

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.

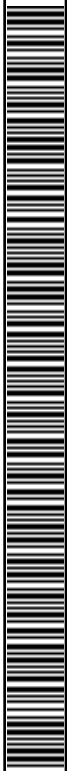
Quanto a distribuição da participação no mercado (*market share*), a empresa cearense M. Dias Branco, fundada em 1936, é líder no país com 27,9% de participação no mercado de biscoitos, segundo dados da própria companhia. Em 2004, a M. Dias Branco iniciou um grande ciclo de aquisições com a compra da 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.

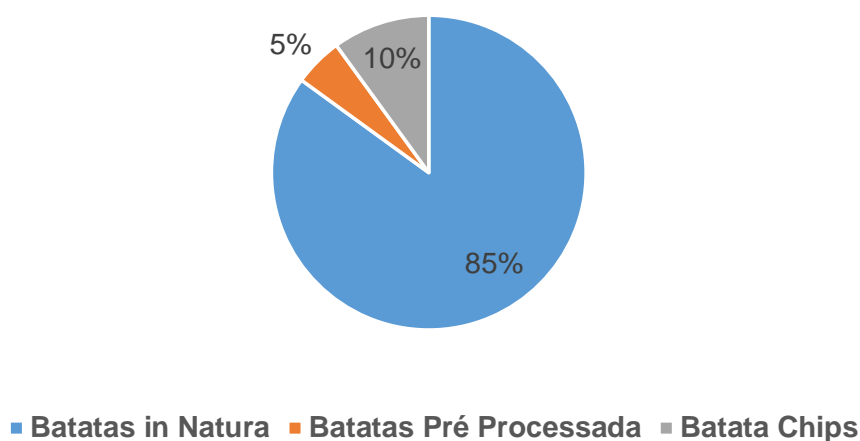


Figura nº 59 - Mercado de Batata no Brasil
FONTE: Pepsico

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".

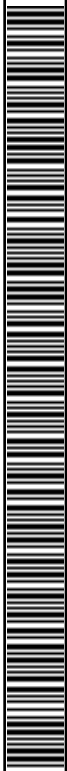
3.6.3 Aspectos concorrenciais

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

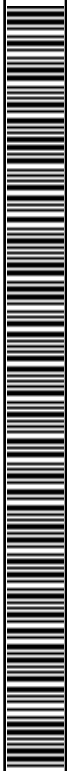
Também neste setor a concentração de mercado é o principal aspecto a ser destacado. Os 20 principais fabricantes nacionais de biscoitos, respondem por 70% do faturamento geral do setor. O maior produtor nacional, a empresa M. Dias Branco, possui 27,9% (2015) do mercado brasileiro.

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.

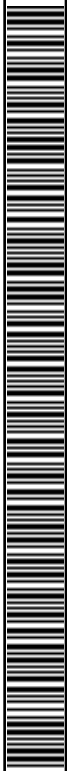
Assim, não impactam a atuação das empresas do Grupo Naturitos nos mercados regionais em que atuam. São as pequenas empresas, que buscam redução de custos com comprometimento da qualidade e impõem as maiores dificuldades de competição, pois utilizam como principal arma de disputa de mercado, o preço.

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.

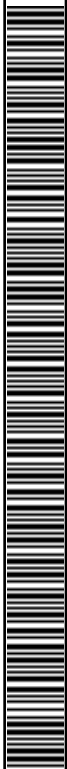
FONTE: PepsiCo

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%.



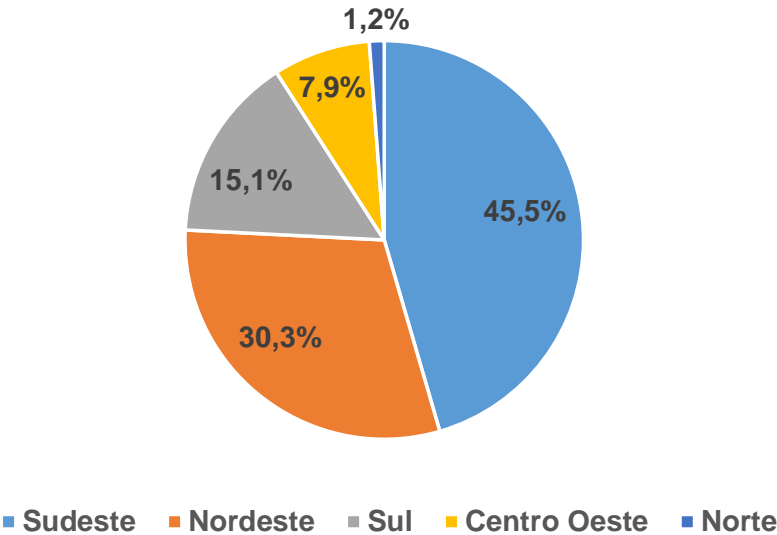


Figura nº 61 - Distribuição Geográfica do Consumo de Biscoito no Brasil - 2015
FONTE: *FONTE: AC Nielsen (Ano de 2015)*

