



# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL





*“A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo á atividade econômica.”(LEI 11.101/05)*



# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICO FINANCEIRA  
DA

GRANJA GM FRANGO LTDA

NO ÂMBITO DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

1ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE  
ANAPÓLIS – ESTADO DE GOIÁS

PROCESSO N° 48837-10.2009.8.09.0006

Abril/2010



## SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL .....	7
1.1.	Comentários iniciais.....	7
1.2.	Sumário dos objetivos básicos e comentários sobre a elaboração do plano de recuperação.....	8
1.3.	Sumários das principais medidas que serão tomadas visando o reequilíbrio da empresa .....	9
1.4.	Descritivo da estrutura societária .....	10
2.	HISTÓRICO DA “GRANJA GM” E RESUMO DE SUAS ATIVIDADES .....	11
2.1.	Início das atividades da “GRANJA GM “e sua trajetória.....	11
2.2.	Produtos e Mercado de Atuação .....	14
3.	HISTÓRICO DO FATURAMENTO DA “GRANJA GM” .....	17
4.	BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA E ASPECTOS AMBIENTAIS .....	18
5.	COMENTÁRIOS SOBRE O MERCADO DE CARNE DE FRANGO .....	21
5.1.	Produção de carne de frango .....	21
5.2.	Crescimento de consumo de frango – Aumento de Importações /Exportações no Mundo .....	22
5.3.	Consumo de Carne de frango .....	26
5.4.	Vantagens competitivas do Brasil no setor global de carne de frango.....	28
6.	COMENTÁRIOS SOBRE A ECONOMIA BRASILEIRA E IMPACTOS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO...29	
6.1.	Comentários sobre o Produto Interno Bruto no Brasil .....	29
6.2.	Perspectivas para a agropecuária brasileira e a crise mundial.....	30
6.3.	Impactos da crise econômica no setor do agronegócio.....	31
7.	COMENTÁRIOS SOBRE AS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO ATUAL DA “GRANJA GM” ..32	
7.1.	Gripe Aviária em 2006 e Crise Mundial em 2008.....	32
7.2.	Queda nos preços do frango 2009 .....	34
7.3.	Não Liberação de Recursos do FCO e Falta de Crédito no Mercado Financeiro .....	34
7.4.	Juros e spreads bancários elevados .....	35
7.5.	Aumento de custos com mão de obra .....	36
7.6.	Aumento de custos com energia elétrica.....	36
7.7.	Aumento de carga tributária.....	37
7.8.	Valorização do câmbio em 2009.....	37
8.	OUTRAS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO – FATORES INTERNOS .....	38
8.1.	Controle inadequado na apuração de custos .....	38



8.2.	Pagamentos excessivos de juros.....	38
9.	DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (art. 53 da LEI 11.101) .....	39
9.1.	Início da Reestruturação .....	39
9.2.	Medidas já adotadas – Administrativas e financeiras .....	39
9.3.	Medidas já Adotadas – Mercadológicas.....	41
9.4.	Outras medidas que serão adotadas pela administração .....	41
10.	SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ.....	43
10.1.	Patrimônio Intangível – Marca, Pontos de Venda, Know-How, Clientes e Posição de Mercado...43	
10.2.	Patrimônio Tangível – Maquinário e Infra-Estrutura – Laudo Anexo.....	44
11.	COMENTÁRIOS QUANTO A VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA (ARTIGO 53, LEI 11.101) ..	46
12.	CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES .....	48
13.	PREMISSAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO .....	49
14.	PREMISSAS UTILIZADAS PARA PROJEÇÃO DE RESULTADOS E FLUXO DE CAIXA.....	51
15.	OUTRAS PREMISSAS UTILIZADAS NO PLANO.....	53
15.1.	Premissas Gerais.....	53
a)	Carência .....	53
b)	Contagem de prazo para os pagamentos aos credores.....	53
c)	Atualização monetária dos saldos de cada credor, cronograma de pagamentos e saldo não utilizado .....	53
d)	Vinculação dos pagamentos a geração de caixa.....	54
e)	Credores não constantes da segunda relação de credores.....	54
f)	Alienação de Bens .....	54
15.2.	Leilão reverso e privilégio a fornecedores parceiros. ....	55
15.3.	Novação da dívida.....	55
16.	PASSIVO TRIBUTÁRIO .....	56
17.	PROPOSTA DE PAGAMENTO A CREDORES .....	57
17.1.	Planejamento de pagamento aos credores .....	57
17.2.	Planejamento de pagamento aos credores Trabalhistas.....	57
17.3.	Pagamentos a credores com garantia real.....	58
17.4.	Pagamentos a credores quirografários .....	59
17.5.	Leilão reverso de créditos .....	60
17.6.	Credores com privilégio geral .....	60



17.7.	Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores em cada exercício.....	62
17.8.	Exemplo prático - Credor Garantia Real.....	63
17.8.1.	Premissas.....	63
17.8.2.	Desenvolvimento dos cálculos.....	63
17.9.	Exemplo prático – Credor Quirografário.....	65
17.9.1.	Premissas.....	65
17.9.2.	Desenvolvimento dos cálculos.....	65
18.	FALÊNCIA.....	67
19.	ALTERAÇÃO DO PLANO E PERMISSÕES.....	69
20.	CONCLUSÃO E RESUMO.....	70



# 1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

## **1.1. Comentários iniciais**

A Lei n. 11.101 de 2005 traz prevista a Recuperação Judicial de Empresas, com a apresentação para os credores de um plano econômico detalhado de recuperação visando à manutenção do negócio e do emprego dos trabalhadores, bem como o pagamento da totalidade dos créditos devidos.

Assim sendo, nos termos do art.53 da referida Lei, GRANJA GM LTDA, pessoa jurídica de dito privado regularmente inscrita no CNPJ/MF n°. 26.611.764/0001-07, vem pela presente apresentar o seu Plano de Recuperação Judicial, que, a seguir, é detalhadamente demonstrado.

Para elaboração do Plano de Recuperação, e, com a extrema vontade e força para atingir seus objetivos, a GRANJA GM LTDA., doravante simplesmente denominada "GRANJA GM", contratou assessores jurídicos e consultores externos, com ênfase ao escritório *Campos Advocacia e Masters Auditores S/S*. Além disso, contaram com a prestação de serviços dos colaboradores da empresa, diversos deles trabalhando na empresa há vários anos.

Esse Plano de Recuperação Judicial é apresentado incluindo demonstração de resultados e fluxo de caixa projetado para os próximos exercícios, permitindo a visualização adequada do comportamento financeiro futuro e, conseqüentemente, suas possibilidades para pagamento a credores.

Os resultados projetados à "GRANJA GM", integração e abate de frangos, ainda que gerencialmente sejam analisados de forma distinta, foram consolidados no presente Plano de Recuperação e, desta forma, considerados de forma consolidada para efeito de análise e projeções de resultado, em vista se tratar de uma única empresa.

Desta forma, a proposta de pagamento aos credores foi embasada nos resultados consolidados da Empresa.



## **1.2. Sumário dos objetivos básicos e comentários sobre a elaboração do plano de recuperação**

O presente Plano tem por objetivo reestruturar a “GRANJA GM”, para que a mesma supere sua momentânea dificuldade econômico-financeira, dando continuidade aos negócios, fixando-se como importante Empresa no Município de Anápolis – Estado de Goiás (onde se localiza a sua atividade industrial, e onde estão centralizadas as atividades operacionais, administrativas, contábeis).

O presente Plano procura projetar que a “GRANJA GM” alcance um lucro operacional adequado e sustentável ao longo dos próximos anos.

Desta forma, a viabilidade futura da empresa depende não só da solução da atual situação de endividamento, mas também, e fundamentalmente, da melhoria de seu desempenho operacional. Sendo assim, as medidas identificadas no Plano de Reestruturação Operacional estão incorporadas a um planejamento estratégico da Empresa para os próximos exercícios.

Para a elaboração do presente Plano foram analisadas, dentre outras, as seguintes áreas: Estrutura Corporativa, Organizacional, Administrativa, Planejamento Estratégico em Vendas, Área Industrial, Planejamento e Controle de Produção, Custos, Compras, Logística, Marketing e Recursos Humanos. A análise destas áreas, em conjunto com a avaliação do desempenho financeiro da empresa, foi a base para nortear as ações a serem tomadas visando recuperar a empresa.

As projeções financeiras foram desenvolvidas assumindo-se o crescimento do mercado, baseado em premissas razoáveis e conservadoras.

Medidas adicionais, que serão avaliadas em detalhes após a apresentação do Plano de Recuperação, e seus potenciais efeitos nos resultados operacionais também estão detalhadas neste documento. Entretanto, como essas medidas requerem uma investigação mais profunda, os impactos desta não foram incluídos nos resultados





operacionais.

### **1.3. Sumários das principais medidas que serão tomadas visando o reequilíbrio da empresa**

As principais medidas que já foram ou estão sendo adotadas no Plano de Negócios estão basicamente subdivididas em Medidas Administrativo-Financeiras e Medidas de Mercado.

Dentre as principais medidas, podemos inicialmente citar as seguintes:

#### **1.3.1 - Administrativas financeiras**

- ❖ Redução de Custos;
- ❖ Busca de melhores fontes de financiamento das operações mercantis;
- ❖ Renegociação de taxas de financiamento operacionais;
- ❖ Recuperação de créditos vencidos;
- ❖ Otimização dos processos de integração;
- ❖ Otimização de rotinas administrativas;
- ❖ Gerenciamento das margens operacionais;
- ❖ Novas rotinas no gerenciamento de custos de produção e distribuição
- ❖ Medidas visando recuperação de qualquer ativo possível, no âmbito cível ou administrativo;
- ❖ Controle efetivo de despesas através da implantação de centro de custos por área;
- ❖ Controle de margens operacionais por canal de vendas, produto e segmentação de mercado.

#### **1.3.2 – Medidas de Mercado**

- Medidas visando retomar o histórico de abates de frangos e distribuição com margens sólidas e saudáveis;
- Realinhamento, de imediato, e revisão das políticas de



produção e comercialização da empresa (turnos de trabalho, otimização de capacidade produtiva, etc.);

Os comentários analíticos sobre cada uma dessas medidas de gestão que estão sendo tomadas pela empresa estão descritos em itens específicos neste documento.

#### **1.4. Descritivo da estrutura societária**

A “GRANJA GM” é composta pelos seguintes estabelecimentos:

<b>ESTABELECIMENTO</b>	<b>ENDEREÇO</b>	<b>MUNICÍPIO / ESTADO</b>
MATRIZ	AV. RODRIGUES PEIXOTO CHACARA 01-07 SRJ PEIXOTO	ANÁPOLIS / GO
FILIAL	ROD. BR-414 FAZENDA JEOVÁ GIRE ZONA RURAL	ANÁPOLIS / GO

Todas as unidades acima têm como sócios diretos o Sr. Eduardo Filipe Correia Marques e o Sr. Gilberto da Paixão Marques, que são cotistas.

Apresenta-se, a seguir, quadro demonstrativo da composição societária:

<b>Sócios</b>	<b>%</b>	<b>Nr. De Cotas</b>	<b>Valores em R\$</b>
Eduardo Filipe Correia Marques	99%	148.500	<b>148.500,00</b>
Gilberto da Paixão Marques	1%	1.500	<b>1.500,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>150.000</b>	<b>150.000,00</b>



## 2. HISTÓRICO DA “GRANJA GM” E RESUMO DE SUAS ATIVIDADES

### **2.1. Início das atividades da “GRANJA GM” e sua trajetória**

Em 20 de Abril de 1.990, a “GRANJA GM” estabeleceu um pequeno abatedouro de frango, onde toda atividade era desenvolvida apenas pelos membros da família.

Com o crescimento do mercado, a “GRANJA GM” deixou de ser uma empresa familiar e deu expansão aos negócios, contando hoje com 140 empregados diretos e mais de 750 indiretos, possuindo um parque industrial com capacidade para abater 24.000 aves por dia.

A partir de 2007, a “GRANJA GM”, que até então apenas efetuava o abate, passou a também criar aves em parceria com seus fornecedores através do processo conhecido como de integração.

