40,5%	40,5%	40,5%	45,2%	40,4%	40,4%	40,4%	40,4%

FONTE: Calculado pelo autor, a partir de informações das empresas.

Como se vê, a margem operacional bruta reduz bastante nas vendas no atacado. No caso do “Salgadinho 40gr”, principal produto de venda, ela reduz de 43,0% para 26,5% (Tabela nº 18). No caso dos biscoitos, em média, a margem operacional bruta reduz em dez pontos percentuais. (Tabelas nº 19 e 20).

3.3.5 Resultado Operacional Líquido.

Os resultados operacionais líquidos obtidos pelas duas empresas do Grupo Naturitos, no período compreendido entre os anos de 2013 e 2015, mostram um desempenho econômico insuficiente, como pode ser visto pelos dados constantes das Tabelas nºs 21 e 22.



A empresa Produmac alcançou resultado operacional líquido positivo nos dois primeiros anos do período analisado, que corresponderam a 0,5% (2013) e 0,6% (2014) da ROL (Tabela nº 21). No ano de 2015 obteve prejuízo da ordem de **-0,5%** da receita operacional líquida.

Em uma avaliação qualitativa do desempenho operacional das empresas, estes resultados indicam uma performance insatisfatória, que necessita de novas estratégias de gestão, para rever esta situação deficitária.

TABELA Nº 21
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2013/2015 - PRODUMAC

DISCRIMINAÇÃO	2013	%	2014	%	2015	%
LUCRO OPER. BRUTO	1.592.727,91	19,4%	1.718.463,40	22,6%	1.766.778,02	28,1%
DESPESAS OPERACIONAIS	1.393.279,96	17,0%	1.445.369,01	19,0%	1.628.746,85	25,9%
DESP. ADMINISTRATIVAS	592.640,06	7,2%	494.808,06	6,5%	602.795,19	9,6%
DESPESAS C/ PESSOAL	665.925,23	8,1%	746.252,89	9,8%	751.035,07	11,9%
DESPESAS TRIBUTARIAS	2.076,50	0,03%	2.494,04	0,0%	6.387,22	0,1%
DESPESAS INDEDUTIVEIS	2.378,34	0,03%	4.635,34	0,1%	8.071,55	0,1%
DESPESAS FINANCEIRAS	130.259,83	1,6%	197.178,68	2,6%	260.457,82	4,1%
RECEITAS FINANCEIRAS	21.373,43	0,3%	20.653,16	0,3%	17.045,45	0,3%
RESULTADO OP. LÍQUIDO	220.821,38	2,7%	293.747,55	3,9%	155.076,62	2,5%
RESULTADO NÃO OPER.	96.521,97	1,2%	12.711,94	0,2%	19.316,36	0,3%
RES. SEM PROVISÕES	317.343,35	3,9%	306.459,49	4,0%	174.392,98	2,8%
PROVISÕES CONSTITUIDAS	276.376,31	3,4%	257.720,75	3,4%	207.563,94	3,3%
RESULTADO OP. LÍQUIDO	40.967,04	0,5%	48.738,74	0,6%	-33.170,96	-0,5%

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

A performance da empresa “Mais Sabor” mostra situação, ainda, mais crítica, pois obteve resultados operacionais líquidos negativos nos dois últimos anos do período analisado, como está demonstrado na Tabela nº 22.

O expressivo aumento das despesas operacionais foi o principal responsável pelo desempenho negativo desta empresa. A participação relativa destas despesas na receita operacional líquida saltou de 15,9% no ano de 2013, para 44,2% em 2014 e para 39,4% no ano de 2015. (Tabela nº 22).

Dentre os componentes das despesas operacionais, as que apresentaram maior crescimento foram as de natureza administrativa. Porém, este resultado deve ser avaliado algumas ressalvas.



No ano de 2013, não foram apropriadas despesas com pessoal para esta empresa. E, nos dois anos seguintes, o maior comprometimento da performance das despesas administrativas, deu-se em razão da apropriação das reservas com depreciação neste grupo de despesa.

TABELA Nº 22
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2013/2015 – MAIS SABOR

DISCRIMINAÇÃO	2013	%	2014	%	2015	%
LUCRO OPER. BRUTO	155.093,51	40,8%	56.694,77	20,4%	47.317,31	12,0%
DESPESAS OPERACIONAIS	60.645,98	15,9%	123.006,44	44,2%	155.555,50	39,4%
DESP. ADMINISTRATIVAS	37.304,03	9,8%	74.409,59	26,7%	86.112,06	21,8%
DESPESAS C/ PESSOAL	-	0,0%	11.169,10	4,0%	24.686,35	6,3%
DESPESAS TRIBUTARIAS	14,82	0,0%	-	0,0%	672,38	0,2%
DESPESAS INDEDUTIVEIS	68,45	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
DESPESAS FINANCEIRAS	23.258,68	6,1%	37.427,75	13,4%	44.084,71	11,2%
RECEITAS FINANCEIRAS	-	0,0%	66,55	0,0%	0,58	0,0%
RESULTADO OP. LÍQUIDO	94.447,53	24,8%	-66.245,12	-23,8%	-108.237,61	-27,4%
RESULTADO NÃO OPER.	50,23	0,0%	1.149,71	0,4%	465,58	0,1%
RES. SEM PROVISÕES	94.497,76	24,9%	-65.095,41	-23,4%	-107.772,03	-27,3%
PROVISÕES CONSTITUIDAS	9.481,35	2,5%	-	0,0%	-	0,0%
RESULTADO OP. LÍQUIDO	85.016,41	22,4%	-65.095,41	-23,4%	-107.772,03	-27,3%

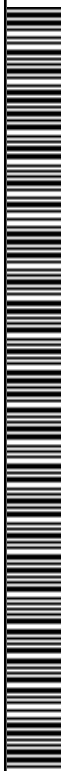
FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

3.3.6 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro do Grupo Naturitos demonstra que sua atual estrutura de seus custos e receitas operacionais, lhe proporciona reduzida capacidade de obtenção de margem operacional bruta, o que restringe à sua possibilidade de obter resultado líquido satisfatório.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido das empresas do Grupo, o seu atual desempenho econômico-financeiro não é suficiente para suportar todos os desembolsos que serão necessários para a amortização plena de seu endividamento.

Tal deficiência pode ser atribuída aos vários fatores apontados anteriormente. Mas, de forma mais contundente se pode apontar como os

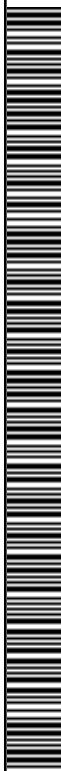


principais problemas a serem superados pelas empresas são: i) os elevados custos de logísticas; ii) a atual política de precificação, que não valoriza a preservação da margem operacional; e iii) as dificuldades impostas pelos desencaixes recorrentes.

Ao negligenciar a precisa determinação dos custos indiretos, em um ambiente competitivo no qual a empresa estabelece como sua principal estratégia a competição o preço, têm-se como consequência o comprometimento do resultado operacional líquido.

Para a melhoria da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira das empresas, se impõe como condição imprescindível a definição de uma correta política de determinação de preços, a partir de um plano de precificação que leve em consideração todos os custos da empresa e a sua capacidade de penetração em mercados mais competitivos.

Portanto, para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será necessário que a empresa implemente um amplo processo de descentralização e reestruturação organizacional, com vistas a melhorar o seu desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro.



ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infra Estrutura.

As empresas do Grupo Naturitos desenvolvem suas atividades em duas plantas industriais localizadas em dois municípios próximos. Uma localizada na cidade de Terra Boa, PR., onde opera duas linhas de produção - snacks e biscoitos. A outra está localizada no município de Engenheiro Beltrão, PR., onde produz batatas *chips*.

O imóvel, as construções e as instalações onde está instalada a unidade de Terra Boa, é de propriedade de uma das empresas do Grupo Naturitos. A unidade de Engenheiro Beltrão opera em imóvel cedido em comodato pelo município, no âmbito do programa de incentivo à industrialização, implantado pela prefeitura local. Todos os equipamentos das duas plantas industriais são de propriedade das empresas do Grupo.

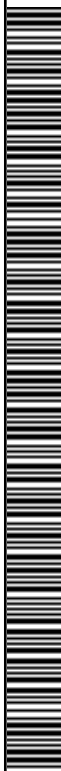
Possui frota própria de veículos, constituída por 07 caminhões, sendo 02 de médio porte e dois de grande porte (carretas), para efetuar a distribuição de seus produtos.

Na unidade de Terra Boa, além da planta industrial, são desenvolvidas todas as atividades administrativas do Grupo, como as gestões comercial, financeira, recursos humanos, logísticas, Planejamento e Controle da Produção (PCP), etc.

3.4.1 Processos de Produção.

As empresas do grupo operam três linhas de produção:

- I) Produção de Snacks;
- II) Produção de Biscoitos;
- III) Produção de Batata *Chips*.



3.4.1.1 Processo de Produção de Snacks.

O processo de produção dos extrusados de milho (snacks) contempla uma série de etapas progressivas e sucessivas, conforme pode ser visualizada na figura abaixo, que ilustre seu o fluxograma de produção.

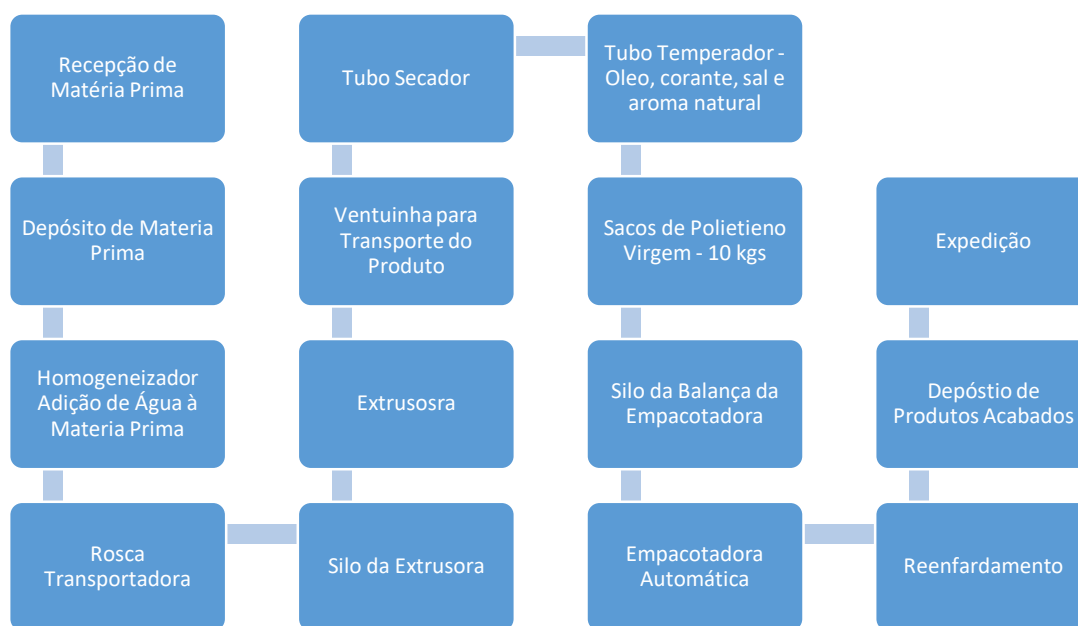


Figura nº 09 - Fluxograma Do Processo De Produção De Snacks

FONTE: Elaborado pela empresa.

a) Recepção de Matéria Prima

A principal matéria prima utilizada na fabricação de Snacks, é o griz de milho. Ao chegar do fornecedor a farinha de milho (griz), vem acondicionada em sacos de 50 kg, os quais são armazenados no depósito de matérias-primas, sobre estrados de madeira (figura nº 10).

Do depósito de matéria primas, a farinha de milho (griz) é transportada para a área de produção, de acordo com a necessidade de processamento.

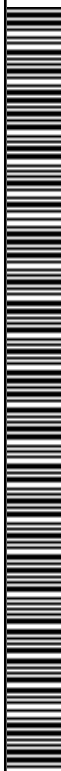




Figura nº 10 - Depósito de Mateira Prima – Gritz de Milho

b) Homogeneização

Aberta a saca de 50 kg, a farinha de milho(gritz) é despejada 01 saco de 50 kg por batida, no homogeneizador (Batedor).

No homogeneizador, adiciona-se água à farinha de milho (o volume dependerá da umidade da farinha de milho, umidade relativa do ar e condições da rosca e camisa da extrusão). O volume deve variar entre 1000 e 1500 ml.

Em seguida, aciona-se o homogeneizador por aproximadamente 05 minutos. Verifica-se se a homogeneização ocorreu:

- i) Se a homogeneização não foi satisfatória, refaz-se o processo por mais 03 (três) minuto;
- ii) Se a homogeneização foi satisfatória, aciona-se a rosca-transportadora para que a mesma faça o transporte da farinha de milho para o reservatório da extrusora.

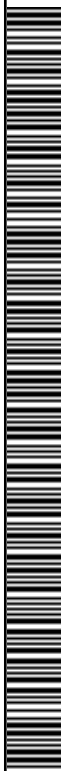




Figura nº 11- Homogeneizador (Batedor)

c) Extrusão.

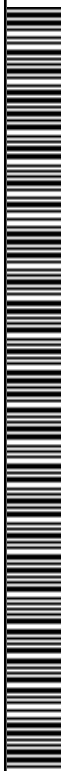
A extrusão é um processo termomecânico e contínuo que combina as operações unitárias como misturar, amassar e modelar, com cocção ou não, para ampliar as possibilidades de elaboração de alimentos básicos ou alternativos, em alimentos de distinta forma, textura, cor e aroma³.

Seu princípio básico é a conversão de um material sólido em massa fluída pela combinação de umidade, calor, compressão e tensão de cisalhamento, e forçar sua passagem através de uma matriz para formar um produto com características físicas e geométricas pré-determinadas, obtendo-se, assim, a gelatinização do amido e/ou a desnaturação da proteína presente no alimento⁴.

A extrusão provoca a reorganização das estruturas existentes na matéria-prima por meio do rompimento de várias interações entre as macromoléculas

³ GUERREIRO, L. Produtos extrusados para consumo humano, animal e industrial. Dossiê Técnico, Serviço brasileiro de respostas técnicas. Rio de Janeiro – RJ, 2007.

⁴ Idem.



presentes e consequente reestruturação do material na direção do fluxo. Há também um rompimento de ligações covalentes e hidrólise do material⁵.

Uma propriedade dos produtos extrusados é a expansão. A alta pressão existente próxima à descarga da matriz, que consiste de orifícios de diversos formatos, é reduzida quando o produto sai do extrusor, ocasionando a evaporação instantânea da água e a expansão do produto. A rápida evaporação da umidade do produto resulta em um resfriamento adiabático, ocorrendo sua solidificação ou endurecimento⁶.

Durante a extrusão-cocção, a estrutura cristalina organizada dos grânulos de amido é destruída de modo parcial ou total, dependendo da proporção amilose-amilopectina e das variáveis de extrusão. As principais propriedades funcionais do amido extrusado quando disperso em água são a absorção e a solubilidade. Assim, este absorve o líquido rapidamente, formando uma pasta à temperatura ambiente, sem qualquer aquecimento. O aumento da solubilidade com a gelatinização é a base para a produção de alimentos amiláceos instantâneos⁷.

Inicialmente, a matéria-prima é pesada e encaminhada para o umidificador, onde se adiciona água para chegar ao teor de umidade desejado. Então, a matéria-prima é encaminhada até o extrusor por meio de roscas dosadoras.

No extrusor, uma rosca (sem fim) força o material em direção a matriz. Durante esse trajeto, a temperatura se eleva e a pressão dentro do extrusor aumenta. A temperatura da massa na câmara de extrusão imediatamente após a passagem pelos orifícios deve ser superior a 100°C, a fim de que a água existente no material seja subitamente convertida em vapor à medida que o

⁵ <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWFQAH/salgadinhos-extrusados>.

⁶ GUERREIRO, L. Produtos extrusados para consumo humano, animal e industrial. Dossiê Técnico, Serviço brasileiro de respostas técnicas. Rio de Janeiro – RJ, 2007.

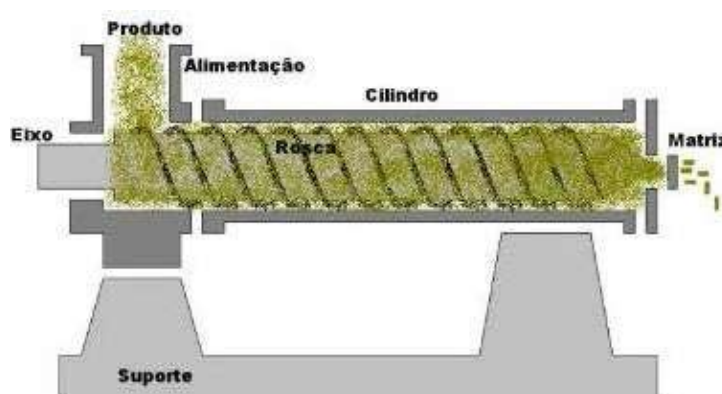
⁷ <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWFQAH/salgadinhos-extrusados>



material extrusado emerge dos orifícios de saída, expandindo, assim, a massa em um produto poroso e de aspecto inflado.

Ao deixar o extrusor, a pressão decresce violentamente e a água vaporiza instantaneamente provocando a expansão do material. O tamanho e a forma do produto final são determinados pela abertura do molde final e pela velocidade do sistema de corte. Em seguida, o produto é levado até o secador.

O extrusor é constituído de um cilindro encamisado, que permite a circulação de vapor de aquecimento ou água de resfriamento, e pode ser construída com parafuso simples ou duplo. O parafuso do extrusor, também denominado rosca extrusora, possui três zonas características (de alimentação, de compressão e de cisalhamento ou cocção) e serve basicamente para três funções: receber e transportar o alimento a partir da alimentadora; comprimir e trabalhar o alimento; e uniformizar e misturar (figura 1). Um extrusor de parafuso simples pode ser considerado uma bomba de fricção, já que o transporte da matéria-prima depende do grau de fricção com a superfície do cilindro. Já um extrusor de parafuso duplo possui parafusos encaixados que ficam bem próximos e que são considerados bomba de fricção positiva, na qual a fricção ao longo do cilindro previne a co-rotação do material com o parafuso, proporcionando melhor mescla e evitando a rotação do alimento no cilindro⁸.



⁸ Extraído de: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWFQAH/salgadinhos-extrusados>

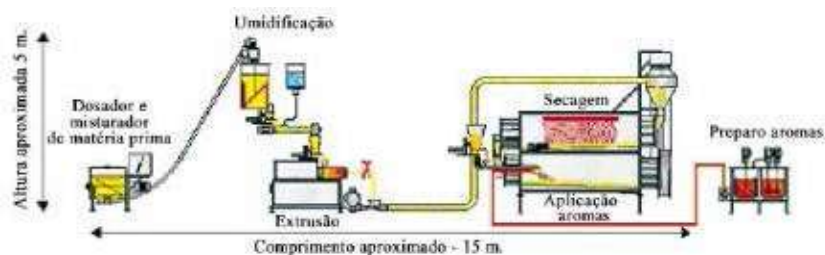


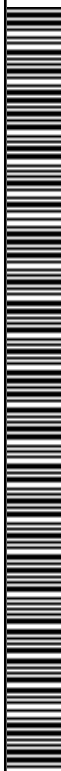
Figura 12 – Esquema básico de uma linha de produção com extrusora.
FONTE: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWFQAH/salgadinhos-extrusados>

Conforme fluxograma de produção da empresa (figura nº 09), do reservatório a farinha de milho cai, por gravidade, no canhão de extrusão, onde é transformada em snack.

O canhão de extrusão é composto por rosca e camisa em aço 8520, endurecido, trabalhando em uma temperatura entre 80 a 100 °C. Esta temperatura é gerada pela própria abrasividade da farinha de milho.



Figura nº 13 - Extrusora



Após extrusado, o snack é cortado no tamanho e formato desejados, e é transportado, através da ventoinha a ar, até o secador.



Figura nº 14 - Formatos dos snacks.

d) Secagem

A secagem é realizada com o objetivo de reduzir a umidade do produto de aproximadamente 13% até aproximadamente 5%. O snack passa pelo processo de secagem em um tubo secador de aço inoxidável, giratório, aquecido por resistências elétricas a 150 °C.

O equipamento utilizado é um secador rotatório que possui um cilindro levemente inclinado. Ar quente pode ser injetado neste cilindro de forma direta ou em contra-corrente. O produto se desloca da entrada do equipamento até a saída com ajuda da rotação e da gravidade, devido à inclinação. No caso da figura 16, é usado um secador de infravermelho, permitindo também a torração dos snacks (operação que realça o sabor de alguns ingredientes).

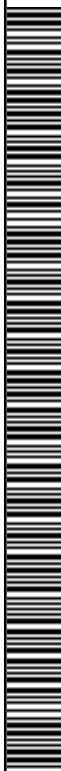




Figura nº 15 – Secador Rotatório e Homogeneizador

e) Adição de Aromas.

Uma vez secos, os produtos necessitam da adição de aromas para serem comercializáveis. Os aromas são aplicados aos snacks por recobrimento, através de um tambor constituído de um cilindro rotatório provido de um bico de aspersão à pressão, o qual proporciona uma distribuição uniforme da mistura de flavorizantes. Os ingredientes que conferem o aroma e o sabor desejados, normalmente à base de óleo, são previamente misturados. Enquanto os snacks giram no tambor, as soluções de aroma são aspergidas sobre o mesmo, aderindo à sua superfície. A aspersão dos aromas é feita por pulverização com ar comprimido⁹.

Assim, após a secagem, o snack, passa para um segundo aço inoxidável onde, recebe a injeção de gordura vegetal hidrogenada e /ou óleo, corante líquido a base de urucum, e os condimentos: sal, glutamato monossódico e aroma em pó artificial do sabor desejado.

⁹ Extraído de: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWFQAH/salgadinhos-extrusados>.





Figura nº 16 – Homogeneizador de Aromas

f) Embalagem o produto a granel (10kgs).

Após temperado, o snack é acondicionado em embalagens de 10 kg e fechado, para aguardar o empacotamento.

Tal procedimento deve ser realizado, pois o contato do produto com o ar por muito tempo tende a depreciar a qualidade do mesmo.

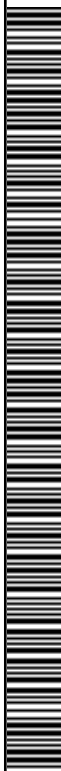




Figura nº 17 –Embalagem do Produto a Granel - 10 Kgs.



Figura nº 18 – Armazenamento dos Produtos em Embalagens de 10 kgs.

g) Empacotamento

Depois de aromatizado, o snack é conduzido até o sistema final de embalagem. Uma das maneiras de se embalar snacks é usar uma máquina vertical de ensacar produtos em filmes flexíveis, que são equipamentos que



trabalham a partir de uma bobina de material, transformando inicialmente o tubo, enchendo-o com o produto, fechando e separando os sacos tubulares. Esse saco tubular pode ser de várias formas: redondo, elíptico, quadrado, retangular etc. A dosagem do produto a ser embalado pode ser feita manualmente ou automaticamente pela embaladora, que separa quantidades por peso ou volume¹⁰.

Na empresa o empacotamento é realizado por empacotadora automática mecânica.

Abre-se as embalagens de 10 kg, e despeja no silo das balanças.



Figura nº 19 – Preparação para o empacotamento.

Através de uma calha vibratória, o snack cai nas canecas da esteira, que segue para as canecas das balanças de precisão, que envia o peso referente a gramatura pedida para a empacotadora, aonde é empacotado em filme de BOPP metalizado, onde recebe através do datador a data de fabricação e a data de validade.

¹⁰ Idem.





Figura nº 20 - Esteira com balança de precisão.



Após fechadas, as embalagens são reembaladas em fardos plásticos com 10, 25, 30 embalagens.



Figura nº 21 - Enfardamento dos produtos embalados.

Após enfardado, o produto vai para o depósito de produtos acabados, sobre estrados de madeira, para aguardar a comercialização e o transportes.



Figura nº 22 - Armazenamento dos produtos embalados e enfardados.



h) Expedição.

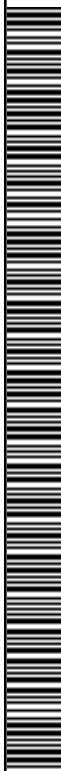


Figura nº 23 - Produtos Embalados e Enfardados, prontos para a expedição.

i) Parâmetro de Controle de Qualidade.

O processo de extrusão envolve um grande número de variáveis, o que faz com o que controle de qualidade seja complexo, pois envolve o acompanhamento das condições de diferentes etapas do processo produtivo, como: temperatura, amperagem do motor das roscas, dosagem de matéria prima, teor de umidade, tamanho do produto e absorção de aroma, para garantir a boa qualidade dos produtos e evitar perdas de nutrientes.

As principais variáveis que devem ser monitoradas no processo de fabricação de snack são: umidade do produto pós extrusão, umidade do produto pós forneamento, umidade final, teor de sal, textura, dosagem de grits, dosagem de água, temperatura do cilindro de extrusão, velocidade do cortador, velocidade das roscas, velocidade das roscas, velocidade das esteiras e dosagem de



aramo. O quadro abaixo relaciona todos estes parâmetros citados e suas respectivas especificações¹¹.

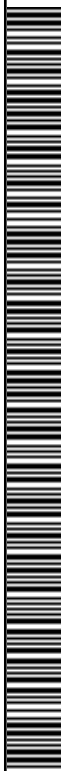
QUADRO Nº 01
PARÂMETRO DE QUALIDADE - SNACKS

Parâmetro		Especificação
Dosagem do dosador de água (L/h)		10-20
Extrusão	Temperatura Zona 01 (°C)	75-90
	Temperatura Zona 02 (°C)	90-100
	Temperatura Zona 03 (°C)	110-150
Rotação do motor da rosca (Rpm)		1000-1500
Velocidade do cortador (Hz)		50-100
Vazão do dosador de griz (Hz)		24-30
Velocidade da esteira do forno (Hz)		55-75
Velocidade do dosador de aroma (Hz)		22-34
Temperatura do forno (°C)		160-180
Umidade pós-extrusão (%)		6 - 10
Umidade pós-forneamento (%)		4 - 5
Umidade pós-aromatização (%)		3 - 4
Textura (g/f)		400 - 450

FONTE: Costa, 2014.

Para a boa aceitação no mercado os snacks deverão atender aos requisitos de qualidade que são: a crocância, a cor, o teor de óleo, o sabor e o rendimento.

¹¹ Extraído de COSTA (2014), D. B. *Estudo do Processo de Fabricação de Snack, visando menor custo*. TCC. UFPB.



3.4.1.2 Processo de Produção de Biscoitos.

Biscoitos e bolachas são produtos obtidos pelo amassamento e cozimento conveniente de massas preparadas com farinhas, amidos, féculas fermentadas ou não e outras substâncias alimentícias. São classificados de acordo com os ingredientes que os caracteriza ou forma de apresentação¹²

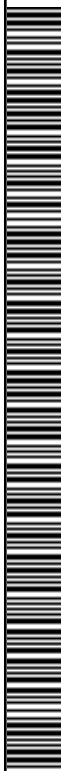
Os biscoitos podem ser classificados de várias formas, a divisão definida pelo Sindicato da Indústria de Massas Alimentícias e Biscoitos no Estado de São Paulo (SIMABESP) é a seguinte: recheados, crackers e água e sal (integrais, gergelim, centeio, etc.), wafers, Maria e Maisena, doces secos e amanteigados, amanteigados, salgados (salgadinho, aperitivo, snack e tipo club), rosquinha e outros.

As figuras nºs 25 a 38, a seguir ilustram de forma simples todo o processo de fabricação de biscoitos, que compreende as seguintes etapas:

- a)** Pesagem dos ingredientes;
- b)** Mistura;
- c)** Laminação e corte;
- d)** Cozimento;
- e)** Resfriamento;
- f)** Embalagem;

O fluxograma do processo de produção de biscoito na empresa, está representado pela figura abaixo:

¹² TECPAR, 2012 – Dossiê Técnico. *Fabricação de Bolachas e Biscoitos*



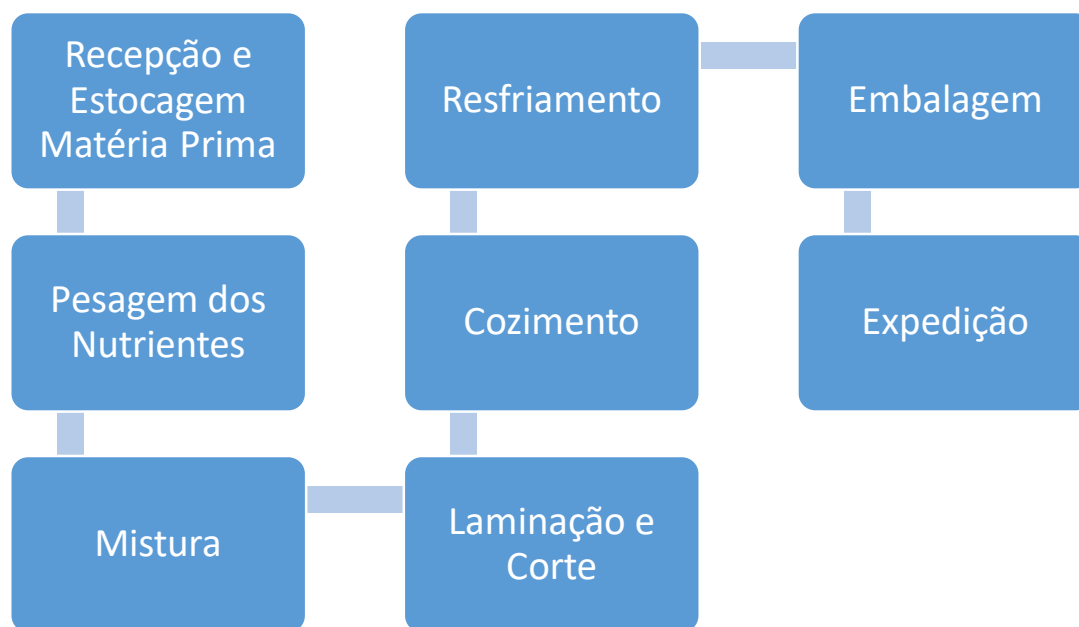


Figura nº 24 – Fluxograma do Processo de Fabricação de Biscoitos.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

a) Recepção e Estocagem da Matéria Prima.

Ao chegar do fornecedor as matérias-primas (farinha de trigo, açúcar, gordura vegetal, embalagens e outras) são armazenadas sobre estrado de madeiras.

Do depósito de matérias-primas, as mesmas são encaminhadas para o setor correspondente a sua utilização.

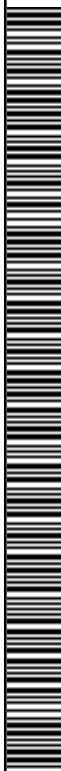




Figura nº 25 - Recepção e Depósito de Matéria Prima.

b) Pesagem dos ingredientes.

Pesagem dos ingredientes da massa, que irão compor o produto.

A água é medida por volume, enquanto que os outros ingredientes são por peso.

Os instrumentos utilizados para pesagem devem estar higienizados para não haver desperdícios e alterações no produto, como textura, cor e sabor. Os aditivos utilizados devem ter sua dosagem exata, pois uma dosagem elevada pode acarretar danos à saúde do consumidor.





Figura nº 26 - Pesagem dos Insumos.

c) Mistura

O processo de mistura possui o objetivo de homogeneizar os ingredientes, dispersar as matérias-primas sólidas e líquidas nos líquidos, desenvolver o glúten na farinha de trigo e aerar a massa. Após a mistura de todos os ingredientes.

Um estágio Todos os ingredientes são adicionados em uma única vez. Aumenta a expansão do produto e é comumente utilizada para massas duras.

O processo é executado por masseiras industriais própria para misturar 50 quilos de produtos por receita.

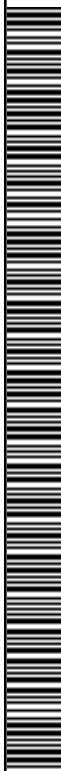




Figura nº 27 - Masseiras

d) Laminação e corte

A laminação é a etapa que prepara a massa para o corte, no qual o biscoito adquire o formato desejado e a imagem estampada, se for o caso. O equipamento a ser utilizado depende das características da massa.

É feita através de dois tipos de equipamento, o laminador que lamina a massa para biscoitos tipo maria e maisena e a roseteira que molda a massa tipo rosquinha

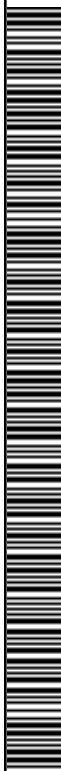




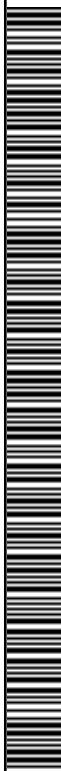
Figura nº 28 - Laminadora



Figura nº 29 - Roseteira

e) Cozimento

Um dos objetivos desta etapa é retirar a água do produto, podendo ser retirado até 28% do Peso. Outra característica alterada é a coloração devido à



caramelização dos açúcares. Além disso, o cozimento provoca alterações químicas e físicas, que caracterizarão o produto final.