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

VARIEDADES	2011	2012	2013	2014	2015
Recheado	4,497	4,83	5,305	5,705	6,074
Secos / Doces	1,93	2,075	2,462	2,907	3,146
Especiais					
Água e Sal / Cream	2,166	2,461	2,721	2,902	3,079
Cracker					
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



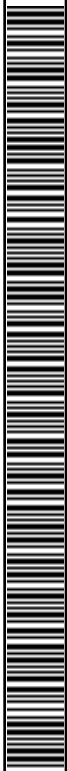
Estudos compartilhados entre Euromonitor e a ABIMAPI, apurou que há elevado potencial no mercado doméstico de biscoitos para incrementar esses números. Conforme informações levantadas pela pesquisa, os argentinos, por exemplo, consomem 12,44 quilos/ habitante/ano. Prova deste potencial é a constatação 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 capta 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 capta 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. Consta-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
FONTES: 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.

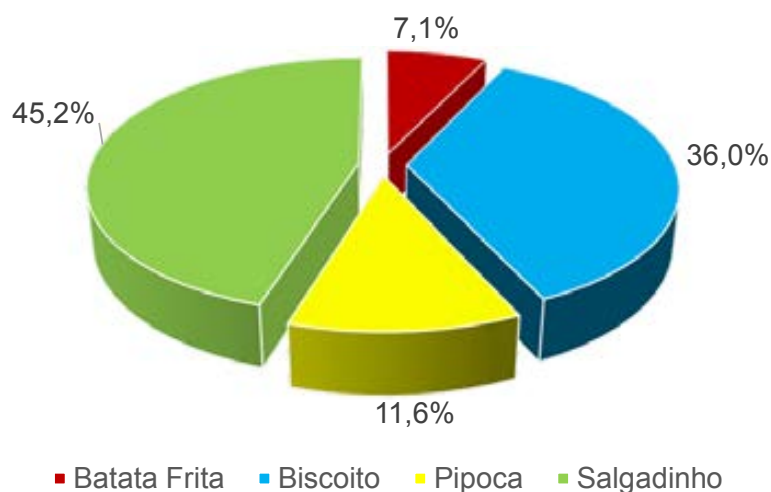
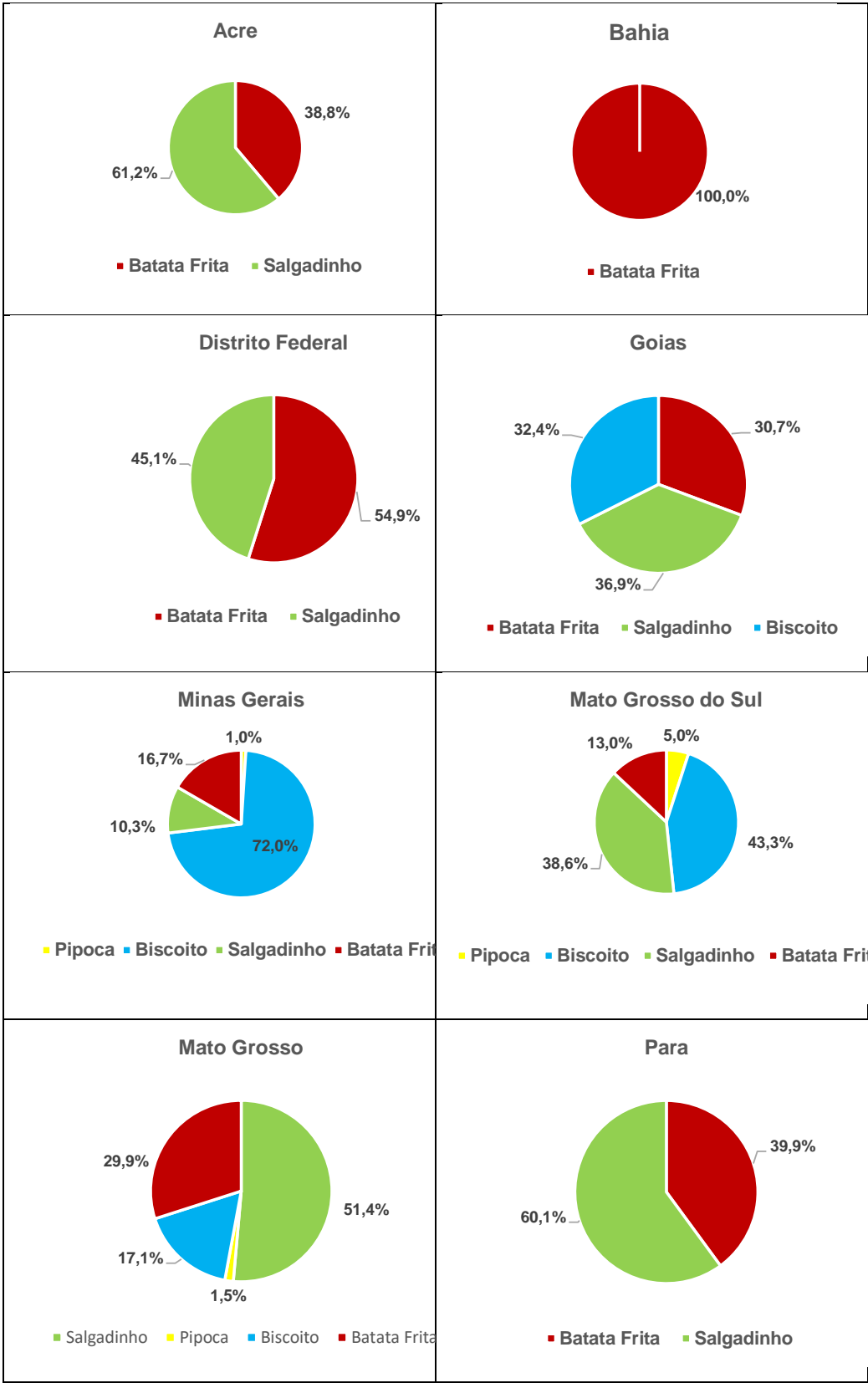


