

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ DE DIREITO DA E. 2ª VARA  
CÍVEL DA COMARCA DE BEBEDOURO – ESTADO DE SÃO PAULO**

**Processo nº 1000459-36.2018.8.26.0072**

**DELTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO  
DE ALIMENTOS LTDA. – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, devidamente  
qualificada, por seus procuradores que esta subscrevem, nos autos da  
**RECUPERAÇÃO JUDICIAL** em epígrafe vêm, respeitosamente, à presença de  
Vossa Excelência, requerer a tempestiva juntada do **PLANO DE RECUPERAÇÃO  
JUDICIAL**, demonstrando sua plena capacidade de se superar, cumprindo na íntegra  
o art. 53, caput, da Lei 11.101/2005.

Termos em que, p. deferimento.

Bebedouro, 23 de Abril de 2018.

**OTTO WILLY GÜBEL JÚNIOR**

**OAB/SP 172.947**

**CAMILA C. FACIO SERRANO**

**OAB/SP 329.487**

**CAROLINE M. VITAL DE OLIVEIRA**

**OAB/SP 341.230**

# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



## Sumário

<b>I – Sumário Executivo e Visão Geral</b> .....	4
I.1. Comentários Iniciais .....	4
I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos .....	4
I.3. Histórico da DELTA CITRUS e Causas da Crise .....	12
<b>II. Viabilidade Econômica</b> .....	21
II.1 Da viabilidade econômica da DELTA CITRUS (Art. 53, II, LRE) .....	21
II.2 Cenário Macroeconômico – O BRASIL SUBINDO A LADEIRA!.....	23
II.3. Viabilidade do Negócio: O Negócio da Delta Citrus – Saúde Pura! .....	27
<b>III. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)</b> .....	33
III.1. Premissas Básicas.....	33
III.2. FASE 1 – FÊNIX (O RENASCIMENTO).....	36
III.3. FASE 2 – PÉGASUS (ALCANÇANDO VOOS MAIS ALTOS) .....	40
III.4 Medidas Gerais Necessárias.....	42
III.4.a. Medidas Administrativas .....	42
III.4.b. Desalavancagem.....	44
III.4.c. Alienação de Ativos.....	47
III.4.c.1 DAS UNIDADES PRODUTIVAS ISOLADAS – UPI’s (art. 60 e 142, Lei nº 11.101/2005).....	47
III.4.d Alteração no critério de Precificação .....	52
III.4.e Diminuição dos custos .....	55
III.4.f Reestruturação do <i>mix</i> de vendas .....	55
<b>IV. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ</b> .....	55
<b>V. DO PAGAMENTO AOS CREDORES</b> .....	56
V.1 – CREDORES TRABALHISTAS .....	56
V.2 CREDORES QUIROGRAFÁRIOS e ME e EPP’s .....	57
V.3 DOS CREDORES ESSENCIAIS .....	59
V.4. CREDORES PARCEIROS: Pagamento aos credores que acreditam na DELTA CITRUS .....	61
V.5. CREDORES COMUNS .....	65
V.6. Leilão Reverso .....	66
<b>VI - DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDORES</b> .....	68
VI.1. Novação .....	68
VI.2. Anuência dos Credores.....	68
VI.3. Melhor interesse dos Credores .....	68

VI.4. Distribuições.....	69
VI.5. Regras de Distribuição.....	69
VI.6. Pagamento Máximo.....	69
VI.7. Forma de Pagamento.....	69
VI.8. Informação das Contas Bancárias.....	69
VI.9. Início dos Pagamentos.....	70
VI.10. Data do Pagamento.....	70
VI.11. Valores.....	70
VI.12. Créditos Ilíquidos.....	70
VI.13. Contingências.....	71
VI.14. Alocação dos Valores.....	71
VI.15. Novos Créditos.....	71
VI.16. Créditos Majorados.....	72
VI.17. Créditos Reclassificados.....	72
VI.18. Compensação.....	72
VI.19. Créditos em Moeda Estrangeira.....	73
VI.20. Quitação.....	73
<b>VII - EFEITOS DO PLANO.....</b>	<b>73</b>
VII.1. Vinculação do Plano.....	73
VII.2. Modificação do Plano na Assembleia de Credores.....	74
<b>VIII- DISPOSIÇÕES GERAIS.....</b>	<b>74</b>
VIII.1. Contratos Existentes.....	74
VIII.2. Divisibilidade das Previsões do Plano.....	74
VIII.3. Encerramento da Recuperação Judicial.....	74
VIII.4. Cessões de Créditos.....	75
VIII.5. Sub-Rogações.....	75
VIII.6. Lei Aplicável.....	75
VIII.7. Eleição de Foro.....	75
<b>IX – CONCLUSÃO.....</b>	<b>75</b>

## I – Sumário Executivo e Visão Geral

### I.1. Comentários Iniciais

**DELTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS LTDA. (DELTA CITRUS) – EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 02.857.771/0001-25, com principal estabelecimento à Rodovia Armando Salles Oliveira, S/N, KM 391, Caixa Postal nº 141, Zona Rural, Bebedouro – São Paulo, CEP 14700-970 apresenta, consoante determinação do art. 53 da Lei 11.101/2005, o seu Plano de Recuperação Judicial.