O cozimento é feito por um forno de 80 metros a resistência elétricas, chegando a uma temperatura de 300 C°.



Figura nº 30 – Forno Elétrico



Figura nº 31 – Saída para Esteira de Esfriamento



f) Resfriamento

Quando o biscoito é retirado do forno ainda se apresenta mole e com umidade; para um efetivo resfriamento deve-se ter um ambiente quente e úmido para evitar que se formem trincas no produto e ele se quebre.

São feitas através de esteiras constituídas de lonas de algodão para que os biscoitos se esfriem até chegar a empacotadora para ser embalado



Figura nº 32 – Esteira de Resfriamento

g) Embalagem

A etapa de embalagem consiste em envolver o produto com o material escolhido, a fim de protegê-lo de impactos mecânicos e de contaminação microbiológica, evita alteração de umidade e exposição à luz.

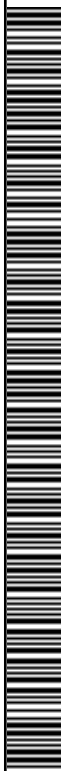




Figura nº 33 – Estoque de Embalagens.

O processo é feito logo após o biscoito chegar das esteiras de resfriamento já frio pronto para ser embalado, o mesmo cai em um silo e através de uma calha vibratória e encaminhado a uma esteira com canecas que o levam até as balanças que separam em canecas com o peso determinado e enviam por gravidade a empacotadora e é empacotado automaticamente, onde recebe a data de fabricação e a data de validade (12 meses).



Figura nº 34 – Preparação para Embalagem



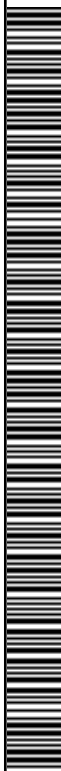


Figura nº 35 – Transporte para Pesagem

Após fechadas as embalagens são acondicionadas em caixas de papelão com 10 e 15 embalagens.



Figura nº 36 – Empacotamento.



Após acondicionado nas caixas, os produtos são direcionados para o estoque de produtos acabados, sobre estrados de madeira, para aguardar a comercialização e o transporte.



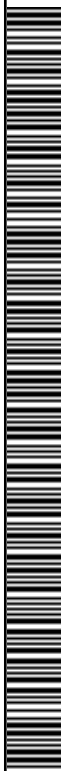
Figura nº 37 – Depósito de Produtos Acabados.

3.4.1.3 Processo de Produção de Batata Chips.

A batata chips é basicamente produzida a partir da batata cortada em fatias finas, frita em óleo vegetal e salgada, podendo ser adicionada de diversos aromas no final do processo. As variedades de batatas mais utilizadas para este tipo de processamento são Atlantic, Asterix, Marquis, Cesar pois apresentam menor teor de açúcares redutores e maior quantidade de matéria seca.

Existem hoje no mercado além do sabor natural, os sabores de churrasco, salsa e cebola e pimenta. Pode ser feita na forma lisa ou ondulada de acordo com o formato das facas do fatiador.

A fabricação de batata na forma de chips é um processo relativamente simples, porém envolve várias etapas durante seu processamento, como:

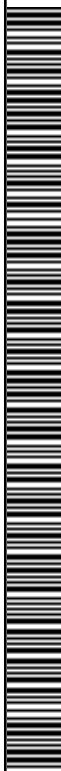


recepção da matéria-prima, lavagem, descascamento, seleção, corte, centrifugação, fritura e salga.

Todo o processo de fabricação de batatas na forma de chips, implica na realização de forma contínua e sequencial das seguintes etapas:

- a)** Recepção e Armazenamento da Matéria Prima;
- b)** Limpeza e lavagem;
- c)** Transporte para o Descascador
- d)** Descascamento, acabamento e lavagem;
- e)** Corte;
- f)** Tratamento Antioxidante;
- g)** Fritura;
- h)** Retirada do excesso de óleo e salga;
- i)** Embalagem;
- j)** Armazenamento para comercialização

O fluxograma do processo de fabricação de batata na forma chip na empresa, está representado na figura abaixo:



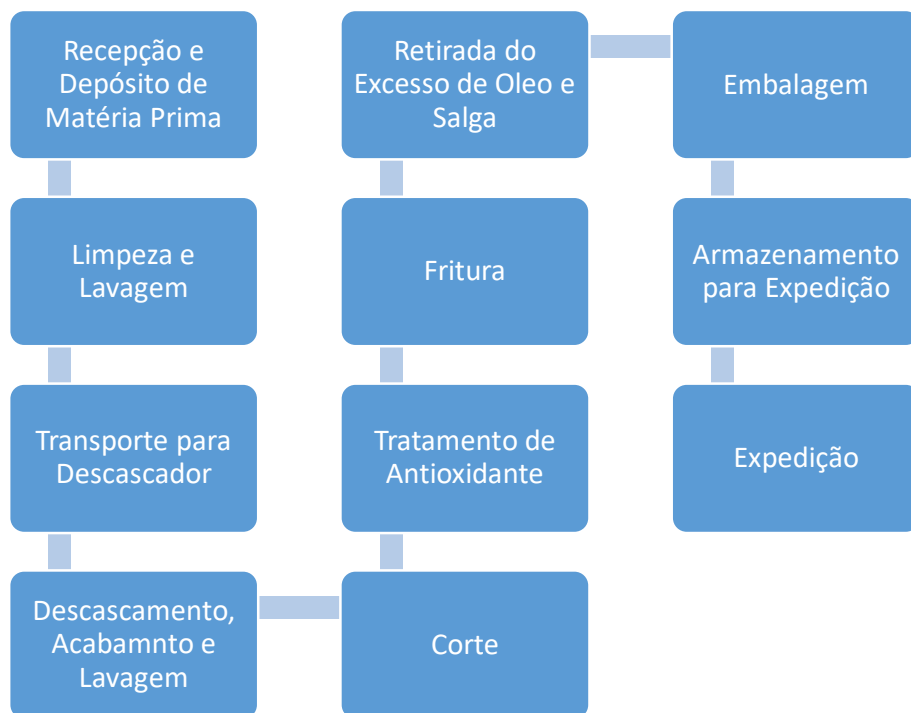


Figura nº 38 - Fluxograma do Processo de Fabricação de Batata Chips.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

a) Recepção e Armazenamento da matéria prima.

Nesta etapa, a matéria prima (batata) é descarregada em beque de 500kg e armazenado no setor almoxarifado de matéria prima.

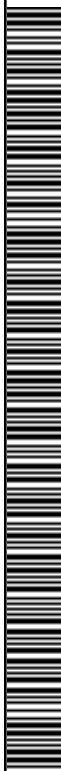




Figura nº 39 - Depósito de Matéria Prima – Batatas

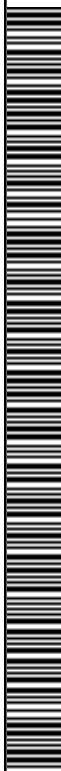
b) Limpeza e lavagem.

Caso da batata não tenha sofrido nenhum tratamento após a colheita, deverão ser submetidas a um processo de limpeza a seco para remoção de terra, batatas podres e outros materiais estranhos e em seguida lavada com água em tanques.

c) Transporte para o Descascador

Do deposito de matérias prima e levado para a linha de produção conforme a necessidade da mesma.

O transporte da matéria prima é feito por esteira e carregador armazenador Helicoidal, que alimenta de forma uniforme e contínua o descascador. O carregador possui um funil com grade que separa a terra da batata ele recebe o



beque de batata para o início da produção. Possui também uma comporta pneumática para descarregamento das batatas no descascador.



Figura nº 40 - Esteira e carregador armazenador Helicoidal.

d) Descascamento, acabamento e lavagem;

A batata é carregada no Descascador e passa pelo processo para ser descascado por lixas abrasivas. As perdas por esse processo podem atingir até 5%.

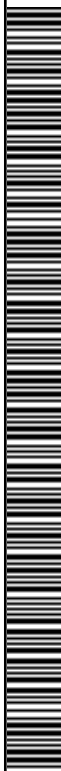




Figura nº 41 – Descascador e Lavador de Batatas

A batata já descascada é descarregada em outro Carregador armazenador Helicoidal que desta vez alimenta a Mesa de Inspeção onde são selecionadas as batatas que continuarão o processo e que irão alimentar a Cortadora.

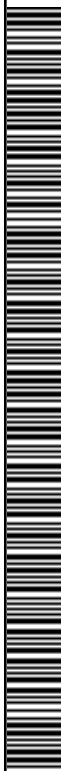




Figura nº 42 – Moega de Batatas Lavadas

e) Corte.

Logo após a lavagem efetua-se o corte da batata, utilizando-se uma máquina com variedades de lâminas que utilizadas em momentos de produção diferentes, geraram os cortes: liso (chip's), palha e ondulado (ruffles).



Figura nº 43 – Fatiador de Batata



Em seguida, as batatas deverão ser lavadas em água corrente por meio de imersão em lavadoras, tanques ou submetidas a jatos de água em recipientes apropriados, com a finalidade de retirar o excesso de açúcares e amido, aonde o resultado da fritura será uma batata mais crocante e clara.



Figura nº 44 - Lavadora.

A água superficial da batata lavada é extraída a continuação no Escorredor Contínuo mediante jatos de ar.

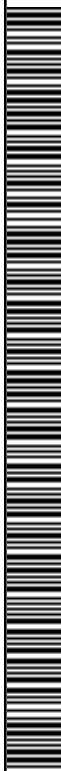




Figura nº 45 - Escorredor Contínuo.

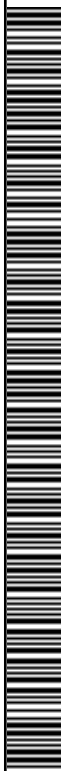
f) Tratamento Antioxidante:

Para evitar o escurecimento da batata durante a fritura poderá ser utilizado um tratamento antioxidante, que atua de forma a diminuir os teores de açúcares redutores. Este tratamento consiste na imersão das batatas durante 1 minuto em metabissulfito de sódio em solução a 0,2% de concentração, de preferência à temperatura de 60°C – 70°C.

g) Fritura.

Esta etapa consiste na distribuição da batata de maneira uniforme e numa quantidade proporcional ao volume do cesto de fritura. A proporção ideal de batata por volume de gordura deve ser de 6:1, ou seja, para cada 1 kg de batata utiliza-se 6 litros de gordura.

É importante observar que a taxa de reposição da gordura deve ser suficientemente alta, de modo que a sua qualidade se mantenha boa. A quantidade repostada deve ser igual à quantidade utilizada. A temperatura de fritura



não deve exceder a 180°C e o tempo de fritura deve estar em torno de 3 minutos, dependendo da espessura e teor de sólidos.



Figura nº 46 - Fritador.



Figura nº 47 – Saída do Fritador



h) Retirada do excesso de óleo e salga.

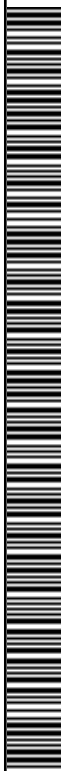
Após a fritura, as batatas fritas deverão permanecer nos cestos até escorrer o excesso de óleo. Na sequência a continuação as batatas passam pelo Resfriador Vibratório Contínuo que resfria o produto para a temperatura ambiente.

Logo após, segue ao temperador rotativo e será aplicado o sal à razão de 2% ou 20/kg.



Figura nº 48 – Transporte da Batata Frita

Uma vez salgado e resfriado a temperatura ambiente, o produto está pronto para ser embalado. A embalagem é sacos plásticos do tipo polipropileno em diferentes tamanhos.

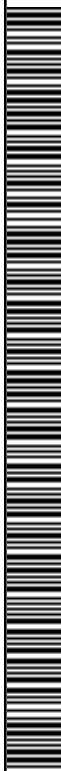


i) Embalagem.

O empacotamento e realizado por um sistema automático. É utilizado um Transportador TR 500, para alimentação contínua, cuja quantidades são previamente programadas através de dosadores.



Figura nº 49 - Temperador



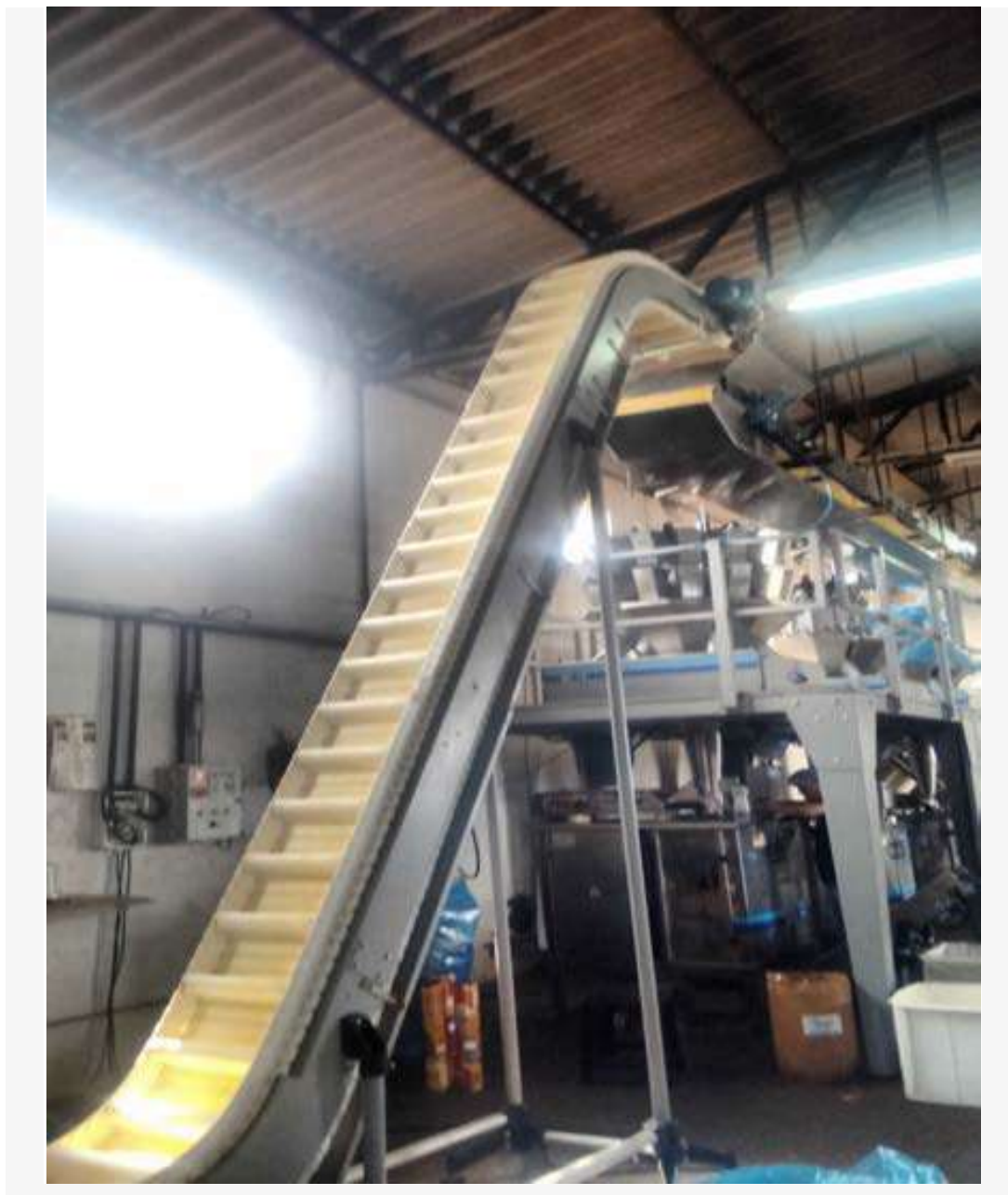


Figura nº 50 – Esteira de Transporte

Esteira dosadora que abastece as balanças múltipla alimentando, nesse caso, três balanças.

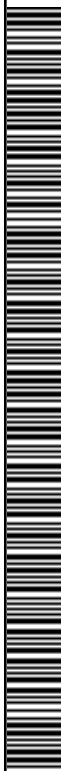




Figura nº 51 Balanças Múltipla MC14

O produto cai em **Balança Múltipla MC14** eletrônica com 14 cabeçotes dotados de células de carga e 14 caçambas receptoras para pesagem rápida precisa e cuidadosa. As pesagens parciais com 1.023 a 4095 combinações possibilitam velocidades de até 60 pesagens por minuto, dependendo da dosagem, produto e material de embalagem a ser utilizado. As caçambas têm acionamento automáticos conforme pedido da embaladora.



Figura nº 52 - Balança Múltipla MC14



Embaladora vertical **Máquinas** automáticas para formar e fechar embalagens dos produtos.



Figura nº 53 - Embaladora vertical



Após feito os pacotes os mesmos são embalados em caixas com 20 pacotes e armazenados em estrados de madeira com 100 cx cada, para aguardar a comercialização e transportes.



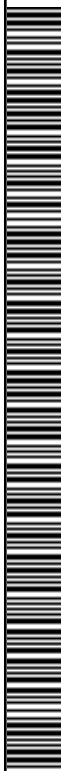
Figura nº 54 - Depósito de Produtos Acabados, prontos para expedição.

j) Parâmetros de Controle Qualidade

Os fatores mais importantes a se rem considerados para a qualidade do produto final são: cor, teor residual de óleo, sabor, crocância e rendimento.

a) Cor

É desejável que as batatas fritas apresentem coloração dourada clara, sem chegar ao marrom e ausência de pontos ou traços escuros. A coloração do produto final depende principalmente da composição química do tubérculo, que é influenciada pela variedade da batata e suas condições de cultivo e armazenamento. O principal componente que afeta a coloração da batata frita



são os açúcares redutores presentes na batata. Um teor maior do que 1% pode comprometer a sua coloração, tornando-as escuras.

O armazenamento das batatas em temperaturas menores que 6°C pode aumentar o teor de açúcares redutores, prejudicando a cor do produto.

b) Teor residual de óleo

O teor residual de óleo é um fator importante na qualidade das batatas fritas. Um alto teor residual de óleo no produto final aumenta os custos de produção e prejudica a crocância e o sabor do produto. Por outro lado, baixos teores privam o produto do aroma e sabor característicos de produtos fritos. Os principais fatores que afetam a absorção de óleo pela batata são: a temperatura e o tempo de fritura, a quantidade de água presente na batata, o tipo de óleo utilizado e a espessura das fatias. Batatas que são fritas em óleo a altas temperaturas (180 a 190°C) por períodos curtos de tempo, contêm menos óleo do que aquelas fritas a temperaturas mais baixas.

c) Sabor

O sabor das batatas chips deve ser ausente de amargor ou sabores indesejáveis como o de queimado. A qualidade do sabor depende principalmente das matérias-primas (batata e óleo) e do processamento adequado.

d) Crocância

A crocância do produto final está relacionada à umidade da batata e à temperatura e tempo de fritura. As batatas com alto teor de umidade absorvem mais óleo durante a fritura tornando-as murchas. A crocância também é afetada pela espessura das fatias.

e) Rendimento do processo

É importante a avaliação da qualidade da batata utilizada como matéria-prima. Uma batata adequada para o processamento deve apresentar, entre



outros: formato regular, tamanho uniforme, olhos rasos e ausência de defeitos. Esses fatores afetam o rendimento do processo, diminuindo as perdas nas etapas de descascamento e corte. Outra característica fundamental para o aumento do rendimento do processo é a utilização de tubérculos com alto teor de sólidos totais (baixa quantidade de água)

TABELA Nº 23
ASPECTOS NUTRICIONAIS DA BATATA

	Batata inglesa (100 g)	Batata inglesa frita (100 g)
Calorias	78,5	274,0
Proteínas (g)	1,8	4,3
Glicídios (g)	17,6	36,0
Lípidios (g)	0,1	13,2
Cálcio (mg)	9,0	15,0
Fósforo (mg)	69,0	89,0
Ferro (mg)	1,0	0,8

FONTE: Franco, 1998¹³.

¹³ FRANCO, G. Tabela de composição química dos alimentos. São Paulo: Atheneu, 1998, 307p.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.



3.5.1 Recursos Humanos

O Grupo Naturitos não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos.

No mês de junho de 2016, para desenvolver todas suas atividades e manter todas as suas unidades e instalações, a empresa contava com **59** funcionários na empresa Produmac, a um custo mensal da ordem de **R\$ 154.086,44**. Na empresa Mais Sabor, operou com **7** funcionários, a custo total de **R\$ 12.931,32**, incluídos os encargos sociais e os reflexos referentes a férias e 13º salários, incidentes sobre a remuneração total.

Os dados da tabela nº 24 mostram que o quadro de funcionários está bem dimensionado para o nível de operação das empresas. Não foram constatadas divergências salariais significativas para funções identificadas.

TABELA Nº 24
QUADRO DE PESSOAL

SETORES	FUNCIONÁRIOS	CUSTO MÉDIO
PRODUMAC		
Produção Snacks	17	2.304,55
Produção Biscoitos	13	2.190,03
Administração	6	3.942,53
Logística/Distribuição	10	2.474,75
Pronta Entrega	6	3.070,11
Manutenção/Limpeza	2	2.570,82
Carregamento	3	1.886,99
Afastados	2	1.832,05
TOTAL	59	2.611,63
MAIS SABOR		
Administração	01	2.940,00
Produção de Batata Chips	06	1.663,01
TOTAL	07	1.847,33

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.



3.5.1.1 Organograma

Não há na empresa uma representação de seu organograma, na qual as relações de comando e atribuições de competências possam ser visualizadas.

A partir de análise da hierarquia de comando existente na empresa pôde-se realizar a representação do organograma da empresa, conforme apresentado na figura abaixo:

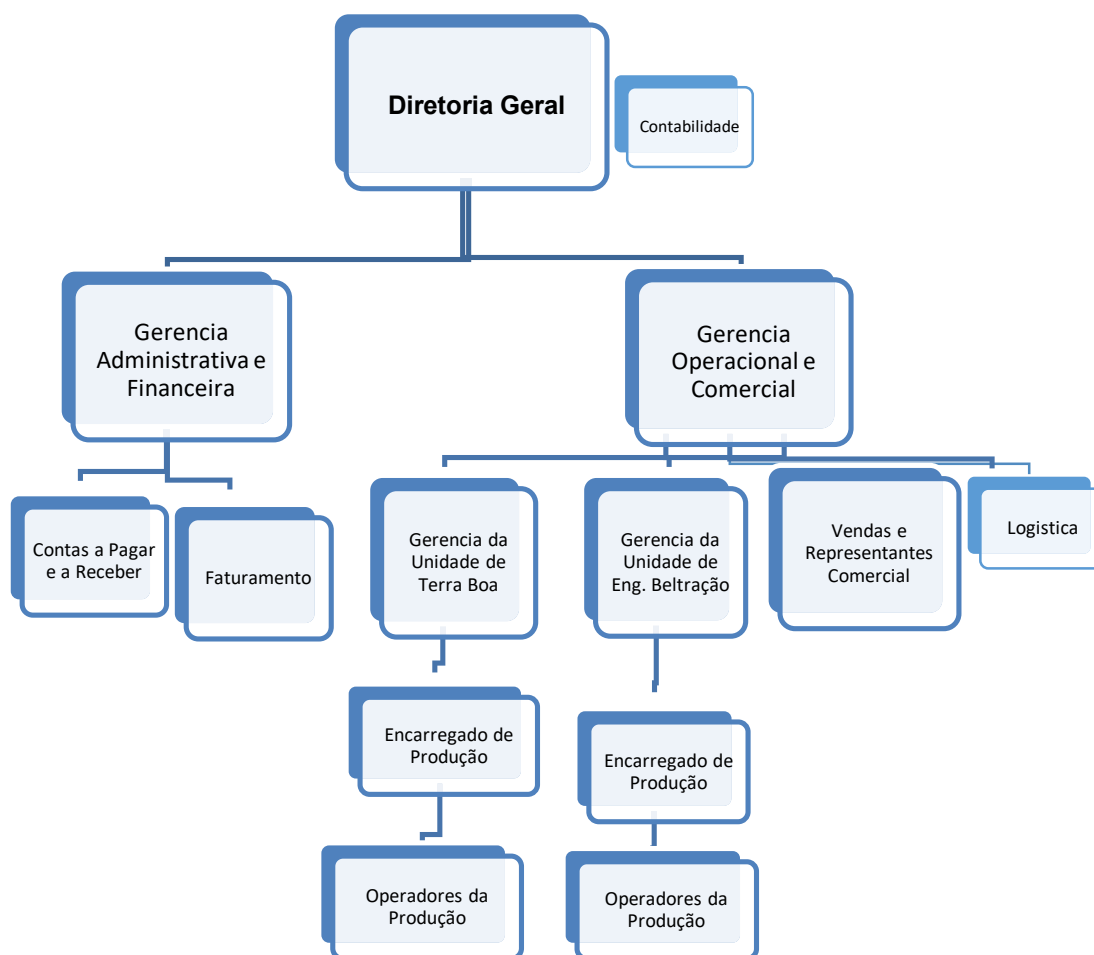


Figura nº 55 - Organograma do Grupo Naturitos

FONTE: Elaborado pelo autor.



Apesar da empresa ser de estrutura familiar, não ocorre excesso de concentração das tomadas decisões na figura do sócio gestor. Há expressivo compartilhamento de competências entre o sócio gestor (proprietário) e o gerente administrativo-financeiro. Este último possui autonomia para decisões de natureza financeira, bem como no acompanhamento de todos os aspectos econômicos do processo produtivo, como determinação de custos.

A contabilidade é terceirizada e realizada por escritório de contabilidade externo.

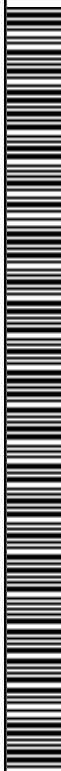
A Diretoria Administrativa e Financeira é realizada por pessoa com curso de nível superior e pós-graduação na área de gestão. Conta com o apoio direto de quatro funcionários, sendo dois para o setor de contas a pagar e dois para o faturamento. Coordena todos os trabalhos de natureza econômica e financeira das empresas. Na ausência do Diretor Geral, tem autonomia para a tomada de decisão sobre quaisquer aspectos, tanto de caráter administrativo quanto operacional.

A Diretoria Operacional e Comercial é ocupada pelo Diretor Geral. Responde diretamente por todas questões operacionais e comerciais das empresas. Realiza todo o controle e planejamento da produção. Estabelece a política comercial, quer quanto a precificação, descontos, bonificações, etc. Mantém todos os contatos com fornecedores e clientes.

Na sede administrativa conta com a colaboração dos auxiliares administrativos para o controle das vendas e nas unidades de produção têm sob sua supervisão direta os dois encarregados de produção.

Constatou-se que a empresa opera com um quadro administrativo adequado ao volume de serviços em cada departamento. Entretanto, apesar da relativa distribuição de competências, verificou-se elevado grau de concentração de comando na figura do Diretor Geral.

Esta centralização faz com que ocorra elevada sobrecarga de trabalho sobre o Diretor Geral e Gerência Operacional e Comercial, cujas funções são



exercidas pela mesma pessoa. Atualmente são da competência dessa Diretoria/Gerência inúmeras atividades, como:

- Planejamento e Controle da Produção Global;
- Supervisão de todo o processo de produção, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção industrial, em todas as unidades;
- Controle de qualidade do produto final, em todas as unidades;
- Elaboração e Controle das Receitas;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- Contratação e treinamento do pessoal de produção;
- Aquisição de matérias primas e demais insumos;
- Vendas Diretas;
- Abertura de novos mercados;
- Abertura de novos clientes;
- Supervisão dos Representantes Comerciais;
- Determinação dos Preços de Vendas;
- Visita a Clientes;
- Propaganda e Publicidade;

Essa centralização e sobrecarga sobre o Diretor Geral geram falhas na organização administrativa.

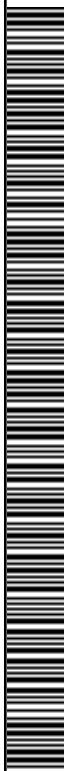
3.5.2 – Controles Administrativos.

Os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma eficiente. Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global, por filial ou produto.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. Entretanto, apesar de utilizar um sistema informatizado que apresenta bons recursos para a produção de relatórios gerenciais, a administração da empresa não faz uso dos mesmos,



pois se limita a utilizar o apenas os procedimentos de natureza fiscal e/ou contábil, não gerando relatórios gerenciais de avaliação e acompanhamento.



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



3.6 - MERCADO¹⁴

A análise e avaliação de mercado foi realizada em relação aos três produtos que a empresa produz e comercializa: Snacks (Salgadinhos), Biscoito e Batata Chips.

Os mercados de cada um destes produtos possuem características distintas, quer quanto sua estrutura, formas de competição, organização, etc..

3.6.1 Caracterização dos Produtos

a) Snacks (Salgadinhos).

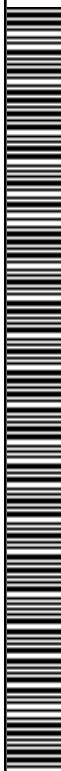
Snack é um termo inglês que se refere a lanche, comercialmente é atribuído a alimentos de consumo rápido. Os snacks mais populares são os “salgadinhos”, consumidos em larga escala no mundo todo. São produtos de baixo valor nutritivo, rico em carboidratos, produzidos a partir de materiais amiláceos, como farinha de milho, trigo ou arroz.



Figura nº 56 Snack - Salgadinho de Milho

¹⁴ Todas as informações referentes ao mercado de snacks, biscoitos e batatas chips, no Brasil foram extraídas das seguintes fontes:

- i) ABIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializado
- ii) Anuário ABIMAP, 2015.
- iii) Euromonitor
- iv) Nielsen Consultoria
- v) Kantar Worldpanel



b) Biscoitos.

Biscoito (do latim *biscoctus*, que significa "cozido duas vezes") é um produto de doçaria confeccionado à base de farinha, açúcar e um emulsionante, que pode ser leite ou uma gordura. O nome provém de um tipo de doce feito com pedaços de bolo que são novamente colocados no forno, para se tornarem mais crocantes, por sua baixa concentração de água e umidade nunca superior a 5% e também pela malha de glúten, em termos moleculares um polímero orgânico, cuja principal característica é a capacidade de retenção de gases durante a cozedura. (wikipedia)



Figura nº 57 - Rosquinha de Chocolate

c) Batatas Chips.

O termo chips é originalmente americano e se refere a fatias finas de batata fritas em óleo ou gordura. Os Estados Unidos representam o país de maior produção e consumo de produtos fritos mundiais. A fritura é um processo combinado de cozimento e secagem através da qual, se obtém produtos com baixo teor de água residual em poucos segundos ou minutos.

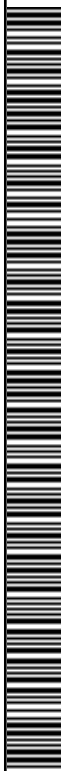




Figura nº 56 - Batata Chips.

3.6.2 Principais Características do Mercado Nacional de Snacks, Biscoitos e Batata Chips.

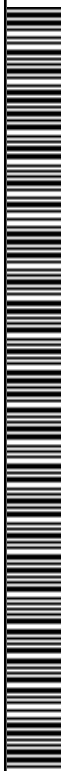
a) Snacks.

Em 2014, o volume de negócios do mercado de snacks foi de aproximadamente R \$ 5,8 bilhões. De acordo com pesquisa realizada pela Consultor Business Intelligence Mintel, o mercado de snacks no país, tem uma perspectiva de crescimento de cerca de 40% até 2018.

Segundo levantamento realizado por esta Consultoria, atualmente 67% brasileiros consomem algum tipo de snack.

Os principais canais de distribuição de snacks no país, de acordo com a consultoria, são os supermercados. Aproximadamente 65% dos consumidores compram o produto em tais estabelecimentos. O segundo canal mais utilizado para a compra de snacks são padarias, com uma quota de 22% no total de compras.

Em relação aos hábitos de consumo, de acordo com a pesquisa, 42% dos brasileiros consomem snacks quando eles estão fora de suas casas, enquanto apenas 22% são adquiridos para consumo em encontros sociais. De acordo com a Mintel, nos anos de 2012-2013 foram lançados mais de 1.136 novos snacks no Brasil, com o milho ou trigo.



A pesquisa também sugere um ranking das empresas que lançaram snacks em 2014 no mercado brasileiro. De acordo com o ranking, a Pepsico multinacional líder de vendas no Brasil, foi a empresa que lançou mais snacks no país. A segunda marca em números lançamento foi o principal concorrente da PepsiCo, a marca Yoki, que pertence ao grupo norte-americano "General Mills".

Abaixo as 10 empresas que lançaram mais snacks no Brasil são as seguintes:

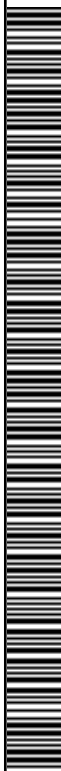
TABELA Nº 25
RANKING DE LANÇAMENTOS

Ranking	Empresa
1	PepsiCo
2	Yoki
3	Virtus Alimentos
4	Carrefour
5	Walmart
6	Dia
7	VR Alimentos
8	Nutrimental
9	São Braz
10	Gulozitos

FONTE: Centro de Informações ABRE

b) Biscoitos.