Figura nº 62 - Segmentação das Vendas por Linha de Produção
FONTE: Elaborado pelo autor.

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.





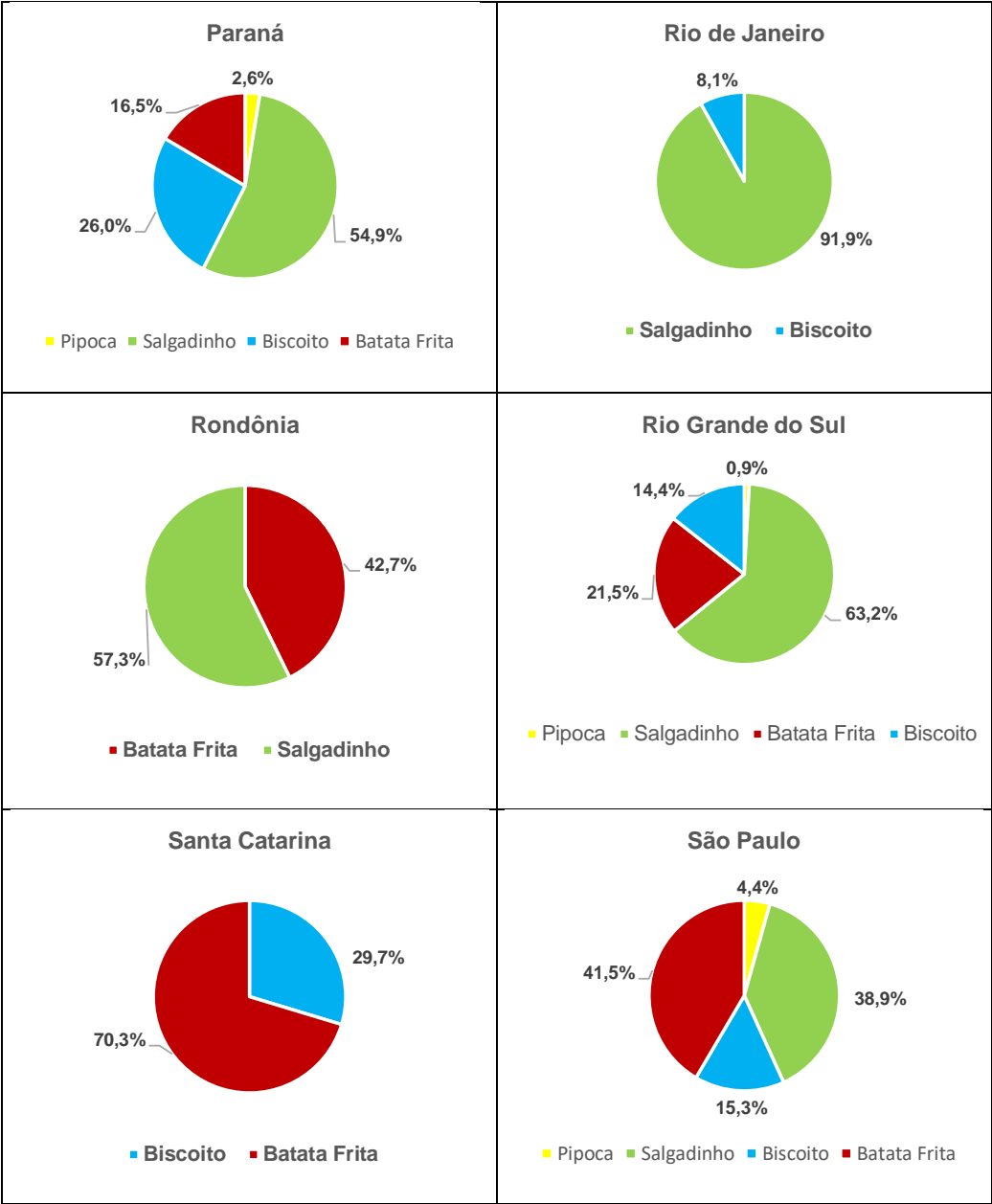


Figura nº 63 - Composição das Vendas por Estado (Agosto/2016).
FONTE: Elaborado pelo Autor

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 logísticas 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.

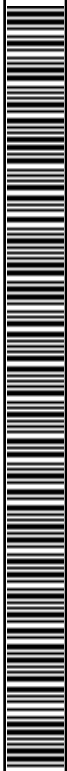


TABELA Nº 33
PREÇOS MÉDIOS – AGOSTO DE 2016.

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.

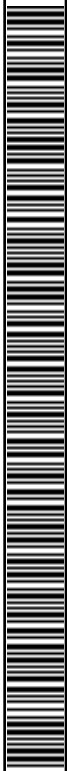
3.6.11 – Perspectivas

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;



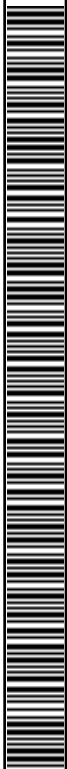
- g) realizar internamente todo o trabalho de conciliação bancária;
- h) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.

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.

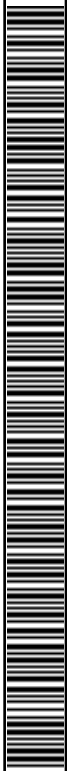


Atualmente a Diretoria Geral e a Gerencia Comercial/Operacional acumulam inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de atividades na figura de seu Diretor. Essa excessiva centralização restringe a capacidade de alcançar níveis de produtividade e eficiência compatíveis com a competitividade do setor.

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, enfiamento 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.

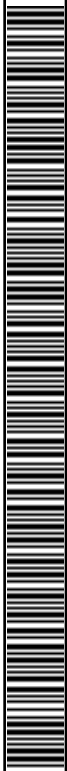
Como visto anteriormente, a margem operacional bruta reduz bastante nas vendas no atacado. No caso do “Salgadinho 40gr”, principal produto de venda, ela reduz de 43,0% para 26,5% (Tabela nº 17). No caso dos biscoitos, em média, a margem operacional bruta reduz em dez pontos percentuais. (Tabelas nº 18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



ESTRUTURA 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 Concurais:

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.



demaís 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.

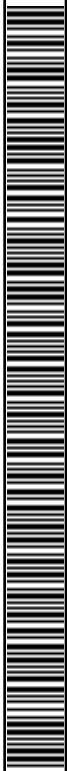


TABELA Nº 45
DÍVIDA COM A RECEITA FEDERAL DO BRASIL

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.

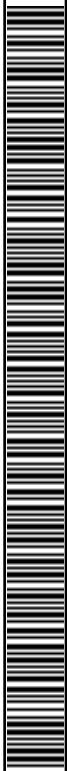


TABELA Nº 48
CRÉDITOS C/ GARANTIAS FIDUCIÁRIAS - INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

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 garantias 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	14.0569.606.0000225 -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.

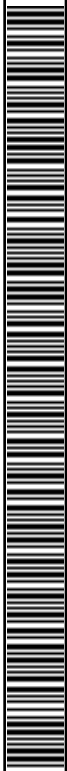
Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 31 de maio de 2016, cujos valores foram corrigidos pela variação acumulada da Taxa Referencial (TR), entre os meses de junho a outubro de 2016 (Para o créditos sujeitos aos efeitos da Lei 11.101/2005).

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 CREDORES



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
INDUSTRIA 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 Ucrania, 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, Iguaçu/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 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.	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 contribuíram 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 Concursais	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



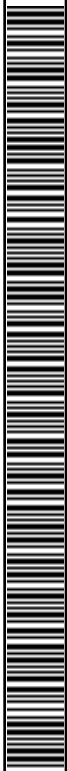
10.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

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.

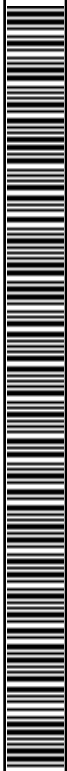
Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do segundo semestre do ano de 2017.

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**