No ano de 2008 a “GRANJA GM”, visando otimização de sua rentabilidade, construiu sua fábrica de ração para abastecimento de seus fornecedores em regime integrado.

Esse crescimento, contudo, ocorreu juntamente com diversos fatores alheios ao controle da empresa, que contribuíram para seu desequilíbrio econômico financeiro. A rigor, a crise econômica ocorreu e ocorre não só na GRANJA GM mas no mercado de proteína animal como um todo, em especial no mercado de frangos. Dentre os principais fatores que motivaram a atual situação da empresa destacam-se :

- Gripe aviária
- Crise mundial de 2008
- Não liberação de recursos do FCO para construção da fábrica de rações



- Queda nos preços do frango em 2009

Estas são as causas concretas e as razões da crise econômico-financeira da “GRANJA GM”, o que motivou a seus administradores a ingressarem com o Pedido de Recuperação Judicial da empresa consoante Lei 11.101/05. Referidas causas do desequilíbrio serão detalhadas nos itens seguintes deste Plano.

Antes de iniciarmos o detalhamento do presente Plano de Recuperação Judicial apresentamos, a seguir, algumas fotografias da estrutura produtiva da GRANJA GM:

a) **Abatedouro (Externas)**





b) Fotos do Maquinário do Abatedouro





c) Fotos da fábrica de Ração



## 2.2. Produtos e Mercado de Atuação

A “GRANJA GM” atende ao mercado goiano e entorno do Distrito Federal comercializando carne de frango *in natura* ou temperado, que pode ser resfriado ou



congelado. Ele o faz através de vendas de frangos inteiros ou cortes, conforme se pode observar no quadro a seguir:

Linha	Grupo	Tipo Grupo	Subgrupo
IN NATURA	CORTE	RESFRIADO	CARCACA
		CONGELADO	ASA
			COXA /SOBRECOXA
			DORSO
			FILE DE PEITO
	PEITO		
	INTEIRO	CONGELADO	FRANGO
		RESFRIADO	FRANGO
	MIUDOS	CONGELADO	CORAÇÃO
			FIGADO
			MOELA
			PE
			PELE
		PESCOCO	
		RESFRIADO	M.P. LINGUICA
TEMPERADO	INTEIRO	CONGELADO	FRANGO

Os principais cortes tradicionais incluem os de coxa, sobre coxa, asa e peito, que atendem a demanda do mercado goiano destinando-os para supermercados de pequeno e médio porte.

Apresentamos, a seguir, fotos dos principais produtos comercializados pela "GRANJA GM":



Coxa



Asa



Frango Inteiro



Peito de Frango



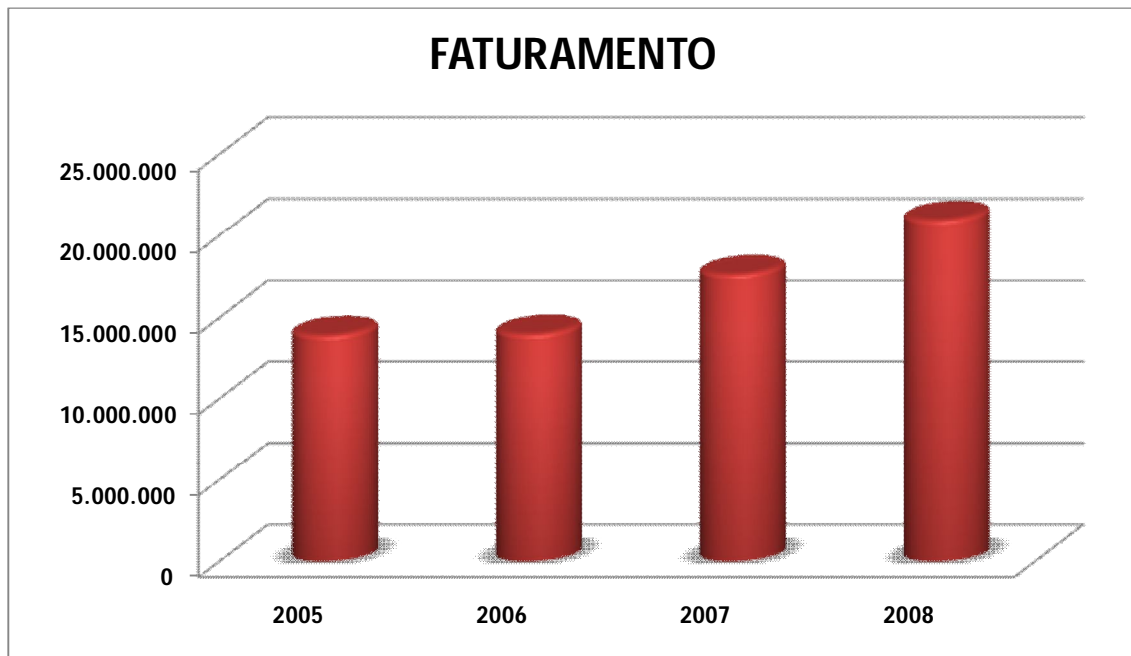
A "GRANJA GM" possui uma carteira de aproximadamente 4.000 mil clientes ativos, desde varejos até supermercados de médio porte e distribuidoras.





### 3. HISTÓRICO DO FATURAMENTO DA "GRANJA GM"

Nos últimos exercícios, a "GRANJA GM" auferiu faturamento médio anual de R\$ 16 milhões, conforme demonstrado:



Como pode ser observado no quadro acima, a empresa apresentou uma trajetória de crescimento desde 2005 em função do crescimento da produção e do aquecimento do mercado, o que permitiu a conquista de novos clientes.



#### 4. BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA E ASPECTOS AMBIENTAIS

A “GRANJA GM” tem função social importante à medida que emprega número expressivo de funcionários de forma direta e um múltiplo muito superior indiretamente, e voltará a contratar mais, assim que consiga se recuperar.

Isso aumenta a sua responsabilidade social, o que a força a melhor proteger o patrimônio humano formado por funcionários altamente treinados e totalmente dependentes do destino da organização.

A “GRANJA GM” possui atualmente mais de 140 funcionários em suas unidades industriais.

A empresa continua sendo grande fonte geradora de empregos na região onde atua, ressaltando-se que as atuais operações da “GRANJA GM” compreendem, além da manutenção dos atuais empregados, a manutenção mais de 750 empregos indiretos entre fornecedores integrados e outros.

Há ainda que se destacar o significativo montante de impostos gerados pela Empresa nos últimos exercícios.

O Plano de retomada das atividades prevê, de início, um enxugamento de custos e despesas, um realinhamento da empresa ao novo mercado, e a retomada gradativa de crescimento e otimização dos processos fabris.

Uma questão que vale ser ressaltada é em relação ao cuidado com o meio ambiente. A “GRANJA GM” possui em suas instalações adequada estrutura de tratamento de efluentes, ou seja, ela não é empresa poluidora do meio ambiente. Todos os seus efluentes são re-industrializados, ou passam por processo numa lagoa de tratamento.

A seguir, apresenta-se fotografia da lagoa de tratamento de efluentes da GRANJA GM:



A estação de tratamento é composta de 02 lagoas sendo: 1 lagoa que tem a função de decomposição e decantação dos resíduos e mais 1 lagoa de polimento que é a fase final em que dá o tratamento final na água para sua reutilização.

A capacidade de tratamento das lagoas é suficiente para toda a produção da "GRANJA GM".

Após o abate, tudo o que não é alimento comestível é transformado, por terceiros, em farinhas e óleo. Desta forma, nenhum subproduto é jogado fora, tudo é transformado. Desse modo, a "GRANJA GM" consegue um ótimo aproveitamento da produção e também evita a poluição da natureza.

A "GRANJA GM" também investe constantemente em ações sociais diretas e indiretas a saber:

- **Doações**

Algumas pequenas doações, de cunho social, são feitas a funcionários, e a famílias que comprovadamente necessitem de auxílio.



Algumas ações de cunho social também se verificam a órgãos públicos de natureza filantrópica, associações, sindicatos, entidades sociais, ONGs, creches, asilos, e igrejas.

- **Cesta Básica**

A "GRANJA GM" concede cesta básica a todos os seus empregados.

- **Programa de Aperfeiçoamento e Cursos de Treinamento**

Ao longo do exercício, a "Granja GM" mantém parceria com o SESI/SEBRAE concedendo cursos de treinamento e aperfeiçoamento destinados ao aperfeiçoamento das atividades da área de produção, sistema de garantia da qualidade, programas de autocontrole.

Enfim, a GRANJA GM, além de geradora de empregos, renda e impostos, tem uma profunda preocupação com o Social, participando e contribuindo ativamente em projetos e ações sociais que buscam interagir com ambiente onde atua, beneficiando a coletividade e fazendo o seu papel como integrador social.



## 5. COMENTÁRIOS SOBRE O MERCADO DE CARNE DE FRANGO

### 5.1. Produção de carne de frango

A produção mundial de carnes de frango vem apresentando níveis de crescimento nos últimos exercícios conforme demonstrado:

PRODUÇÃO DE CARNE DE FRANGO (em mil toneladas)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EUA	15.870	15.930	16.225	16.561	15.980	16.222
China	10.200	10.350	11.291	11.840	12.100	12.500
Brasil	9.350	9.355	10.305	11.033	10.980	11.420
União Européia	8.169	7.740	8.320	8.535	8.620	8.650
México	2.498	2.592	2.683	2.853	2.810	2.880
Índia	1.900	2.000	2.240	2.490	2.550	2.650
Rússia	900	1.180	1.350	1.600	1.790	1.975
Argentina	1.030	1.200	1.320	1.430	1.500	1.600
Irã	1.237	1.327	1.423	1.450	1.525	1.600
Japão	1.166	1.258	1.250	1.255	1.260	1.255
Tailândia	950	1.100	1.050	1.170	1.200	1.250
Outros	9.847	10.262	10.809	11.218	11.400	11.736
<b>TOTAL</b>	<b>63.117</b>	<b>64.294</b>	<b>68.266</b>	<b>71.435</b>	<b>71.715</b>	<b>73.738</b>

Números para 2009 são preliminares  
Números para 2010 são estimativas

Fonte: USDA/FAS

Conforme se observa, a produção mundial de carne de frango deverá crescer 3% em 2010. A brasileira, 4%.

Segundo projeção do USDA- United States Department of Agriculture, no ano de 2010, a produção mundial deverá retomar parte de seu dinamismo e se expandir pelo menos 3%, aproximando-se dos 74 milhões de toneladas.

Esse crescimento será impulsionado segundo se prevê, em grande parte, pelo novo histórico dos níveis de produção no Brasil e na China (4% e 3% mais elevados, respectivamente). O avanço do Brasil é estimulado pelas exportações fortes e pela



demanda interna. Já o aumento da China é uma resposta à maior demanda interna decorrente da forte expansão econômica verificada naquele país.

Além disso, contribuindo para a expansão da produção global, os Estados Unidos seguem como os maiores produtores do mundo, com crescimento previsto de 2% para 2010, alcançando 16,2 milhões de toneladas.

Praticamente todos os outros produtores, particularmente Argentina, Índia e Rússia também devem expandir a produção de carne de frango. Na União Européia, a produção de carne de frango deve registrar crescimento mínimo em 2009 e em 2010 – não só em decorrência da crise financeira mundial, mas sobre tudo porque naquele bloco econômico produção e consumo tendem à estabilização.

No cenário exposto pelo USDA, o que mais chama a atenção é o desempenho dos BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China, principalmente numa análise de sua trajetória dos últimos 5 anos. Nessa análise verifica-se que, enquanto a produção mundial em 2010, deve apresentar expansão próxima de 17% em relação a 2005, a produção dos BRIC deve crescer quase 28%, com ênfase para o crescimento individual para o Brasil da ordem de 22% no quinquênio. ( No mesmo período, a produção dos EUA não deve crescer mais do que 1%).

## **5.2. Crescimento de consumo de frango – Aumento de Importações /Exportações no Mundo**

A recuperação econômica global após a crise de 2008 deve estimular o consumo e determinar o aumento das importações de carne de frango.