O mercado brasileiro de biscoito possui razoável segmentação quanto a oferta de variedades de produtos, conforme pode ser visualizado na figura nº . O produto de maior oferta no mercado nacional é o recheado, com uma participação correspondente a 27,0%. Logo em seguida, em segundo lugar estão os biscoitos cracker, com participação igual a 21,0%.



Outra característica importante é que o mercado brasileiro é abastecido, basicamente, por produtos da industrial nacional. Os biscoitos importados representaram apenas 0,1% do total comercializado no ano de 2015.

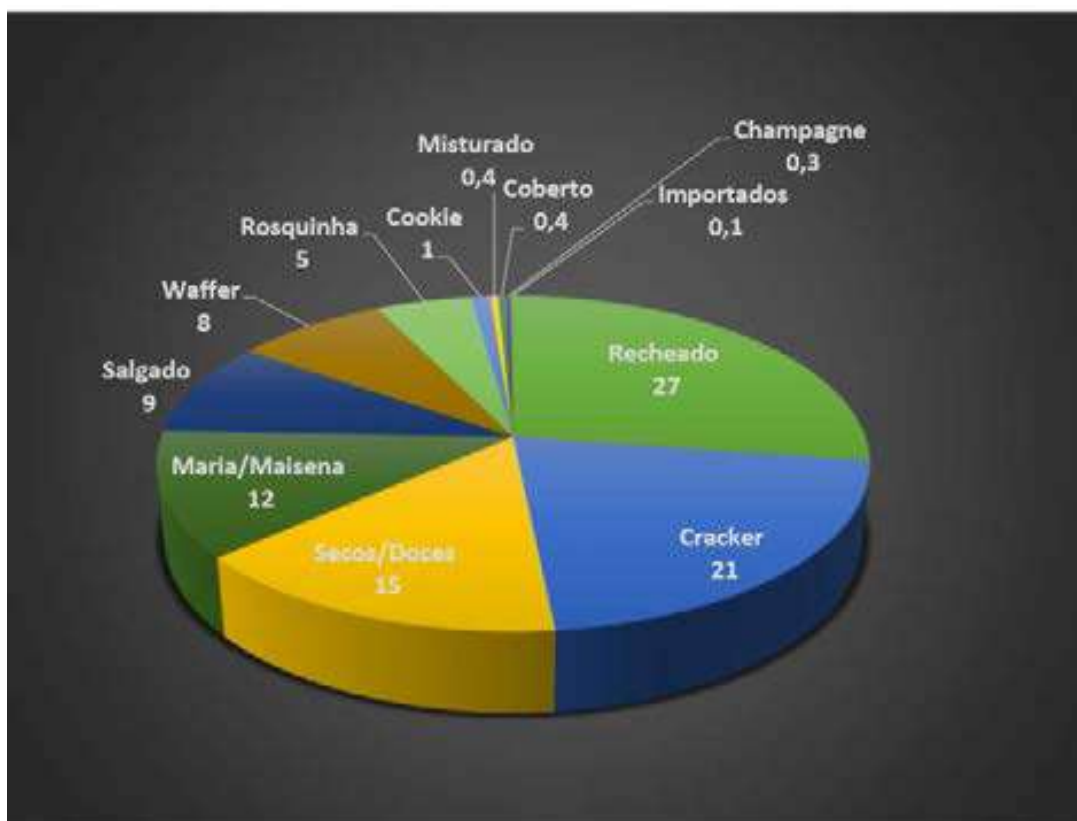
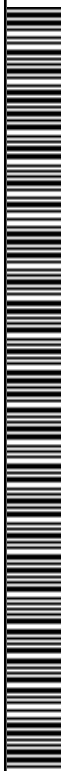


Figura nº 57 - Segmentação do Mercado Nacional de Biscoito (em Kgs)
FONTE: ANIB – Associação Nacional das Indústrias de Biscoitos

O Brasil ocupa a posição de 4º maior vendedor mundial de biscoitos com registro de 1.732 milhões de toneladas comercializadas em 2015, segundo os dados da ABIMAPI e Euromonitor. Apesar de tal posição, está distante de todo seu potencial, o consumo per capita de biscoitos no Brasil pulou, ao longo da última década, de 3,8 quilos/habitante/ano para os atuais 8,04 quilos/habitante/ano (2014).

De acordo com dados da AC Nielsen no ano de 2015, o Sudeste foi responsável pelo maior volume de vendas de biscoitos no Brasil, cerca de 47%, já que possui a maior renda per capita do país e o consumo destes produtos são fortemente influenciados pelo poder aquisitivo das famílias.



Das 1704 fábricas registradas de biscoitos em território nacional, a maior parte se concentra no Sudeste, região de mais elevada renda per capita no país e principal centro de consumo do produto.

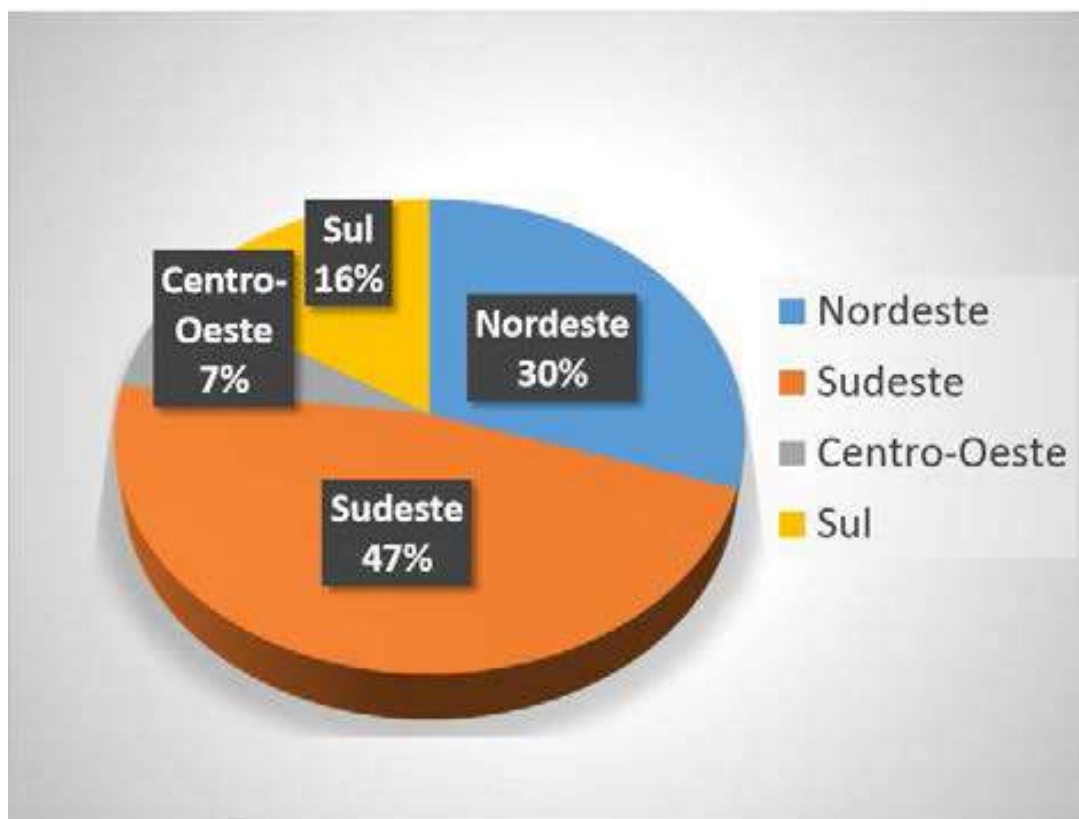


Figura nº 58 - Participação das Regiões no Faturamento.

FONTE: ANIB – Associação Nacional das Indústrias de Biscoitos

Até o início do Plano Real (implementado em meados de 1994), o setor era caracterizado como sendo predominantemente de capital nacional e dirigido por empresas familiares. O setor passou por um acentuado crescimento, levando ao início de um processo de compra das empresas menores pelas grandes marcas internacionais. Em 2003, com o controle da Adria passou para a empresa M. Dias Branco, e a liderança do mercado brasileiro voltou a pertencer a uma empresa de capital nacional. Naquele ano, a Nestlé passou para o segundo lugar e, atualmente, possui participação de 8,7%, seguida por Marilan (8,2%), Mondelez (6,7%), Pepsico (6,5%) e Arcor (5,3%), enquanto a M. Dias Branco



lidera o mercado, com 27,9%¹⁵. O restante do mercado encontra-se fragmentado entre um grande número de pequenas empresas.

Segundo a ABIMAPI (Anuário, 2015), o setor de biscoitos nacional, nos últimos dez anos, passou por um forte movimento de fusões e aquisições. Após essa reestruturação, atualmente as 20 empresas de maior porte do segmento geram 70% do faturamento da categoria.

Quanto a distribuição da participação no mercado (*market share*), a empresa cearense M. Dias Branco, fundada em 1936, é líder no país com 27,9% de participação no mercado de biscoitos, segundo dados da própria companhia. Em 2004, a M. Dias Branco iniciou um grande ciclo de aquisições com a compra da Adria. Em 2008, veio o arremate da Vitarella e três anos depois, em 2011, a incorporação da Pilar e Estrela. Esse movimento culminou em 2012, com a aquisição do Moinho Santa Lúcia.

Em 2015, o setor exportou 39 mil toneladas para mais de 80 países, sendo que os 10 maiores destinos representaram 88,0% das vendas internacionais.

Apesar de estar longe dos líderes globais de exportação de biscoitos, o Brasil tem visto suas vendas externas crescerem de forma bastante consistente. De acordo com informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), exportações de biscoitos colocaram US\$ 96 milhões no bolso de fabricantes que operam no país só em 2014. O valor corresponde a 45,5 mil toneladas despachadas para os mais diversificados destinos. O principal comprador dos biscoitos brasileiros é Angola, com participação de 34,3%. Estados Unidos aparecem em segundo, com fatia de 16,5%, seguidos por Paraguai (14,9%), Uruguai (11,8%) e Chile (3,9%).

Em 2014, desembarcaram no Brasil 7,03 mil toneladas de biscoitos a um custo de US\$ 35 milhões. A principal origem dos produtos é, com larga vantagem, os Estados Unidos, representando 27,3% do total. Na sequência

¹⁵Levantamento realizado pela AC Nielsen, referente ao do ano de 2015



aparece Alemanha, com 13,4%, seguida pela Polônia (11,4%), Itália (10,4%) e Argentina (10,3%).

c) Batata Chips.

De acordo com o estudo da empresa PepsiCo, intitulado como "Panorama da Indústria Batatas Chips no Brasil e no Mundo", apresentado no XXV Congresso da Associação Latino-Americana de Batata", a América Latina detém atualmente uma fatia correspondente a 8% no mercado global de batata chips.

De acordo com a PepsiCo, empresa que tem mais de 60% de participação de chips no Brasil, o mercado brasileiro é considerado em expansão para as batatas chips.

O consumo médio de batatas chips por brasileiros é de apenas 200 gramas per/capita/ano. O grande consumo de batata no Brasil corresponde a sua forma in natura, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.

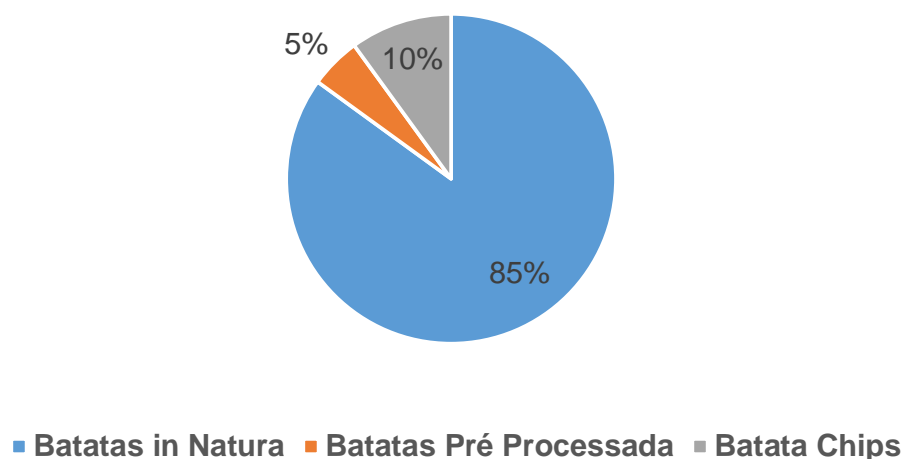


Figura nº 59 - Mercado de Batata no Brasil

FONTE: Pepsico

O mercado brasileiro de salgadinho de batata é relativamente pequeno se comparado a de outros países. O segmento movimenta em torno de R\$ 1 bilhão ao ano, o que representa cerca de 25% do total do mercado de salgadinhos. Segundo a empresa Pepsico em outros lugares, chega a ser 50% do total. A perspectiva é que o Brasil alcance esse patamar em cinco anos.

Em relação à participação de mercado, o grupo PepsiCo com a marca "Batata Rufles", tem 60% de participação de batata chips no mercado brasileiro. É importante ressaltar que no ano de 2014, o Grupo lançou a marca "Lay's" no país, que é a maior marca da Pepsico no mundo. A estratégia da empresa é que a marca Lay's, seja dirigida a jovens e adultos, enquanto a Rufles para atender o público adolescente. Além do Rufles e Lay da PepsiCo, existem outras marcas consolidadas no mercado brasileiro de batatas chips, como as marcas "Sensações" e "Staxx".

3.6.3 Aspectos concorrenciais

a) Snacks.

A estrutura de concorrência do setor de Snacks (salgadinho de milho) no Brasil é caracterizada, como na maioria dos países, pela elevada concentração. As duas maiores empresas do setor – Pepsico e Yoki, juntas possuem mais de 60% de todo o mercado nacional.

A Pepsico é a que possui maior participação. Além de produtos de excelente qualidade, possui a principal marca do setor, a qual identifica o próprio produto.

No mercado estas duas empresas atuam dentro dos padrões de competição oligopolista, valorizando a marca e outras armas de competição, que não seja o preço. Portanto, não afetam diretamente a atuação das empresas do Grupo.



Por outro lado, a maior dificuldade de competição do Grupo Naturitos se refere a atuação dos pequenos produtores regionais, que focam no preço a principal arma de competição.

Como neste setor, segundo estudos da Consultoria Internacional Mintel, a marca influencia apenas 13% na decisão de compra, o preço passa a ser o fator determinante.

b) Biscoitos

Também neste setor a concentração de mercado é o principal aspecto a ser destacado. Os 20 principais fabricantes nacionais de biscoitos, respondem por 70% do faturamento geral do setor. O maior produtor nacional, a empresa M. Dias Branco, possui 27,9% (2015) do mercado brasileiro.

Dentre as maiores empresas, a disputa deve ser tornar mais acirrada com a atuação da gigante Mondeléz, que vem ganhando espaço com as marcas Bel Vita e Oreo, que têm embalagens menores, para consumo individual. A fabricante também ampliou o portfólio da marca Club Social no ano passado, para atender à demanda do público jovem, que possui rotina corrida e passa grande parte do dia fora de casa.

No mercado de atuação das empresas do Grupo Naturitos, a exemplo do setor de salgadinho, a maior dificuldade se refere a atuação dos pequenos produtores regionais.

c) Batata Chips

As empresas do Grupo Naturitos enfrentam no mercado de batata chips, as mesmas dificuldades dos dois mercados anterior. Aqui o setor também é dominado por grandes empresas, sendo a Pepsico a que possui a maior participação.



Porém, as grandes empresas que atuam neste mercado adotam padrões de competição oligopolistas, implementando estratégias mercadológicas que valorizam a marca, a qualidade e a diferenciação dos produtos, como principais armas de competição.

Assim, não impactam a atuação das empresas do Grupo Naturitos nos mercados regionais em que atuam. São as pequenas empresas, que buscam redução de custos com comprometimento da qualidade e impõem as maiores dificuldades de competição, pois utilizam como principal arma de disputa de mercado, o preço.

3.6.4 Mercado mundial

a) Snacks.

Os consumidores globais gastaram US \$ 347 bilhões com snacks por ano entre 2013 e 2014, um aumento de 2% ano a ano, de acordo com o novo relatório global de Nielsen. Enquanto a Europa (US \$ 167 bilhões) e América do Norte (US \$ 124 bilhões) são responsáveis pela maior parte das vendas de snacks em todo o mundo, as vendas anuais estão crescendo mais rapidamente em grandes regiões em desenvolvimento. Ásia-Pacífico (USD \$ 46 bilhões) e América Latina (USD \$ 30 bilhões), com crescimento de 4% e 9%, respectivamente, enquanto as vendas no Oriente Médio / África (US \$ 7 bilhões) cresceu 5%.

Os mercados emergentes estão se tornando mais importante para estimular as vendas deste tipo de alimento, tanto em valor e volume.



b) Biscoitos

Segundo a Euromonitor¹⁶ o varejo brasileiro de biscoitos é o segundo maior do mundo, com vendas da ordem de US\$ 9,19 bilhões. O primeiro colocado, com ampla diferença, são os Estados Unidos, movimentando US\$ 14,1 bilhões. Na terceira colocação aparece a China, com US\$ 8,9 bilhões, seguida por Japão (US\$ 4,4 bilhões) e Rússia (US\$ 4,2 bilhões).

TABELA Nº 26
CONSUMO PER CAPITA DE BISCOITOS (2014)

País	Consumo per Capita (Kg/ano)
Argentina	12,44
Reino Unido	10,02
Itália	7,37
Estados Unidos	6,91
Brasil	6,05
Rússia	5,75
França	5,56
México	4,75
China	2,23
Índia	1,37

FONTE: *FONTE: ABIMAPI & Euromonitor*

c) Batata Chips

No mercado mundial de batatas chips dois países, Estados Unidos e Canadá são responsáveis por aproximadamente 30% do consumo mundial.

¹⁶ <http://www.euromonitor.com/brazil>





Figura nº 60 Mercado Mundial de Batatas Chips.

FONTE: PepsiCo

O principal destaque neste mercado se refere ao forte crescimento do consumo de batatas chips em alguns países asiáticos, como a China, o que fez com a participação deste continente no consumo mundial alcançasse a marca de 15%.

3.6.5 Oferta.

a) Snacks.

A diferenciação é uma característica fundamental para o mercado de snacks. É necessário o desenvolvimento constante de lançamentos de produtos, pois os fabricantes precisam manter o interesse do consumidor, procurando novas formas de se diferenciar entre a concorrência.



b) Biscoitos

A tabela abaixo mostra a participação de mercado dos competidores no setor de biscoitos nacional e o das regiões Nordeste e Sudeste do País para o período indicado, em termos de volume e faturamento.

TABELA Nº 27
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO VOLUME DE VENDAS

Empresas	Brasil	Nordeste	Sudeste
M. Dias Branco	27,90%	61,10%	11,20%
Nestlé	8,70%	4,30%	10,80%
Marilan	8,20%	4,70%	11,00%
Mondelez	6,70%	2,30%	9,00%
Pepsico	6,50%	2,80%	6,60%
Arcor	5,30%	0,10%	10,40%
Outros	36,70%	24,70%	41,00%

FONTE: *AC Nielsen (Ano de 2015)*

TABELA Nº 28
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO FATURAMENTO

Empresas	Brasil	Nordeste	Sudeste
M. Dias Branco	20,30%	53,00%	7,90%
Nestlé	11,10%	6,80%	12,50%
Mondelez	11,50%	5,90%	13,50%
Marilan	7,30%	4,90%	8,70%
Pepsico	7,10%	3,80%	6,70%
Arcor	5,10%	0,10%	9,10%
Outros	37,60%	25,50%	41,60%

FONTE: *AC Nielsen (Ano de 2015)*

Segundo a AC Nielsen, dados do ano de 2015, a região Sudeste é responsável pelo consumo de 45,5% dos biscoitos no País, a região Nordeste por 30,3%, a Sul por 15,1%, a Centro-Oeste por 7,9% e a região Norte por 1,2%.



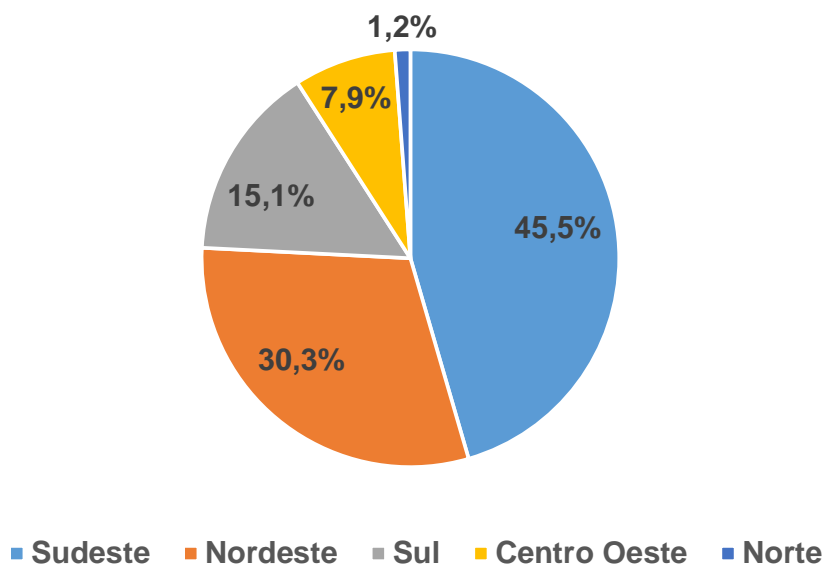


Figura nº 61 - Distribuição Geográfica do Consumo de Biscoito no Brasil - 2015

FONTE: *FONTE: AC Nielsen (Ano de 2015)*

TABELA Nº 29
VENDAS DE BISCOITOS (Bilhões R\$)

VARIETADES	2011	2012	2013	2014	2015
Recheado	4,497	4,83	5,305	5,705	6,074
Secos / Doces Especiais	1,93	2,075	2,462	2,907	3,146
Água e Sal / Cream Cracker	2,166	2,461	2,721	2,902	3,079
Salgado	1,744	1,997	2,168	2,398	2,546
Waffer	1,414	1,6	1,754	1,85	1,953
Maria / Maisena	1,19	1,314	1,47	1,63	1,809
Rosquinha	0,563	0,688	0,828	0,918	1,008
Cookie	0,353	0,439	0,646	0,884	0,974
Coberto / Palito	0,15	0,164	0,174	0,184	0,177
Importados	0,064	0,083	0,1	0,116	0,125
Champagne	0,081	0,083	0,089	0,09	0,091
Misturado	0,045	0,046	0,052	0,057	0,06
Biscoitos (bilhões R\$)	14,197	15,782	17,77	19,641	21,043

FONTE: ABIMAPI & NIELSEN



TABELA Nº 30
VENDAS DE BISCOITOS (Mil/Ton)

VARIEADES	2011	2012	2013	2014	2015
Recheado	444,689	448,55	458,834	449,789	454,262
Água e Sal / Cream Cracker	343,935	368,604	364,664	353,855	361,426
Secos / Doces Especiais	256,151	253,276	261,728	270,844	273,78
Maria / Maisena	182,251	190,048	191,349	192,739	206,352
Salgado	138,593	145,776	146,263	150,406	147,068
Waffer	132,551	138,672	137,593	132,634	132,459
Rosquinha	80,593	92,478	101,755	101,784	106,724
Cookie	15,906	18,748	24,372	30,15	31,154
Misturado	6,69	6,296	6,255	6,348	6,253
Coberto / Palito	5,831	6,204	6,371	5,891	5,372
Champagne	5,792	5,508	5,318	4,931	4,753
Importados	1,756	2,338	2,354	2,597	2,41
Biscoitos (mil tons)	1.614,74	1.676,50	1.706,86	1.701,97	1.732,01

FONTE: ABIMAPI & NIELSEN

c) Batata Chips

Em razão de seu processo de produção requiere tecnologia simples e, da possibilidade de serem produzidas em pequena escala por produtores informais, que utilizam equipamentos simples há tendência que a oferta de batata chips cresça nos próximos, especialmente, no segmento em que atuam pequenas empresas em mercados locais e regionais.

Esta característica do mercado de batata *chips* impõe a empresa padrões de competitividade elevados, para que possa dotar seu produto com potencial de penetração nos mercados de maior competição regional.



3.6.6 Demanda

a) Snacks.

Dde acordo com o novo relatório global de Nielsen (2014) as vendas anuais de snacks estão crescendo mais rapidamente em grandes regiões em desenvolvimento, como o Brasil. O cenário competitivo na indústria de snack é muito forte, e a demanda é baseada principalmente no sabor e saúde. Os consumidores não estão dispostos a desistir de qualquer um desses atributos. O equilíbrio correto é decidido pelo consumidor no ponto de venda. Compreender o que está por trás da compra, fornece a visão necessária para entregar o produto certo para o consumidor certo no momento certo.

A Pesquisa Nielsen Global sobre o consumo de Snacks entrevistou mais de 30.000 consumidores online em 60 países, para identificar quais os snacks mais populares, redor do mundo. Constatou que atributos como saúde, sabor e textura são os mais relevante para decisão do consumidor, ao fazer a seleção .

A motivação para o consumo de snacks é variada. Mais de três quartos dos entrevistados globais (76%) comem snacks frequentemente ou às vezes para satisfazer sua fome entre as refeições ou por um capricho, e 45% dos entrevistados consumia como uma alternativa à alimentação, 52% para o pequeno almoço , 43% a 40% para almoço e jantar.

Os Snacks à base de ingredientes naturais, como os salgadinhos de milho, são classificados como muito importante por 45% dos entrevistados globais e como moderadamente importante por 32%. A pesquisa indentificou também que características tais como a ausência de corantes artificiais (44%), produtos que não são geneticamente modificados (43%) e não contêm sabores artificiais (42%) também são muito importantes para os consumidores.

Os brasileiro estão mais inclinados a consumir snacks que são completamente natural (64%), feita com sabores naturais (59%), ricos em fibras (58%), baixo teor de sal ou sódio (52%), rica em proteínas (51%), de baixo teor em gordura (50%), ou baixa livre de açúcar (49%), que não tenham sido



geneticamente modificadas (49%). Por seu lado, os atributos de sabor e textura apreciados pelos brasileiro são saborosos (74%), Freso (71%) e succulenta (53%).

Outros aspectos comportamentais para o consumo de snacks são: comodidade, estilo de vida agitado e a oportunidade de desfrutar de opções de sabores exóticos a um preço razoável, são algumas das principais razões pelas quais cada vez mais snacks consumidos no mundo.

b) Biscoitos.

Estudos da consultoria Kantar Worldpanel¹⁷, especialista em pesquisa avançada e análise de perfil e tendências de consumo, averiguou que as classes C, D e E têm papel fundamental para a indústria brasileira de biscoitos. Segundo estudos da Kantar, no ano de 2014, as faixas C1 e C2 foram responsáveis por 42% do consumo doméstico de biscoitos, enquanto D e E, juntas, corresponderam a 36%. O restante fica fragmentado entre as classes A e B. No total da amostra analisada, considerando todos os níveis de renda, casais com criança pequena e monoparentais detiveram fatia de 25% cada no consumo de 2014. Independentes e casais com pré-adolescentes também apresentaram participações relevantes com 20% e 18%, respectivamente. Do lado do consumo per capita, o Brasil atingiu a marca de 8,47 quilos/ habitante em 2015, um crescimento acumulado de 17% desde 2010, quando o volume atingiu 7,18 quilos/habitante.

TABELA Nº 31

Biscoitos - Per Capita (kg/ ano)

	2011	2012	2013	2014	2015
População Brasileira (milhões/ano)	197,4	199,24	201,03	202,77	204,45
Biscoitos (kg/ano)	8,18	8,41	8,49	8,39	8,47

FONTE: ABIMAPI & NIELSEN

¹⁷ www.kantarworldpanel.com/br



Estudos compartilhados entre Euromonitor e a ABIMAPI, apurou que há elevado potencial no mercado doméstico de biscoitos para incrementar esses números. Conforme informações levantadas pela pesquisa, os argentinos, por exemplo, consomem 12,44 quilos/ habitante/ano. Prova deste potencial é a constatação de que a penetração dos biscoitos nas residências brasileiras chega a impressionante marca de 99,6%. (Kantar Worldpanel).

A preferência do brasileiro pelo biscoito recheado está bem consolidada, tanto que essa categoria tem mantido a dianteira em termos de volumes comercializados. ABIMAPI e Nielsen situam em 450 mil toneladas as vendas de biscoitos recheados em 2014. Ainda em volume, na sequência aparecem cream cracker e água e sal, com 354 mil toneladas distribuídas no mesmo ano. Os biscoitos secos e doces especiais venderam 271 mil toneladas, seguidos pelos tipos Maria e maisena, com 193 mil toneladas, e salgados, com 151 mil toneladas. Em valores a ordem muda. Recheados permanecem no topo, com R\$ 5,71 bilhões, seguidos por secos e doces especiais, com R\$ 2,91 bilhões. Depois aparecem cream cracker e água e sal (R\$ 2,9 bilhões), salgados (R\$ 2,4 bilhões) e waffer (R\$ 1,85 bilhão).

c) Batata Chips.

No Brasil o consumo de batata ainda é muito baixo e está fortemente concentrado em forma in natura. O consumo per capita kg/ano está entre 5 e 7 Kgs, bastante inferior à média mundial que é de 20,2 kg (2015). Mais de 2/3 do consumo de batata no país, concentra-se em sua forma in natura.

Mas, para a Associação Brasileira de Batata dentro de alguns anos (dez anos) o consumo de batatas industrializadas será maior que o consumo de batatas frescas no Brasil. O Consumo per capita de batata in natura reduziu no Brasil de 13,4Kg/Ano/Habitante no ano de 1987 para 5,6 em 2015. Neste período houve expressivo crescimento das batatas processadas.



Conforme resultados de pesquisas mercado feitas por diferentes consultorias internacionais, o consumidor deste segmento de mercado está cada vez mais exigente. Há muitas alternativas na prateleira. Ele vai escolher o produto com melhor relação custo/benefício. Na decisão de sua escolha pela batata chips, leva em conta atributos importantes como a cor, sabor, crocância, levemente salgadas, formato e apelos saudáveis.

3.6.7 - Área de atuação

As informações contidas na Tabela nº 32 mostra a distribuição geográfica das vendas dos produtos da empresa, tendo como referência ao mês de agosto de 2016. Constata-se que os produtos do Grupo Naturitos foram distribuídos em 14 estados.

TABELA Nº 32
DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS VENDAS TOTAIS
(Agosto, 2015)

ESTADO	Part. %	Part. Acum.
Paraná	27,29%	27,29%
Minas Gerais	25,71%	53,00%
São Paulo	13,01%	66,01%
Mato Grosso do Sul	9,21%	75,23%
Mato Grosso	7,49%	82,72%
Rio Grande do Sul	6,47%	89,19%
Pará	5,63%	94,81%
Goiás	2,56%	97,37%
Rondônia	1,19%	98,56%
Distrito Federal	0,56%	99,12%
Bahia	0,46%	99,58%
Rio de Janeiro	0,29%	99,87%
Santa Catarina	0,09%	99,96%
Acre	0,04%	100,00%
TOTAL	100,00%	

FONTE: Elaborado pelo autor.

Constata-se uma ampla pulverização da área geográfica onde são efetuadas as vendas da empresa. Os dois principais estados, Paraná e Minas



Gerais possuem participações quase que semelhantes, 27,29% e 25,71%, respectivamente, e junto são responsáveis por 53,0% das vendas. Outra constatação relevante é que 97,37% das vendas das empresas do Grupo Naturitos, estão distribuídas por oito estados.



Figura nº 61 - Distribuição Geográfica das Vendas – Ago/2016
FONTE: Elaborado pelo autor.

Como há significativa distância geográficas entre esses estados e a sede das empresas do Grupo Naturitos, onde são industrializados os produtos, isto acarreta sério comprometimento da eficiência operacional da empresa. Principalmente, aos aspectos relacionados à sua logística, quer quanto a



distribuição, programação de entrega, devoluções, recebimentos, acompanhamento de inadimplência, etc.,

Em relação a segmentação do faturamento das empresas do Grupo Naturitos, conforme a linha de produção, constata-se pelos dados da figura nº xx que os salgadinhos (snacks) respondem por 45,2% das vendas da empresa (agosto/2016), enquanto os biscoitos contribuem com 36,0% nas vendas totais. As vendas de batata chips são representadas por 7,1% e a pipoca doce, produtos de terceiros que é revendido pela empresa, teve uma participação equivalente a 11,6% do faturamento total.

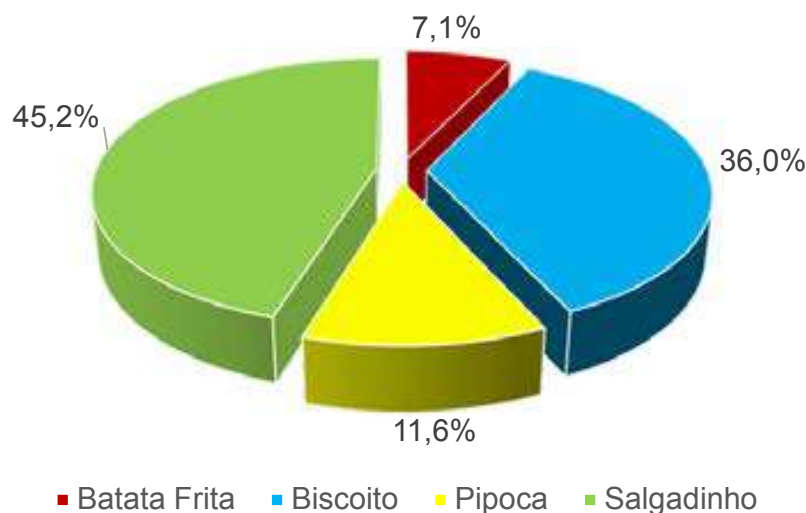
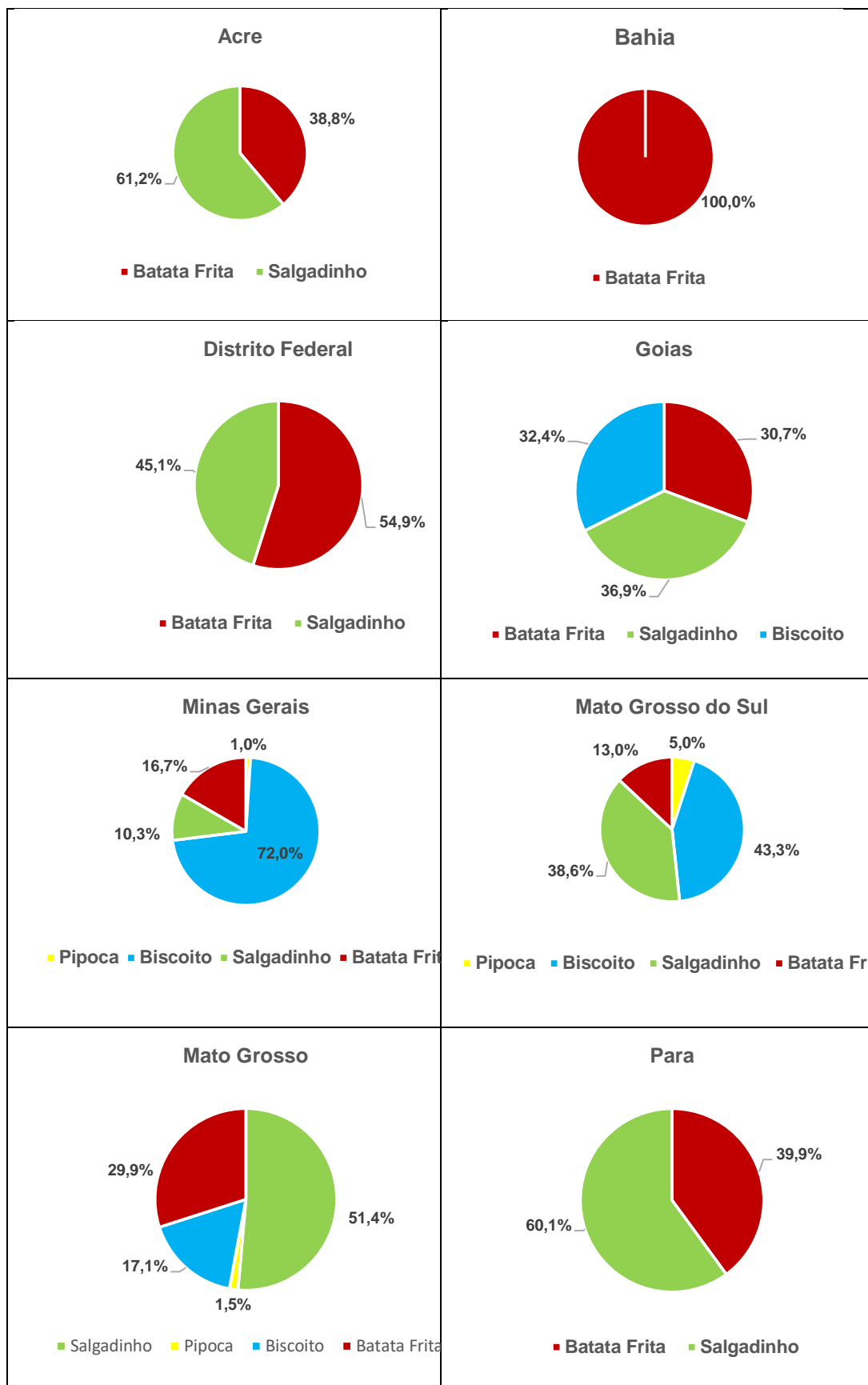


Figura nº 62 - Segmentação das Vendas por Linha de Produção

FONTE: Elaborado pelo autor.

A composição das vendas em cada um dos estados que compõem a área de atuação das empresas do Grupo Naturitos, tendo como referência o faturamento total do mês de agosto de 2016, está representada nas ilustrações constantes da figura abaixo.





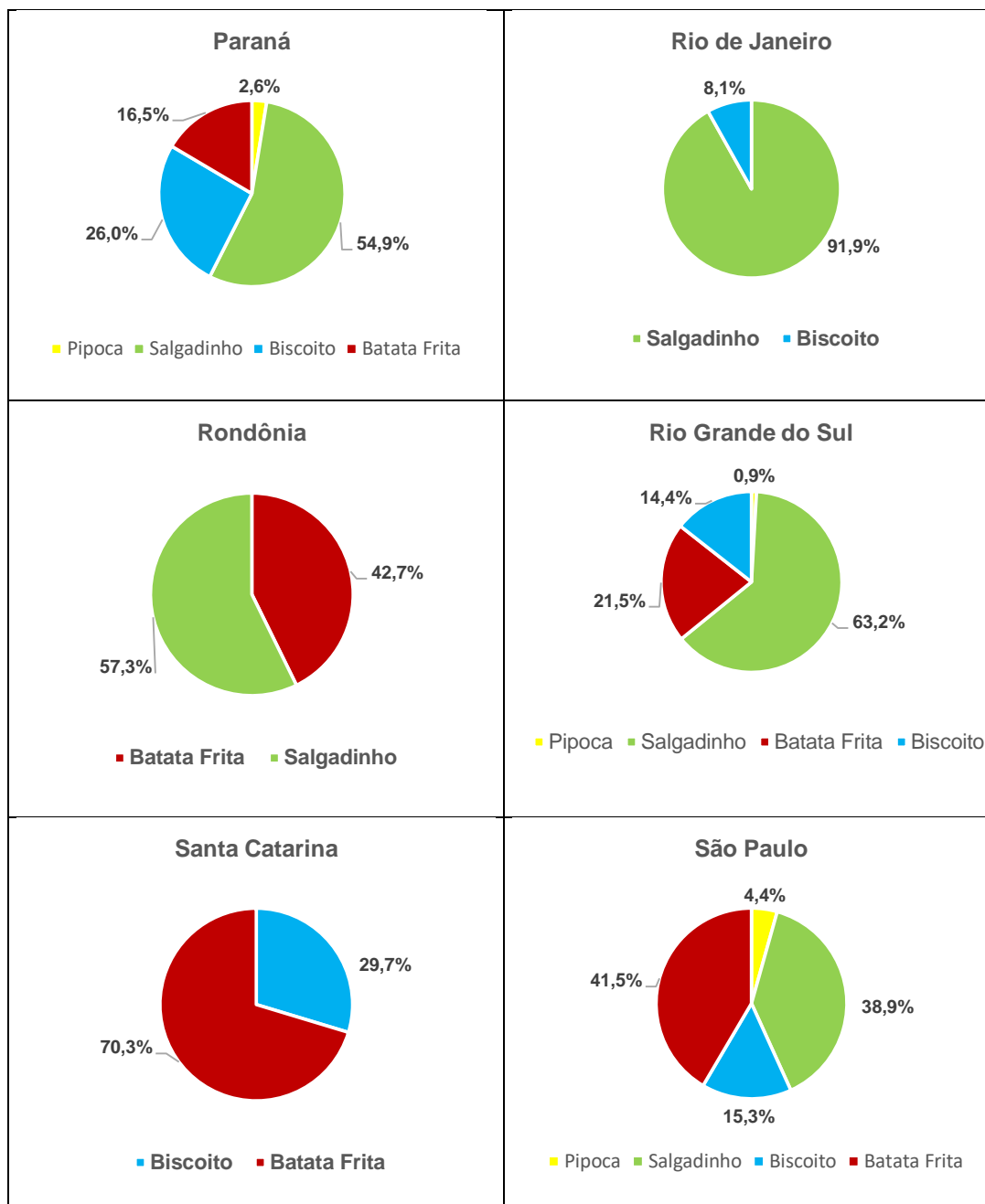


Figura nº 63 - Composição das Vendas por Estado (Agosto/2016).
 FONTE: Elaborado pelo Autor



3.6.8 – Política de Precificação.

No mês de agosto de 2016 as empresas do Grupo Naturitos comercializaram 80 diferentes especificações de produtos, quer quanto a variedade de aromas ou de embalagens. Nesse total estão incluídos os produtos de produzidos por terceiros que são comercializados pelo Grupo.

A Tabela nº 33 apresenta os preços médios praticados para cada uma destas especificações, nos quatorze estados da federação em que comercializou seus produtos.

Através desta avaliação foi possível constatar uma série de aspectos que podem evidenciar que a Direção do Grupo não vem praticando uma política adequada de precificação, haja vista que preços praticados em mercados mais distantes são inferiores àqueles cobrados em mercados mais próximos à sede da empresa.

Para a maioria dos produtos comercializados os melhores preços são obtidos nos mercados dos estados do Rio de Janeiro, Paraná e São Paulo.

Vários produtos foram comercializados com os melhores preços no estado do Paraná, sede da empresa. Portanto, com custos de logística bastante inferiores.

As informações da Tabela nº 33 deixam claro que não há na empresa uma política de precificação que contemple esforços para repassar ao preço final dos produtos, os aumentos dos custos decorrentes da logística de distribuição em mercados mais distantes.

Os preços praticados nos mercados mais distantes, na maioria dos casos, são iguais ou inferiores aos preços praticados nos estados do Paraná e São Paulo, como é caso, por exemplo, dos preços praticados nos estados do Mato Grosso e Minas Gerais.



TABELA Nº 33
PREÇOS MÉDIOS – AGOSTO DE 2016.

PRODUTOS	Acre	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Minas Gerais	Pará	Paraná	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Rondônia	Santa Catarina	São Paulo
100 - PIPOCA DOCE NATURITOS 100 G C/ 50 PCTSFDS						37,50			41,50		41,50			
1001 - SALG BACON 100 G C/20FDS					26,00		26,00		25,08		26,00			31,14
1001 - SALG BACON 100 G C/20FDS														
10030 - PIPOCA DOCE NATURITOS 100 G C/ 30 PCTSFDS					25,00	31,50	24,64		27,68		24,90			25,13
1500 - BISC. MARIA CLARA MAIZENA 1,5 KG C/6FDS					43,80	46,21	43,53		43,89					44,40
1701 - SALG NATURITOS TUBO 170 G C/20FDS					26,00	28,89	26,00		27,80	28,00	26,00			27,34
17011 - SALG NATURITOS CHURRASCO 170 G C/20FDS					26,00	28,63	26,00		27,07	28,00	26,00			27,21
170111 - SALG NATURITOS TUBO 170 G C/12FDS									16,72					
17012 - SALG NATURITOS QUEIJO 170 G C/12FDS									15,33					
17013 - SALG NATURITOS PALITO BACON 170 G C/12FDS									16,72					
17014 - SALG NATURITOS PRESUNTO 170 G C/12FDS									15,45					
17017 - SALG NATURITOS CHURRASCO 170 G C/12FDS									16,72					
1702 - SALG NATURITOS QUEIJO 170 G C/20FDS					26,00	28,94	26,00		26,36	28,00	26,00			26,87
1703 - SALG NATURITOS PALITO BACON 170 G C/20FDS					26,00	28,69	26,00		26,36	28,00	26,00			27,29
1704 - SALG NATURITOS PRESUNTO 170 G C/20FDS					26,00	29,03	26,00		26,49	28,00	26,00			27,14
1706 - SALG NATURITOS GALINHA 170 G C/20FDS					26,00	28,67	26,00		28,03		26,00			27,08
17101 - SALGADINHO TUBO 170G C/10FDS									13,00					
17102 - SALGADINHO QUEIJO 170G C/10FDS									13,00					
17103 - SALGADINHO PALITO BACON 170G C/10FDS									13,00					
17104 - SALGADINHO PRESUNTO 170G C/10FDS									13,00					



PRODUTOS	Acre	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Minas Gerais	Pará	Paraná	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Rondônia	Santa Catarina	São Paulo
17105 - SALGADINHO GALINHA 170G C/10FDS									13,00					
180001 - BISC. MARIA CLARA SORTIDO 1,8 KG C/6FDS					48,00	51,43	47,82		48,69					48,00
180002 - BISC. MARIA CLARA COCO 1,8 KG C/6FDS					48,00	51,51	47,80		47,54					48,00
180003 - BISC. ODELOT SORTIDO 1,8 KG C/6FDS							48,00							
180004 - BISC. ODELOT COCO 1,8 KG C/6FDS							48,00							
2035 - SALG NATURITOS BACON 40 G C/25FDS						17,25			15,46					19,38
3001 - BATATA FRITA NATURITOS NATURAL 30 G C/30CX		17,10			19,50		17,93		19,30		18,13			17,81
30010 - BISC. MARIA CLARA COCO 300 G C/10CX						16,87	16,50		19,00					16,50
30015 - BISC. MARIA CLARA COCO 300 G C/15CX					24,38	26,40	24,75		23,95	24,75	24,29		28,50	25,01
3002 - BATATA FRITA NATURITOS CHURRASCO 30 G C/30CX		17,10			19,50		17,92		18,66					17,84
30020 - BISC. MARIA CLARA NATA 300 G C/10CX						16,94	16,50		19,00					16,50
30025 - BISC. MARIA CLARA NATA 300 G C/15CX					24,38	26,63	24,75		24,10		24,30		28,50	25,08
30030 - BISC. MARIA CLARA CHOCOLATE 300 G C/10CX						16,72	16,50		20,00					
30035 - BISC. MARIA CLARA CHOCOLATE 300 G C/15CX					25,00	26,63	24,75		24,34		24,12			24,84
30050 - BISC. MARIA CLARA SEQUILHOS 300 G C/10CX						16,88	16,50		19,33					16,50
30055 - BISC. MARIA CLARA SEQUILHOS 300 G C/15CX					25,00		24,75		24,07		23,75		28,50	25,01
30060 - BISC. MARIA CLARA BROINHA DE MILHO 300 G C/10CX						16,77			20,00					
30065 - BISC. MARIA CLARA BROINHA DE MILHO 300 G C/15CX					24,38		24,17		24,23		24,10			24,75
30080 - BISC. MARIA CLARA SORTIDO 300G C/10CX						16,76								
30085 - BISC. MARIA CLARA SORTIDO 300G C/15CX					24,38	30,00	24,75		24,05		24,19		28,50	24,85
30090 - BISC. MARIA CLARA BANANA C/ CANELA 300G C/10CX						16,84								16,50
30095 - BISC. MARIA CLARA BANANA C/ CANELA 300G C/15CX					24,38	25,50	24,75		23,95		24,32		28,50	24,75



PRODUTOS	Acre	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Minas Gerais	Pará	Paraná	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Rondônia	Santa Catarina	São Paulo
3501 - SALG BACON 40 G C/50MLA					30,00	32,37	30,00		29,64		30,00			30,79
4010 - BATATA FRITA NATURITOS NATURAL 40 G C/20CX	16,00		16,00	15,82	16,03	16,12	16,00	16,00	15,62		16,00	16,00	16,00	15,56
402 - SALG NATURITOS QUEIJO 40 G C/25FDS						9,83			11,18					9,94
4020 - BATATA FRITA NATURITOS CHURRASCO 40G C/20CX	16,00		16,00	15,88	16,04	16,20	16,00	16,00	15,37		16,00	16,00	16,00	15,78
4021 - BATATA FRITA NATURITOS CEBOLA 40 G C/20CX			16,00	15,92	16,06	16,16	16,00	16,00	16,00		16,00	16,00	16,00	15,66
403 - SALG NATURITOS PALITO BACON 40 G C/25FDS						9,50			10,87					9,94
4030 - PIPOCA DOCE NATURITOS 40 G C/ 30 PCTSFDS					11,72	13,81	11,65		13,18		11,70			14,40
4031 - BATATA FRITA NAT. COSTELINHA DE PORCO 40 G C/20CX				15,84	16,06	16,00	16,00		16,05		16,00	18,00		15,72
404 - SALG NATURITOS PRESUNTO 40 G C/25FDS						9,80			10,88					9,94
4050 - PIPOCA DOCE NATURITOS 40 G C/ 50PCTSFDS									19,50		19,50			20,67
406 - SALG NATURITOS CEBOLA 40 G C/25FDS						10,00			10,42					10,60
407 - SALG NATURITOS GALINHA CAIPIRA 40 G C/25FDS						9,50			10,85					9,94
408 - SALG NATURITOS PIPOCA MANTEIGA 40 G C/25FDS						9,80			10,70					9,57
409 - SALG NATURITOS CHURRASCO 40 G C/25FDS						9,75			10,78					9,77
4112 - SALG NATURITOS QUEIJO 40 G C/50MLA	18,00			18,30	18,93	18,56	18,62	19,00	18,74		19,00	18,00		19,03
4113 - SALG NATURITOS PALITO BACON 40 G C/50MLA	18,00			18,13	18,93	18,49	18,61	19,00	18,64		19,00	18,00		19,04
4114 - SALG NATURITOS PRESUNTO 40 G C/50MLA	18,00			18,38	18,93	18,54	18,61	19,00	18,69		19,00	18,00		19,04
4116 - SALG NATURITOS CEBOLA 40 G C/50MLA	18,00			18,13	18,90	18,61	18,60	19,00	18,71		19,00	18,00		19,03
4117 - SALG NATURITOS GALINHA CAIPIRA 40 G C/50MLA	18,00			18,13	18,91	18,52	18,74	19,00	18,64		19,00	18,00		19,04
4118 - SALG NATURITOS PIPOCA MANTEIGA 40 G C/50MLA	18,00			16,86	18,92	18,58	18,79	19,00	18,69		19,00	18,00		19,07
4119 - SALG NATURITOS CHURRASCO 40 G C/50MLA				18,11	18,92	18,56	18,62	19,00	18,58		19,00	17,09		19,04
702 - SALG NATURITOS QUEIJO 70 G C/25FDS			33,00		33,00	33,00	33,00		31,95		33,00			32,93



PRODUTOS	Acre	Bahia	Distrito Federal	Goiás	Mato Grosso	Mato Grosso do Sul	Minas Gerais	Pará	Paraná	Rio de Janeiro	Rio Grande do Sul	Rondônia	Santa Catarina	São Paulo
7024 - SALG NATURITOS PRESUNTO 70 G C/50MLA			33,00		33,00	33,00	33,00		32,15		33,00			32,94
7026 - SALG NATURITOS CEBOLA 70 G C/50MLA			33,00		33,00	33,00	33,00		32,24		33,00			32,94
7029 - SALG NATURITOS PIPOCA 70 G C/50MLA			33,00		33,00	33,00	33,00		32,05		33,00			32,94
704 - SALG NATURITOS PRESUNTO 70 G C/25FDS									20,43					23,75
706 - SALG NATURITOS CEBOLA 70 G C/25FDS									19,44					23,75
709 - SALG NATURITOS PIPOCA MANTEIGA 70 G C/25FDS									20,11					23,75
800007 - BISC. MARIA CLARA SORTIDO 800 G C/10CX					40,00	42,86	39,72		40,16		40,00			40,37
8001 - BISC. MARIA CLARA COCO 800 G C/10CX					40,00	43,05	41,60		40,81		40,00		42,50	40,46
8002 - BISC. MARIA CLARA NATA 800 G C/10CX					40,00	42,47	42,00		40,47		40,00			40,33
8003 - BISC. MARIA CLARA CHOCOLATE 800 G C/10CX					40,00	42,66	39,78		40,59		40,00			40,41
999001 - BISCOITO POLVILHO 50 G C/ 16 PCTSCX					17,64	18,00	17,60		16,93					18,56
999002 - BISCOITO POLVILHO 100G C/10CX					21,51									
999003 - BISCOITO POLVILHO 200G C/6CX					23,22				23,10					23,10
999005 - PIPOCA DOCE NATURITOS 150 G C/ 30 PCTSFDS					36,00	41,90	35,40		40,34					35,40
999008 - BISCOITO SEQUILHOS 200G C/24CX						57,94								
999009 - PIPOCA DOCE NATURITOS 150 G C/ 50 PCTSFDS									58,79		59,00			58,83

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.



3.6.9 – Curva ABC

Dentre as 79 especificações de produtos comercializados no mês de agosto de 2016, 18 apresentaram contribuição ao faturamento total igual ou superior a 2,0%. A contribuição total destes produtos, no faturamento do mês, alcançou a cifra de **66,7%**.

No segundo grupo foram classificados os produtos cuja contribuições individuais, ao faturamento mensal, foi inferior a 2,0%, mas superior a 0,5%. Dentro deste intervalo foram enquadrados 24 produtos, que propiciaram uma contribuição acumulada, ao faturamento do mês de agosto de 2016, igual a **28,0%**.

No último grupo foram considerados os produtos cuja contribuições individuais, ao faturamento mensal, foi inferior a 0,5%. Neste grupo foram enquadrados 37 produtos, que contribuíram com apenas **5,3%** ao faturamento total.

TABELA Nº 34
CLASSIFICAÇÃO DOS PRODUTOS – CURVA ABC

Grupos	Qtidade de Produtos	Participação Acumulada
Grupo A – Participação $\geq 1,0\%$	18	66,7%
Grupo B – Participação $< 2,0\%$ e $\geq 0,5\%$	24	28,0%
Grupo C – Participação $< 0,5\%$	37	5,3%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Os dez produtos com maiores contribuições individuais, considerados líderes, foram responsáveis por 46,0% do faturamento do mês de agosto de 2016.

Como pode ser observado através dos dados da Tabela nº 35, para a maioria dos produtos líderes a empresa consegue melhores preços nos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, enquanto que os menores preços são obtidos



nos estados do Acre e Rondônia. Tal resultado demonstra, mais uma vez, as limitações da política de precificação da Direção do Grupo.

Em mercados mais distantes da sede, portanto, que envolvem maiores custos com a logística de distribuição dos produtos, a empresa pratica preços menores daqueles que são praticados no estado do Paraná, onde localiza a sede da empresa, ou nos estados limítrofes.

TABELA Nº 35
POSIONAMENTO DOS PRODUTOS LIDERES.

PRODUTOS LIDERES	Part%	Estado com Maior Preço	Estado com Menor Preços
4010 - BATATA FRITA NATURITOS NATURAL 40 G C/20CX	8,9%	R\$ 16,12 - DF	R\$ 15,52 - SP
180001 - BISC. MARIA CLARA SORTIDO 1,8 KG C/6FDS	5,4%	R\$ 51,43 - MS	R\$ 48,00 - MT
180002 - BISC. MARIA CLARA COCO 1,8 KG C/6FDS	5,0%	R\$ 51,51 - MS	R\$ 48,00 - MT
4118 - SALG NATURITOS PIPOCA MANTEIGA 40 G C/50MLA	4,1%	R\$ 19,07 - SP	R\$ 16,86 - GO
4020 - BATATA FRITA NATURITOS CHURRASCO 40G C/20CX	4,1%	R\$ 16,20 - MS	R\$ 15,37 - PR
4114 - SALG NATURITOS PRESUNTO 40 G C/50MLA	4,1%	R\$ 19,04 - SP	R\$ 18,00 – AC e RO
4119 - SALG NATURITOS CHURRASCO 40 G C/50MLA	3,8%	R\$ 19,04 - SP	R\$ 17,09 - RO
4113 - SALG NATURITOS PALITO BACON 40 G C/50MLA	3,6%	R\$ 19,04 - SP	R\$ 17,09 – AC e RO
4116 - SALG NATURITOS CEBOLA 40 G C/50MLA	3,5%	R\$ 19,03 - SP	R\$ 18,00 – AC e RO
4112 - SALG NATURITOS QUEIJO 40 G C/50MLA	3,5%	R\$ 19,03 - SP	R\$ 18,00 – AC e RO

FONTE: Elaborada pelo Autor.

Dentre todos os produtos lideres, apenas uma figura como o de menor preços do estado do Paraná, onde está localizada as sedes das empresas do Grupo. Tal resultado indica que, provavelmente, existam possibilidades para praticar preços mais competitivos em mercados que envolvem menores custos de distribuição dos produtos.



3.6.10 - Canais de Distribuição

Segundo estudos da Consultoria Nilesen¹⁸ foram identificados 17 (dezessete) canais de distribuição dos Snacks: supermercados, restaurantes, padarias, atacadistas, mercearias, docerias, bombonieres, conveniência e mercado informal, casas noturnas, food trucks, bancas de jornal, lojas de departamento, *vending machines* (máquinas com snacks no qual o consumidor faz a escolha e compra do produto sozinho), cinemas, teatros e farmácias.

As empresas do grupo Naturitos possuem como principal canal de distribuição de seus produtos, os supermercados, principalmente, os de menores porte. Mas, também, atende a maioria dos demais canais, destacando-se as pequenas distribuidoras.

3.6.11 – Perspectivas

a) Snacks

O consumo de snacks, produtos substitutos, complementares ou intermediários às refeições, está crescendo em todo o mundo e países como o nosso, em desenvolvimento, tiveram um crescimento médio de 2% nos últimos anos.

O consumo fora do lar aparece como outra tendência para a indústria de alimentos. Uma pesquisa feita pela Nielsen mostra que 46% do consumo de snacks - produtos substitutos, complementares ou intermediários às refeições, incluindo biscoitos -, é feito fora de casa.

¹⁸ <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/A-retomada-dos-snacks-no-consumo-fora-do-lar.html>



Contudo, no ano de 2016, o consumo com alimentação fora do lar, teve uma pequena queda devido à atual situação econômica, mas tende a ser um comportamento pontual por conta do momento. Porém, consumidores brasileiros já estão retomando o consumo de snacks, pois ocorreram mudanças mais profundas na cultura, na medida em que mais mulheres conquistam o mercado de trabalho e há menos tempo para cozinhar.

Segundo pesquisa da consultoria Nielsen os brasileiros afirmaram ter intenção de gastar mais com estes produtos assim que tiver dinheiro disponível.

b) Biscoitos.

A ascensão social da população está incentivando o consumo de biscoitos, inclusive com maior valor agregado. Os biscoitos tidos como saudáveis também estão apresentando taxas de crescimento bastante expressivas, evidenciando uma oportunidade de expansão da produção.

O Brasil possui um mercado interno robusto e, apesar das projeções pouco favoráveis para a economia nos dois próximos anos, existe um enorme potencial de crescimento, principalmente no consumo per capita. Esse indicador já tem aumentado de forma vigorosa e computou 8,47 quilos/habitante em 2015, um salto acumulado da ordem de 17% desde 2010. De acordo com a Euromonitor, as vendas de biscoitos no Brasil cresceram 56,5% entre 2010 e 2015.

A segunda a Consultoria Mintel, que audita o mercado varejista de biscoito no Brasil, em está em curso no setor um processo “*trade up*”, que é caracterizado pelo aumento de qualidade e diversificação de produtos. Está ocorrendo uma mudança no perfil do consumidor, que está demandando um produto de maior valor agregado e melhor qualidade, também conhecido como *premiunização*, principalmente nas classes A e B.

Este processo propiciará a elevação do preço médio dos produtos, criando oportunidade para novos investimentos e em inovação. Tal dinâmica



proporcionará um salto na qualidade dos produtos e avanços no processo de *premiunização*.

Outra tendência verificada no setor de biscoito é a oferta de embalagens menores e produtos com apelo saudável. Segundo a consultoria Euromonitor International, a oferta de embalagens em formatos menores é um movimento global.

c) Batata Chips.

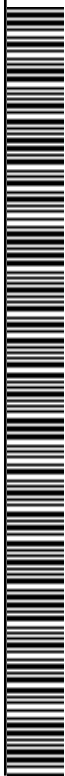
No varejo da categoria o comportamento dos últimos anos demonstra que o mercado de batata chips acusa crescimento satisfatório, tanto em valores como em volume, mas vem emitindo sinais de retenção no consumo e queda no preço médio unitário, face ao avanço de novas marcas e forte concorrência em preços.

Foi a melhora na renda e ascensão das classes C, D e E que produziram um efeito quase generalizado no consumo da categoria. Com maior poder aquisitivo, esse contingente passou a comprar mais e melhor. É assim que a indústria de batata chips justifica a projeção de crescimento na produção para os próximos anos.

Embora a indústria em geral deva enfrentar uma leve queda, o segmento cresce por conta da demanda de produtos de maior praticidade, tendência que deve se manter nos próximos anos.



IV - PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA.



4.1 - Proposta de Reestruturação Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira.

Diante da situação diagnóstica, constata-se que a viabilidade operacional, administrativa, econômica e financeira da empresa está condicionada, em caráter emergencial, a implementação das seguintes ações:

- i) restabelecer sua capacidade de compra de matérias primas;
- ii) redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;
- iii) determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iv) rever toda a política comercial da empresa, para reduzir os custos de logística.
- v) ampliar a delegação de competências que atualmente estão acumuladas na diretoria geral e gerencia comercial/operacional, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa do seu diretor;
- vi) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- vii) definição de novos critérios para a determinação dos preços de vendas;
- viii) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;
- ix) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial, administrativa, econômica e financeira;

4.1.1 - Restabelecimento da capacidade compra de matéria prima.

Para a concretização dessa ação a empresa necessitará readquirir a confiança dos fornecedores e de seus clientes, o que implicará:



- i) constituir capital de giro em montante necessário para custear todo o seu ciclo operacional;
- ii) saldar em dias todos os compromissos que assumir possui com os seus fornecedores;
- iii) efetuar compras com pagamento antecipado, para melhorar a margem operacional bruta;
- iv) manter a regularidade e pontualidade na entrega de produtos;

Diante do caráter emergencial do problema a ser solucionado, e as dificuldades para superá-los no curto prazo, dada a inexistência de capital de giro e os danos causados à imagem da empresa, será necessário que a empresa obtenha um período de carência para o início do pagamento de seus credores, compatível com necessidade formar o capital de giro para restabelecer sua capacidade compra.

Ao adquirir tal capacidade, a empresa poderá comprar melhor e, assim, conseguir aumentar sua margem bruta operacional, ampliando sua capacidade de pagamento, no futuro.

4.1.2 Redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;

Durante o período que antecede a crise econômica e durante todo o transcorrer da mesma, as empresas em dificuldades financeiras são vítimas de um processo caracterizado como ciranda financeira, onde as dívidas presentes são quitadas com a contratação de novos empréstimos. Essa rolagem implica em custos financeiros elevados.

Em geral, esses encargos comprometem a capacidade da empresa em auferir lucro líquido. Espera-se que com o planejamento financeiro proposto neste plano, estas despesas reduzam drasticamente, não ultrapassando o patamar de 2,0% da receita operacional líquida.



Tal performance será obtido a partir da nova gestão financeira que será implementada na empresa, que priorizará a manutenção de um fluxo de caixa equilibrado e não terá que rolar, diariamente, dívidas acumuladas em decorrência da ciranda financeira que lhe foi imposta pelo sistema bancário.

Livre da ciranda financeira a que está submetida será possível à empresa gerir sua movimentação financeira sem desencaixes.

4.1.3 Determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa.

A empresa deverá implementar um amplo processo de reestruturação das atribuições de sua Gerencia Financeira, no qual sejam contempladas as seguintes ações:

- a) elaborar planejamento financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para todo o ciclo operacional da empresa;
- b) ampliar sua autonomia para avaliar e negociar todas as operações da empresa;
- c) implementar um eficiente sistema de comunicação entre a Gerencia Financeira e a Gerencia Comercial, de tal forma que a primeira possa impor contingências a outra, para evitar a situações que gerem desencaixes financeiros;
- d) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada de um fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamento e recebimentos presente e futuros da empresa;
- e) implementar rotinas que possibilite a geração de relatórios diários quanto a posição presente e futura do fluxo de caixa da empresa, para subsidiar a tomada de decisão dos demais gestores;
- f) implementar rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança aos gestores, na tomada de decisão;



- g) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;
- h) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.

4.1.4 Rever toda a política comercial da empresa, para reduzir os custos de logística.

Toda a política comercial da empresa terá que ser revista, com o intuito de conseguir expressiva redução nos custos de logística. O novo planejamento de vendas da empresa deverá considerar os seguintes aspectos:

- a) Rever toda a área geográfica de atuação, priorizando os mercados regionais mais próximos, onde são praticados preços melhores;
- b) Adotar novos critérios de precificação, valorizando a manutenção da margem operacional bruta;
- c) Mudar de forma substancial a política de descontos, principalmente nas vendas no atacado;
- d) Reavaliar a política de entrega de produtos através de frota própria;
- e) Intensificar os esforços de vendas nos produtos líderes, para os quais há comprovada capacidade de penetração de mercado;
- f) Capacitar sua equipe de venda para utilizar outras armas de competição, que não seja o preço (principalmente com a concessão de desconto);
- g) Valorizar a qualidade dos produtos da empresa, como principal arma de competição nos mercados regionais.