Nesse cenário, Rússia, União Européia, Japão, Arábia Saudita e México, deverão continuar sendo os maiores compradores no mercado internacional.



Há que se considerar, no entanto, que a participação dos referidos países no comércio mundial tende a estagnar ou mesmo diminuir e assim, em 2010 se contará com uma menor concentração dos mercados importadores.

Desta forma, os cinco maiores do setor, que em 2005, respondiam por 55% das importações mundiais, em 2010 deverão responder por não mais que 44% de todas as importações.

Um dos fatores dessa queda nos níveis de participação no mercado mundial está no fato do forte apoio governamental desses países à produção de frango, em especial na Rússia.

Paralelamente, enquanto as maiores reduções vêm ocorrendo na Rússia, as importações do Oriente Médio permanecem em contínua ascensão, fazendo com que a participação da região nas importações globais se aproxime dos 24%, contra apenas 19,3% em 2008.

Assim sendo, juntos, Oriente Médio e África Subsaariana passam, lentamente, a responder por uma parcela maior do comércio mundial de carne de frango. A demanda nestes mercados é estimulada pelo crescimento da população, pelo aumento da renda e, conseqüentemente, pelo incremento do consumo de proteínas de origem animal. A performance da carne de frango é particularmente boa nestes mercados em decorrência de seu preço mais acessível na comparação com as carnes de boi.

Além disso, a carne de frango é uma carne versátil e que não enfrenta tabus religiosos relativos ao consumo.

Assim sendo, a participação das três principais regiões importadoras, Oriente Médio, Leste Asiático e antiga União Soviética, da ordem de 60,5% do total em 2008, em 2009 deve recuar para 59,2% e cair em 2010 para 58,5%.





Segundo o USDA, as importações da União Europeia não devem aumentar em 2010, mantendo a mesma estabilidade observada em 2008 e 2009 (em torno de 710 mil toneladas anuais).

Apresenta-se, a seguir quadro demonstrativo da evolução dos volumes de importação de carne de frango:

<b>IMPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO</b> (em mil toneladas)						
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Rússia</b>	1.225	1.189	1.222	1.159	855	820
<b>UE</b>	609	605	673	712	710	710
<b>Japão</b>	748	716	696	737	700	680
<b>Arábia Saud.</b>	484	423	470	510	625	650
<b>México</b>	374	430	393	447	490	505
<b>China</b>	219	343	482	399	370	360
<b>Iraque</b>	127	119	176	211	265	290
<b>Emir. Árabes</b>	167	182	238	289	290	290
<b>Hong Kong</b>	222	243	215	236	250	260
<b>Venezuela</b>	104	124	153	352	230	240
<b>EUA</b>	15	21	28	35	36	36
<b>Outros</b>	1.939	1.998	2.353	2.717	2.752	2.873
<b>TOTAL</b>	<b>6.233</b>	<b>6.393</b>	<b>7.109</b>	<b>7.804</b>	<b>7.573</b>	<b>7.714</b>

Números para 2009 são preliminares  
Números para 2010 são estimativas

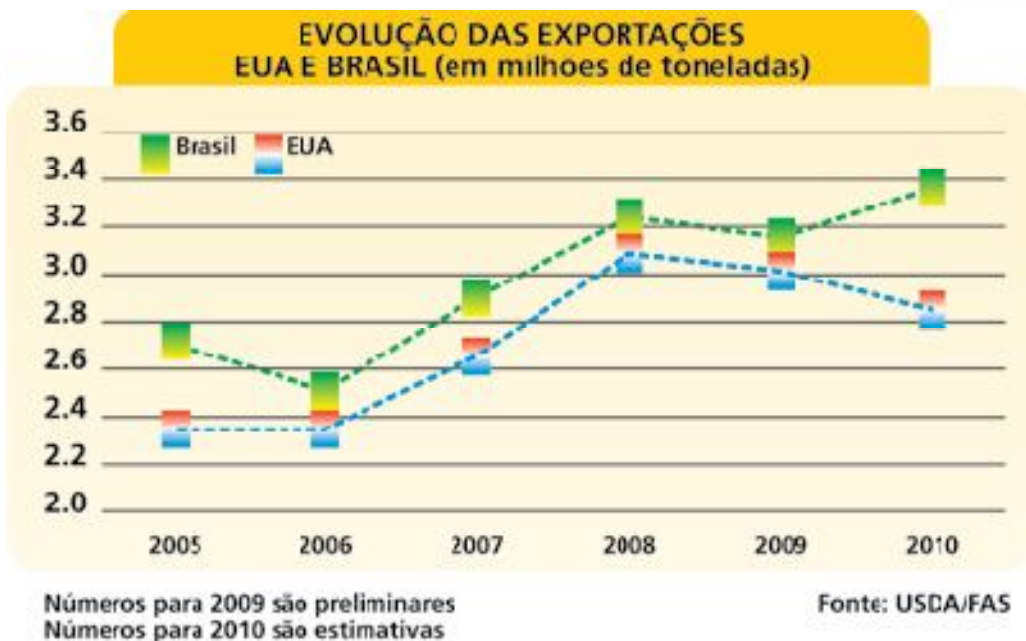
Fonte: USDA/FAS

Assim sendo, conclui-se um aumento de mercado para os países exportadores, em especial o Brasil, hoje considerado uma das duas maiores potenciais exportadoras de carne de frango do mundo.

O comportamento previsto pelo USDA para Brasil e EUA é de permanecerem como líderes isolados e responsáveis (2009) por 75% das exportações mundiais – o Brasil com 38,5% e os EUA com 36,6%.

Apresenta-se a seguir quadro demonstrativo de exportações entre o Brasil e Estados Unidos





Apresenta-se também um resumo da evolução dos volumes de exportação de carne de frango nos últimos exercícios:

### EXPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO (em mil toneladas)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Brasil</b>	2.739	2.502	2.922	3.242	3.150	3.345
<b>EUA</b>	2.360	2.361	2.678	3.157	2.997	2.858
<b>UE</b>	696	690	635	743	720	720
<b>Tailândia</b>	240	261	296	383	385	420
<b>China</b>	332	322	358	285	250	254
<b>Argentina</b>	92	94	125	164	174	204
<b>Canadá</b>	102	110	139	152	147	153
<b>Chile</b>	60	64	39	63	110	125
<b>Kwait</b>	97	38	60	70	70	70
<b>Austrália</b>	18	16	25	27	35	40
<b>Jordânia</b>	2	2	3	20	37	40
<b>Outros</b>	93	98	105	112	108	110
<b>TOTAL</b>	6.831	6.558	7.385	8.418	8.183	8.339

Números para 2009 são preliminares  
Números para 2010 são estimativas

Fonte: USDA/FAS



### **5.3. Consumo de Carne de frango**

Em 2009, o consumo per capita brasileiro sofreu ligeiro retrocesso. Mas País se mantém entre os maiores consumidores de carne de frango do mundo

Inicialmente, era previsto que, com a crise econômica mundial em 2008, o consumo mundial de carnes se voltaria para o produto mais acessível – a carne de frango. Essa previsão, no entanto, não se confirmou pois o consumo per capita para 2009 apenas em poucos países sofreu aumento. Na maioria dos países os volumes mantiveram-se constantes ou sofreram redução.

O país com maior consumo são os EUA, com 42,6 kg per capita em 2009. O Brasil é quem vem na seqüência, com 39,4 kg per capita. Na outra ponta da tabela, por sua vez, estão os dois países com a maior população do mundo, China e Índia, ambos com um nível de consumo per capita que sugere altíssimo potencial de expansão para o frango. Próximos aos dois e com um consumo maior – mas ainda bem abaixo da média geral – se encontram Rússia, os 27 países da União Européia e o Japão, três grandes importadores de carne de frango e, à primeira vista, também com grande potencial de expansão. O único senão nesses três casos é que o consumo na UE e no Japão tende à estabilização - em função, principalmente, de uma estagnação no crescimento vegetativo da população



– enquanto um eventual aumento de consumo na Rússia pode ter como base o incremento da produção interna, não a importação.

A perspectiva para 2010, considerando-se apenas esses 21 países, é que a média de 31,2 kg per capita prevista para 2009 chegue aos 31,6 kg no ano que vem. Ou seja: o incremento médio não vai muito além de 1% no ano.

Apresenta-se, a seguir, a previsão do consumo per capita de carne de frango:

<b>CARNE DE FRANGO</b>			
Previsão de consumo em 2009 em países selecionados (KG PER CAPITA)			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
Kuwait	72,5	71,7	-1,1%
Emirados Árabes	61,7	59,5	-3,6%
EUA	42,6	43,3	1,6%
Arábia Saudita	41,3	41,6	0,7%
Brasil	39,4	40,2	2,0%
Malásia	37,8	37,3	-1,3%
Hong Kong	36,9	38,1	3,3%
Austrália	34,7	34,7	0,0%
Argentina	32,5	33,9	4,3%
Venezuela	31,7	32,0	0,9%
México	29,6	30,0	1,4%
Canadá	28,8	29,4	2,1%
África do Sul	28,2	29,0	2,8%
Chile	27,0	28,4	5,2%
Taiwan	25,0	25,6	2,4%
Irã	23,2	24,1	3,9%
Rússia	19,0	20,1	5,8%
UE (27)	17,5	17,6	0,6%
Japão	15,4	15,5	0,6%
China	9,1	9,4	3,3%
Índia	2,2	2,2	0,0%
<b>MÉDIA 21 PAÍSES</b>	<b>31,2</b>	<b>31,6</b>	<b>1,1%</b>

Fonte dos dados básicos: USDA  
Elaboração e análises: AVISITE

Em 2010, avicultura ainda enfrenta rescaldos da crise Internacional, o que ao longo de 2009, obtivemos a breves retomadas nas exportações seguidas de quedas, variando acima e abaixo das 300 mil toneladas. Essa sazonalidade aliada a um câmbio pouco confiável refletiu diretamente nos ganhos da agroindústria.



No mercado nacional, o padrão de consumo segue firme e é possível que esteja ainda mais forte no decorrer do ano de 2010, já que a carne de frango, nas gôndolas dos supermercados está mais competitiva, com preços mais baixos.

#### **5.4. Vantagens competitivas do Brasil no setor global de carne de frango**

O Brasil oferece diversas vantagens competitivas como um dos líderes mundiais no setor de avicultura.

A cadeia avícola do Brasil, além de moderna e profissionalizada, conta com insumos em abundância para sua produção, como o milho a soja e a água e ainda tem a imensa vantagem de não apresentar problemas sanitários. O status sanitário da avicultura brasileira é rigidamente controlado e livre de doenças exóticas como a Influenza Aviária. Tudo isso torna a avicultura brasileira uma das mais competitivas do mundo.

A administração da “GRANJA GM” entende que essas vantagens competitivas no mercado brasileiro e tendência mundial de crescimento do consumo de carnes de frango, resultam numa grande oportunidade para que esse setor de atividade econômica no Brasil possa rapidamente superar os efeitos da crise mundial e voltar a operar com altas taxas de crescimento.

É indiscutível, portanto, a viabilidade operacional da “GRANJA GM”, pois o mercado onde ela opera vem apresentando históricos de expressivo crescimento. A própria “GRANJA GM” nos exercícios de 2006, 2007 e 2008, obteve o impressionante crescimento de sua receita bruta, conforme já demonstrado no item 3 deste Plano. E é nesse cenário otimista e realista que a “GRANJA GM” se apóia no sentido de apresentar um plano de recuperação sustentável, demonstrando, que a partir de medidas internas de ajustes (dever de casa) aliado a vigorosa viabilidade do mercado em que opera sejam suficientes para cumprir todos os seus compromissos e voltar a rota de lucratividade da empresa permitindo assim a continuidade do cumprimento de seu objeto social.