4.1.5 Ampliar a delegação de competências que atualmente estão acumuladas na Diretoria Geral e Gerencia Comercial/Operacional, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições na pessoa do seu diretor.



Atualmente a Diretoria Geral e a Gerencia Comercial/Operacional acumulam inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de atividades na figura de seu Diretor. Essa excessiva centralização restringe a capacidade de alcançar níveis de produtividade e eficiência compatíveis com a competitividade do setor.

Para melhorar o desempenho da empresa será necessário que ocorra uma descentralização das atividades que estão acumuladas na Diretoria Geral e Gerência Comercial.

Melhorando a distribuição de tarefas serão possível a Gerencia Comercial desenvolver atividades específicas da área comercial, como:

- planejamento das vendas, com metas e resultados desejados;
- plano de precificação;
- planos de prospecção de novos mercados;
- vendas diretas;
- acompanhar a atuação da concorrência;
- supervisão dos Representantes Comerciais;
- contratação de Novos Representantes;
- Promover constante treinamento técnico e de produtos com a sua equipe de venda;
- Assegurar o cumprimento das metas de vendas estabelecidas;
- abertura de novos mercados;
- abertura de novos clientes;
- Analisar a liberação de crédito, limites de créditos e os indicadores de inadimplência dos clientes;
- Acompanhar todos os pedidos que são lançados, faturados e entregues;
- visita a Clientes;
- propaganda e publicidade;
- pós-Venda;
- plano de marketing;



Com a reestruturação de competências, será possível ao Diretor Geral, atuar de forma intensiva na melhoria da produtividade da empresa. Dedicando as atividades voltadas à produção, haverá expressiva redução da sobre carga de trabalho, imposta atualmente ao Diretor, que poderá dedicar-se as seguintes atividades:

- Planejamento e Controle da Produção Global;
- Supervisão de todo o processo de produção, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção industrial, em todas as unidades;
- Supervisão da manutenção preventiva de máquinas e equipamentos;
- Controle de qualidade do produto final, em todas as unidades;
- Elaboração de novas receitas e novos produtos;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- Contratação e treinamento do pessoal de produção;
- Aquisição de matérias primas e demais insumos;
- Controle de qualidade da matéria-prima;
- Controle das despesas gerais de produção como energia elétrica, manutenção industrial, insumos etc.;
- Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc.;

4.2 Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na Gerencia Administrativa e Financeira deverão ser treinadas para operar com eficiência todos os recursos disponíveis no sistema contábil/financeiro/administrativo já instalado na empresa. Todos os controles administrativos e financeiros deverão ser efetuados através do sistema, que deverá ser alimentado diária e rotineiramente de forma correta.

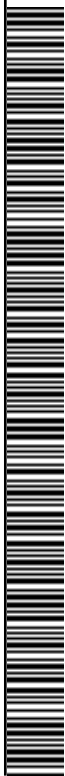
Deverão ser produzidos diariamente relatórios gerenciais de desempenho de venda, fluxo de caixa, estoque, produção, etc., para subsidiar as tomadas de



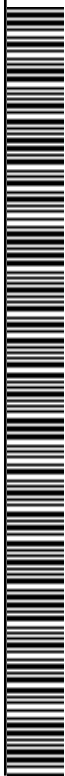
decisão da Diretora Geral. A rotina da conciliação bancária deverá ser realizada diária e regularmente e as inconsistências detectadas, sanadas imediatamente.

A Diretora Geral deverá incluir em sua rotina, reuniões periódicas (preferencialmente diárias) com os Gerencia Administrativos e Financeiro, e Encarregados Operacionais, para avaliarem diariamente, a partir dos relatórios gerenciais, o desempenho operacional econômico e financeiro da empresa.

Deverá desenvolver e implantar um sistema de apuração de resultados, para verificar de forma rotineira se a capacidade de pagamento projetada neste plano está sendo alcançada, conforme o planejado.



V - PLANEJAMENTO ECONÔMICO- FINANCEIRO



5.1 Projeções de Receitas

Para a projeção das receitas operacionais da empresa nos próximos doze anos, foram considerados os cenários atual e futuro da economia brasileira e do setor de produção de snacks, biscoitos e batata chips. As perspectivas para a nossa economia nos próximos anos não são favoráveis (2016, 2017 e 2018). As previsões indicam que no ano 2016, haverá retração do Produto Interno Bruto (PIB), superior a -3,0%. Em 2017 o cenário será de fortes ajustes, com significativos impactos sobre a produção, emprego e renda. Os analistas econômicos trabalham com cenário favorável, com retomada do crescimento econômico somente a partir do segundo semestre de 2017. Tais aspectos são importantes, pois influenciam diretamente no preço e no consumo da alimentação fora do lar.

Segundo analistas especializados em mercados de snacks, biscoitos e batata *chips*, a demanda por produtos com maior praticidade de consumo tende a ser crescente nos próximos anos. Tal posição sustenta-se na avaliação de o número de pessoas solteiras e a agitação e correria nos costumes da vida urbana, leva a pessoas a procurarem alimentos prontos, para consumo imediato, com gradual substituição das refeições tradicionais.

A recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento inferiores a 2,0% ao ano. Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 4,0 e 5,0% ao ano até 2020. Soma-se a este cenário favorável a recuperação econômica que vem ocorrendo nas economias desenvolvidas, que influenciará de forma positiva a produção nacional.

Quanto às perspectivas de crescimento das vendas das empresas do Grupo Naturitos, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para o primeiro ano em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua imagem no mercado.



Assim, estima-se que para esse primeiro ano em recuperação a empresa não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial. A partir do segundo, até o quinto ano, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade de produção e comercialização. A partir do sexto ano projeta-se um crescimento real anual de 5,0% nas vendas da empresa.

Em relação ao comportamento dos preços, diante do cenário de maior consumo atrelado ao processo *premiurização* e inovação que vem ocorrendo no setor, estima-se que os preços irão variar em parâmetros superiores à meta da inflação brasileira, estimada para os próximos anos em 4,5% ao ano. Para fins de projeção das receitas das empresas nos próximos anos, adotou-se como expectativa uma variação um pouco acima da inflação.

Para definição dos preços médios, para fins de projeção da receita operacional, calculou-se a média ponderada do preço à vista, estabelecido em cada especificação de produto, levando-se em conta sua participação relativa nas vendas totais, bem como sua distribuição entre as vendas direta e para revendas (distribuidores). Para tanto, assumiu que a empresa conseguirá operar com uma margem operacional líquida de acima de 5,0%, sobre o preço de venda.

Quanto a quantidade vendida, o mix de produtos e a área de atuação das empresas, serão necessárias mudanças expressivas, em especial quanto:

- ✓ ao atual volume vendas, que terá que ser incrementado, em curto período de tempo;
- ✓ a área de atuação da empresa, que deverá priorizar os mercados mais próximos, que lhe proporcionam melhores preços, como os estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo;
- ✓ a implementação de esforço de venda que privilegia a venda de produtos que propiciam maior margem operacional.



A média mensal das vendas das empresas nos anos de 2013 a 2016 está demonstrada na tabela abaixo:

TABELA Nº 36
MÉDIAS MENSAIS DAS VENDAS 2013-2016

EMPRESAS	2013	2014	2015	2016
PRODUMAC	684.027,33	632.578,23	524.584,01	432.487,69
MAIS SABOR	31.685,88	23.210,98	32.881,90	22.382,91
TOTAL	715.713,21	655.789,21	557.465,91	454.870,60

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações contábeis (DRE e Balancetes)

Os preços médios praticados pelas empresas, no mês de agosto de 2016, conforme a quantidade, enfardamento e embalagem, constam da Tabela nº 37. Também está demonstrada a composição das vendas das empresas, levando em conta a participação relativa, de cada produto/especificação, no volume das vendas.

Constata-se que o produto com a especificação “Salgadinho Naturios 40 gramas”, responde por **31,4%** do total das vendas. O segundo produto com maior participação relativa é a “Batata Chips 40 gr”, com um percentual igual a **18,4%**. Os biscoitos embalados com 1,8 Kgs, são responsáveis por **11,2%** do faturamento. Esses três produtos juntos respondem por **60,0%** das vendas das empresas.

Para fins de projeção das receitas será assumido que tal composição das vendas será mantida ao longo do tempo, haja vista que as estruturas produtivas das empresas estão vocacionadas para a produção de tais produtos.



TABELA Nº 37
PREÇOS MÉDIOS E COMPOSIÇÃO DAS VENDAS – AGOSTO 2016

Produtos	Preços Pacote	Part. %
Batata Chips 40 gr	0,80	18,4%
Batata Chips 30 gr	0,60	5,0%
Salgadinho Naturitos 40 gr	0,40	31,4%
Salgadinho Bacon 40 gr	0,60	1,0%
Salgadinho Naturitos 100 gr	1,30	0,7%
Salgadinho Naturitos 170 gr	1,45	6,6%
Biscoito Nata e Chocolate 800 gr	4,00	6,1%
Biscoito Coco , Banana com Canela 300 gr	2,45	2,9%
Biscoito Banana com Canela 300 gr	2,45	1,5%
Biscoito Nata, Chocolate, Canela, Sequilho 300 gr	1,68	6,5%
Biscoito 1,5 kgs	7,26	1,3%
Biscoito 1,8 kgs	8,00	11,2%
Biscoito Broinha 300 gr	2,42	1,2%
Biscoito Sortido 300 gr	2,37	1,4%
Biscoito Sortido 800 gr	4,00	1,4%
Biscoito de Sequilos 200 gr	2,40	0,4%
Pipoca 40 grs	0,40	0,5%
Pipoca 150 grs	1,18	0,9%
Pipoca 100 grs	0,87	0,8%
Biscoito Polvilho 50 gr	1,10	0,3%
Biscoito Polvilho 100 gr	2,15	0,5%
Biscoito Polvilho =200 gr	3,85	0,2%

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações prestadas pelas empresas.

Reagrupando a composição das vendas das empresas do Grupo Naturitos nos quatro grandes grupos, têm-se a seguinte distribuição:

- Salgadinho 39,7%
- Biscoito 33,8%
- Batata Frita 23,5%
- Pipoca e Biscoito de Polvilho 3,1%



Os parâmetros que serão empregados para a projeção das receitas operacionais líquidas da empresa, são os seguintes:

QUADRO 02
PARÂMETRO PARA PROJEÇÃO DE DESEMPENHO

Primeiro Ano	✓ Preço Médio	10% superiores aos praticados atualmente.
	✓ Quantidade Vendida	15% superior ao volume vendido atualmente.
Entre o segundo e O Quinto ano	➤ Preço Médio ➤ Quantidade Vendida	Variação Anual de 10,0% Incremento médio anual de 10,0%.
A partir do sexto ano	❖ Preço Médio ❖ ❖ Quantidade Vendida	Variação Anual de 5,0% Incremento médio Anual de 5,0%.

FONTE: Proposto pelo autor.



TABELA Nº 38
RECEITAS PROJETADAS
(Médias Mensais)

PRODUTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
Salgadinhos	228.261,47	276.196,38	334.197,62	404.379,13	489.298,74	539.451,86
Biscoito	194.376,72	235.195,84	284.586,96	344.350,22	416.663,77	459.371,81
Batata Frita	135.101,26	163.472,53	197.801,76	239.340,13	289.601,56	319.285,72
Pipoca e Biscoito Polvilho	17.671,85	21.382,94	25.873,36	31.306,76	37.881,18	41.764,00
TOTAL	575.411,31	696.247,69	842.459,70	1.019.376,24	1.233.445,25	1.359.873,39

PRODUTOS	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
Salgadinhos	594.745,68	655.707,11	722.917,09	797.016,09	878.710,24	968.778,04
Biscoito	506.457,42	558.369,30	615.602,16	678.701,38	748.268,27	824.965,77
Batata Frita	352.012,51	388.093,79	427.873,40	471.730,42	520.082,79	573.391,28
Pipoca e Biscoito Polvilho	46.044,81	50.764,41	55.967,76	61.704,45	68.029,16	75.002,15
TOTAL	1.499.260,42	1.652.934,61	1.822.360,41	2.009.152,35	2.215.090,46	2.442.137,23

FONTE: Elaborado pelo Autor.



5.2 Projeções de Resultado Operacional Líquido

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos das empresas, admitiu-se que o Grupo irá operar com os parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e manterá a mesma estrutura operacional nos próximos anos. Também foi assumido que elas irão alterar de forma significativa a composição e distribuição geográfica de suas vendas.

Como visto anteriormente, a margem operacional bruta reduz bastante nas vendas no atacado. No caso do “Salgadinho 40gr”, principal produto de venda, ela reduz de 43,0% para 26,5% (Tabela nº 17). No caso dos biscoitos, em média, a margem operacional bruta reduz em dez pontos percentuais. (Tabelas nº 18 e 19).

Entretanto, quando se faz a apuração de resultado conciliando o regime de caixa e o de competência, adotando-se critérios rígidos de apuração de custos e apropriação de despesas, constata-se que situação econômica do Grupo é mais deficitária. Os resultados apurados em relação ao período de maio a agosto de 2016, mostram que, neste período, as empresas obtiveram margem operacional bruta de apenas **19,23%**, com resultado líquido negativo da ordem de **-8,56%**.

Para fins de projeção, assumiu que a Direção das empresas irá implementar mudanças em sua política de precificação, com substancial elevação da margem operacional bruta. Também irá alterar de forma significativa sua área de atuação, com o intuito de reduzir drasticamente os custos de logísticas, principais responsáveis pelos prejuízos auferidos pelas empresas.

Os parâmetros foram definidos a partir de média ponderada, atribuindo como peso a participação relativa do produto na receita operacional líquida.

A estrutura de custo, em relação à receita operacional líquida foi projetada para o primeiro ano em recuperação, conforme parâmetros estabelecidos abaixo.



Primeiro Ano¹⁹

ESTRUTURA DOS CUSTOS	Atual	1º Ano
CUSTO DE FABRICAÇÃO	61,67%	57,00%
SALGADINHOS	60,00%	57,00%
BISCOITOS	60,00%	57,00%
BATATA CHIPS	65,00%	57,00%
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	72,00%	72,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	19,10%	16,00%
CUSTO DE LOGISTICA	13,10%	10,00%
COMISSÕES	2,40%	2,40%
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	3,60%	3,60%
LUCRO BRUTO	19,23%	27,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	27,80%	20,50%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	20,70%	16,00%
PESSOAL ADMININSTRATIVO	2,40%	2,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	4,60%	2,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	-8,56%	6,50%

Nota-se que os gestores terão que fazer vários ajustes para superarem a atual situação de resultado operacional líquido negativo, para conseguirem colocar as empresas em um novo patamar operacional.

As reduções das participações relativas dos custos e despesas na receita operacional líquida devem ocorrer, neste primeiro ano, em razão da nova política comercial que deverá ser adota, a qual deverá implementar esforços com vistas a reduzir os descontos nas vendas no atacado, melhorando os preços médios praticados.

¹⁹ Considera como o primeiro ano os dozes meses subsequentes à homologação do plano, e os demais seguem a mesma dimensão cronológica.



Outro aspecto que deverá contribuir, se refere a redução esperada para os custos de logísticas, com o novo redirecionamento das vendas das empresas, privilegiando regiões mais próximas, onde é possível praticar melhores preços.

Também deverão ser reduzidas as despesas financeiras, com a diminuição dos juros e encargos financeiros incidentes sobre o endividamento do Grupo.

Do segundo ao Quinto Ano:

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o quinto ano em recuperação, a empresa deverá readquirir sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência quanto ao custo de fabricação.

Projeta-se que os preços continuarão a subir acima da inflação, o que proporcionará impactos positivos na receita operacional líquida. Mas, os gestores deverão manter todos os esforços com vistas a redução dos custos de logísticas, que deverão reduzir para apenas 8,0% da receita operacional líquida. O mesmo deverá ocorrer com as despesas administrativas.

As vendas deverão crescer, em termos reais, a média anual de **10,0%**. O maior desafio das empresas neste período, será o de crescer mantendo a mesma estrutura física, assim obtendo importantes ganhos de escala.

Implementadas todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e área de atuação, o desempenho econômico do Grupo Naturitos irá alcançar uma lucratividade igual a **10,5%** de sua Receita Operacional Líquida.



ESTRUTRA DE CUSTOS	Do 2º ao 5º Ano
CUSTO DE FABRICAÇÃO	56,00%
SALGADINHOS	56,00%
BISCOITOS	56,00%
BATATA CHIPS	56,00%
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	72,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	14,00%
CUSTO DE LOGISTICA	8,00%
COMISSÕES	2,40%
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	3,60%
LUCRO BRUTO	30,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	19,50%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15,00%
PESSOAL ADMININSTRATIVO	2,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	2,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	10,50%

A partir do Sexto Ano:

A partir do sexto ano em recuperação, mantida a previsão de aumentos nos preços acima da inflação, bem como a obtenção dos aumentos previstos da produção, a empresa conseguirá obter significativos ganhos de eficiência em seu processo produtos, com expressiva queda nos custos de fabricação e distribuição.



Estima-se que após esse período a empresa deverá consolidar sua estrutura operacional, alcançando estabilidade em seu desempenho econômico-financeiro.

O crescimento de suas vendas, em termos reais, deverá se manter em **5,0%**. Sua lucratividade média deverá manter índice alcançado no período anterior, o qual é considerado adequado ao setor em que atua, em torno de **10,50%** da receita operacional líquida.

Porém, após os seis primeiros anos de operação, em recuperação, a empresa necessitará de novos investimentos com vista à renovação de seu parque industrial e sua frota.

CUSTO DE FABRICAÇÃO	56,00%
SALGADINHOS	56,00%
BISCOITOS	56,00%
BATATA CHIPS	56,00%
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	72,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	14,00%
CUSTO DE LOGISTICA	8,00%
COMISSÕES	2,40%
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	3,60%
LUCRO BRUTO	30,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	19,50%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	15,00%
PESSOAL ADMININSTRATIVO	2,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	2,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	10,50%

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 34) e da nova estrutura de custos definida, foi possível projetar o resultado operacional líquido



da empresa para os próximos doze anos. Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente as necessidades amortização de seu endividamento.

As projeções contidas nas Tabelas nº 39 e 40 mostram que o Grupo conseguirá operar com lucratividade já no primeiro ano. As projeções do demais anos mostram que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de produtividades que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá obter um lucro líquido da ordem de **R\$ 34.763,04**. Este resultado somente será possível se ela conseguir reduzir seus custos de produção e as despesas operacionais. (Tabela nº 39)

Entre o segundo e o quinto ano a lucratividade da empresa deve se situar próximo a **10,5%**. Para que consiga obter tal resultado deverá atuar de forma rigorosa no controle de seus custos, bem como manter os esforços de venda, para que estas cresçam, em termos reais, a uma média anual igual de **10,0%**. Logrando êxito em tais esforços, o lucro operacional líquido, no segundo ano, será igual a **\$ 69.699,35** (média mensal), conforme demonstrado na Tabela nº 39.

A partir do sexto ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de **10,5%** sobre a receita operacional líquida. A partir do sexto ano a estimativa que o crescimento das vendas, em termos reais, se estabilize em **5,0%** ao ano. (Tabela nº 40).



TABELA Nº 39
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 5º Ano.

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	575.411,31	696.247,69	842.459,70	1.019.376,24	1.233.445,25
SALGADINHOS	228.261,47	276.196,38	334.197,62	404.379,13	489.298,74
BISCOITOS	194.376,72	235.195,84	284.586,96	344.350,22	416.663,77
BATATA CHIPS	135.101,26	163.472,53	197.801,76	239.340,13	289.601,56
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	17.671,85	21.382,94	25.873,36	31.306,76	37.881,18
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	330.635,23	393.319,98	475.917,17	575.859,78	696.790,33
SALGADINHOS	130.109,04	154.669,97	187.150,67	226.452,31	274.007,30
BISCOITOS	110.794,73	131.709,67	159.368,70	192.836,13	233.331,71
BATATA CHIPS	77.007,72	91.544,62	110.768,99	134.030,47	162.176,87
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	12.723,73	15.395,72	18.628,82	22.540,87	27.274,45
LUCRO BRUTO	244.776,09	302.927,71	366.542,53	443.516,46	536.654,92
OUTROS CUSTOS DIRETOS	92.065,81	97.474,68	117.944,36	142.712,67	172.682,34
CUSTO DE LOGISTICA	57.541,13	55.699,82	67.396,78	81.550,10	98.675,62
COMISSÕES	13.809,87	16.709,94	20.219,03	24.465,03	29.602,69
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	20.714,81	25.064,92	30.328,55	36.697,54	44.404,03
DESPESAS OPERACIONAIS	117.947,24	135.753,68	164.261,96	198.756,97	240.495,93
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	92.065,81	104.437,15	126.368,96	152.906,44	185.016,79
DESPESAS COM PESSOAL	13.809,87	16.709,94	20.219,03	24.465,03	29.602,69
DESPESAS FINANCEIRAS	11.508,23	13.924,95	16.849,19	20.387,52	24.668,91
DESPESAS TRIBUTARIAS	563,33	681,63	824,77	997,98	1.207,55
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	34.763,04	69.699,35	84.336,22	102.046,82	123.476,66

FONTE: Elaborada pelo Autor.



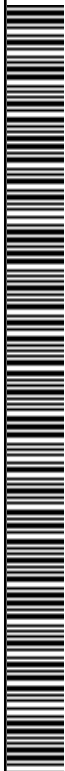
TABELA Nº 40
PROJETO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – A partir do 6º Ano

DISCRIMINAÇÃO	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.359.873,39	1.499.260,42	1.652.934,61	1.822.360,41	2.009.152,35	2.215.090,46	2.442.137,23
SALGADINHOS	539.451,86	594.745,68	655.707,11	722.917,09	797.016,09	878.710,24	968.778,04
BISCOITOS	459.371,81	506.457,42	558.369,30	615.602,16	678.701,38	748.268,27	824.965,77
BATATA CHIPS	319.285,72	352.012,51	388.093,79	427.873,40	471.730,42	520.082,79	573.391,28
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	41.764,00	46.044,81	50.764,41	55.967,76	61.704,45	68.029,16	75.002,15
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	768.211,34	846.953,00	933.765,69	1.029.476,67	1.134.998,03	1.251.335,32	1.379.597,20
SALGADINHOS	302.093,04	333.057,58	367.195,98	404.833,57	446.329,01	492.077,73	542.515,70
BISCOITOS	257.248,21	283.616,15	312.686,81	344.737,21	380.072,77	419.030,23	461.980,83
BATATA CHIPS	178.800,00	197.127,00	217.332,52	239.609,10	264.169,04	291.246,36	321.099,12
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	30.070,08	33.152,27	36.550,37	40.296,79	44.427,21	48.981,00	54.001,55
LUCRO BRUTO	591.662,05	652.307,41	719.168,92	792.883,74	874.154,32	963.755,14	1.062.540,04
OUTROS CUSTOS DIRETOS	190.382,27	209.896,46	231.410,85	255.130,46	281.281,33	310.112,66	341.899,21
CUSTO DE LOGISTICA	108.789,87	119.940,83	132.234,77	145.788,83	160.732,19	177.207,24	195.370,98
COMISSÕES	32.636,96	35.982,25	39.670,43	43.736,65	48.219,66	53.162,17	58.611,29
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	48.955,44	53.973,37	59.505,65	65.604,97	72.329,48	79.743,26	87.916,94
DESPESAS OPERACIONAIS	265.146,76	292.324,31	322.287,55	355.322,02	391.742,53	431.896,14	476.165,49
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	203.981,01	224.889,06	247.940,19	273.354,06	301.372,85	332.263,57	366.320,59
DESPESAS COM PESSOAL	32.636,96	35.982,25	39.670,43	43.736,65	48.219,66	53.162,17	58.611,29
DESPESAS FINANCEIRAS	27.197,47	29.985,21	33.058,69	36.447,21	40.183,05	44.301,81	48.842,74
DESPESAS TRIBUTARIAS	1.331,33	1.467,79	1.618,24	1.784,10	1.966,98	2.168,59	2.390,87
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	136.133,01	150.086,65	165.470,53	182.431,26	201.130,46	221.746,33	244.475,33

FONTE: Elaborada pelo Autor.



VI – PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO



6. Negociação

A proposta de negociação terá como base o disposto na Lei 11.101/2005, que, de forma prática, estabelece a seguinte ordem de prioridade para os pagamentos.

1º Créditos extraconcursais:-.

2º Créditos concursais:-

Além desses, para a construção do fluxo caixa futuro, foram considerados os pagamentos referentes aos **créditos não concursais**, como aqueles amparados por garantidas fiduciárias. Tal procedimento se impõe em face da necessidade de determinação do “Valor da Parcela Mensal (VPM)”, a ser considerada no fluxo de caixa futuro, o qual contemplará a proposta de amortização do endividamento total.

6.1. Créditos Extraconcursais:

Todos os créditos de natureza extraconcursal têm prevalência sobre os créditos sujeitos à classificação, como: i) remuneração do administrador judicial e seus auxiliares; ii) créditos trabalhistas e acidentários relativos a serviços prestados para prosseguimento da atividade após o requerimento da recuperação judicial; iii). Quantias recebidas a títulos de adiantamento ou antecipação para operações futuras; iv) despesas, lato sensu, com a administração; v) custas judiciais.

Na avaliação das dívidas da empresa não foi constatada a existência de credores com tais características, portanto, com direito a referida prevalência de recebimento.



6.2. Créditos Concurrais:

Dentre os créditos concursais, a ordem de prioridade será a seguinte:

- 1º) o crédito derivado da legislação do trabalho;
- 2º) os decorrentes de acidente de trabalho;
- 3º) o crédito com garantia real, limitado até o valor do bem gravado;
- 4º) o crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição;
- 5º) o crédito com privilégio especial;
- 6º) o crédito com privilégio geral;
- 7º) o crédito quirografário, incluído: i) o saldo dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento, como ocorre com o crédito com garantia real; ii) as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias; e iii) os créditos trabalhistas cedidos a terceiros;
- 8º) o crédito subordinado.

6.2.1 – Crédito Derivado da Legislação do Trabalho.

Os débitos de natureza estritamente salarial, vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial, devem ser pagos no prazo de 30 (trinta) dias até o limite de 5 salários mínimos por trabalhador. O saldo remanescente, quando existir, deverá ser pago no prazo de 1 (um) ano, juntamente como o crédito decorrente de acidentes de trabalho (Art. 54 Lei 11.101/2005).

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **27** empregados, num total de **R\$ 37.972,56**. O montante referente a cada trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).



Proposta de Pagamento:

Os créditos referentes aos saldos de salários vencidos, até o valor de 05 salários mínimos, serão pagos em até 30 dias após aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei 11.101/2005.

6.2.2 Credores com Garantia Real, limitado até o valor do bem gravado:

Na análise dos contratos de créditos firmados pelas empresas do Grupo Naturitos, constatou-se que não há operações amparadas por garantia real.

6.2.3 – Créditos Quirografários.

As dívidas da empresa para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais somam a importância de **R\$ 2.745.007,89**, e está distribuída entre instituições financeiras, fornecedores de grande, médio e pequeno porte, conforme apresentado na Tabela nº 41.

TABELA Nº 41
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	1.390.001,18
Fornecedores – Médio e Grande Porte	899.111,96
Fornecedores – Empresas EPP	455.894,75
TOTAL	2.745.007,89

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, administrador judicial, extratos e contratos bancários.



6.2.3.1 – Instituições Financeiras

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, portanto, classificadas como quirografárias, somam a importância de **R\$ 1.390.001,18**, e foram realizadas junto a quatro instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 42.

TABELA Nº 42
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CONTRATO	VALOR
BANCO BRADESCO S.A.	227/3.832.526	98.577,74
	842	29.833,96
		128.411,70
BANCO DO BRASIL S.A.	272.004.866	23.168,03
	272.004.699	151.263,78
	272.005.059	81.880,01
	272.004.179	48.619,19
	272.005.145	204.861,93
	272.004.641	15.637,50
	272.004.271	17.396,73
	272.005.128	246.213,78
	C/Cnº14.431	16.198,95
	Operação75228168	81,16
	272.004.866	805.321,06
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	0569.003.00003907-0	50.846,18
	14.0569.734.0001105-14	53.546,45
		104.392,63
ITAU UNIBANCO S.A.	30520 0122279946	341.544,27
	11173-000290600082728	10.331,52
		351.875,79
TOTAL		1.390.001,18

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários.



6.2.3.1.1 Banco Bradesco

A empresa possui com o Banco do Bradesco duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 128.411,70**, conforme informações abaixo:

Contrato - 227/3.832.526

Saldo Devedor - R\$ 98.577,74

Saldo Atualizado²⁰ – R\$ 99.506,34

Vencimento – 13/07/2016

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário – Conta Garantida

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 842

Saldo Devedor - R\$ 29.833,96

Saldo Atualizado - R\$ 30.114,99

Vencimento - 13/07/2016

Modalidade – Contrato de Desconto de Direitos Creditórios

Garantia – aval dos sócios

Proposta de Pagamento:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 1.433,61** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as

²⁰ Atualizado pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre junho e outubro de 2016.



demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

6.2.3.1.2 Banco do Brasil

A empresa possui com o Banco do Brasil dez operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 805.321,06**, conforme informações abaixo:

Contrato - 272.004.866

Saldo Devedor - R\$ 23.168,03

Saldo Atualizado²¹ – R\$ 23.386,27

Vencimento - 20/07/2017

Modalidade – Contrato-BB Giro Empresa Flex

Garantia – aval dos sócios

Contrato – 272.004.699

Saldo Devedor - R\$ 151.263,78

Saldo Atualizado – R\$ 152.688,68

Vencimento - 28/07/2018

Modalidade – Contrato-BB Giro Empresa Flex

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 272.005.059

Saldo Devedor - R\$ 81.880,01

Saldo Atualizado – R\$ 82.651,31

Vencimento - 28/07/2018

²¹ Atualizado pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre junho e outubro de 2016.



Modalidade – Contrato-BB Giro Empresa Flex

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 272.004.179

Saldo Devedor - R\$ 48.619,19

Saldo Atualizado²² – R\$ 49.077,18

Vencimento - 22/03/2018

Modalidade – Contrato-BB Giro Empresa Flex

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 272.005.145

Saldo Devedor - R\$ 204.861,93

Saldo Atualizado – R\$ 206.791,72

Vencimento - 13/07/2016

Modalidade – Contrato P/ Desconto de Cheques

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 272.004.641

Saldo Devedor - R\$ 15.637,50

Saldo Atualizado – R\$ 15.784,80

Vencimento - 05/05/2018

Modalidade – Contrato-BB Giro Rápido

Garantia – aval dos sócios

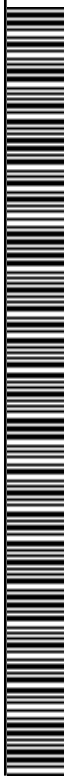
Contrato – 272.004.271

Saldo Devedor - R\$ 17.396,73

Saldo Atualizado²³ – R\$ 17.560,61

²² Atualizado pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre junho e outubro de 2016.

²³ Atualizado pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre junho e outubro de 2016.



Vencimento - 12/02/2017

Modalidade – Aditivo Contrato-BB Giro Empresa Flex

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 272.005.128

Saldo Devedor - R\$ 246.213,78

Saldo Atualizado – R\$ 248.533,10

Vencimento - 17/02/2016

Modalidade – capital de giro

Garantia – aval dos sócios

Contrato -

Saldo Devedor - R\$ 16.198,95

Saldo Atualizado – R\$ 16.351,54

Vencimento - 13/07/2016

Modalidade – Contrato Abertura Crédito em Conta Corrente

Garantia – aval dos sócios

Contrato - Operação 75228168

Saldo Devedor - R\$ 81,16

Saldo Atualizado – R\$ 81,92

Vencimento - 13/07/2016

Modalidade – Ourocard Empresarial Visa

Garantia – aval dos sócios



Proposta de Pagamento:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 8.990,73** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

6.2.3.1.2 Caixa Econômica Federal

Com a Caixa Econômica Federal o Grupo possui duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 104.392,63**, conforme informações abaixo:

Contrato - 0569.003.00003907-0

Saldo Devedor - R\$ 50.846,18

Saldo Atualizado - R\$ 51.325,15

Vencimento - 13/07/2016

Modalidade – Cheque Empresarial Caixa

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 00.360.305/0001-04

Saldo Devedor - R\$ 53.546,45



Saldo Atualizado - R\$ 54.050,85

Vencimento - 29/05/2017

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Girocaixa Fácil

Garantia - aval dos sócios

Proposta de Pagamento:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 1.165,46** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

6.2.2.1.4 Banco Itaú-Unibanco

A empresa possui com o Banco itau-Unibanco duas operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, num valor total de **R\$ 351.875,79**, conforme informações abaixo:

Contrato - 30520 0122279946

Saldo Devedor - R\$ 341.544,72

Saldo Atualizado²⁴ – R\$ 344.761,60

²⁴ Atualizado pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre junho e outubro de 2016.



Vencimento – 27/05/2019

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Confissão de Dívida Parcelamento PJ

Garantia – aval dos sócios

Contrato - 11173-000290600082728

Saldo Devedor - R\$ 10.331,52

Saldo Atualizado - R\$ 10.428,84

Vencimento - 27/05/2016

Modalidade – Cédula de Crédito Bancário - Abertura de Crédito Conta Corrente.

Garantia – aval dos sócios

Proposta de Pagamento:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, no valor inicial de **R\$ 3.928,40** nos primeiros doze meses e as demais atualizadas anualmente pela variação acumulada da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.



6.2.3.2 – Fornecedores

Para fornecedores de insumos, matéria prima e prestadores de serviços, a empresa acumula uma dívida de **R\$ 1.355.006,71**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

Fornecedores – Médio e Grande Porte	R\$ 899.111,96
Fornecedores – Empresas EPP	R\$ 455.894,75

6.2.3.2.1 - Empresas de Médio e Grande Porte.

Do total da dívida junto aos fornecedores, **R\$ 899.111,96** se referem a **31** (trinta e um) fornecedores de médio e grande porte. Para fins de formulação de proposta de negociação, estes credores foram classificados da seguinte forma:

TABELA Nº 43

CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES (NÃO EPP'S)

Nº	CREDOR	VALOR
06	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 13.776,55
18	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00	R\$ 342.596,32
07	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 50.000,00	R\$ 542.738,99
31	TOTAL	R\$ 899.111,96

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

a) Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00

Número de Credores – 06

Dívida Total – R\$ 13.776,55

Proposta de Negociação:



Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: 06 parcelas mensais iguais corrigidas pela variação acumulada da Taxa Referencial ®, sendo a primeira vencendo no último dia do 13º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 5 meses subsequentes.

b) Fornecedores com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00.

Número de Credores – 18

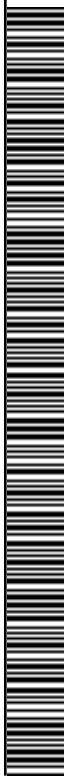
Dívida Total – R\$ R\$ 342.596,32

Proposta de Negociação:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência: - 24 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: - 36 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 25º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 35 meses subsequentes.



c) Fornecedores com valores a receber acima de R\$ 50.000,00.

Número de Credores – 07

Dívida Total – R\$ 542.738,99

Proposta de Negociação:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência – 24 meses, a partir da homologação do plano de recuperação judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Amortização – 96 parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação da TR. A primeira parcela vencendo no último dia do 25º mês após a homologação do plano, e as demais em igual data correspondente aos 95 meses subsequentes.

6.2.3.2.2 Fornecedores – Empresas EPP

Para fornecedores referentes a empresas de pequeno porte (EPP), amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 455.894,75**, junto a **17** credores. Desse total, **11** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 5.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 19.967,10**. Para outros **04** fornecedores de pequeno porte, cujas dívidas situam-se entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00 a empresa de **R\$ 51.270,91**, enquanto que para outros **02** credores com direitos a receber superior a R\$ 50.000,00, a dívida total é de **R\$ 384.656,14**, conforme consignado na Tabela nº 44.



TABELA Nº 44
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP

Nº	CREDOR	VALOR
11	Fornecedores com valores a receber até R\$ 5.000,00	R\$ 19.967,70
4	Fornecedores – com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 50.000,00	R\$ 51.270,91
2	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 50.000,00	R\$ 384.656,14
17	TOTAL	R\$ 455.894,75

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

a) Fornecedores EPP com valores a receber até R\$ 5.000,00

Número de Credores – 11

Dívida Total – R\$ 19.967,70

Proposta de Negociação:

Carência: - 06 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: 06 parcelas mensais iguais apuradas com base no valor original, sendo a primeira vencendo no último dia do 7º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 5 meses subsequentes.

b) Fornecedores EPP com valores a receber entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00.

Número de Credores – 04

Dívida Total – R\$ 51.270,91



Proposta de Negociação:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: - 24 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 13º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 23 meses subsequentes.

c) Fornecedores EPP com valores a receber acima de R\$ 50.000,00.

Número de Credores – 02

Dívida Total – R\$ 384.656,14

Proposta de Negociação:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência: - 24 meses a contar a partir da homologação do plano

Forma de Pagamento: - 36 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 25º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 35 meses subsequentes.

OBS: A PARCELA DE CADA CREDOR SERÁ APURADA DE FORMA INDIVIDUALIZADA, CONFORME O MONTANTE DE SEU CRÉDITO.



6.3 Créditos Não Concurais.

São créditos que apesar de não estarem sujeitos aos ditames da Lei 11.101/2005, precisam ser considerados para apuração do “Valor da Parcela Mensal”, para fins de construção do fluxo de caixa futuro.

6.3.1 Crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição.

Segundo a Lei nº 11.101/2005 o crédito tributário está excluído dos efeitos da Recuperação Judicial, podendo ser cobrado fora do plano, segundo legislação específica que estabelecer o parcelamento. Assim, as dívidas de natureza tributária deverão ser liquidadas dentro das condições legais de parcelamento oferecido pelos órgãos públicos.

Para fins de elaboração do Fluxo de Caixa Futuro é necessário considerar todos os desembolsos que a empresa irá efetuar durante o período em que estiver em recuperação. Assim, os compromissos com a amortização das dívidas de natureza tributária serão considerados no fluxo de caixa futuro projetado.

Conforme levantamento a empresa possui dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 253.661,70**. As instituições credoras são a Receita Federal do Brasil e a Secretaria de Estado da Fazenda do estado do Paraná.

6.3.1.1 Receita Federal do Brasil – RFB

A dívida com a Receita Federal se referem ao não recolhimento dos encargos decorrentes da apuração da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), CONFINS e PIS, conforme apresentado na Tabela nº 45.



TABELA Nº 45
DÍVIDA COM A RECEITA FEDERAL DO BRASIL

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL	VALORES (R\$)
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL	42.001,93
Imposto de Renda Pessoal Jurídica	63.812,81
CONFINs	96.818,15
PIS	20.977,26
SUBTOTAL	223.610,15

Atualmente as empresas em recuperação estão amparadas pela Portaria **PGFN/RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015**, que estabelece em seu Artigo 36-A:

Art. 36-A. O sujeito passivo que pleitear ou tiver deferido o processamento da recuperação judicial, nos termos dos arts. 51, 52 e 70 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, poderá parcelar seus débitos para com a Fazenda Nacional em até 84 (oitenta e quatro) parcelas mensais e consecutivas.

Em razão do deferimento do processamento da recuperação judicial, será considerado, para fins de projeção de caixa futuro, o parcelamento permitido na referida Portaria, cujos parâmetros e valores estão demonstrados na Tabela nº 46.

TABELA Nº 46
PARCELAMENTO – RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Parcelas	Percentuais Mínimos Mensal	Período	Parcela Mínima Mensal	Total do Período
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	09/2015 à 08/2016	1.498,19	17.978,26
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	09/2016 à 08/2017	2.236,10	26.833,22
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	08/2017 à 07/2022	2.974,01	175.466,88
IV - 84ª parcela	Saldo devedor		3.331,79	3.331,79
TOTAL		10.040,10		223.610,15

FONTE: Elaborada pelo autor, com base na Portaria PGF/RFB nº 01, de 13 de fevereiro de 2015.



6.3.1.2 Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná.

Conforme dispõem os Artigos 86 a 89 do Regulamento do ICMS aprovado pelo Decreto 6.080 de 28/09/2012, os débitos vencidos poderão ser parcelados em até 36 (trinta e seis) parcelas mensais e sucessivas, por meio do Receita/PR ou na Agência da Receita Estadual de seu domicílio tributário. Os procedimentos para a solicitação do parcelamento estão disciplinados na “NORMA DE PROCEDIMENTO FISCAL Nº 017/2015”, da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná, Publicado no DOE 9403 de 04.03.2015.

Em razão do limite imposto ao valor de cada parcela, que deverá ser igual ou superior a 6 (seis) UPF/PR, a qual está fixada para o mês de outubro de 2016 em R\$ 94,47, optou-se por projetar um parcelamento correspondente a 36 (trinta e seis) parcelas mensais.

TABELA Nº 47

PARCELAMENTO COM A SECRETARIA DA FAZENDA DO PARANÁ

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA - PARANÁ	VALORES (R\$)
ICMS	30.051,55
Valor da Parcela Mensal	834,77
TOTAL	30.051,55

FONTE: Valor apurado pelo autor, com base na legislação em vigor.

6.3.2 Credores com Reserva de Domínio

A empresa possui contratações de financiamento bancários amparados por garantias fiduciárias com duas instituições bancárias, que somam a importância de **R\$ 2.359.744,54**, conforme pode ser visualizado na Tabela nº 48.



TABELA Nº 48
CRÉDITOS C/ GARANTIAS FIDUCIÁRIAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

CREDOR	CONTRATO	SALDO DEVEDOR
BANCO DO BRASIL S.A		993.624,11
	40/02465-2	129.412,55
	40/02182-3	100.769,11
	40/02466-0	177.953,23
	40/01929-2	249.095,87
	272.004.942	23.942,69
	40/02557-8	312.450,66
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL		1.366.120,43
	14.0569.606.0000220-87	489.120,43
	14.0569.606.000225-91	877.000,00
TOTAL		2.359.744,54

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários.

Proposta de Pagamento:

Em atendimento ao disposto no Parágrafo 3º do Artigo 49 da Lei 11.101/2005, os pagamentos desses financiamentos deverão respeitar as condições pactuadas nos contratos.

Contudo, em razão da capacidade de pagamento estimada, principalmente, nos dois primeiros anos em recuperação, será necessário pleitear junto aos credores uma carência de 24 (vinte e quatro) meses. Assim, os pagamentos serão retomados a partir do 25º mês da homologação do plano de recuperação judicial, mantendo-se as condições originais dos contratos, como segue:



6.3.2.1 – Banco do Brasil.

Em relação aos contratos com previsão de direitos fiduciários firmados com o Banco do Brasil a situação em 31/05/2016, está demonstrada em relação a cada contrato, na Tabela nº 49.

a) Contrato 40/01929-2 – Cédula de Crédito Industrial – BNDES/FINAME.

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 401.177,70

Carência contratual – 12 meses

Encargos Financeiros – 6,5% aa.

Vencimento – 15/01/2022

Valor da 1ª Parcela – R\$ 3.714,60

Atualização da Parcela – Sistema SAC

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.



TABELA Nº 49
CONTRATOS FIRMADOS COM O BANCO DO BRIL – GARANTIAS FIDUCIÁRIAS

Contrato	Data da Contratação	Valor Contratado	Nº Parcelas	Vencimento	Dia da última Parcela Paga	Valor Inicial da Parcela	Nº Parcelas Pagas	Saldo Devedor
40/01929-2	12/01/2012	401.177,70	108	15/01/2022	15/06/2016	3.714,61	45	249.095,87
40/02182-3	28/08/2012	145.000,00	108	15/09/2022	15/06/2016	1.342,60	36	100.769,11
40/02465-2	27/06/2013	146.100,00	96	15/07/2023	15/06/2016	1.521,87	11	129.412,55
40/02466-0	20/06/2013	200.900,00	96	15/07/2023	15/06/2016	2.092,71	11	177.953,23
40/02557-8	21/10/2013	400.000,00	114	15/11/2023	15/06/2016	3.508,77	24	312.450,66
272.004.942	05/05/2015	25.500,00	58	25/03/2020	25/06/2016	607,17	12	23.942,69
TOTAL								993.624,11

FONTE: Contratos de créditos firmados e informações prestada pela empresa.



b) Contrato 40/02182-3 – Cédula de Crédito Industrial – BNDES/FINAME.

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 145.000,00

Carência contratual – 12 meses

Encargos Financeiros – 5,5% aa.

Vencimento – 15/09/2022

Valor da 1ª Parcela – R\$ 1.342,60

Atualização da Parcela – Sistema SAC

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

c) Contrato 40/02465-2 – Cédula de Crédito Industrial – BNDES/FINAME.

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 146.100,00

Carência contratual – 24 meses

Encargos Financeiros – 3,0% aa.

Vencimento – 15/07/2023

Valor da 1ª Parcela – R\$ 1.521,87

Atualização da Parcela – Sistema SAC

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.



- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

d) Contrato 40/02466-0 – Cédula de Crédito Industrial – BNDES/FINAME.

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 200.900,00

Carência contratual – 24 meses

Encargos Financeiros – 3,0% aa.

Vencimento – 15/07/2023

Valor da 1ª Parcela – R\$ 2.092,71

Atualização da Parcela – Sistema SAC

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

e) Contrato 272.004.942 – BB Crédito Empresa

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 25.500,00

Encargos Financeiros – 1,69% am.

Vencimento – 15/07/2023

Valor da 1ª Parcela – R\$ 742,42

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;



- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

f) Contrato 40/02557-8 – Cédula de Crédito Industrial – BNDES/FINAME.

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 400.000,00

Carência contratual – 06 meses

Encargos Financeiros – 4,0% aa.

Vencimento – 15/11/2023

Valor da 1ª Parcela – R\$ 4.542,59

Atualização da Parcela – Sistema SAC

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

6.3.2.2 – Caixa Econômica Federal.

Com a Caixa Econômica Federal o Grupo Naturitos mantém duas operações de créditos amparadas por garantais fiduciárias. As condições contratuais e a situação atual dos pagamentos estão demonstrados na tabela abaixo:



TABELA Nº 50
CONTRATOS FIRMADOS COM A CAIXA ECONÔMICA FERAL –
GARANTIAS FIDUCIÁRIAS

Contratos/Condições Contratuais	14.0569.606.0000220 -87	14.0569.606.000225 -91
Data da Contratação	29/03/2016	16/06/2016
Valor Contratado	500.000,00	877.000,00
Nº Parcelas	48	60
Vencimento	29/03/2020	16/06/2021
Dia da última Parcela Paga	29/06/2016	
Valor da Parcela	17.621,77	23.371,98
Nº Parcelas Pagas	3	0
Saldo Devedor	489.120,43	877.000,00
Prestações à Pagar	45	60

FONTE: Contratos bancários e informações prestadas pela empresa.

a) Contrato 14.0569.606.0000220-87. Empréstimo a Pessoa Jurídica

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 500.000,00

Carência contratual – sem previsão

Encargos Financeiros – 2,39% am.

Vencimento – 29/03/2020

Valor da 1ª Parcela – R\$ 17.621,77 (Parcelas Fixas)

Atualização da Parcela – Sistema Frances de Amortização - Tabela Price

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.



b) Contrato 14.0569.606.0000225-91. Empréstimo a Pessoa Jurídica

Condições originais pactuadas:

Valor do Contrato – R\$ 877.000,00

Carência contratual – sem previsão

Encargos Financeiros – 1,69% am.

Vencimento – 29/03/2020

Valor da 1ª Parcela – R\$ 23.371,98 (Parcelas Fixas)

Atualização da Parcela – Sistema Frances de Amortização - Tabela Price

Proposta de Pagamento.

- ✓ Manter todas as condições contratuais previstas originalmente;
- ✓ Carência de 24 (vinte e quatro) meses, após a homologação do plano, para a retomada dos pagamentos mensais.
- ✓ Atualização do saldo devedor, durante o período de carência, pela variação acumulada do IPCA/IBGE.

6.3.3 – Outros Credores não Concursais.

Para fornecedores cujos créditos que decorreram de operações comerciais realizadas no período compreendido entre a propositura da ação e o seu deferimento, portanto, não sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005, as empresas devem a importância de **R\$ 171.864,34**.

Proposta de Negociação:

Atualização Monetária: atualização anual do saldo devedor pela variação mensal acumulada da Taxa de Referência (TR).

Carência: - 12 meses a contar a partir da homologação do plano



Forma de Pagamento: - 36 parcelas mensais iguais, sendo a primeira vencendo no último dia do 25º após a homologação do plano e as demais em igual data correspondente aos 35 meses subsequentes.

OBS: A PARCELA DE CADA CREDOR SERÁ APURADA DE FORMA INDIVIDUALIZADA, CONFORME O MONTANTE DE SEU CRÉDITO.

6.4 - Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)

O Valor da Parcela Mensal se refere à soma de todas as parcelas que deverão ser pagas mensalmente pela empresa para a amortização plena de seu endividamento.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 31 de maio de 2016, cujos valores foram corrigidos pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre os meses de junho a outubro de 2016 (Para o créditos sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005).

Inicialmente é apresentado o Valor da Parcela Mensal (VPM), desconsiderando-se os prazos de carências sugeridos na proposta de negociação.

Conforme pode ser visto na Tabela nº 51, nessa situação o parcelamento total importaria num montante mensal de **R\$109.096,23**.

Tal valor é incompatível com a capacidade de pagamento apurada para a empresa, uma vez que a média mensal do lucro operacional líquido projetada para o primeiro ano em recuperação é de **R\$ 34.763,04**.

Na Tabela nº 52 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, considerando os prazos de carência proposto. São apresentados os valores para os cinco primeiros anos em recuperação.



Nessa situação, com a possibilidade de obtenção de carência dos credores fiduciários, a capacidade de pagamento apurada para o período é compatível com as necessidades de desembolsos mensais para a amortização da dívida total.

TABELA Nº 51
VALOR DA PARCELA MENSAL
(SEM CARÊNCIA)

DISCRIMINAÇÃO	Valor da Parcela Mensal
CREDORES CONCURSAIS	R\$ 51.579,00
Direitos Trabalhistas	R\$ 3.194,19
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	R\$ 3.194,19
Quirografários - Instituições Financeiras	R\$ 14.615,57
Banco Bradesco	R\$ 1.350,22
Banco Itaú-Unibanco	R\$ 3.699,90
Caixa Econômica Federal	R\$ 1.097,67
Banco do Brasil S/A	R\$ 8.467,78
Quirografários - Fornecedores Normal	R\$ 17.519,46
Valores até R\$ 5.000,00	R\$ 2.296,11
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00	R\$ 9.516,56
Valores Acima de R\$ 50.000,00	R\$ 5.706,79
Quirografários - Fornecedores EPP	R\$ 16.249,78
Valores até R\$ 5.000,00	R\$ 3.327,95
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00	R\$ 2.136,29
Valores Acima de R\$ 50.000,00	R\$ 10.785,54
CREDORES NÃO CONCURSAIS	R\$ 57.517,23
Credores Garantias Fiduciárias	R\$ 57.517,23
Banco do Brasil S/A	R\$ 16.523,48
Caixa Econômica Federal	R\$ 40.993,75
Tributos e Impostos	R\$ 2.332,96
Receita Federal do Brasil	R\$ 1.498,10
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	R\$ 834,77
Outros Credores Não Concurtais	R\$ 4.818,98
Dívidas contraídas entre a propositura e o deferimento da ação.	R\$ 4.818,98
Total	R\$ 109.096,23

FONTE: Elaborado pelo autor.



TABELA Nº 52
VALOR DA PARCELA MENSAL – COM CARÊNCIA (1º ao 5º ano)

PARCELAMENTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
CREDORES CONCURSAIS	6.572,37	18.104,17	45.389,61	68.800,14	70.805,34
Direitos Trabalhistas	3.194,19	-	-	-	-
Quirografários - Instituições Financeiras	-	9.134,42	15.518,19	40.494,63	41.792,19
Banco Bradesco	-	-	1.433,61	1.469,45	1.582,43
Banco Itaú-Unibanco	-	-	3.928,40	4.026,61	4.336,21
Caixa Econômica Federal	-	9.134,42	1.165,46	25.783,08	26.427,66
Banco do Brasil S/A	-	-	8.990,73	9.215,50	9.445,88
Quirografários - Fornecedores Normal	-	6.768,48	16.163,50	16.567,59	16.981,78
Valores até R\$ 5.000,00	-	2.365,95	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00	-	4.402,53	10.104,28	10.356,89	10.615,81
Valores Acima de R\$ 50.000,00	-	-	6.059,22	6.210,70	6.365,97
Quirografários - Fornecedores EPP	3.378,18	2.201,27	13.707,92	11.737,92	12.031,37
Valores até R\$ 5,000,00	3.378,18				
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00	-	2.201,27	2.256,30		
Valores Acima de R\$ 50.000,00	-		11.451,63	11.737,92	12.031,37
CREDORES NÃO CONCURSAIS	2.332,96	3.070,87	67.028,06	66.193,29	66.193,29
Credores Garantias Fiduciárias	-	-	63.219,27	63.219,27	63.219,27
Banco do Brasil S/A	-	-	18.128,61	18.128,61	18.128,61
Caixa Econômica Federal	-	-	45.090,67	45.090,67	45.090,67
Tributos e Impostos	2.332,96	3.070,87	3.808,78	2.974,01	2.974,01
Receita Federal do Brasil	1.498,19	2.236,10	2.974,01	2.974,01	2.974,01
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	834,77	834,77	834,77		
Outros Credores Não Concurtais	0,00	5.089,69	5.216,94	-	
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	8.905,33	21.175,04	112.417,67	134.993,43	136.998,62



VII – QUADRO GERAL DE CREDITORES

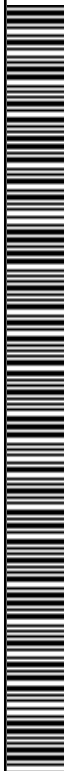


TABELA Nº 53
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	Função	Salário (Valores Pendentes de Pagamento)	Mês de Competência	Classificação
Antonio Carlos Waissel	Vendedor Externo	880,00	05 / 2016	Trabalhista
Carlos Alves Leuterio	Auxiliar Administrativo	1.260,00	05 / 2016	Trabalhista
Celia Aparecida Nogueira Roman	Encarregada Administrativa	2.383,26	05 / 2016	Trabalhista
Claudemir Andreoti Lessa	Encarregado de Almoxarifado	1.276,38	05 / 2016	Trabalhista
Debora Cristina Sabatine	Auxiliar Administrativo	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
Dorival Perucci	Motorista de Carreta	1.735,00	05 / 2016	Trabalhista
Doroteu Barbosa Regente	Vendedor Externo	880,00	05 / 2016	Trabalhista
Eder Isidorio	Motorista de Carreta	1.735,00	05 / 2016	Trabalhista
Edilson Rodrigues da Costa	Auxiliar de Extrusora	1.235,22	05 / 2016	Trabalhista
Geraldo Henrique Cabral	Motorista Caminhão Truck	1.432,00	05 / 2016	Trabalhista
Geraldo Roberto Bergamasco	Motorista Caminhão Truck	1.432,00	05 / 2016	Trabalhista
Getulio Manoel dos Santos	Vendedor Externo	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
João Carlos Sotocorno	Auxiliar de Produção	1.235,22	05 / 2016	Trabalhista
João Tavares Mariano	Gerente Financeiro	3.156,37	05 / 2016	Trabalhista
Marcos Ribeiro Vicente	Operador de Extrusora	1.256,14	05 / 2016	Trabalhista
Odair Silva de Jesus	Encarregado de Turno	1.378,50	05 / 2016	Trabalhista
Roger Tiago Furtado Vilas Boas	Auxiliar Administrativo	1.260,00	05 / 2016	Trabalhista
Silvia Alves Dias Pereira	Faxineira	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
Tiago Caubianco	Encarregado de Faturamento	1.408,15	05 / 2016	Trabalhista
Valdecir Petri	Vendedor Externo	880,00	05 / 2016	Trabalhista
Claudineia Candida da Rosa	Auxiliar de Produção	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
Devair André de Oliveira	Auxiliar de Produção	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista



TABELA Nº 53 (a)
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

FUNCIONÁRIO	Função	Salário (Valores Pendentes de Pagamento)	Mês de Competência	Classificação
Douglas da Silva Marques	Auxiliar de Produção	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
João Batista de Oliveira	Auxiliar de Produção	1.181,40	05 / 2016	Trabalhista
Jose Roberto Matias	Encarregado de Produção	2.200,00	05 / 2016	Trabalhista
Suelen K. Figueira	Encarregado de RH	1.408,15	05 / 2016	Trabalhista
Vanderlei de Oliveira	Operador de Máquina	1.271,37	05 / 2016	Trabalhista



TABELA 54
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFARIOS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Endereço	Saldo Devedor	Classificação
BANCO BRADESCO S.A.	60.746.948/0001-12	Praça Santos Dumont, nº 318, Centro, CEP 87240-000, Terra Boa/PR, Fone: (44) 3641-1181/ (44) 3641-3186.	128.411,70	Quirografário Geral
BANCO DO BRASIL S.A.	00.000.000/0001-91	Avenida Brasil, nº 980, Centro, CEP 87240-000, Terra Boa/PR. Fone: (44) 9118-3095 / (44) 3641-8100	805.321,06	Quirografário Geral
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (CEF)	00.360.305/0001-04	Avenida Maranhão, nº 12, Centro, CEP 87200-246, Cianorte/PR, Fone (44) 3351-1561 / (44) 8409-5375	104.392,63	Quirografário Geral
ITAU UNIBANCO S.A.	60.701.190/0001-04	Rua Santos Dumont, nº 2727, Centro, CEP 87013-050, Maringá/PR, Fone (44) 8812-6850.	351.875,79	Quirografário Geral



TABELA 55
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS – FORNECEDORES NORMAL

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
Abastecedora de Combustíveis Roguil Ltda - 355.111	09.557.442/0001-08	Rodovia BR 116, KM 453, S/Nº, CEP 96170-000, Caixa Postal 01, São Lorenzo do Sul/RS, Fone (53) 3251-7022 / (53) 9963-2681	4.372,61	Quirografário Geral
ABBAPLAST IND.E COM.DE FLEXIVEIS LTDA - HICOPLAST - 352.521	10.225.881/0001-00	Rodovia Celso Garcia CID, nº 677, Jardim Sabara, CEP 86057-350, Londrina/PR	10.356,48	Quirografário Geral
AGROBAL - INDUSTRIA E COMERCIO LTDA. - 110.931	02.561.751/0001-39	Rodovia, PR 160 KM- 30, S/Nº, Centro, CEP-86340-000, Caixa Postal 121, Sertaneja/PR, Fone (43) 3562-1903.	72.531,50	Quirografário Geral
AMAFIL IND. E COM. DE ALIMENTOS LTDA - 321.501	75.784.140/0004-40	Estrada Para Cianorte, Lote 294-A, CEP 87200-970, Caixa Postal 17, Cianorte/PR, Fone (44) 3627-8000 / (44) 3267-8028.	5.850,00	Quirografário Geral
BIOSEV S.A. - 326.051	15.527.906/0006-40	Faz. Estrada da Agua Fria, KM 54, S/Nº, Zona Rural, CEP 79150-000, Maracaju/MS.	23.750,00	Quirografário Geral
CARTONAGEM KAETE LTDA. - 108.601	00.729.021/0001-42	Avenida America, nº 5368, Centro, CEP 87200-000, Cianorte/PR, Fone (44) 3629-2181.	32.397,48	Quirografário Geral



COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA - 366.451	75.904.383/0200-76	Rua Fioravante João Ferre, nº 99, Jardim Alvorada, CEP 87308-445, Caixa Postal 460, Campo Mourão/PR, Fone (44) 3599-8233.	96.242,50	Quirografário Geral
COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL - 344.341	79.114.450/0001-12	Estrada Oswaldo de Moraes Correia, nº 1000, Parque Industrial, CEP 87065-590, Maringá/PR, Fone (44) 3221-3491.	56.725,74	Quirografário Geral
COMÉRCIO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO JURANDA LTDA - 305591	01.731.881/0001-83	Avenida Brasil, nº 2954, Térreo, Centro, CEP 87.355-000, Juranda/PR,	6.750,00	Quirografário Geral
DAXIA DOCE AROMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA - 355.411	74.581.091/0006-47	Rua Jonas Ferreira Guimarães, nº 100, Cidade Aracilia, CEP 07250-025, Guarulhos/SP.	3.053,33	Quirografário Geral
DENDE DO TAU S.A - 366.371	04.719.951/0001-76	Rodovia PA 140, KM 16, Zona Rural, CEP 68786-000, Santo Antonio do Taua/PA, Fone (91) 3744-1361.	46.272,00	Quirografário Geral
DUAS RODAS INDUSTRIAL LTDA. - 111.251	84.430.149/0001-09	Rua Rodolfo Hufenuessler, nº 755, Centro, CEP 89251-901, Jaragua do Sul/SC, Fone 0800-707-9500 / (47) 3372-9026 / (47) 3372-6862 / (47) 3372-9063.	17.784,05	Quirografário Geral
EXPRESSO RODOVIARIO TAMOYO LTDA. - 108.471	78.747.136/0002-38	Avenida Morangueira, nº 3401-A, Jardim Alvorada, CEP 87035-060, Maringá/PR, Fone (44) 3355-8900.	658,74	Quirografário Geral



FERTIBULLA - COMERCIAL AGRICOLA LTDA. - 362.601	81.137.564/0001-72	Avenida Paranavaí, nº 358, Zona 06, CEP 87015-430, Maringá/PR, Fone (44) 3262-4742.	32.866,68	Quirografário Geral
FRUTAROM DO BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA. - 108.481	44.007.789/0001-88	Avenida das Monções, nº 85, Parque Industrial Itaquí, CEP 18540-000, Porto Feliz/SP, Fone (15) 3262-8209.	29.323,15	Quirografário Geral
INDÚSTRIA MOAGEIRA FILADELFIA LTDA - 251.211	04.771.956/0001-48	Rodovia BR 277, KM 573,3, S/Nº, Distrito São João, CEP 85823-000, Cascavel/PR.	18.000,00	Quirografário Geral
INOVA IND. E COM. DE EMBALAGENS LTDA - 374.281	11.041.384/0001-07	Rua Antonio Piovezan, nº 365, Parque Industrial Betel, CEP 86075-142, Londrina/PR, Fone (43) 3027-6670.	86.347,80	Quirografário Geral
LOANDA DIESEL LTDA. - 338.921	79.073.813/0001-61	Rua Estados Unidos, nº 1575, Parque Industrial I, CEP 87900-000, Loanda/PR, Fone (44) 3425-1341.	67.500,00	Quirografário Geral
LOUIS DREYFUS COMPANHIA BRASIL - 375.341	47.067.525/0193-99	Avenida Governador Roberto da Silveira, nº 460, Barra Funda, CEP 86800-520, Apucarana/PR,	19.800,00	Quirografário Geral
MANULI FITASA DO BRASIL SA - 355.301	04.807.000/0001-59	Rua Emilio Romani, nº 1250, Bairro CIC, CEP 81460-020, Curitiba/PR, Fone (41) 2169-6000.	6.875,22	Quirografário Geral
MASIPACK INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS AUTOMÁTICAS S/A - 285.291	58.071.614/0001-44	Rua Miragaia, nº 13, Galpão 2, Vila Pauliceia, CEP 09689-000, São Bernardo do Campo/SP.	8.367,03	Quirografário Geral



MIDIOGRAF BENVENHO & CIA LTDA - 315.031	00.350.242/0001-05	Rua das Indústrias, nº 327, Bairro Cidadela, CEP 86072-100, Londrina/PR, Fone (43) 2105-4277 / (43) 2105-4393.	1.266,69	Quirografário Geral
NUTRICHEM INGREDIENTES DO BRASIL LTDA - 236.671	05.609.317/0001-43	Avenida Emílio Chechinatto, nº 3895, Galpão 06, Bairro das Chaves, CEP 13295-000, Itupeva/SP, Fone (11) 4605-4082.	2.248,00	Quirografário Geral
NUTRIMILHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA - 150.421	04.016.504/0001-50	Rodovia PR 317, nº 7169, Lote 206-B, Zona 47, CEP 87065-005, Maringá/PR,	5.200,00	Quirografário Geral
OI S.A. - 333.191	76.535.764/0001-43	Rua Humberto de Campos, nº 425, 8º andar, Leblon, CEP 22430-190, Rio de Janeiro/RJ, Fone (21) 3131-2918.	2.177,28	Quirografário Geral
PETROLIUM COMBUSTIVEIS LTDA. - 338.711	00.179.490/0001-35	Rua Ricardo Dedertolis, nº 150, Parque Industrial José Garcia Gimenez, CEP 86183-756, Cambé/PR, Fone (43) 3337-4455.	10.820,00	Quirografário Geral
PLASCON PLÁSTICOS CONCORDIA LTDA - 374.511	82.768.151/0001-59	Rodovia BR 153, S/Nº, Trevo A Concordia, Bairro São José, CEP 89713-070, Concordia/SC.	103.841,45	Quirografário Geral
SILOTI & CIA LTDA. - 145.071	05.091.158/0003-08	Rua Antônio Siloti, nº 230, Mini Parque Industrial, CEP 85935-000, Caixa Postal 48, Assis Chateaubriand/PR, Fone (44) 3528-5249.	59.550,00	Quirografário Geral
SOLUTASTE IND. COM. IMP. E EXP. DE AROMAS E INGRED. LTDA - 371.091	21.588.799/0001-30	Rua Dona Maria Fidelis, nº 135, Bairro Piraporinha, CEP 09950-350, Diadema/SP, Fone (11) 4072-4144.	17.384,41	Quirografário Geral