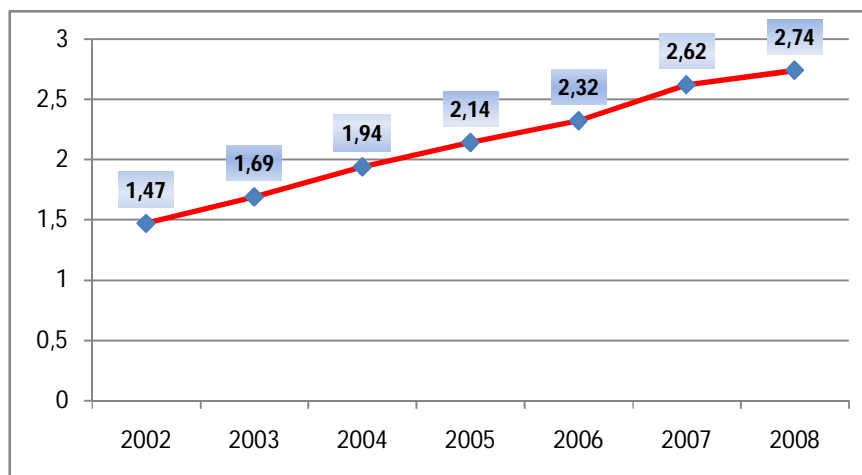


## 6. COMENTÁRIOS SOBRE A ECONOMIA BRASILEIRA E IMPACTOS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO

### **6.1. Comentários sobre o Produto Interno Bruto no Brasil**

O crescimento econômico do País, embora ficando abaixo das expectativas, apresentou até 2008, trajetória de crescimento. Em 2009, em decorrência dos efeitos da crise mundial, a taxa de crescimento foi baixíssima, conforme apresentado no gráfico a seguir:

Produto Interno Bruto – Em trilhões de Reais



Fonte: Revista Veja

Pois bem, ainda que a taxa de crescimento do PIB brasileiro não tenha sido a desejável e potencialmente possível para o Brasil, mesmo assim, propiciou o crescimento das oportunidades para diversos setores, pois vários foram os segmentos que apresentaram crescimento substancial nos últimos anos até a crise mundial verificada a partir de setembro de 2008.



As últimas projeções econômicas indicam que a taxa do PIB para 2009 deve ser da ordem de 0,5% . O novo ciclo de crescimento do PIB está eminentemente atrelado à reconquista da confiança nos mercados e no sucesso das ações público privadas para restabelecimento da normalidade e crescimento das operações mercantis.

## **6.2. Perspectivas para a agropecuária brasileira e a crise mundial**

Até a manifestação da crise mundial, o agronegócio seguia com sólidas margens de crescimento. Desta forma, o PIB (Produto Interno Bruto) do agronegócio brasileiro apresentou um desempenho considerado satisfatório em 2008, apesar também ter sido atingido pela crise mundial. Não fosse por isso, o crescimento no ano de 2008 que foi da ordem de 6%, poderia ter sido superior aos 7,89% registrados em 2007.

Dentro do agronegócio, o segmento de frango foi um dos que mais se destacou, atingindo o histórico patamar de crescimento de 4,40% no período de 2007 a 2008.

Entretanto, esse panorama altamente favorável, a partir de setembro de 2008, acabou sendo prejudicado pela deflagração de uma crise econômica de proporções épicas, que afetou os mercados financeiros trazendo em seu bojo diversos reflexos na economia mundial.

O mundo atravessou essa crise com os governos de maneira geral tentando, dentro de suas possibilidades, interferirem nos mercados para evitar uma recessão mundial.

Assim, o que se observou, é que tecnicamente o mundo entrou em recessão, só comparada ao *crash* de 1929.

Um dos reflexos imediatos da crise foi a redução drástica da concessão de crédito em todo o mundo. Com menos dinheiro à disposição e temor a recessão, houve queda no consumo mundial. Para amenizar tal impacto, Bancos Centrais de vários países baixaram as taxas de juros e implementaram ações visando incentivo ao consumo, inclusive redução de carga tributária em alguns segmentos.



Conseqüentemente, o que se vislumbra é que inicialmente a rentabilidade dos negócios em geral diminuiu, e que a tendência é a normalização para o ano de 2.010.

No setor de frigoríficos de modo geral, a dificuldade de acesso a crédito junto a bancos no quarto trimestre de 2008 e primeiro trimestre de 2009 resultou em problemas de liquidez ao setor. Com a diminuição de recursos, os investimentos também diminuíram inclusive quanto a insumos, o que implicou em menor produtividade, sendo que, em economia de mercado, a rentabilidade depende muito da eficiência da produção.

### **6.3. Impactos da crise econômica no setor do agronegócio**

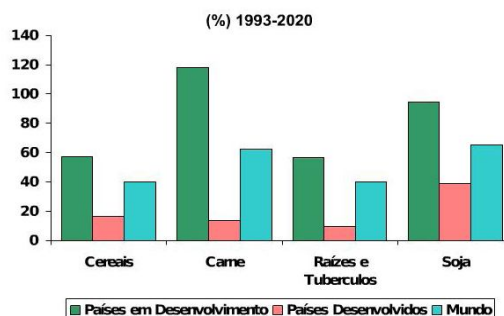
Os primeiros efeitos da crise econômica enfrentada pelo mundo foram as restrições de crédito e a redução na demanda mundial. Como conseqüência, os preços das principais *commodities* diminuíram, incluindo os alimentos e o petróleo.

O setor de carnes também sentiu os impactos da recessão da economia mundial, pois a queda nas exportações provocou aumento da oferta de carne no mercado interno com a conseqüente queda nos preços de venda.

A normalização em 2010 no cenário das exportações, atrelada a equalização cambial e queda esperada nos preços de matérias primas em especial do milho terá bons reflexos nas margens operacionais dos frigoríficos de frango.

Apresenta-se, a seguir, quadro demonstrativo da previsão da evolução do consumo de alimentos no mundo:

Aumento na Demanda Mundial por Alimentos



Fonte: Fundação Getúlio Vargas





## 7. COMENTÁRIOS SOBRE AS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO ATUAL DA “GRANJA GM”

Quanto às causas que levaram a “GRANJA GM” a atual situação financeira, pode-se separá-las entre causas externas e internas. Apresenta-se, a seguir, o detalhamento dessas principais causas.

### **7.1. Gripe Aviária em 2006 e Crise Mundial em 2008**

Devido a diversas razões imprevisíveis, que fugiram do poder de ação e controle de gestão da empresa, em 2008 o volume de rentabilidade bruta sobre vendas foi reduzido bruscamente, ocasionando um prejuízo naquele exercício.

Essa redução de margem operacional teve como causa principal a grave crise mundial, a partir de setembro de 2008.

Essa situação afetou sobremaneira a liquidez da empresa, dificultando a Empresa de satisfazer os seus compromissos nos prazos acordados.

Além da crise mundial, há que se observar também que outros fatores contribuíram para o desequilíbrio do segmento de frigoríficos de frangos no Brasil, a saber:

(i) no exercício de 2006 iniciou-se a crise no setor registrando prejuízos em diversas empresas que foram causadas pelo surto de gripe aviária. Com muita dificuldade essa questão foi solucionada no decorrer de 2007;

(ii) Em 2008 houve alta acentuada no preço do milho e soja (cereais que compõem a ração dos frangos produzidos pela empresa e que correspondem a 75% do custo de produção da carne de frango), contra a queda expressiva do preço da carne de frango no mesmo período;

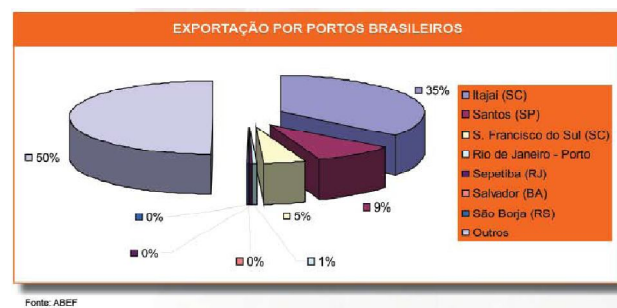




(iii) dificuldades em exportar carne de frango, afetado inicialmente pela própria crise mundial e aliado com fatores relativos à flutuação cambial, retração de consumo, etc.

(iv) crise no mercado doméstico, também derivado da crise mundial onde, devido a queda nas exportações, os produtores de carne de frango passaram a direcionar sua produção totalmente ao mercado interno, o que contribuiu para a queda brusca nos preços no Brasil.

(V) problemas para escoamento da produção, pois o Porto de Itajaí, em Santa Catarina, por onde escoava a maior parte da carne de frango produzida no Brasil foi colocado fora de operação pelas enchentes ocorridas naquele Estado.



(VI) o brutal choque de confiança que eclodiu a partir de setembro de 2008: consumidores e empresas ficaram mais cautelosos diante do noticiário chocante e, claro, de realidades como juros mais altos, crédito mais escasso e mais caro.

(VII) desaceleração do crescimento da economia, que limitou o faturamento da empresa, bem como sua rentabilidade.

Em suma: no ano de 2008 as empresas de diversos setores inclusive o de frigoríficos, enfrentaram sérias dificuldades financeiras. No mercado de frigoríficos frangos observou-se expressiva alta dos custos das rações e o baixo preço obtido na venda da carne de frango, dificuldades de exportação, desajuste entre oferta e demanda no mercado interno e juros mais altos, crédito mais escasso e mais caro.



## **7.2. Queda nos preços do frango 2009**

O Brasil sofreu no exercício de 2009 com a queda da demanda internacional pela ave. A oferta excessiva de frango no país num momento em que as exportações ainda estavam retraídas ocasionou queda de preço no mercado interno. Outras carnes também enfrentam recuo persistente das exportações, em função da desaceleração econômica motivada pela crise internacional. Não há previsão de uma reviravolta nesse quadro para os próximos meses, já que os importadores reduziram as compras. Por outro lado, existe um mercado inusitado em que a procura pelo frango brasileiro não para de crescer: o Iraque. Internamente, os avicultores já começaram a ajustar a produção nacional, a previsão é de aumento da demanda. Na pesquisa de outubro de 2009, o preço do frango resfriado inteiro apresentou queda de 4,37%. É a terceira queda consecutiva de preço. A variação acumulada no ano registrou queda de 27,66%.

## **7.3 Não Liberação de Recursos do FCO e Falta de Crédito no Mercado Financeiro**

Não bastasse o problema da crise mundial, há que se observar que a GRANJA GM, no intuito de diminuir o custo das aves, havia iniciado, ao final do ano de 2007, a negociação para financiamento de aviários com o Banco do Brasil. Depois de diversas reuniões e de apresentar o projeto modal e as condições gerais de um CONVIR, o convenio foi assinado em Setembro de 2008, pelo qual permitia aos produtores o financiamento de aviários na mesma região do abatedouro. Tudo caminhava bem, mas, apesar de vários produtores terem atendidos as exigências do convênio, o Banco do Brasil não liberou o financiamento, o que significa que a empresa continuou suportando o alto custo do transporte, com diretos reflexos em seus custos de produção e lucratividade.

Além do financiamento a integrados, a GRANJA GM, no intuito de diminuir o custo final de seus produtos, elaborou projeto para construção de uma fábrica de ração,



nas proximidades do abatedouro, que também passou a gerar riquezas aquela região.

Para execução desse projeto, orçado em R\$ 2.692.857,14 os quais 70% ou R\$ 1.885.000,00, foi enviada uma Carta Consulta solicitando financiamento da obra sendo que esta foi inicialmente aprovada pelo CDE em 27/08/2008. Assim, enquanto aguardava a liberação pelo FCO, a requerente iniciou as obras e acabou por concluí-la sem a liberação dos recursos, o que levou a descapitalização da empresa. Os recursos não foram liberados até a presente data.