SOPASTA S.A INDUSTRIA E COMERCIO - 346.281	86.352.069/0001-08	Rua Rio Bonito, nº 218-B, Centro, CEP 89642-000, Tangará/SC, Fone (49) 3532-7000.	44.311,50	Quirografário Geral
Unipetro Parana Distrib de Petroleo Ltda - 368.601	05.819.907/0001-09	Rua José Bertão, nº 135, Gleba Ribeirão Sarandi, CEP 86990- 000, Marialva/PR, Fone (44) 3228-6647	6.488,32	Quirografário Geral



TABELA Nº 56
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES - EPP

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
ALIANCA INDUSTRIA QUIMICA LTDA	06.306.095/0001-52	Estrada Sebastião Piassa, nº 70, Gleba Nova Ukrania, CEP-86810-410, Apucarana/PR, Fone (43) 3420-1200.	2.762,92	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
BRTRIGO INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	12.350.843/0001-05	Rua Rouxinol, nº 6000, Jardim Alto da Boa Vista, CEP 86706-190, Arapongas/PR, Fone (43) 3276-2826.	2.400,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
C. M. INDUSTRIA DE CAIXAS DE PAPELÃO PERSONALIZADAS LTDA ME	08.609.662/0001-75	Avenida Joaquim Duarte Moleirinho, nº 5120, Gleba Ribeirão Pinguim, CEP 87060-350, Maringá/PR, Fone (44) 3029-5155.	10.313,28	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
CAMPANERUT & PINTO LTDA	00.732.536/0001-00	Rua Pioneiro José Antonio Pires, nº 97, Parque Itaipú, CEP 87065-380, Maringá/PR, Fone (44) 3266-1613.	250,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
Chr Comercio de Importação e Exportação Ltda.	10.243.346/0001-74	Rua Pirapó, nº 3654, Zona IV, CEP 87504-480, Umuarama/ PR, Fone (44) 3056-2834.	1.993,20	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
COMERCIAL ATACADISTA A.C. LTDA	05.307.207/0001-27	Rua Ody Silveira, nº 478, Jardim São Paulo, CEP 86083-040, Londrina/PR, Fone (43) 3347-0928.	66.110,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)



CORREIAS JUNDIAI COM. ATC. ART. BORRACHAS LTDA.	10.285.631/0001-58	Rua Senador Fonseca, nº 155, Bairro Vianelo, CEP 13207-040, Jundiai/SP, Fone (11) 4586-8872.	337,50	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
DOCARMO MOINHO DE GRAOS LTDA ME	21.560.793/0001-73	Avenida Presidente Kennedy, S/Nº, Bairro Ouro Verde, CEP 85950-000, Palotina/PR, Fone (44) 3649-5066.	3.980,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
EMBALA 1000 INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS LTDA.	73.847.782/0001-72	Rua Umbelina Diz Mansano, nº 300, Bairro Alpes, CEP 86075-090, Londrina/PR, Fone (43) 3323-8008.	318.546,14	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
FURLANETO BOMBAS INJETORAS LTDA – ME.	13.873.912/0001-10	Avenida Nelson Spielmann, nº 1068, Bairro Palmital, CEP 17509-001, Marília/SP, Fone (14) 3306-4977.	2.068,68	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
J F G CONDIMENTOS LTDA-ME.	14.641.893/0001-69	Avenida Massuo Yoshi, nº 2926, Parque Industrial, CEP 86990-000, Marialva/PR, Fone (44) 3232-1941.	7.588,90	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
KILMAN INDUSTRIA E COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA.	95.387.981/0001-88	Avenida Nildo Ribeiro da Rocha, nº 4260 Jardim Higienópolis, CEP 87060-390, Maringá/PR, Fone (44) 3259-1515.	5.760,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
KL DO BRASIL COMPONENTES ELETRICOS LTDA.	00.979.855/0001-06	Rodovia BR 158, S/Nº, Parque Industrial, CEP 87250-000, Peabiru/PR, Fone (44) 3531-8000.	305,51	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
L G FIRACE - INGREDIENTES	13.606.721/0001-91	Rodovia PR 317, KM 01, Parque Industrial, CEP 86750-000, Iguaraçu/PR, Fone (44) 3248-1427.	3.113,40	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)



LUK IND. COM. DE PLASTICOS LTDA.	08.794.473/0001-10	Rua Marechal Castelo Branco, nº 2760, Parques Industrial Bela Vista, CEP 87140-000, Paçandú/PR, Fone (44) 3244-1413.	27.608,73	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
MASTERCORP DO BRASIL EIRELI	03.586.159/0002-09	Rua Nossa Senhora da Cabeça, nº 1811, CIC, CEP 81310-010, Curitiba/PR, Fone (41) 2102-3000.	1.008,00	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)
PUBLISOFT INFORMATICA LTDA.	82.483.843/0001-50	Avenida João Paulino Vieira Filho, nº 672, 2º Andar, Sala 207, Edifício New Center Empresarial, CEP-87020-015, Maringá/PR, Fone (44) 3225-7788.	1.748,49	Quirografário Especial (EPP/ME/EIRELI)



TABELA Nº 57
CREDORES FIDUCIÁRIOS

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	GARANTIAS
BANCO DO BRASIL S.A.	00.000.000/0001-91	Avenida Brasil, nº 980, Centro, CEP 87240-000, Terra Boa/PR. Fone: (44) 9118-3095 / (44) 3641-8100 -	993.624,11	Alienação Fiduciária de Veículos.
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	00.360.305/0001-04	Avenida Maranhão, nº 12, Centro, CEP 87200-246, Cianorte/PR, Fone (44) 3351-1561 / (44) 8409-5375	1.366.120,43	Alienação Fiduciária Bem Imóvel.



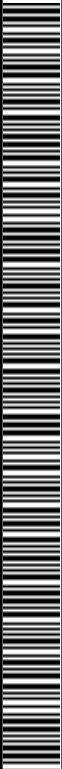
TABELA Nº 58
OUTROS CREDORES NÃO CONCURSAIS

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	SALDO DEVEDOR	CLASSIFICAÇÃO
C. M. INDUSTRIA DE CAIXAS DE PAPELAO PERSONALIZADAS LTDA ME	08.609.662/0001-75	Avenida Joaquim Duarte Moleirinho, nº 5120, Gleba Ribeirão Pinguim, CEP 87060-350, Maringá/PR, Fone (44) 3029-5155.	8.614,89	NÃO CONCURSAL
CARTONAGEM KAETE LTDA. - 108.601	00.729.021/0001-42	Avenida America, nº 5368, Centro, CEP 87200-000, Cianorte/PR, Fone (44) 3629-2181.	9.490,17	NÃO CONCURSAL
COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA - 366.451	75.904.383/0200-76	Rua Fioravante João Ferre, nº 99, Jardim Alvorada, CEP 87308-445, Caixa Postal 460, Campo Mourão/PR, Fone (44) 3599-8233.	53.493,00	NÃO CONCURSAL
COMERCIAL ATACADISTA A.C. LTDA	05.307.207/0001-27	Rua Ody Silveira, nº 478, Jardim São Paulo, CEP 86083-040, Londrina/PR, Fone (43) 3347-0928.	13.935,00	NÃO CONCURSAL
EMBALA 1000 INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS LTDA.	73.847.782/0001-72	Rua Umbelina Diz Mansano, nº 300, Bairro Alpes, CEP 86075-090, Londrina/PR, Fone (43) 3323-8008.	4.332,69	NÃO CONCURSAL
NOVAFIX IND. E COM. DE EMBALAGENS LTDA - 375.921			70.304,00	NÃO CONCURSAL
SOPASTA S.A INDUSTRIA E COMERCIO - 346.281	86.352.069/0001-08	Rua Rio Bonito, nº 218-B, Centro, CEP 89642-000, Tangará/SC, Fone (49) 3532-7000.	11.694,00	NÃO CONCURSAL



VIII – CAPACIDADE DE PAGAMENTO

FLUXO DE CAXA FUTURO



8.1 Capacidade de Pagamento

A capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro do Grupo Naturitos foram determinados a partir dos novos parâmetros estabelecidos na reestruturação das despesas operacionais, bem como os novos patamares de produção, os quais serviram de base para a proposta de planejamento econômico-financeiros apresentado.

Conforme demonstração contida na tabela nº 59, os parâmetros foram definidos para períodos compreendidos para os três períodos (fases) do planejamento econômico financeiro elaborado. **Todos os valores foram apresentados a partir de suas médias mensais**, uma vez que propiciam melhor visibilidade da capacidade de pagamento, haja vista que os desembolsos com as parcelas referentes a amortização do endividamento serão mensais.



TABELA Nº 59
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	1º Período	2º Período	3º Período
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	100,00%	100,00%
SALGADINHOS	39,67%	39,67%	39,67%
BISCOITOS	33,78%	33,78%	33,78%
BATATA CHIPS	23,48%	23,48%	23,48%
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	3,07%	3,07%	3,07%
ESTRUTURA DOS CUSTOS	1º Ano	2º ao 5º ano	A partir do 6º Ano
CUSTO DE FABRICAÇÃO	57,00%	56,00%	56,00%
SALGADINHOS	57,00%	56,00%	56,00%
BISCOITOS	57,00%	56,00%	56,00%
BATATA CHIPS	57,00%	56,00%	56,00%
PIPOCA E BISCOITO POLVILHO	72,00%	72,00%	72,00%
OUTROS CUSTOS DIRETOS	16,00%	14,00%	14,00%
CUSTO DE LOGISTICA	10,00%	8,00%	8,00%
COMISSÕES	2,40%	2,40%	2,40%
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	3,60%	3,60%	3,60%
LUCRO BRUTO	27,00%	30,00%	30,00%
DESPESAS OPERACIONAIS	20,50%	19,50%	19,50%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	16,00%	15,00%	15,00%
DESPESAS COM PESSOAL ADMINISTRAÇÃO	2,40%	2,40%	2,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	2,00%	2,00%	2,00%
DESPESAS TRIBUTARIAS	0,10%	0,10%	0,10%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	6,50%	10,50%	10,50%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que em recuperação judicial a empresa reduzirá significativamente o pagamento de juros, bem como a melhora das gestões administrativa e operacional, que contribuirão para os ganhos de eficiência previstos.

Além destes parâmetros, foram consideradas, adicionalmente, as seguintes projeções:



- A empresa atuará com um nível de receita inferior a média histórica dos últimos três anos, uma vez que não mais irá operar com revenda de mercadorias;
- Terá como principal estratégia, para obtenção de receitas futuras, apenas a prestação de serviço com reforma de pneus;
- A inflação média durante o primeiro período de recuperação foi estimada em 6,5% (teto da meta) e para os demais em 4,5% (centro da meta);
- A retomada dos investimentos somente irá ocorrer a partir do nono ano;
- A empresa irá vender ativos (parte da frota) para reforço de caixa nos primeiros anos em recuperação;
- O provisionamento referente aos valores das ações trabalhistas foi feito com base no valor da causa;
- O parcelamento do endividamento será aceito pelos credores, conforme proposta definida neste plano;

Conforme pode ser visualizado na Tabela nº 60, utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabelas nº 38), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 5.2, (Tabelas nº 39 E 40), para determinar a capacidade pagamento da empresa. As projeções indicaram que serão necessários doze anos para a empresa saldar todo o endividamento.

Os dados da tabela nº 60 mostram que nos primeiros anos em recuperação²⁵, a empresa ainda enfrentará dificuldades de caixa. Haverá alguns desencaixes nesses períodos. Tal contingência será enfrentada com a venda de veículos de sua frota, que com reestruturação operacional proposta não será mais necessário à empresa.

No primeiro ano o resultado operacional líquido será de **R\$ 34.763,04 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos com pagamento de parcelas

²⁵ (*) Entende-se como o ano, o período correspondente aos 12 meses subsequentes à homologação do plano de recuperação judicial e, de forma sequencial, os demais anos.



da dívida no montante de **R\$ 8.905,33, sendo R\$ 6.572,32**, para aos credores concursais, e, outros **R\$ 2.332,96**, aos credores não submetidos aos efeitos da Lei nº 11.101/2005. Tal fluxo propiciaria um saldo médio mensal da ordem de **R\$ 25.857,71**. (Tabela nº 60).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal será de **R\$ 69.699,35**, para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 21.175,04**, resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 48.524,32**, gerando um acumulado médio mensal da ordem de **R\$ 74.382,22**. (Tabela nº 60). Esses recursos acumulados, nos dois primeiros anos, serão fundamentais para fazer frente a necessidade de caixa dos três anos seguintes, conforme pode ser visto na Tabela nº 60.

No terceiro ano, com o fim o prazo de carência pleiteado dos credores com operações amparadas por garantias fiduciárias, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 112.417,67**, para um lucro médio mensal de **R\$ 84.332,32**, resultando em um déficit mensal correspondente a **R\$ - 28.081,45**. Tal diferença será coberta pelo saldo acumulado de caixa nos dois anos anterior, restando, ainda, valor médio mensal acumulado da ordem de **R\$ 43.300,57**, conforme demonstrado na Tabela nº 60.

Essa situação de disponibilidade caixa será mantida nos dois anos seguinte (4º e 5º), onde os desembolsos mensais com o parcelamento serão superiores ao lucro operacional líquido mensal (Tabela nº 60). O Destaque é para o quinto ano, onde ocorrerá a exaustão dos recursos acumulados nos dois primeiros anos. Neste ano toda a liquidez da empresa será utilizada com o pagamento das parcelas.

A partir do sexto ano, os resultados operacionais serão superiores aos desembolsos com as amortizações, proporcionando confortável disponibilidade financeira às empresas. Neste ano a Direção do Grupo deverá implementar um programa de renovação máquinas, equipamentos e veículos de sua frota.

Conforme demonstrado na Tabela 60ª, no sexto ano, para um lucro líquido operacional mensal igual a **R\$ 136.133,01** ela terá que desembolsar a importância de **R\$ 104.674,20**, com as amortizações das parcelas do



endividamento, restando um superávit suficiente para iniciar o programa de renovação da infra-estrutura física. (Tabela nº 60a).

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro do Grupo Naturitos, para um período correspondente a 12 (doze) anos após a homologação do plano de recuperação Judicial.

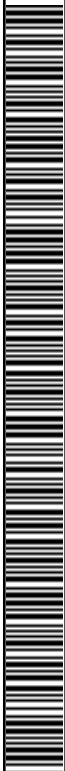


TABELA Nº 60
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	1º ANO	2º ANO -	3º ANO -	4º ANO	5º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	34.763,04	69.699,35	84.336,22	102.046,82	123.476,66
PARCELAMENTOS					
CREDORES CONCURSAIS	6.572,37	18.104,17	45.389,61	68.800,14	70.805,34
Direitos Trabalhistas	3.194,19	-	-	-	-
Quirografários - Instituições Financeiras	-	9.134,42	15.518,19	40.494,63	41.792,19
Banco Bradesco	-	-	1.433,61	1.469,45	1.582,43
Banco Itaú-Unibanco	-	-	3.928,40	4.026,61	4.336,21
Caixa Econômica Federal	0,00	9.134,42	1.165,46	25.783,08	26.427,66
Banco do Brasil S/A	-	-	8.990,73	9.215,50	9.445,88
Quirografários - Fornecedores Normal	-	6.768,48	16.163,50	16.567,59	16.981,78
Valores até R\$ 5.000,00	-	2.365,95	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00		4.402,53	10.104,28	10.356,89	10.615,81
Valores Acima de R\$ 50.000,00	-	-	6.059,22	6.210,70	6.365,97
Quirografários - Fornecedores EPP	3.378,18	2.201,27	13.707,92	11.737,92	12.031,37
Valores até R\$ 5.000,00	3.378,18				
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00	-	2.201,27	2.256,30		
Valores Acima de R\$ 50.000,00	-		11.451,63	11.737,92	12.031,37
CREDORES NÃO CONCURSAIS	2.332,96	3.070,87	67.028,06	66.193,29	66.193,29
Credores Garantias Fiduciárias	-	-	63.219,27	63.219,27	63.219,27
Banco do Brasil S/A	-	-	18.128,61	18.128,61	18.128,61
Caixa Econômica Federal	0,00	0,00	45.090,67	45.090,67	45.090,67

(...) Cont.



TABELA Nº 60
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)

Cont. (...)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	1º ANO	2º ANO -	3º ANO -	4º ANO	5º ANO
Tributos e Impostos	2.332,96	3.070,87	3.808,78	2.974,01	2.974,01
Receita Federal do Brasil	1.498,19	2.236,10	2.974,01	2.974,01	2.974,01
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	834,77	834,77	834,77		
Outros Credores Não Concurais	0,00	5.089,69	5.216,94	-	
DÍVIDA TOTAL - PÓS CARÊNCIA					
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	8.905,33	21.175,04	112.417,67	134.993,43	136.998,62
VALORES A RECEBER	0,00				
INVEST. RENOV. DE MÁQUINAS E VEÍCULOS	0,00				
VENDA DE ATIVOS	0,00				
SALDO FINANCEIRO	25.857,71	48.524,32	-28.081,45	-32.946,60	-13.521,97
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	25.857,71	74.382,02	46.300,57	13.353,97	-168,00



TABELA Nº 60 (A)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO	6º ANO	7º ANO	8º ANO	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	136.133,01	150.086,65	165.470,53	182.431,26	201.130,46	221.746,33	244.475,33
PARCELAMENTOS							
CREDORES CONCURSAIS	38.480,91	39.442,94	40.429,01	41.439,73	42.475,73	0,00	0,00
Direitos Trabalhistas	-	-	-	-	-	-	-
Quirografários - Instituições Financeiras	31.955,79	32.754,69	33.573,56	34.412,90	35.273,22	-	-
Banco Bradesco	1.622,00	1.662,55	1.704,11	1.746,71	1.790,38	-	-
Banco Itaú-Unibanco	4.444,62	4.555,73	4.669,63	4.786,37	4.906,03	-	-
Caixa Econômica Federal	16.207,15	16.612,33	17.027,64	17.453,33	17.889,66	-	-
Banco do Brasil S/A	9.682,03	9.924,08	10.172,18	10.426,49	10.687,15	0,00	0,00
Quirografários - Fornecedores Normal	6.525,12	6.688,25	6.855,45	7.026,84	7.202,51	-	-
Valores até R\$ 5.000,00	-	-	-	-	-	-	-
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00						-	-
Valores Acima de R\$ 50.000,00	6.525,12	6.688,25	6.855,45	7.026,84	7.202,51		
Quirografários - Fornecedores EPP						-	-
Valores até R\$ 5.000,00							
Valores entre R\$ 5.0001 e R\$ 50.000,00							
Valores Acima de R\$ 50.000,00							
CREDORES NÃO CONCURSAIS	66.193,29	45.865,71	42.891,69	11.790,98	11.790,98	9.774,48	4.917,54
Credores Garantias Fiduciárias	63.219,27	42.891,69	42.891,69	11.790,98	11.790,98	9.774,48	4.917,54
Banco do Brasil S/A	18.128,61	17.304,72	17.304,72	11.790,98	11.790,98	9.774,48	4.917,54
Caixa Econômica Federal	45.090,67	25.586,97	25.586,97	0,00	0,00		

(...) Cont.



TABELA Nº 60 (A)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO (Médias Mensais)

Cont. (...)

Tributos e Impostos	2.974,01	2.974,01					
Receita Federal do Brasil	2.974,01	2.974,01					
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná							
Outros Credores Não Concursais							
DÍVIDA TOTAL - PÓS CARÊNCIA							
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	104.674,20	85.308,64	83.320,70	53.230,71	54.266,71	9.774,48	4.917,54
VALORES A RECEBER							
INVESTIMENTOS REN. DE MÁQUINAS E FROTA	30.000,00	30.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00		
VENDA DE ATIVOS							
SALDO FINANCEIRO	1.458,81	34.778,00	32.149,83	79.200,54	96.863,75	211.971,85	239.557,79
FLUXO CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	1.290,81	36.068,81	68.218,64	147.419,18	244.282,94	456.254,79	695.812,58



8.3 Vendas de Ativos.

Com a implantação do programa de renovação de equipamentos, máquinas e veículos, as empresas deverão efetuar a venda alguns bens do seu ativo que não mais lhe serão úteis, bem como veículos usados, que não poderão mais operar nas linhas de distribuição dos produtos.

De tal forma a empresa deverá, ao longo do tempo, proceder a vendas de alguns ativos.

Para tanto conta com a possibilidade legal prevista no Art. 66 da Lei Federal nº 11.101/2005, que estabelece a seguinte prerrogativa:

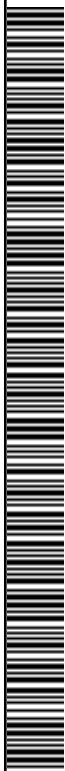
*“Art. 66. Após a distribuição do pedido de recuperação judicial, o devedor não poderá alienar ou onerar bens ou direitos de seu ativo permanente, salvo evidente utilidade reconhecida pelo juiz, depois de ouvido o Comitê, **com exceção daqueles previamente relacionados no plano de recuperação judicial**”.*

É intenção da empresa proceder a venda de ativos como veículos e equipamentos relacionados no Anexo III (a) e (b), parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostraram mais em condições e uso para os fins específicos de produção de *snacks*, biscoitos e batatas *chips*.

De tal sorte, por ocasião da deliberação do presente plano de recuperação judicial, pela assembleia de credores, deverá ser submetida tal possibilidade à Assembleia, para que mesma delibere sobre a conveniência e oportunidade de aprovar tal medida.



IX – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO PARECER FINAL



10.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro das empresas do Grupo Econômico Naturitos, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- resultado operacional líquido negativo;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- política comercial falha, que eleva os custos de logística e não preserva a margem operacional bruta;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.
- carência de critérios para a precificação dos produtos;
- centralização administrativa

Os estudos indicaram que as empresas somente conseguirão superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento das parcelas decorrentes de financiamentos e renegociações de dívidas. Para tanto, terá que romper com a ciranda financeira a que está submetida, o que somente será possível a partir de um parcelamento de longo prazo, com razoável período de carência.

Por outro lado, as empresas não apresentam problemas de ordem operacional (produção). Sua estrutura em termos de máquinas e equipamentos é adequada para o *mix* e quantidade de produtos que fabrica. Os produtos que distribui são identificados pelos consumidores como de boa qualidade, portanto, com boa aceitação e potencial de penetração no mercado.



Sua maior dificuldade está na forma de competição dos concorrentes regionais. Como o fator preço é importante no segmento em que comercializa seus produtos, as empresas têm procurado atuar em mercados mais distantes, o que eleva o custo de logística, comprometendo a margem operacional bruta. Apesar de tal esforço, não consegue obter preços melhores nos mercados mais distantes da sede.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrem descentralizações, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

O desempenho econômico poderá ser fortalecido com a melhora do poder de compra das empresas, o que resultará em aumentos em sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtido em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros atualmente enfrentados pelas empresas. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento elas terão condições de comprar em melhores condições.

A partir das novas estratégias, especialmente, a reconfiguração da política comercial, quanto a área de atuação, precificação e descontos, entre outras apontadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a empresa de capacidade de auferir lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

Com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto e a aceitação por parte dos credores com garantias fiduciárias da proposta de carência apresentada, o Grupo Naturitos adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos



empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do segundo semestre do ano de 2017.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota as empresas do GRUPO ECONÔMICO NATURITOS, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Finalmente, merece registro, a possibilidade de mais uma alternativa de viabilidade de operação e saneamento financeiro da empresa. Conforme disposto no Inciso XI, do artigo 50, Lei 11.101/2005, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc..

Maringá, 14 de Outubro de 2015

NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838



ANEXOS

ANEXO I – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL

**ANEXO II (a) – RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA
PRODUMAC**

**ANEXO II (b) – RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA MAIS
SABOR**

**ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DO IMÓVEL
DA SEDE DA EMPRESA**

**ANEXO IV – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MÁQUINA
E EQUIPAMENTOS.**

**ANEXO V – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
VEÍCULOS**

**ANEXO V – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MOVEIS
E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA**



LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro das empresas do Grupo Econômico Naturitos, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- resultado operacional líquido negativo;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- política comercial falha, que eleva os custos de logística e não preserva a margem operacional bruta;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro.
- carência de critérios para a precificação dos produtos;
- centralização administrativa

Os estudos indicaram que as empresas somente conseguirão superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento das parcelas decorrentes de financiamentos e renegociações de dívidas. Para tanto, terá que romper com a ciranda financeira a que está submetida, o que somente será possível a partir de um parcelamento de longo prazo, com razoável período de carência.

Por outro lado, as empresas não apresentam problemas de ordem operacional (produção). Sua estrutura em termos de máquinas e equipamentos é adequada para o *mix* e quantidade de produtos que fabrica. Os produtos que distribui são identificados pelos consumidores como de boa qualidade, portanto, com boa aceitação e potencial de penetração no mercado.



Sua maior dificuldade está na forma de competição dos concorrentes regionais. Como o fator preço é importante no segmento em que comercializa seus produtos, as empresas têm procurado atuar em mercados mais distantes, o que eleva o custo de logística, comprometendo a margem operacional bruta. Apesar de tal esforço, não consegue obter preços melhores nos mercados mais distantes da sede.

Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrem descentralizações, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

O desempenho econômico poderá ser fortalecido com a melhora do poder de compra das empresas, o que resultará em aumentos em sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtido em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros atualmente enfrentados pelas empresas. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento elas terão condições de comprar em melhores condições.

A partir das novas estratégias, especialmente, a reconfiguração da política comercial, quanto a área de atuação, precificação e descontos, entre outras apontadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a empresa de capacidade de auferir lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

Com a implementação do planejamento econômico financeiro proposto e a aceitação por parte dos credores com garantias fiduciárias da proposta de carência apresentada, o Grupo Naturitos adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de 5,0%, o que lhe permitirá gerar novos

[Assinatura manuscrita]



empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país.

Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do segundo semestre do ano de 2017.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota as empresas do GRUPO ECONÔMICO NATURITOS, de condições para atuar com níveis de eficiência operacional que lhe assegurarão viabilidade econômico e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Finalmente, merece registro, a possibilidade de mais uma alternativa de viabilidade de operação e saneamento financeiro da empresa. Conforme disposto no Inciso XI, do artigo 50, Lei 11.101/2005, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc..

Maringá, 14 de Outubro de 2015


NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA PRODUMAC.

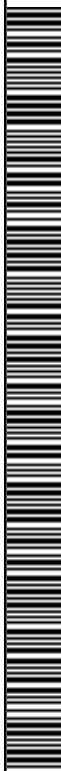
BENS DO ATIVO DA EMPRESA PRODUMAC	QTDADDE
Aparelho de alarmes	1
Aparelho de ar condicionado Split	2
Aparelho de fax	2
Aparelho DVR	1
Ar condicionado 12000 BTUs	1
Ar condicionado 7000 Btus	1
Ar condicionado 8000 btus	1
Armário de Aço c/4 gavetas	3
Armário Suite	1
Bebedouro Garrafão e 20 Litros	1
Cadeira	3
Cadeira	2
Cadeiras	5
Cadeiras	6
Circulador de Ar	1
Cofre Grande	1
Cofre Pequeno	1
Computador Pentium Completo (Monitor/Teclado/Mouse)	2
Escrivaninha em L	2
Estabilizadores p/ computador 220/110	7
Filtro de Linha	3
Impressora Laserjat	1
Impressora Laser jet	1
Impressora Laser jet	1
Impressora Matricial	1
Licença Windows	5
Licença Windows Server 2000	1
Maquina de calcular	4
Maquina de Calcular EL 175	1
Maquina de calcular EL 180	1
Mesa para escritório	1
Mesa para escritório	1
Mesas para escritório	6
Micro Computador completo com monitor teclado mouse	6
Nobreak	1
PC Pentium Ultima geração	2
Roteador Wi fi	1
Sofá de canto de courvim	1



BENS DO ATIVO DA EMPRESA PRODUMAC	QTDADDE
Ventilador	2
Caixas de Fibra 100 Lts	2
Exaustor de parede com motor	1
Misturador de Aroma com Motor	1
Tambores plásticos com tampa 20 LITROS	21
Balança Multiplas MC	1
Balança Multiplas MC	1
Balança Multiplas MC	1
Embaladora Vertical Tec Max 250	1
Embaladora Vertical Tec Max 250	1
Embaladora Vertical Tec Max 250	1
Esteira Coletora	1
Esteira Coletora	2
Esteira Fechada Sem Talisca	1
Linha Completa 300 KG/H a gás	1
Silo Calha vibratória	1
Aparelho telefônico	1
Balança de "Vara"	1
Balança digital	1
Balança digital	1
Bebedouro Industria 50 litros	1
Caixa de Fibra 500 litros	1
Cilindro de panificação	1
Conjunto com tres balanças Bosch	1
Dália para carregamento com motor	1
Elevador com canecas BOSCH	1
Elevador com canecas	1
Empacotadora automática	1
Empacotadora com balança de 10 canecas	1
Empacotadora Semi automática	1
Engraxadeira	1
Esteira com resistências	1
Esteira de resfriamento com lona de algodão	1
Exaustor de parede com motor	5
Forno Elétrico completo	1
Geladeira 20 litros	1
Laminador completo para Biscoito 8 mts	1
Maquina de Corte para Salgadinho Tipo pastelzinho	1
Masseira Para biscoito	3
Masseira para fabricação de pastelzinho	1
Mesa de empilhamento de biscoito laminados c/ réguas	1
Mesa para escritório	1
Paleteira Paletrasn	4



BENS DO ATIVO DA EMPRESA PRODUMAC	QTD
Rolos de Estampas para biscoitos laminados	4
Roseteira	1
Seladora manual	1
Silo para biscoitos	1
Tambor de 50 litros em inox acoplado em um fogareiro	1
Tambores plásticos de 10 litros	4
Tambores plásticos de 20 litros	3
Transformador Alta Tensão	1
Triturador	1
Ventilador	1
Caixa de Fibra 1000 litros	1
Esteira para pacotes	1
Bomba para abastecimento	1
Bomba para Lavar	1
Compressor de Ar	1
Aparelho telefone m	2
Armário de madeira	1
Balança com 14 Cabeçotes (balanças)	1
Balança com 14 Cabeçotes (balanças)	1
Balança de "Vara"	1
Balanças com 08 Cabeçotes (Balanças)	3
Bebedouro Industria 50 litros	1
Cadeiras	9
Compressor	1
Computadores Marca AOC com Monitor 14 AOC	2
Elevadores com Canecas	5
Empacotadoras	6
Escrivaninhas	3
Esteiras para pacotes	6
Exaustores de parede com motor	6
Maquina para Fechamento de caixas	1
Maquina para Lavar	1
Relógio Ponto de cartão	1
Relógio Ponto para digital cfme norma MT	1
Silos INBRAMAQ	5
Tanque para armazenamento de ar	1
Transformador Alta Tensão	1
Armário de Aço com 12 divisórias	1
Balança de "Vara"	2
Central Elétrica	1
Dosador de Óleo	1



BENS DO ATIVO DA EMPRESA PRODUMAC	QTD
Exaustores de parede com motor	4
Extrusora INBRA completa com Silo-Secador-Homogenizador	3
Extrusora para salgadinhos tipo concha	1
Extrusora completa com silo Secador - Homogenizador	1
Fogareiro com duas	1
Furadeira Fixa	1
Maçarico com botijão de gás 13 kg	1
Tambores plásticos com tampa	8
Extintor 10 litros	2
Extintor 6 kg	4
Extintor 8 kg	1
Extintores 4 Kg	9
Esmerilho com motor	1
Aparelho de Tv 14 polegadas	1
Aparelho de Tv 14 polegadas	1
Aparelho Fax	1
Aparelho pra Interfone	2
Aparelho telefone Central	1
Aparelho telefone m	1
Balcão para Recepção	1
Cadeiras conjugadas com 04 assentos	2
Câmera	1
Central PABX	1
Computador Pentium Completo (Monitor Teclado e Mouse)	1
Fogão 04 bocas	1
Frigobar	1
Maquina de Calcular EL 180	1
Portão Eletrônico com controle	1
Sofá de tres lugares de courim	1
Caminhão Mercedes Benz 1218 - 1995/1995	1
Caminhão Iveco Tector 240 - 2011/2011	1
Caminhão Iveco Tector 240 - 2010/2011	1
Renaut Sandeiro	1



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA MAIS SABOR

BENS ATIVOS - EMPRES MAIS SABOR	QTDDE
Armarios escritorio	2
Bomba alta pressão	1
Compressor	1
Empacotadora com balança de 10 canecas	1
Esteira tectrans	1
Esteira tectrans abastecer balancas	1
Fritador indusmaq bacon	1
Impressora hp laser jet	1
Maquina fechamento de caixa	1
Notebook acer	1
Caminhão Volvo VM 220 4x2 - 2013/2013	1
Caminhão Volvo VM 220 4x2 - 2013/2013	1
Fiat Palio Fire - 2013/2013	1



CELSO - CORRETOR DE IMÓVEL



PARCEIR TÉCNICO DE

AVALIAÇÃO

MERCADOLÓGICA DE

IMÓVEL

IMÓVEL: COMERCIAL

Praça Santos Dumont n°. 138 - Fone (44) 3641-2210 - Terra Boa - PR
www.celsoimovel.com.br

Celso Ferreira Marques
CRECI - 16550 - F

O imóvel é caracterizado como "Comercial localizado na Rodovia PR 082 Lote nº. 208 C nº 99 - Terra Boa - PR, e, o respectivo imóvel possui terreno com 16.074,32m² e área construída num total de 2.926,85m² Registrada no Serviço de Registro de Imóveis de Terra Boa PR, sob a matrícula: nº. 4625 Livro 2 folha 1.

3 - DESCRIMINAÇÃO DO IMÓVEL:

O objetivo de o presente parecer é avaliar o imóvel para anexar a processo de Recuperação Judicial..

2 - OBJETIVO:

Visa o presente Parecer, atendendo a solicitação da empresa PRODUMAC PRODUTOS ALIMENTÍCIOS MARIA CLARA LTDA, avaliar o imóvel localizado na Rodovia PR 082 Lote nº. 208 C nº 99 - Terra Boa - PR. Este parecer de avaliação atende a todos os requisitos e da LEI 6.530/78 que regulamenta a profissão de Corretor de Imóvel, e a RESOLUÇÃO 957/2006 DO COFECI - CONSELHO FEDERAL DOS CORRETORES DE IMÓVEIS.

1- INTRODUÇÃO

PARECER TÉCNICO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE IMÓVEL

CORRETOR: CELSO FERREIRA MARQUES
CPF: 317.903.139-53
RG: 1.677.955
CRECI - 16.550-F

CELSO - CORRETOR DE IMÓVEL
Fone: 44-3641-2210 ou 9968-8013
Praça Santos Dumont nº. 138 Terra Boa - PR



4 - ANÁLISE IMOBILIÁRIA

O imóvel localiza-se em rodovia, e em área privilegiada da cidade caracterizada como área comercial, apresentando todos os aspectos e infraestrutura urbana, tais como, abastecimento de água, rede de energia elétrica, rede de telefone, escolas, hospitais e transporte coletivo.

5 - ÁREAS DO IMÓVEL

Área total do Terreno 16.074,32m²
Área Edificada Comercial 2.926,85m²

6 - CONCLUSÃO

O Valor estimado para o imóvel em questão é:

VALOR: R\$: 3.096.875,60 (Três Milhões Noventa e Seis Mil oitocentos e setenta e cinco Reais e Sessenta Centavos)

7 - ENCERRAMENTO

O presente Parecer de Avaliação é composto de duas páginas, toda de um lado só pelo avaliador, que subscreve esta última.

8 - ANEXOS

Xerox da matrícula do Imóvel, e xerox da planta do terreno.


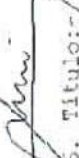
Terra Boa, 13 de Outubro de 2016.

Celso Ferreira Marques
CRC/CI - 16550 - P



GRUPPO DELEGATO DI MORIS
Giovanni Piovezan
Designato Interino
Camera de Terra Boa - PR

Comarca de Iara Boa - PR

RUBRICA 	LOTE DE TERRAS Nº 208-C - CILERA DO PATRIMÔNIO TERRA BOA - PERÍMETRO URBANO - TERRA BOA.	IMÓVEL	MATRICULA Nº 4.625
REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL SERVIÇO DE REGISTRO DE IMÓVEIS COMARCA DE TERRA BOA - ESTADO DO PARANÁ Giovanni Piovezan Designado Interino		REGISTRO GERAL LIVRO Nº 02	FICHA 02
<p>empresário, sua mulher Edna Cabral Sanches - CI/RG nº 4.361.696-0 SESP/PR e CPF nº 899.370.589-53, servidora pública estadual, casados sob o regime de comunhão parcial de bens, residentes e domiciliados a rua Presidente Kennedy, 994 - nesta cidade e Octavio Molina Sanches - CI/RG nº 343.315 SESP/PR e CPF nº 123.522.179-20, empresário e sua mulher Lourdes Garcia Molina - CI/RG nº 8.210.301-5 SESP/PR e CPF nº 007.049.199-23, do lar, ambos brasileiros, casados sob o regime de comunhão universal de bens, residentes e domiciliados a rua Arthur Bernardes, 380, centro - nesta cidade. Abertura e Destinação do Crédito: - O Financiador abre a Financiada e esta aceita, um crédito rotativo, até o limite de R\$ 480.000,00 (quatrocentos e oitenta mil reais), destinado a empréstimo de capital de giro ou ao financiamento para aquisição de bens e serviços realizada pela Financiada junto aos seus Fornecedores. Vencimento: - Na data do vencimento normal do instrumento - 13/11/2016 (13 de novembro de 2016) - sem que tenha havido sua renovação, ou na data do seu vencimento antecipado a Financiada pagará independentemente de qualquer aviso ou notificação judicial ou extrajudicial, todas as responsabilidades dale oriundas, as compreendidas: principal, comissão, juros, outros acessórios e quaisquer outras despesas. A proprietária Produmac Produtos Alimentícios Maria Clara Ltda, já qualificada; dá em primeiro grau e especial hipoteca, sem concorrência de terceiros, o imóvel objeto desta matrícula. Certidões/Declaração: - Isento da apresentação da DDI a Receita Federal; Certidão negativa de débitos imobiliários nº 2454/2015, expedida pela Prefeitura deste Município; Certidão positiva de feitos ajuizados em nome da Financiada expedida pelo Cartório Distribuidor e Anexos desta Comarca; Certidão positiva de ações trabalhistas do 1º grau em nome da Financiada, expedida via internet pela Justiça do Trabalho - 9ª Região; Certidão positiva de débitos tributários e de dívida ativa estadual com efeitos de negativa em nome da Financiada, expedida pela SEF; Certidão negativa de débitos relativos aos tributos federais e a dívida ativa da União em nome da Financiada, expedida pela SRF/PGFN; Certidão negativa de débitos trabalhistas em nome da Financiada, expedida via internet pelo Portal do Tribunal Superior do Trabalho; Relatórios de consulta de indisponibilidade de bens em nome da Financiada, do financiador e dos avalistas, com registros negativos, expedidos via internet pela CHIB e Guia de recolhimento de Funrejus nº 240000000110614-3, no valor de R\$ 960,00, devidamente quitada, como consta da Escritura. Condições: - As constantes da Escritura Pública. Custas deste VRC 2.156,00 - R\$ 360,05 + selo Funarpen R\$ 4,00. Dou fé. Terra Boa, 07 de dezembro de 2015. Giovanni Piovezan - Designado Interino,</p> <p style="text-align: right;">ix) 10-05/1635</p>			
<p>AV-05/1625. prenotação nº 13.209, de 11/04/2016. Título: - CANCELAMENTO DE HIPOTECA. Forma do Título: - Autorização, emitida pelo Credor Banco do Brasil S.A., aos 07/04/2016, arquivada neste Ofício; faço a averbação para constar o cancelamento do ônus hipotecário, objeto do R-04, desta matrícula. Não incide recolhimento do Funrejus, conforme art. 32, inciso IV, do Decreto Judiciário nº 251, de 19/03/1999. Custas desta VRC 630,00 - R\$ 114,66 + selo Funarpen R\$ 4,40. Dou fé. Terra Boa, 11 de abril de 2016. Giovanni Piovezan - Designado Interino,</p> <p style="text-align: right;"></p>			

Comarca de Terra Boa - PR
Desig. Interino
Giovanni Piovezan
RUBRICA

VERSÃO DA FICHA Nº 02

LIVRO Nº 02 - REGISTRO GERAL

SERVIÇO DE REGISTRO DE IMÓVEL - TERRA BOA - PR

R-06/4625. Prenotação nº 18.382, de 17/06/2016. Título:- ALIENAÇÃO FIDUCIÁRIA. Forma do Título:- Cédula de Crédito Bancário - CCB Empréstimo/Financiamento PJ e Termo de Constituição de Garantia nº 14.0569.606.000225-91, emitidas em Cianorte-PR, aos 16/06/2016. Valor:- R\$ 877.000,00 (oitocentos e setenta e sete mil reais). Dados do Crédito:- Valor Liquidado:- R\$ 859.286,77. Nº Parcelas/Prato:- 60. Prazo de Carência:- 0. Valor da Prestação:- R\$ 23.371,99. Data da Liberação:- 16/06/2016. Data do vencimento da 1ª Prestação:- 16/07/2016. Data Vencimento da Operação:- 16/06/2021. ICF:- R\$ 15.713,23. TACP:- R\$ 2.000,00. Taxa de Juros Mensal:- 1,69%. Taxa de Juros Anual:- 0,00%. Custo Efetivo Total:- CET Mensal: 1,75% a.m. - CET Anual: 23,44% a.a. Valor Total do Contrato:- R\$ 877.000,00. Valor Liberado ao Cliente:- R\$ 859.286,77. Despesas: R\$ 17.713,23 (IOF: R\$ 15.713,23 e Tarifa: R\$ 2.000,00). Credora:- Caixa Econômica Federal - CNPJ/MF nº 00.360.305/0001-04, instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada pelo Decreto Lei 759/1969, com sede no Setor Bancário Sul, quadra 4, lotes 3/4 - Brasília-DF, representada (p.p). Emitente/Devedora Fidejante:- Produmac Produtos Alimentícios Maria Clara Ltda - CNPJ/MF nº 03.887.207/0001-18, empresa jurídica de direitos privados, com sede a Rodovia PR-082, nº 99, Lote rural 208-C - neste município, representada. Avalistas:- Márcio Garcia Sanches - CI/RS nº 3.993.437-0 SSP/PR e CPF nº 550.421.129-87, brasileiro, casado, empresário, residente e domiciliado a rua Presidente Kennedy, 994 - neste cidade, sua mulher Edna Cabral Sanches - CPF nº 899.370.589-53; Octavio Molina Sanches - CI/RS nº 243.315 SSP/PR e CPF nº 123.522.179-20, brasileiro, casado, empresário, residente e domiciliado a rua Arthur Bernardes, 380 - nesta cidade e sua mulher Lourdes Garcia Molina - CPF nº 007.049.199-23. Garantia Real:- Em garantia do pagamento da dívida decorrente da presente cédula, bem como do fiel cumprimento de todas as obrigações, a Devedora/Fiduciante Produmac Produtos Alimentícios Maria Clara Ltda, já qualificada; aliena à credora em caráter fiduciário, o imóvel objeto desta matrícula. Foram apresentadas Certidão simplificada da Junta Comercial do Paraná, expedida aos 06/06/2016; Certidão negativa de débitos nº 842/2016, expedida pela Prefeitura deste Município, aos 17/06/2016; Certidão positiva de débitos tributários e de dívida ativa estadual com efeitos de negativa em nome da Devedora Fidejante, expedida pela SEF, aos 17/06/2016; Certidão positiva com efeitos de negativa de débitos relativos aos tributos federais e à dívida ativa da União, em nome da Devedora Fidejante, expedida pela SRF/PGFN, aos 17/05/2016; Certidão negativa de débitos trabalhistas em nome da Devedora Fidejante, expedida pelo Poder Judiciário - Justiça do Trabalho, aos 17/06/2016 e Guia de recolhimento de Fretes nº 24600000001630216-1, no valor de R\$ 1.754,00 devidamente quitada, aos 17/06/2016. Condições:- As constantes da Cédula. Custas deste VEC 2.155,00 = R\$ 392,39 + selo Funarpen R\$ 4,40. Dou fé. Terra Boa, 20 de junho de 2016. Giovanni Piovezan - Designado Interino,

Carimbo de Terra Boa - PR
Giovanni Piovezan
Designado Interino

FUNARPEN
SELO DIGITAL Nº

5uGwx . KEVC6 . VdTCa
Controle: KkjjZE . djexv
Consulte esse selo em
<http://funarpen.com.br>

SERVIÇO DE REGISTRO DE IMÓVEIS - TERRA BOA - PARANÁ

Certifico e dou fé que a presente cópia é reprodução autêntica da ficha a que se refere
(art. 19 § 1º da Lei 6.015/73)

MATRICULA Nº 4.625

TOTAL DE PAGINAS: 4

DATA: 20/06/2016 - 08:31 HORAS

Giovanni Piovezan - Designado Interino

Elizangela R. Piovezan - Substituta
Márcia Sayuri Noguti - Escrevente

Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

A:
PRODUMAC PROD. ALIM. MARIA CLARA LTDA
ROD. PR 082 LOTE 208-C Nº 99
CNPJ-03.887.207/0001-18 – TERRA BOA PR.

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa empresa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida em que os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.

Dalmarco
03.327.621/0001-72
DALMARCO & CIA. LTDA. - EPP
AV. OSIRES S. GUMARÃES, Nº 345
JD. LIBERDADE - CEP 87047-200
MARINGÁ - PARANÁ

Dalmarco

RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

Descrição	Quant.	Placa / Imobilizado	Valor de Avaliação já depreciado
Balança Multiplas MC	1		R\$ 71.000,00
Balança Multiplas MC	1		R\$ 69.800,00
Balança Multiplas MC	1		R\$ 69.800,00
Embaladora Vertical Tec Max 250	1		R\$ 68.000,00
Embaladora Vertical Tec Max 250	1		R\$ 57.500,00
Embaladora Vertical Tec Max 250	1		R\$ 73.600,00
Esteira Coletora	1		R\$ 6.000,00
Esteira Coletora	2		R\$ 12.000,00
Esteira Fechada Sem Talisca	1		R\$ 57.500,00
Linha Completa 300 KG/H a gás	1		R\$ 321.753,00
Silo Calha vibratória	1		R\$ 6.800,00
Cilindro de panificação	1		R\$ 4.500,00
Conjunto com tres balanças Bosch	1		R\$ 5.000,00
Elevador com canecas BOSCH	1		R\$ 1.500,00
Elevador com canecas	1		R\$ 8.000,00
Empacotadora automática	1		R\$ 5.000,00
Empacotadora com balança de 10 canecas	1		R\$ 70.000,00
Empacotadora Semi automática	1		R\$ 2.500,00
Esteira com resistências	1		R\$ 15.000,00
Esteira de resfriamento com lona de algodão	1		R\$ 60.000,00
Forno Elétrico completo	1		R\$ 100.000,00
Laminador completo para Biscoito 8 mts	1		R\$ 100.000,00
Maquina de Corte para Salgadinho Tipo pastelzinho	1		R\$ 200,00
Masseira Para biscoito	3		R\$ 20.000,00
Masseira para fabricação de pastelzinho	1		R\$ 4.500,00
Mesa de empilhamento de biscoito laminados c/ régua	1		R\$ 15.000,00
Rolos de Estampas para biscoitos laminados	4		R\$ 40.000,00
Roseteira	1		R\$ 40.000,00
Seladora manual	1		R\$ 350,00
Silo para biscoitos	1		R\$ 1.500,00
Esteira para pacotes	1		R\$ 2.000,00
Balança com 14 Cabeçotes (balanças)	1		R\$ 40.000,00
Balança com 14 Cabeçotes (balanças)	1		R\$ 5.000,00
Balanças com 08 Cabeçotes (Balanças)	3		R\$ 80.000,00
Elevadores com Canecas	5		R\$ 15.000,00
Empacotadoras	6		R\$ 90.000,00
Esteiras para pacotes	6		R\$ 6.000,00
Maquina para Fechamento de caixas	1		R\$ 3.000,00
Silos INBRAMAQ	5		R\$ 15.000,00
Dosador de Óleo	1		R\$ 2.000,00
Extrusora INBRA completa com Silo-Secador-Homogenizador	3		R\$ 90.000,00
Extrusora para salgadinhos tipo concha	1		R\$ 3.000,00
Extrusora completa com silo Secador - Homogenizador	1		R\$ 60.000,00
Extintor 10 litros	2		R\$ 200,00
Extintor 6 kg	4		R\$ 200,00
Extintor 8 kg	1		R\$ 100,00
Extintores 4 Kg	9		R\$ 500,00
TOTAL			1.718.803,00

03.327.621/0001-72

DALMARCO & CIA. LTDA. - EPP

AV. OSIRES S. GUMARÃES, Nº 345
JD. LIBERDADE - CEP 87047-200

MARINGÁ - PARANÁ

Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

A:
MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA
RUA SANTA CATARINA S/Nº
CNPJ-14.303.212/0001-52 – ENGENHEIRO BELTRÃO PR.

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa empresa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida em que os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.

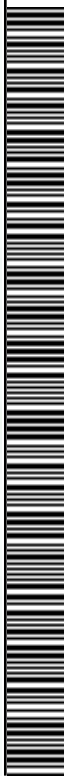

03.327.621/0001-72
DALMARCO & CIA. LTDA. - EPP
AV. OSIRES S. GUIMARÃES, Nº 345
JD. LIBERDADE - CEP 87047-200
MARINGÁ - PARANÁ





RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

Descrição	Quant.	Placa / Imobilizado	Valor de Avaliação já depreciado
Bomba alta pressão	1		R\$ 1.200,00
Compressor	1		R\$ 1.500,00
Empacotadora com balança de 10 canecas	1		R\$ 70.000,00
Esteira tectrans	1		R\$ 90.000,00
Esteira tectrans abastecer balancas	1		R\$ 90.000,00
Fritador indusmaq bacon	1		R\$ 5.000,00
Maquina fechamento de caixa	1		R\$ 4.500,00
TOTAL			262.200,00



mdalmarco
03.327.621/0001-72

DALMARCO & CIA. LTDA. - EPP

AV. OSIRES S. GUMARÃES, Nº 345
JD. LIBERDADE - CEP 87047-200

MARINGÁ - PARANÁ

Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa empresa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida em que os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

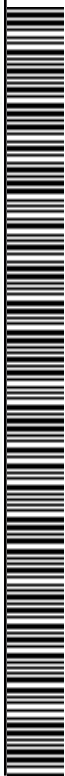
Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.



11.200.977/0001-79
VALMIR F. GAVIOLI - MATERIAIS
ELETRICOS - EPP
Av. Napoleão M. da Silva, 46
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Paraná

Gavioli



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

Nome / Razão Social

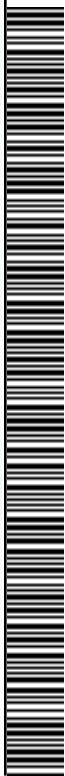
Produmac Produtos Alimentícios Maria Clara Ltda

Descrição	Quant.	Placa / Imobilizado	Valor de Avaliação já Depreciado
Aparelho de alarmes	1		R\$ 500,00
Aparelho de ar condicionado Split	2		R\$ 1.200,00
Aparelho de fax	2		R\$ 237,00
Aparelho DVR	1		R\$ 500,00
Ar condicionado 12000 BTUs	1		R\$ 900,00
Ar condicionado 7000 Btus	1		R\$ 400,00
Ar condicionado 8000 btus	1		R\$ 500,00
Circulador de Ar	1		R\$ 60,00
Cofre Grande	1		R\$ 300,00
Cofre Pequeno	1		R\$ 200,00
Sofá de canto de courvim	1		R\$ 100,00
Ventilador	2		R\$ 100,00
Caixas de Fibra 100 Lts	2		R\$ 300,00
Exaustor de parede com motor	1		R\$ 400,00
Misturador de Aroma com Motor	1		R\$ 1.500,00
Tambores plásticos com tampa 20 LITROS	21		R\$ 2.000,00
Aparelho telefônico	1		R\$ 50,00
Balança de "Vara"	1		R\$ 200,00
Balança digital	1		R\$ 350,00
Balança digital	1		R\$ 350,00
Bebedouro Industria 50 litros	1		R\$ 400,00
Caixa de Fibra 500 litros	1		R\$ 100,00
Dália para carregamento com motor	1		R\$ 2.000,00
Engraxadeira	1		R\$ 100,00
Exaustor de parede com motor	5		R\$ 500,00
Geladeira 20 litros	1		R\$ 150,00
Paleteira Paletrasn	4		R\$ 1.600,00
Tambor de 50 litros em inox acoplado em um fogareiro	1		R\$ 250,00
Tambores plásticos de 10 litros	4		R\$ 160,00
Tambores plásticos de 20 litros	3		R\$ 140,00
Transformador Alta Tensão	1		R\$ 15.000,00
Triturador	1		R\$ 800,00
Ventilador	1		R\$ 200,00
Caixa de Fibra 1000 litros	1		R\$ 200,00
Bomba para abastecimento	1		R\$ 1.500,00
Bomba para Lavar	1		R\$ 1.500,00
Compressor de Ar	1		R\$ 1.500,00
Aparelho telefone m	2		R\$ 100,00
Balança de "Vara"	1		R\$ 400,00
Bebedouro Industria 50 litros	1		R\$ 250,00
Compressor	1		R\$ 25.000,00
Exaustores de parede com motor	6		R\$ 600,00
Maquina para Lavar	1		R\$ 850,00
Relógio Ponto de cartão	1		R\$ 500,00
Relógio Ponto para digito cme norma MT	1		R\$ 3.000,00
Tanque para armazenamento de ar	1		R\$ 2.500,00
Transformador Alta Tensão	1		R\$ 35.000,00
Armário de Aço com 12 divisórias	1		R\$ 100,00
Balança de "Vara"	2		R\$ 200,00
Central Elétrica	1		R\$ 25.000,00
Exaustores de parede com motor	4		R\$ 600,00

11 240 977/0001 79
AV. Napoléao M. da Silva 46
Centro CEP 87240-000
Paraná

Fogareiro com duas	1	R\$	50,00
Furadeira Fixa	1	R\$	600,00
Maçarico com botijão de gás 13 kg	1	R\$	90,00
Tambores plásticos com tampa	8	R\$	120,00
Esmerilho com motor	1	R\$	150,00
Aparelho de Tv 14 polegadas	1	R\$	350,00
Aparelho de Tv 14 polegadas	1	R\$	350,00
Aparelho Fax	1	R\$	133,00
Aparelho pra Interfone	2	R\$	500,00
Aparelho telefone Central	1	R\$	250,00
Aparelho telefone m	1	R\$	100,00
Camera	1	R\$	800,00
Central PABX	1	R\$	2.500,00
Fogão 04 bocas	1	R\$	100,00
Frigobar	1	R\$	300,00
Portão Eletrônico com controle	1	R\$	1.500,00
Sofá de tres lugares de courim	1	R\$	150,00
TOTAL			138.390,00

11.200.977/0001-79
VALMIR F. GAVIOLI - MATERIAIS
ELETRICOS - EPP
Av. Napoleão M. da Silva, 46
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Paraná
L



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: IVECO

MODELO: TECTOR 230E25 CAMINHÃO C. FECHADA

ANO/ MOD:2011/2011

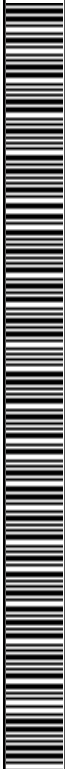
COR: BRANCA

PLACA: ATU-2862

VALOR: 125.000,00 (CENTO E VINTE E CINCO MIL REAIS)

Atenciosamente


AUTOTRUEL
MUL. T. IM. AS. E. AS.
Anderson Quintanilha Moreira - Veículos - ME
CNPJ 07.778.385/0001-01



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: IVECO

MODELO: TECTOR 240E25 CAMINHÃO CAR. FECHADA

ANO/ MOD:2010/2011

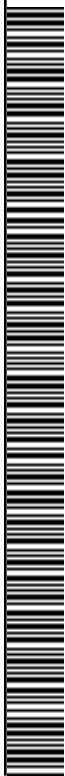
COR: BRANCA

PLACA: ATP-4124

VALOR: 125.000,00 (CENTO E VINTE E CINCO MIL REAIS)

Atenciosamente


AUTOMVEL
Anderson Quintanilha Moreira - Veículos - ME
CNPJ 01.778.367/0001-01



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: MERCEDEZ BENZ

MODELO: M BENZ 1218 CAMINHÃO C. FECHADA

ANO/ MOD:1995/1995

COR: VERDE

PLACA: AFG-4918

VALOR: 60.000,00 (SESSENTA MIL REAIS)

Atenciosamente

ALTOQUEL
m.u. - timarcas
Veículos - ME
Andressa G. Cantanhilha Moreira - 71 778 2271



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: VOLVO

MODELO: VM 330 4X2 TRATOR

ANO/ MOD:2013/2013

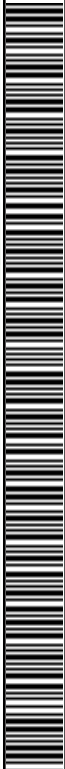
COR: BRANCA

PLACA: AXO-6552

VALOR: 125.000,00 (CENTO E VINTE E CINCO MIL REAIS)

Atenciosamente


Anderson
DNE 10.1778-26270001-01
PROJUDI
PUL - Timarcas
PUL - Timarcas
PUL - Timarcas



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: VOLVO

MODELO: VM 330 4X2 TRATOR

ANO/ MOD:2013/2013

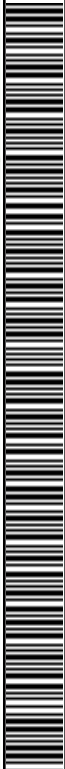
COR: BRANCA

PLACA: AXO-4887

VALOR: 125.000,00 (CENTO E VINTE E CINCO MIL REAIS)

Atenciosamente


PROJUDI
PULSAR HBY55 3X4VD YELKA
01/10/2016 15:00:00
Livia Bernardes Rizzo



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

CARTA DE AVALIAÇÃO

Conforma solicitado, fornecemos avaliação para o veículo abaixo de acordo com suas características:

MARCA: RENAUT

MODELO: SANDERO

ANO/ MOD:2015/2015

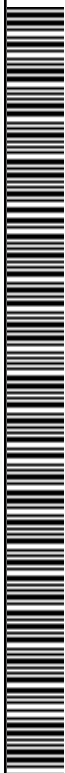
COR: BRANCA

PLACA: AZW-9963

VALOR: 31.509,00 (TRINTA E UM MIL, QUINHENTOS E NOVE REAIS)

Atenciosamente


ALSTONVEL
JUNTADA DE PETIÇÃO DE CUMPRIMENTO DE INTIMAÇÃO
MARCAS - ME
Rua da Liberdade, 100 - Centro - São Paulo - SP



1

PASTORAL

MULHERES
MULHERES - VEÍCULO

Anderson N° 0178

RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA:

PRODUMAC PRODUTOS ALIMENTICIOS MARIA CLARA LTDA

CNPJ-03.887.207/0001-18

DESCRIÇÃO	DATA AQUIS	MARCA	MODELO	ANO/MOD	PLACA	VALOR
M.BENZ/1218 CAR/CAMINH/C.FECHADA CH:9BM682028SB053667	14/04/2003	M.BENZ	MB1218	1995/1995	AFG-4918	R\$- 60.000,00
IVECO/TECTOR 240E25 CAMINH/C.FECHADA CH:93ZE2HJ00B8903078	24/01/2011	IVECO	TECTOR	2010/2011	ATP-4124	R\$-125.000,00
IVECO/TECTOR 240E25 CAMINH/C.FECHADA CH:93ZE2HJ00B8904203	24/01/2011	IVECO	TECTOR	2011/2011	ATU-2862	R\$-125.000,00

AUTOTONVEL
MULTIMARCAS
Moreira - Veículos - ME
CNPJ 10.177.836/0001-04
Inscrição Estadual 001.778.367



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA:

MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA

CNPJ-14.303.212/0001-52

DESCRIÇÃO	DATA AQUIS	MARCA	MODELO	ANO/MOD	PLACA	VALOR
VOLVO/V/M 330 4X2T TRATOR CHASSI 9BVP0S1A4DE141297	23/10/2013	VOLVO	VM330	2013/2013	AXO-4887	R\$-165.000,00
VOLVO/V/M 330 4X2T TRATOR CHASSI 9BVP0S1A4DE1337	23/10/2013	VOLVO	VM 330	2013/2013	AXO-6552	R\$-165.000,00

AUTO OVEL
MULTIMARCAS
Moreira - Veículos - ME
Anderson Quintanilha Moreira
CNPJ 01.778.367/0001-01

RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA:

PRODUMAC PRODUTOS ALIMENTICIOS MARIA CLARA LTDA

CNPJ-03.887.207/0001-18

DESCRIÇÃO	DATA AQUIS	MARCA	MODELO	ANO/MOD	PLACA	VALOR
RENAULT/SANDERO EXPR 16R CHASSI 93Y5SRD6EFJ796509	18/08/2015	RENAULT	SANDERO	2015/2015	AZW-9963	R\$-31.509,00

AUTOVEL
MULTIMARCAS
Anderson Quintanilha Moreira - Veículos - ME
CNPJ 04.778.367/0001-01

RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA:

MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA

CNPJ-14.303.212/0001-52

DESCRIÇÃO	DATA AQUIS	MARCA	MODELO	ANO/MOD	PLACA	VALOR
FIAT/PALIO FIRE CHASSI 9BD17102ZF7528924	11/05/2015	FIAT	PALIO/FIRE	2015/2015	AZP-0287	R\$-23.395,00

AUTOVEL
MULTIMARCAS
Anderson Quintanilha Moreira - Veículos - ME
CNPJ 01.778.367/0001-01

Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

A:
PRODUMAC PROD. ALIM. MARIA CLARA LTDA
ROD. PR 082 LOTE 208-C Nº 99
CNPJ-03.887.207/0001-18 – TERRA BOA PR.

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa empresa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida em que os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.


[08.784.265/0001-30]
ATK INFORMÁTICA E
TELECOMUNICAÇÕES
LTDA - ME
Avenida Brasil, 340
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Parana



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

Descrição	Quant.	Placa / Imobilizado	Valor de Avaliação já depreciado
Armário de Aço c/4 gavetas	3		R\$ 750,00
Armário Suite	1		R\$ 250,00
Bebedouro Garrafão e 20 Litros	1		R\$ 500,00
Cadeira	3		R\$ 225,00
Cadeira	2		R\$ 150,00
Cadeiras	5		R\$ 375,00
Cadeiras	6		R\$ 450,00
Computador Pentium Completo (Monitor/Teclado/Mouse)	2		R\$ 500,00
Escrivaninha em L	2		R\$ 600,00
Estabilizadores p/ computador 220/110	7		R\$ 700,00
Filtro de Linha	3		R\$ 40,00
Impressora Laserjet	1		R\$ 300,00
Impressora Laser jet	1		R\$ 300,00
Impressora Laser jet	1		R\$ 300,00
Impressora Matricial	1		R\$ 300,00
Licença Windows	5		R\$ 3.555,60
Licença Windows Server 2000	1		R\$ 1.757,60
Maquina de calcular	4		R\$ 280,00
Maquina de Calcular EL 175	1		R\$ 70,00
Maquina de calcular EL 180	1		R\$ 70,00
Mesa para escritório	1		R\$ 125,00
Mesa para escritório	1		R\$ 125,00
Mesas para escritório	6		R\$ 750,00
Micro Computador completo com monitor teclado mouse	6		R\$ 6.000,00
Mesa para escritório	1		R\$ 50,00
Nobreak	1		R\$ 500,00
PC Pentium Ultima geração	2		R\$ 1.500,00
Roteador Wi fi	1		R\$ 500,00
Armário de madeira	1		R\$ 300,00
Cadeiras	9		R\$ 150,00
Computadores Marca AOC com Monitor 14 AOC	2		R\$ 500,00
Escrivaninhas	3		R\$ 1.500,00
Balcão para Recepção	1		R\$ 100,00
Cadeiras conjugadas com 04 assentos	2		R\$ 250,00
Computador Pentium Completo (Monitor Teclado e Mouse)	1		R\$ 1.500,00
Maquina de Calcular EL 180	1		R\$ 70,00
TOTAL			25.393,20


08.784.265/0001-30
ATK INFORMÁTICA E
TELECOMUNICAÇÕES
LTDA - ME
Avenida Brasil, 340
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Parana



Terra Boa, 10 de Outubro de 2016

A:
MAIS SABOR ALIMENTOS LTDA
RUA SANTA CATARINA S/Nº
CNPJ-14.303.212/0001-52 – ENGENHEIRO BELTRÃO PR.

DECLARAÇÃO DE AVALIAÇÃO SEM INTENÇÃO DE COMPRA

Declaramos, nesta data, a quem possa interessar, que os equipamentos em anexo discriminados, conforme sua característica específicas e implementação, foram avaliados por essa empresa conforme indicadores de mercado, e principalmente pelas informações prestadas pelo proprietário, quanto ao estado de conservação, manutenção preventiva, e acessória, da forma abaixo panilhada.

Declaramos ainda também que, tal avaliação não significa compromisso de compra e venda de nossa parte, e que não vincula a empresa declarante a qualquer responsabilidade junto a terceiros, ante aos termos dessa declaração, na medida em que os equipamentos foram inspecionados visualmente, estando sujeitos a variações de mercado e depreciação pelo uso.

Sendo o que temos para o momento, firmamos o presente para os devidos fins e efeitos.

Atenciosamente.


08.784.265/0001-30
ATK INFORMÁTICA E
TELECOMUNICAÇÕES
LTDA - ME
Avenida Brasil, 340
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Parana



RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA

Descrição	Quant.	Placa / Imobilizado	Valor de Avaliação já depreciado
Armarios escritorio	2		R\$ 300,00
Impressora hp laser jet	1		R\$ 350,00
Notebook acer	1		R\$ 1.500,00
TOTAL			2.150,00


08.784.265/0001-30
ATK INFORMÁTICA E
TELECOMUNICAÇÕES
LTDA - ME
Avenida Brasil, 340
Centro CEP 87240-000
Terra Boa Parana