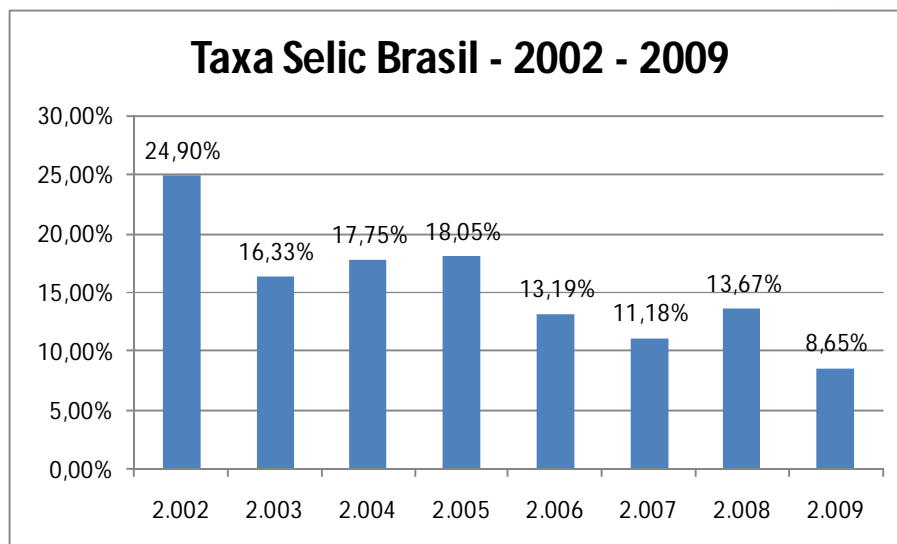
Agora, desde o ultimo trimestre do ano de 2008, em razão da crise financeira internacional provocada pela quase quebra das bolsas de valores, nos Estados Unidos, o mercado financeiro apresentou forte redução de linhas de crédito. A oscilação dos preços das commodities e a falta de financiamento da produção, afetaram o setor de frigoríficos em geral e, com isso, o mercado teve que amargar o fechamento das linhas de créditos pelos bancos, que além de não renovar os já existentes, não abriram novas linhas para o agronegócio, agravando a situação da requerente que teve que bancar os investimentos dos parceiros, construção da fábrica de ração, comprometendo sobremaneira seu capital de giro e seu fluxo de caixa, obrigando-a, como já foi dito, a fazer empréstimos bancários a juros altíssimos.

#### **7.4. Juros e spreads bancários elevados**

Uma das ferramentas utilizadas pelo Governo Federal do Brasil para consecução de suas metas de controle de inflação e captação de recursos internacionais é a manutenção de altas taxas de juros além da permissão de spreads bancários elevados visando o fortalecimento do sistema financeiro nacional.

Nesse cenário, as taxas de juros praticadas no Brasil, embora tenham sofrido redução nos últimos anos, ainda são elevadíssimas, uma das maiores do mundo.

Apresentamos, a seguir, o demonstrativo de custos médios de captação:



Fonte: Banco Central do Brasil – Indicadores Econômicos

## **7.5. Aumento de custos com mão de obra**

No Brasil, observa-se que nos últimos exercícios vem sendo concedidos reajustes salariais superiores aos níveis inflacionários, o que, conseqüentemente, trouxe reflexos aos dissídios de cada categoria de trabalhadores. Apresentamos, a seguir, quadro demonstrativo dos reajustes salariais concedidos aos trabalhadores do setor:

Ano	Reajuste Médio	Inflação
2006	6,0%	4,5%
2007	5,5%	4,0%
2008	6,0%	4,5%

## **7.6. Aumento de custos com energia elétrica**

No Brasil, os reajustes de tarifa de energia elétrica determinados às concessionárias também tem sido superiores aos níveis inflacionários. Esses reajustes são determinados pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL.



### **7.7. Aumento de carga tributária**

A política governamental brasileira tem promovido diversos reajustes nas alíquotas tributárias e isso, de certa forma atinge todos os insumos da empresa. A carga tributária brasileira atinge patamares superiores a 37,4 % do PIB. (fonte - Secretaria da Receita Federal – Estudo de Carga Tributária no Brasil).

### **7.8. Valorização do câmbio em 2009**

Podemos dizer também que, no cenário brasileiro, a política monetária econômica com valorização da taxa de câmbio aponta para a lenta redução de consumo de produtos relacionados a bens de capital e de consumo.



*Fonte: Thomson Reuters*

As baixas cotações de cambio para dólar americano inviabilizaram as margens de lucro nas exportações no primeiro semestre de 2008. No segundo semestre de 2008, a alta do cambio foi atrelada à crise econômica mundial, o que também prejudicou as exportações por falta de crédito.



## 8. OUTRAS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO – FATORES INTERNOS

Conforme já comentado, a “GRANJA GM” iniciou análise profunda para identificar eventuais outras causas da queda dos seus níveis de liquidez e lucratividade. Referida análise foi feita pelos administradores da “GRANJA GM”.

Assim sendo, além das causas externas já descritas, outras foram também identificadas, a saber:

### **8.1. Controle inadequado na apuração de custos**

Os controles de apuração de custos apresentavam inconformidades, causando leituras inadequadas das margens operacionais.

### **8.2. Pagamentos excessivos de juros**

Como já explanado, as taxas de juros no Brasil, para qualquer tipo de empresa já são, por si, uma das maiores do mundo. Essas taxas sofrem substanciais aumentos quando a empresa está em dificuldades financeiras com dificuldades de crédito e mais ainda, quando ela atrasa nos seus pagamentos junto a fornecedores ou bancos. Na “GRANJA GM”, as possibilidades de captação de recursos em linhas de crédito razoáveis foram se esgotando, o que levou a empresa a operar com outras linhas de crédito mais onerosas.



## 9. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (art. 53 da LEI 11.101)

### **9.1. Início da Reestruturação**

A administração da “GRANJA GM” iniciou suas ações para modificação do cenário da empresa às vésperas de ingressar com o Processo de Recuperação Judicial.

Assim sendo, a reestruturação da empresa tem início com o próprio pedido de recuperação judicial, afastando a pressão dos credores por um prazo razoável para a implantação de mudanças visando o reequilíbrio da empresa.

Iniciando o processo de reestruturação observa-se que a empresa passou a comprar produtos a vista, até porque não possuía mais crédito. Essa mudança de cenário possibilitou à GRANJA GM a renegociação dos preços de compra de suas principais materiais primas, o que alcançou melhorias da ordem de 12% nos custos de compra de produtos.

Logo após o Pedido de Recuperação Judicial da “GRANJA GM”, houve uma mudança da Gestão Financeira da empresa, resgatando a credibilidade junto aos colaboradores e fornecedores. Destaca-se a contratação de consultores especializados para elaboração do plano de Recuperação Judicial;

Além disso, diversas medidas foram tomadas para redução de despesas administrativas, logística, produção e comercial;

Outras medidas estão sendo adotadas visando o incremento de vendas e melhoria de valor agregado de seus produtos, com consequente aumento de percentual de vendas.

### **9.2. Medidas já adotadas – Administrativas e financeiras**

#### **a) Revisão de gastos e reestruturação da área administrativa:**

Uma ampla revisão dos gastos da “GRANJA GM” está sendo feita visando a



redução de gastos, eliminação de retrabalhos e duplicidade de controles e a criação de um conselho administrativo para analisar os resultados obtidos e planejar as estratégias futuras.

#### **b) Retomada da credibilidade com credores**

Intenso processo de discussão com os principais credores da Empresa foi iniciado a partir do ingresso da GRANJA GM no processo de recuperação judicial, no sentido de manutenção dos serviços essenciais a atividade e também no fornecimento de matérias-primas fundamentais para o processo produtivo. A empresa vem num processo contínuo de retomada da credibilidade. Por isto a empresa criou uma subclasse de credores chamada "*credores privilegiados*", na qual estarão inseridos todos os credores que, após o pedido de recuperação continuaram o fornecimento de serviços e/ou matérias-primas para a empresa.

#### **c) Recuperação de créditos vencidos;**

Medidas administrativas e judiciais cabíveis estão sendo tomadas visando recuperação de créditos vencidos, hoje da ordem de R\$ 150 mil.

#### **d) Busca de melhores fontes de financiamento**

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

#### **e) Revisão do passivo tributário;**

A empresa visando regularização de seu passivo fiscal pretende reparcelar seus tributos.





### **9.3. Medidas já Adotadas – Mercadológicas**

#### **a) Revisão dos controles de aferição de margens de Lucratividade**

Uma ampla revisão tem sido feita nos controles internos da empresa, visando adequada aferição de margens.

#### **b) Busca de parcerias Comerciais**

A empresa está buscando novos parceiros comerciais de maneira a pulverizar as suas vendas e consolidar a marca nos diferentes canais.

### **9.4. Outras medidas que serão adotadas pela administração**

#### **A) Outras ações no âmbito da recuperação judicial- Leilão Reverso e Criação de subclasse de fornecedor parceiro**

A administração da empresa, de forma inovadora, pretende efetuar ações no âmbito da recuperação judicial para benefício de credores. São elas: o “leilão reverso de créditos” (possibilidade dos credores resgatarem parte de seus créditos antecipadamente em cada ano) e o privilégio ao fornecedor parceiro. Esses assuntos serão detalhados no item 18 deste Plano.

#### **B) Outras ações**

Além das ações já adotadas e das que estão em andamento pela “GRANJA GM”, estão sendo analisadas e poderão ser implementadas outras questões, a saber:

- Cisão, incorporação, fusão ou transformação da sociedade;
- Constituição de subsidiária integral;



- Cessão de quotas, respeitados os ditos dos sócios nos termos da legislação vigente;
- Alteração do controle societário;
- Equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza;
- Emissão de valores mobiliários;



## 10. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ

### **10.1. Patrimônio Intangível – Marca, Pontos de Venda, Know-How, Clientes e Posição de Mercado**

O Plano de Recuperação Judicial, ora submetido, não estaria completo sem uma apreciação sobre a marca de propriedade da “GRANJA GM”.



A marca apresentada acima é, segundo os compêndios e consultorias especializadas, Marcas Mistas, ou seja, constituídas pela combinação de elementos nominativos e figurativos que compõem uma imagem ou símbolo que distinguem o produto visualmente.

Segundo a legislação brasileira, marca é todo o sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, garantindo o dito de uso



exclusivo em todo o território nacional na sua atividade, evitando confusão ao consumidor.

A importância da marca de um modo geral, e em particular para a “GRANJA GM”, reside no fato de tal ativo intangível ser a um só tempo um referencial que aumenta o valor do ativo imobilizado da empresa, com correspondência em seu patrimônio líquido, podendo, em última instância, servir como garantia ou mesmo ativo para venda, resultando na obtenção de recursos para a liquidação de passivos.

No que se refere à proteção da marca, dispõe a LPI em seu artigo 129 que “a propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta lei, sendo assegurado ao seu titular seu uso exclusivo em todo o território nacional.” consagrando desta forma o princípio da proteção territorial.

Claro está que é muito difícil determinar o valor da marca “GRANJA GM”, pois na realidade, o que a define é o valor susceptível da margem de lucro específica, atribuível ao relacionamento de anos da Empresa com sua clientela.

Nesse particular, por se tratar de um ativo intangível de difícil quantificação, não nos aventuramos a pretender avaliá-la, mas registramos sua existência, principalmente se levarmos em consideração que a empresa possui canais de venda definidos, Know How no segmento de criação e abate de frango, farta carteira de clientes e posição de destaque no mercado.

## **10.2. Patrimônio Tangível – Maquinário e Infra-Estrutura – Laudo Anexo**

No tocante ao patrimônio da “GRANJA GM”, outro aspecto a ressaltar são seus estoques, avaliados ao custo de produção em 14/04/09 no montante de R\$ 1,816 milhões.



Demais ativos da empresa, além dos já elencados podem ser assim resumidos:

<b>Descrição</b>	<b>Custo</b>	<b>Depreciação</b>	<b>Valor Líquido</b>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>3.830.470,96</b>	<b>- 624.746,38</b>	<b>3.205.724,58</b>
IMÓVEIS	210.327,02	- 2.116,04	208.210,98
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	1.332.530,23	- 119.328,16	1.213.202,07
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	59.332,10	- 8.277,70	51.054,40
VEÍCULOS	2.189.576,14	- 488.394,35	1.701.181,79
INFORMÁTICA	38.705,47	- 6.630,13	32.075,34

O Laudo de Avaliação dos bens integrantes do Patrimônio da empresa, devidamente assinado por empresa especializada, apresenta-se sob anexo.



## 11. COMENTÁRIOS QUANTO A VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA (ARTIGO 53, LEI 11.101)

No presente Plano, a análise financeira dos resultados projetados foi feita, como pede o rigor, sob a perspectiva tridimensional da ciência e política contábeis, da moderna gestão no mercado globalizado, levando-se em consideração obviamente a nova lei de recuperação de empresas, interpretada à luz do princípio da preservação que a envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico dos consultores da empresa na análise e ainda avaliação criteriosa dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas propostas.

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

Entretanto, a melhor contribuição do modelo proposto foi à elaboração de um modelo de relatório que primou pela qualidade da projeção dos resultados a serem alcançados via a implementação deste Plano, feita a partir da captação das medidas de recuperação estudadas pela direção da "GRANJA GM". O detalhamento dos custos e receitas projetadas para o período de vários anos encontra-se apresentado em anexo a este Plano (Anexo I ao V), e as despesas projetadas em anexo (Anexo VI ao VIII). Apresentamos também, em anexo ao Plano (Anexo XVII) gráficos de Evolução de despesas, custos, receitas, premissas etc., visando contribuir para a melhoria da divulgação das informações.

Apresenta-se, ainda, a Demonstração de Resultados Projetados em anexo (Anexo X), que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise, permite a identificação de eventuais desvios e a imediata implementação de ações corretivas, tornando o Plano facilmente acompanhável e muito flexível.

O modelo foi acoplado a um fluxo de caixa, também em anexo (Anexo XI, que



reflete, em bases anuais, a capacidade da empresa para o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos valores devidos.

No presente Plano apresenta-se ainda em anexo (Anexo XIII ao XVI) Demonstrativos de Pagamento a Credores, tanto trabalhistas quanto com garantia real, e Quirografários. Esses demonstrativos contemplam as diversas modalidades de amortização da dívida propostas pela empresa as quais se encontram detalhadamente comentadas no item 18 deste Plano.



## 12. CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES

Como se verá a seguir, o rol de credores da "GRANJA GM" é predominantemente composto por Fornecedores e Bancos. Com relação a fornecedores, observa-se que os créditos em sua grande maioria são originários de estreito e antigo relacionamento comercial, adquiridos no desempenho de seu objetivo social.

Desta forma, o resumo dos credores da "GRANJA GM" detalhado por grupo segue abaixo:

### QUADRO DE CREDORES CONSOLIDADO

<b>GRUPO DE CREDORES</b>	<b>VALORES R\$</b>
<b>SUBTOTAL TRABALHISTAS</b>	<b>769</b>
QUIROGRAFÁRIO-BANCOS	911.586
QUIROGRAFÁRIOS-FORNECEDORES	3.728.645
<b>SUBTOTAL QUIROGRAFÁRIOS</b>	<b>4.640.231</b>
GARANTIA REAL- FORNECEDORES	1.741.797
GARANTIA REAL – BANCOS	933.756
<b>SUBTOTAL GARANTIA REAL</b>	<b>2.675.553</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>7.316.553</b>

[Obs.: Os valores do Quadro de credores consolidado são em R\$. A relação detalhada de credores se encontra em anexo ao presente plano.]





### 13. PREMISSAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO

O Plano de Recuperação da “GRANJA GM” foi elaborado levando em consideração que a forma de pagamento aos credores está diretamente relacionada com a disponibilidade de recursos projetada ano a ano para a empresa. Assim sendo, projetou-se o resultado contábil do Grupo e respectivo fluxo de caixa para os próximos anos, com a identificação dos volumes disponíveis de recursos para liquidação da dívida da Empresa.

Apresenta-se, a seguir, o detalhamento das projeções efetuadas e o plano de pagamento aos credores.

Apresenta-se, em anexo, o Fluxo de Caixa e Demonstração do resultado contábil projetados da empresa para os próximos exercícios com a devida indicação de geração de recursos necessários à quitação de todos os débitos da Empresa.

Os pilares básicos que foram utilizados na elaboração desta projeção de Fluxo de Caixa são as seguintes:

- Fundamentar projeção na mais realista probabilidade de consecução das metas referentes às áreas comercial (quantidades e preços de venda), administrativa e econômico-financeira, conforme explicado no texto desta proposta;
- Determinar, como principal objetivo, que – ao longo de todo o período – os saldos acumulados finais de caixa sejam positivos, confirmando a capacidade de recuperação da empresa;
- Destacar que é absolutamente imprescindível a carência de 2 anos (dois anos) para início dos pagamentos, além da necessidade da adequação das políticas comerciais, sem as quais os esforços de recuperação ficarão inviabilizados pela pressão financeira dos compromissos em atraso.



- Ressaltar que os pagamentos dos credores estão condicionados a efetiva geração de caixa, uma vez que a venda de seus bens patrimoniais inviabilizariam o pagamento de todos os credores, pois reduziria a geração de caixa projetada.
- Eventuais divergências entre o valor constante da 1ª Relação de Credores, utilizado como base para o presente Plano e o valor constante da 2ª Relação de Credores, utilizado como base para pagamento dos referidos credores, serão cobertos com recursos destinados à reserva de caixa.



## 14. PREMISSAS UTILIZADAS PARA PROJEÇÃO DE RESULTADOS E FLUXO DE CAIXA

As principais premissas utilizadas para projeção de resultados e fluxo de caixa foram as seguintes:

- A taxa de crescimento do volume de abates da empresa foi estabelecida considerando inicialmente uma redução dos volumes de abate de 33% retomados no 10º Mês. Para o segundo ano espera-se aumento de 20% nos volumes de abate. Mesmo com essa taxa de crescimento, a capacidade instalada é suficiente.
- Os impostos sobre vendas foram calculados observando-se o percentual médio histórico sobre o faturamento;
- Os custos com matéria prima foram calculados de acordo com as particularidades logísticas e fabris. O modelo está desenvolvido de forma que as oscilações de preço de matéria prima são repassados aos preços de venda;
- Os demais custos fabris foram estratificados e classificados em custos fixos e variáveis. Os custos variáveis foram projetados acompanhando-se o crescimento de vendas. Os custos com mão-de-obra foram projetados considerando-se reajuste de 5,5% no primeiro ano e 3% nos demais; Os custos fixos foram reajustados em 2% ao ano;
- A margem bruta de lucro foi calculada observando-se o percentual médio de margem, já contemplando a nova estrutura operacional da “GRANJA GM” projetando-se, o crescimento previsto no segundo ano de mais um turno para abate;
- As despesas administrativas, também classificadas em fixas e variáveis, e projetadas da mesma forma que os custos;
- A provisão para comissões sobre vendas, está calculada à razão de 1,44% sobre o valor de vendas;



- A provisão para devedores duvidosos foi calculada observando-se percentual médio de perdas de 0,2% sobre o valor de venda;
- Para o financiamento da atividade da empresa foi computado no fluxo de caixa o percentual de (1,65% primeiro ano e 1,5% a partir do segundo ano) sobre o valor de vendas para custo com desconto de duplicatas e/ou linhas de capital de giro;
- Para os investimentos, o fluxo de caixa contempla o percentual de 0,25% sobre o faturamento, cabendo ressaltar que os custos com manutenção de cada planta já estão computados no fluxo de caixa;
- Para quitação de tributos anteriores a recuperação judicial foram projetados os valores para pagamento de parcelamentos devidamente corrigidos pela taxa SELIC ; cabendo ressaltar que os tributos correntes já são computados no resultado das operações, assim sendo a empresa estará liquidando os tributos correntes;
- No Fluxo de Caixa também estão computados os valores para pagamento de créditos não sujeitos a Recuperação Judicial (leasing).



## 15. OUTRAS PREMISSAS UTILIZADAS NO PLANO

### **15.1. Premissas Gerais**

#### **a) Carência**

A proposta para pagamento dos credores prevê uma carência de 2 (dois) anos para os credores quirografários e com garantia real. Este prazo se faz necessário porque, como demonstrado pelo fluxo de caixa em anexo ao presente plano, será no decorrer deste tempo que será formado o capital de giro necessário e implantadas as medidas de reestruturação indicadas neste plano, as quais possibilitarão a geração de caixa para o cumprimento gradual das obrigações futuras. No primeiro e segundo exercícios somente serão pagos créditos de natureza trabalhista e créditos não sujeitos à recuperação judicial (leasing e Finame).

#### **b) Contagem de prazo para os pagamentos aos credores**

A Lei 11.101/05, não prevê o "*dies a quo*" para a contagem do prazo para os pagamentos.

Desta forma, adotamos como premissa que o início da contagem do prazo para pagamentos aos credores será a partir da data da publicação no Diário Oficial da decisão judicial que homologar a decisão da Assembléia Geral de Credores que aprovar o presente Plano de Recuperação Judicial.

#### **c) Atualização monetária dos saldos de cada credor, cronograma de pagamentos e saldo não utilizado**

O saldo de cada credor será atualizado anualmente à taxa de 2% (dois por cento) ao ano, a partir do protocolo do pedido de recuperação judicial. Essa taxa foi estabelecida haja vista que a atual crise financeira internacional e a situação da empresa não permitem a remuneração de capital de seus credores com outros índices ou indicadores adotados pelo mercado financeiro.

Todos os valores constantes do quadro de credores são valores de face dos



respectivos títulos sem juros ou correção monetária até a data do pedido de recuperação judicial. Após o protocolo do pedido estes valores serão corrigidos à taxa de 2% a.a, conforme explanado acima.

Os pagamentos fixos serão efetuados anualmente através da apuração dos resultados da empresa, até o último dia útil do mês seguinte ao ano em que a(s) obrigação(ões) tenha que ser liquidada.

Os “**leilões reversos**” serão realizados anualmente, com carência de 02 anos, sendo o primeiro leilão realizado até o último dia útil do mês seguinte ao término do segundo ano a partir da publicação da homologação deste Plano de Recuperação Judicial.

O remanescente da geração de caixa não utilizado para pagamento a credores será tido como reserva de segurança, para eventuais despesas extraordinárias e/ou investimentos e caso não seja utilizado nessas modalidades poderá ser utilizado para leilões reverso ou incorporado no caixa do ano seguinte.

#### **d) Vinculação dos pagamentos a geração de caixa**

Todos os pagamentos projetados estão condicionados a efetiva geração de caixa conforme anexo 8.

#### **e) Credores não constantes da segunda relação de credores**

Eventuais credores que não constarem da primeira e/ou segunda relação de credores estão sujeitos as mesmas regras e condições estabelecidas no presente plano de acordo com a classe em que estejam enquadrados, inclusive créditos trabalhistas que tiverem sentença.

#### **f) Alienação de Bens**

Fica permitido à “GRANJA GM” a alienação de bens moveis não mais operacionais ou obsoletos, desde que por valor próximo ao de mercado, até o limite de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) devendo ser procedida a correspondente comunicação ao



comitê de credores (se houver), ou em caso de sua não constituição, ao administrador judicial no prazo de até 48 horas de sua efetivação.

### **15.2. Leilão reverso e privilégio a fornecedores parceiros.**

A “GRANJA GM” apresenta o presente plano contemplando a figura do leilão reverso de créditos e privilégio a fornecedores que continuarem fornecendo mercadorias à empresa durante o período de recuperação judicial (e após o seu encerramento). Essas questões serão detalhadas no decorrer deste plano.

As planilhas de projeção de fluxo de caixa projetado contemplam a destinação de parte da geração líquida de caixa a essas modalidades de amortização, bem como os respectivos percentuais dos montantes destinados a essa finalidade.

### **15.3. Novação da dívida**

A aprovação do plano acarretará por força do disposto no art. 59 da lei n 11.101/2005 a novação das dívidas sujeitas à recuperação, e também daquelas não sujeitas a recuperação que foram relacionadas e não contestadas pelos respectivos credores.

Desta forma, fica desde já estabelecida a suspensão da exigibilidade dos créditos junto aos avalistas, enquanto o Plano de Recuperação estiver sendo cumprido, e que todas as garantias serão liberadas quando da homologação do plano.



## 16. PASSIVO TRIBUTÁRIO

A confusão gerada pelo emaranhado das leis tributárias sobre os variados segmentos de atividade empresarial exige um estudo minucioso da situação tributária da empresa. A cada momento são editadas medidas cujo principal objetivo é permitir o aumento da arrecadação.

O principal objetivo da “GRANJA GM” é o pagamento de todos os seus tributos, mas sem comprometer a operação da empresa. Devido à morosidade e burocracia que enfrentamos no Brasil até a presente data, nada foi estabelecido de concreto no que diz respeito ao parcelamento dos impostos das empresas em recuperação judicial.

Diante deste quadro a “GRANJA GM” efetuou um levantamento de todo o seu passivo fiscal e pretende parcelá-los.

Além do parcelamento outras questões estão em análise pelos administradores visando:

- Parcelamento de acordo com a possibilidade de pagamento da empresa;
- Exercício de Cidadania: Recurso ao Judiciário para proteger seus ditos ofendidos;
- Expurgo das fórmulas irregulares de cobrança de juros, multas e encargos legais;
- Apuração do valor “justo” de cada dívida, aplicando-se a fórmula constitucional de cálculo;
- Adequação dos pagamentos ao fluxo de caixa do contribuinte;
- Medidas jurídicas de maneira a acelerar as compensações efetuadas pela empresa no tocante ao ICMS contido na base de cálculo do PIS e da COFINS;
- Medidas jurídicas e administrativas visando recuperação de tributos.





## 17. PROPOSTA DE PAGAMENTO A CREDORES

### **17.1. Planejamento de pagamento aos credores**

A "GRANJA GM" elabora seu plano de pagamento aos credores, com base nas seguintes Premissas:

- Cumprimento das Determinações da Lei 11.101/05;
- Tratamento igualitário entre Credores da mesma Subclasse;
- Viabilidade Financeira do Plano;
- Composição de fórmula financeira que pudesse quitar, em curto espaço de tempo, credores com créditos de valores reduzidos;
- Fazer prevalecer o espírito da Lei, tratando seus credores, parceiros históricos da empresa, com justiça e bom senso.
- Maior vantagem aos credores relativamente à falência.

Assim, com o plano de pagamento apresentado a seguir, a "GRANJA GM" espera levar aos credores comprovação técnica da viabilidade da empresa, e de sua continuidade, bem ainda, que o pagamento será realizado no menor espaço de tempo possível, sendo essa opção mais vantajosa do que a falência da empresa.

Apresenta-se, a seguir, a proposta de pagamento a credores, elaborado pela empresa, por classe de Credor. Estarão estabelecidas as mesmas regras aos credores que no futuro vierem a integrar qualquer uma das classes de credores aqui tratadas.

### **17.2. Planejamento de pagamento aos credores Trabalhistas**

A proposta da "GRANJA GM" é de imediata quitação dos créditos trabalhistas, que, segundo a relação de credores apresentada com a petição inicial da Recuperação Judicial, importa em R\$ 769,00 .



Desta forma, a quitação da classe trabalhista não ultrapassará o primeiro ano da aprovação do Plano.

Inexistem processos trabalhistas em trâmite.

### **17.3. Pagamentos a credores com garantia real**

Para esses credores, cujo total devido segundo a relação de credores apresentada pela “GRANJA GM” é de R\$ 2.675.553,00 (Dois milhões, seiscentos e setenta e cinco mil, quinhentos e cinquenta e três reais) propõe-se efetuar o pagamento da seguinte forma:

- Pagamento integral do valor constante da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial prevista no § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05.
- Todos os pagamentos serão realizados com a carência de 2 (dois) anos da publicação da homologação da aprovação do presente plano.
- Juros remuneratórios de 2% a.a. incidentes sobre os valores constantes da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial nos termos do § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05, contados a partir da publicação da homologação do Plano de Recuperação Judicial.
- Os pagamentos a cada credor serão feitos com base em percentual do Fluxo de Caixa Livre projetado.
- Os percentuais de geração líquida de caixa que serão utilizados para os pagamentos são os indicados no “Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores” (item 18.7 do Plano). Ressalta-se que os valores que não forem referentes a leilão reverso e privilégio a fornecedores parceiros serão distribuídos aos credores da seguinte forma: 40% serão divididos aos credores da classe em partes iguais e 60% serão rateados aos credores



da classe proporcionalmente aos valores dos saldos de seus créditos na data do pagamento. Esse procedimento tem por objetivo efetuar redução gradual do número de credores no decorrer do processo, liquidando-se com maior agilidade os credores de pequeno valor.

- Os credores com garantia real e a classe privilegiada de fornecedores parceiros poderão participar do leilão reverso de créditos (vide itens 18.5 deste plano).
- De acordo com as projeções efetuadas, os créditos com garantia real serão quitados no ano XII após a publicação da homologação da aprovação do plano.

#### **17.4. Pagamentos a credores quirografários**

Para esses credores, cujo total devido segundo a relação de credores apresentada pela "GRANJA GM" é de R\$ 4.640.231,00 (quatro milhões, seiscentos e quarenta mil, duzentos e trinta e um reais), propõe-se efetuar o pagamento da seguinte forma:

- Pagamento integral do valor constante da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial prevista no § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05.
- Todos os pagamentos serão realizados com a carência de 2 anos (dois anos) da publicação da homologação da aprovação do presente plano.
- Juros remuneratórios de 2% a.a. incidentes sobre os valores constantes da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial nos termos do § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05, contados a partir da publicação da homologação do presente Plano de Recuperação Judicial.
- Os pagamentos a cada credor serão feitos com base em percentual do Fluxo de Caixa Livre projetado.
- Os percentuais de geração líquida de caixa que serão utilizados para os



pagamentos são os indicados no “Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores” (item 18.7 do Plano). Ressalta-se que os valores que não forem referentes a leilão reverso e privilégio a fornecedores parceiros serão distribuídos aos credores da seguinte forma: 40% serão divididos aos credores da classe em partes iguais e 60% serão rateados aos credores da classe proporcionalmente aos valores dos saldos de seus créditos na data do pagamento. Esse procedimento tem por objetivo efetuar redução gradual do número de credores no decorrer do processo, liquidando-se com maior agilidade os credores de pequeno valor.

- Os credores quirografários poderão, após o período de carência descrito no item 16.1.a, participar do leilão reverso de créditos.
- De acordo com as projeções efetuadas, os créditos quirografários serão quitados no ano XII após a aprovação do plano.

### **17.5. Leilão reverso de créditos**

Outra inovação no presente plano é a criação do “Leilão reverso de créditos” que, na prática, significa destinar percentual do fluxo de caixa para aquisição de créditos com deságio. Vencerão o leilão os credores que ofertarem seus créditos com a maior taxa de deságio possível.

Os percentuais de geração líquida de caixa para esses pagamentos estão indicados no Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores (item 17.7 do Plano).

### **17.6. Credores com privilégio geral**

Mais uma inovação no presente Plano é a criação de subclasses de credores com privilégio geral, comumente chamados de “fornecedores parceiros”. Assim sendo,



participarão das respectivas subclasses de “fornecedores parceiros”, aqueles credores com garantia real ou quirografária que continuarem fornecendo produtos/serviços a “GRANJA GM” após a data de protocolo do Pedido de Recuperação Judicial.

Assim sendo, um percentual do fluxo de caixa será destinado à amortização complementar de créditos da recuperação a credores inseridos nessas subclasses.

O critério utilizado para a amortização será o seguinte:

- Todos os fornecedores que concederem venda de bens mercadorias ou serviços a prazo a “GRANJA GM”, após a data do pedido de recuperação, com valores inseridos no rol de credores do processo de recuperação judicial, serão incluídos em um rol de credores subclasse especial – garantia real ou quirografário, e, para fins de base cálculo, será considerado o somatório do crédito concedido em cada período.
- O valor referente ao percentual do fluxo de caixa para amortização de fornecedor parceiro de cada classe (indicado no item 17.7 deste Plano), será distribuído proporcionalmente aos fornecedores de cada subclasse, com base no percentual do valor do crédito concedido pós recuperação de cada credor em relação ao total da respectiva subclasse.
- O valor assim apurado, será pago aos respectivos credores, e esse pagamento será abatido do respectivo valor devido a cada credor no âmbito da recuperação judicial.



## 17.7. Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores em cada exercício

### a) Percentuais Destinados

Quadro Geral de Pagamento a Credores em Percentuais									
ANO	FREE CASH FLOW	TRABALHISTA	GARANTIA REAL	QUIROGRAFÁRIOS	LEILÃO REVERSO GARANTIA REAL	LEILÃO REVERSO QUIROGRAFÁRIO	CREADOR PRIVILEGIADO GARANTIA REAL	CREADOR PRIVILEGIADO QUIROGRAFÁRIOS	TOTAL
Ano I	2.352	33,35%	-	-	-	-	-	-	33,35%
Ano II	259.736	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano III	1.099.415	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano IV	979.635	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano V	866.990	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano VI	880.353	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano VII	768.783	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano VIII	779.365	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano IX	663.943	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano X	671.156	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano XI	551.632	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%
Ano XII	555.251	-	15,00%	35,00%	6,00%	12,00%	12,00%	12,00%	92,00%

### b) Valores previstos para pagamento

Quadro Geral de Pagamento a Credores em Valores													
ANO	FREE CASH FLOW	SALDO INICIAL	SALDO FINAL	TRABALHISTA	GARANTIA REAL	QUIROGRAFÁRIOS	LEILÃO REVERSO GARANTIA REAL	LEILÃO REVERSO QUIROGRAFÁRIO	CREADOR PRIVILEGIADO GARANTIA REAL	CREADOR PRIVILEGIADO QUIROGRAFÁRIO	CREADOR LIGADAS	CREADOR SUB-JUDICE	TOTAL
Ano I	2.352	7.316.553	7.462.100	784,38	-	-	-	-	-	-	-	-	784,38
Ano II	259.736	7.462.100	7.611.342	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano III	1.099.415	7.611.342	6.158.423	-	164.912,26	384.795,27	65.964,90	131.929,81	131.929,81	131.929,81	-	-	1.011.461,84
Ano IV	979.635	6.158.423	5.203.993	-	146.945,25	342.872,24	58.778,10	117.556,20	117.556,20	117.556,20	-	-	901.264,19
Ano V	866.990	5.203.993	4.343.045	-	130.048,43	303.446,34	52.019,37	104.038,75	104.038,75	104.038,75	-	-	797.630,38
Ano VI	880.353	4.343.045	3.490.295	-	132.052,90	308.123,44	52.821,16	105.642,32	105.642,32	105.642,32	-	-	809.924,47
Ano VII	768.783	3.490.295	2.751.323	-	115.317,52	269.074,22	46.127,01	92.254,02	92.254,02	92.254,02	-	-	707.280,82
Ano VIII	779.365	2.751.323	2.014.553	-	116.904,79	272.777,85	46.761,92	93.523,84	93.523,84	93.523,84	-	-	717.016,07
Ano IX	663.943	2.014.553	1.390.965	-	99.591,46	232.380,06	39.836,58	79.673,16	79.673,16	79.673,16	-	-	610.827,59
Ano X	671.156	1.390.965	766.866	-	100.673,41	234.904,63	40.269,36	80.538,73	80.538,73	80.538,73	-	-	617.463,59
Ano XI	551.632	766.866	256.436	-	82.744,73	193.071,04	33.097,89	66.195,79	66.195,79	66.195,79	-	-	507.501,03
Ano XII	555.251	256.436	-	-	83.287,66	130.764,79	33.315,07	66.630,13	66.630,13	66.630,13	-	-	447.257,91



## 17.8. Exemplo prático - Credor Garantia Real

### 17.8.1. Premissas

LEG	DESCRIÇÃO PARA O PAGAMENTO FIXO:	Valor ou %
A	Ano do cálculo	V
B	% atualização monetária	2,0%
C	Geração de caixa no ano V	R\$ 866.990
D	% distribuição da geração de caixa-pagamento fixo	15%
E	% distribuição da geração de caixa- Leilão Reverso	6%
F	% distribuição da geração de caixa- Fornecedor Parceiro	12%
G	Saldo do fornecedor A no final do ano V	R\$ 483.800
H	Valor do fornecimento pelo fornecedor após recuperação no exercício do pagamento	R\$ 1.850.000
I	Total da classe no dia do pagamento após a correção monetária	R\$1.980.974
	<b>PARA O LEILÃO REVERSO:</b>	
J	% distribuição para Leilão Reverso no ano V	6%
K	Taxa de deságio aferida no Leilão sobre o valor dos créditos ofertados	50%
L	Valor de face de crédito ofertado pelo Fornecedor A	R\$ 240.000
	<b>PARA AMORTIZAÇÃO DE FORNECEDOR PARCEIRO:</b>	
M	Total dos saldos de fornecedores parceiros no exercício - subclasse garantia real antes da amortização de fornecedor parceiro	R\$ 5.000.000
N	Valor do fornecedor que pode ser caracterizado como privilégio (mesmo valor do fornecimento exercício do pagamento = item I)	R\$ 1.850.000

### 17.8.2. Desenvolvimento dos cálculos

#### a) Pagamento fixo

Fórmula para cálculo do valor a ser recebido pelo fornecedor A

$$= ((C \times D) / I) \times G$$

$$= ((R\$ 866.990 \times 15\%) / R\$ 1.980.973) \times R\$ 483.800 = \mathbf{R\$ 31.761.}$$



#### b) Leilão reverso

Formula para calculo do valor a ser recebido em relação ao crédito ofertado

$$= L \times (1 - K)$$

$$= R\$ 240.000 \times (1 - 50\%) = \mathbf{R\$ 120.000}$$

#### c) Amortização de fornecedor parceiro (Garantia Real)

Formula para cálculo do valor a ser recebido na subclasse privilégio geral- garantia real.

$$= ((C \times F) / M) \times N$$

$$= ((R\$ 866.990 \times 12\%) / R\$ 5.000.000) \times R\$ 1.850.000 = \mathbf{R\$ 38.494.}$$

#### d) Resumo dos valores:

Considerando-se as premissas acima, esse fornecedor "A" tem seus saldos com o seguinte comportamento:

Descrição	Valor Recebido	Valor do Crédito
Saldo no inicio do período		R\$ 1.980.973,89
Amortização Fixa	R\$ 31.760,86	R\$ (31.760,86)
Amortização Leilão Reverso/deságio	R\$ 120.000,00	R\$ (240.000,00)
Amortização – Sub classe privilegiada	R\$ 38.494,34	R\$ (38.494,34)
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 190.255,19</b>	
<b>SALDO DO CREDITO PARA O PERÍODO SUBSEQUENTE</b>		<b>R\$ 1.670.718,70</b>





## 17.9. Exemplo prático – Credor Quirografário

### 17.9.1. Premissas

LEG	DESCRIÇÃO	Valor ou %
	<b>PARA O PAGAMENTO FIXO:</b>	
A	Ano do cálculo	IV
B	% atualização monetária	2,0%
C	Caixa a distribuir - Ano IV	R\$ 979.635
D	% Distribuição da geração de caixa-pagamento fixo	35%
E	% Distribuição da geração de caixa- Leilão Reverso	12%
F	% Distribuição da geração de caixa- Fornecedor Parceiro	12%
G	Saldo do fornecedor A no final do período	R\$ 685.700
H	Valor do fornecimento pelo fornecedor após recuperação no exercício do pagamento	R\$ 200.000
I	Total da classe no dia do pagamento após a correção monetária	R\$ 3.957.402
	<b>PARA O LEILÃO REVERSO:</b>	
J	% Distribuição para Leilão Reverso ano IV	12%
K	Taxa de Deságio aferida no Leilão sobre o valor dos créditos ofertados	45%
L	Valor de face de crédito ofertado pelo Fornecedor A	R\$ 45.454,55
	<b>PARA AMORTIZAÇÃO DE FORNECEDOR PARCEIRO:</b>	
M	Total dos saldos de fornecedores parceiros no exercício - sub classe quirografário antes da amortização de fornecedor parceiro	R\$ 4.300.000
N	Valor do fornecedor que pode ser caracterizado como privilégio (mesmo valor do fornecimento exercício do pagamento = item I)	R\$ 200.000

### 17.9.2. Desenvolvimento dos cálculos

#### a) Pagamento fixo

Fórmula para calculo do valor a ser recebido pelo fornecedor A

$$= ((C \times D) / I) \times H$$

$$= ((R\$ 979.635 \times 35\%) / R\$ 3.957.402) \times R\$ 685.700 = \mathbf{R\$ 59.410.}$$



**b) Leilão reverso**

Formula para calculo do valor a ser recebido em relação ao crédito ofertado

$$= L \times (1 - K)$$

$$= R\$ 45.455 \times (1 - 45\%) = \mathbf{R\$ 25.000,00}$$

**c) Amortização de fornecedor parceiro (Quirografário)**

Formula para cálculo do valor a ser recebido na subclasse privilégio geral-quirografário.

$$= ((C \times F) / M) \times N$$

$$= ((R\$ 979.635 \times 12\%) / R\$ 4.300.000) \times R\$ 200.000 = \mathbf{R\$5.468.}$$

**d) Resumo dos valores:**

Considerando-se as premissas acima, esse fornecedor A tem seus saldos com o seguinte comportamento:

Descrição	Valor Recebido	Valor do Crédito
Saldo no início do período		R\$ 685.700,00
Amortização Fixa	R\$ 59.409,56	R\$ (59.409,56)
Amortização Leilão Reverso/deságio	R\$ 25.000,00	R\$ (45.454,55)
Amortização – Sub classe privilegiada	R\$ 5.467,73	R\$ (5.467,73)
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 89.877,29</b>	
<b>SALDO DO CREDITO PARA O PERÍODO SUBSEQUENTE</b>		<b>R\$ 575.368,17</b>



## 18. FALÊNCIA

***“No dito brasileiro, abstraída a hipótese de desistência, não há terceira alternativa: quem requer o benefício da recuperação judicial ou o obtém ou terá sua falência decretada.”  
(in Comentários à nova lei de falências e de recuperação de empresas – Fábio Ulhoa Coelho – 4ª. Edição, pag. 73)***

Hipóteses de decretação da falência:

- Deliberação dos credores;
- Não apresentação do plano pelo devedor no prazo;
- Rejeição de plano pela assembléia dos Credores;
- Descumprimento do plano de recuperação.

Como se pode observar a nova lei é rigorosa no que diz respeito ao cumprimento do plano de recuperação judicial. Assim, sendo afastada a hipótese de decretação da falência pela não apresentação do plano de recuperação judicial, a decisão pela concessão da Recuperação Judicial da empresa está nas mãos da Assembléia de Credores.

Caso ocorra a decretação da falência da empresa teremos a seguinte ordem de liquidação dos créditos.

*Art. 83. A classificação dos créditos na falência obedece à seguinte ordem:*

- *I – os créditos derivados da legislação do trabalho, limitados a 150 (cento e cinquenta) salários-mínimos por credor, e os decorrentes de*



*acidentes de trabalho;*

- *II - créditos com garantia real até o limite do valor do bem gravado;*
- *III – créditos tributários, independentemente da sua natureza e tempo de constituição, excetuadas as multas tributárias;*
- *IV – créditos com privilégio especial;*
- *V – créditos com privilégio geral;*
- *VI – créditos quirografários;*
- *VII – as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias;*
- *VIII – créditos subordinados.*

Nesta hipótese, se efetuarmos a venda dos ativos da empresa atualmente avaliados em aproximadamente R\$ 3.200.000,00 (Tres milhões e duzentos mil reais), seriam arrecadados um valor estimado de 60% para uma venda forçada, ou seja, algo em torno de R\$ 2.000.000,00 (Dois milhões de reais), sem considerar as marcas porque neste caso praticamente perderiam todo o seu valor.

Este valor arrecadado NÃO SERIA SUFICIENTE PARA PAGAR A MAIORIA DOS CREDORES, POIS SERIA CONSUMIDA ESPECIALMENTE PARA QUITAR O PASSIVO TRABALHISTA E SUAS VERBAS RESCISÓRIAS E PASSIVO TRIBUTÁRIO.

Ressalve-se que nestes cálculos não estão consideradas as despesas de administração da massa e para conservação e venda dos bens (extra concursais).

Diante do quadro exposto a “GRANJA GM” entende que a falência não é uma alternativa melhor aos credores do que a proposta constante do presente plano, que trata todos os credores de maneira igualitária e que demonstra com clareza e consistência que a continuidade das operações mediante a aprovação do plano de recuperação judicial pela assembléia geral de credores possibilitará a liquidação de todas as dívidas conforme fluxo de pagamento anexo ao presente plano.



## 19. ALTERAÇÃO DO PLANO E PERMISSÕES

Entende a “GRANJA GM” que, como costumeiramente tem ocorrido em outras Recuperações Judiciais, outras formas alternativas de recuperação da empresa e de pagamento aos credores podem ser propostas, alteradas ou mesmo viabilizadas na Assembléia Geral de Credores, observadas as disposições previstas na Lei 11.101/05.

Aludidas propostas PODERÃO, NO FUTURO, ser viabilizadas no prazo legal AOS CREDITORES, e, por certo, terão como premissas a MELHOR FORMA DE recuperação da empresa, com o menor sacrifício à sociedade, aos seus sócios e aos credores.

Entretanto, com absoluta segurança, os administradores da “GRANJA GM” entendem que a forma proposta no presente Plano é a melhor DENTRE AS PREVISTAS EM LEI, a mais factível e a que realmente preserva os interesses dos credores, eis que possibilita o pagamento de seus créditos.



## 20. CONCLUSÃO E RESUMO

O Plano de Recuperação Judicial ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial da "GRANJA GM".

O presente Plano cumpre a finalidade da lei, de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de projeções contábeis e de fluxo de caixa, comprovando a probabilidade de pagamento aos credores.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da "GRANJA GM", através de projeções financeiras (DRE e Fluxo de caixa), que explicitam a cabal viabilidade financeira e econômica, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamentos aos credores.

Os conceitos que foram aplicados têm por objetivo fazer com que a "GRANJA GM" quite o mais rápido possível os créditos trabalhistas, agilize o pagamento da classe quirografária, que é fundamental para a continuidade das operações, e, dentro do prazo estabelecido, quite também os credores com garantia real, utilizando-se dos leilões reversos de crédito nas classes especificadas, privilegiando os parceiros que continuarem fornecendo produtos e serviços à empresa, o que facilitará a superação da atual situação de crise.

Foram utilizados no presente plano metodologias de avaliação da viabilidade econômico-financeira praticadas pelo mercado de acordo com regras de finanças reconhecidas internacionalmente.

Importante ainda salientar que pela proposta de reestruturação apresentada serão revertidos, aos credores, a quase totalidade da geração de caixa da "GRANJA GM", até o cabal pagamento de todos os créditos relacionados nesta recuperação.

Ainda cumpre notar que um dos expedientes recuperatórios, ao teor do artigo 53



de referida lei, é a 'reorganização administrativa', o que de fato já vem ocorrendo na "GRANJA GM", conforme disposto no item 9 deste Plano.

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da "GRANJA GM" é medida que trará benefícios à sociedade como um todo, através da geração de empregos e riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, comerciais e de reestruturação interna, em conjunto com a carência, redução e o alongamento do prazo para pagamento dos débitos, são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Lei n. 11.101/2005 e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de credores para a efetiva recuperação Judicial de Empresas, o presente plano apresenta-se como a melhor solução para a continuidade da empresa no mercado brasileiro de frigoríficos de frangos, mantendo-se como uma das grandes deste setor.

Anápolis (GO), 20 de abril de 2010.

**ASSINA PELA EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL:**

\_\_\_\_\_  
Eduardo Felipe Correia Marques

\_\_\_\_\_  
Gilberto da Paixão Marques

**Apoio Técnico:**



**Masters Auditores Independentes S/S**

Rua 9 esquina com João de Abreu – Edifício Aton Business – 9º Andar

Tel.: (62) 3224-6116 – [masters@mastersauditores.com.br](mailto:masters@mastersauditores.com.br)