A elaboração do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL foi um trabalho escarpado dos Diretores da Empresa, dos seus Profissionais de gestão e dos advogados e profissionais da OTTO GÜBEL SOCIEDADE DE ADVOGADOS.

O presente Plano de Recuperação é constituído desta peça, subdividida nos tópicos apresentados no índice e instruída com LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO e LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS, cumprindo assim, na íntegra, o artigo 53 da LRE.

### I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos

A RECUPERAÇÃO JUDICIAL da DELTA CITRUS terá o objetivo de reestruturar a empresa, com a finalidade de gerar o necessário fluxo de caixa positivo para cumprir o plano de recuperação, através das seguintes premissas:

- Cumprimento do espírito norteador da Lei 11.101 de 2005, qual seja, a manutenção de empresas viáveis e a continuidade da atividade empresarial;
- Superação da momentânea dificuldade econômico-financeira;
- Os interesses das partes envolvidas sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada;
- A DELTA CITRUS, com as suas operações, seja viável, permitindo

equacionar suas dívidas, atingindo a finalidade precípua da Lei 11.101/05.

Baseado na avaliação do desempenho financeiro das operações de 2016 e 2017 foi desenvolvida uma estratégia e uma projeção dos Resultados Operacionais a partir do faturamento real da empresa no momento da elaboração do plano.

A relação completa das medidas recomendadas está descrita nos itens seguintes deste documento. No entanto, todas as medidas a uma bem-sucedida implantação do Plano de Negócios, terão as seguintes premissas:

- Gerenciamento das margens operacionais, concentrando seu foco nos melhores conceitos de precificação de produtos e custos operacionais;
- Reorganização Administrativa, em especial, com planejamento em recursos humanos;
- Equacionamento dos custos financeiros e encargos;
- Na medida da progressão do plano, e de reconquista da confiança econômica, baratear o custo financeiro da empresa, negociando com instituições financeiras parcerias taxas de juros mais atraentes;
- RECONQUISTA DA CONFIANÇA DO MERCADO, vendendo com margens saudáveis e tendo condições de entregar os produtos vendidos no volume e prazo prometidos;
- Reerguer a DELTA CITRUS no mercado, tornando-a uma das líderes do ramo no Brasil, reforçando, ainda, sua atuação no mercado externo;

As medidas acima, se bem aplicadas e gerenciadas, certamente influenciarão positivamente no giro empresarial da DELTA CITRUS e, com o esforço dos seus sócios e

de todos os seus “*stakeholders*”, recuperará a empresa, retomando-se seu crescimento, pagando seu passivo, e, ainda, mantendo-a no mercado gerando empregos, recolhendo tributos, movimentando a economia local, enfim, cumprindo, na íntegra, o espírito norteador da Lei 11.101/05.

Todo o Plano de Recuperação foi idealizado com base em discussões sobre erros e acertos da Gestão e Administração até o pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Foi, ainda, realizada uma detalhada análise “SWOT” da DELTA CITRUS, identificando suas FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS e, esta análise, foi o ponto de partida de elaboração do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO.

A análise “SWOT” representa a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, vem das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), que têm o escopo analisar justamente estes pontos, confrontando, AMEAÇAS X OPORTUNIDADES, e FORÇAS X FRAQUEZAS, da seguinte forma:

### Matriz SWOT



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

econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, tributários, fatos príncipes, etc.

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

Neste compasso, nota-se que esta análise permite identificar as oportunidades e ameaças dentro das empresas, sendo totalmente oportuno que no momento de reestruturação e readequação de seu passivo, a DELTA CITRUS olhe para fora (ambiente externo) e note as oportunidades existentes e, por meio delas, obviamente obtenha lucro suficiente para saldar seu passivo ao longo do tempo.

Ademais, é necessário que seja feita também uma análise do ambiente interno da empresa, sendo fundamental que a DELTA CITRUS avalie suas forças e fraquezas internas.

As quatro variáveis da análise “SWOT” são de extrema importância para o PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, sem ela, dificilmente, será atingido o objetivo de reconhecer as fraquezas e defeitos das empresas e corrigi-los, preparando as empresas para os eventos externos, seja para o seu benefício ou para evitar que atrapalhem o bom andamento das atividades empresariais.

Veja-se que as decisões devem ser tomadas de forma a realçar as forças e deve-se tentar minimizar ao máximo as fraquezas, sendo assim, a análise “SWOT” produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização. Essencialmente, ela objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das

ameaças.

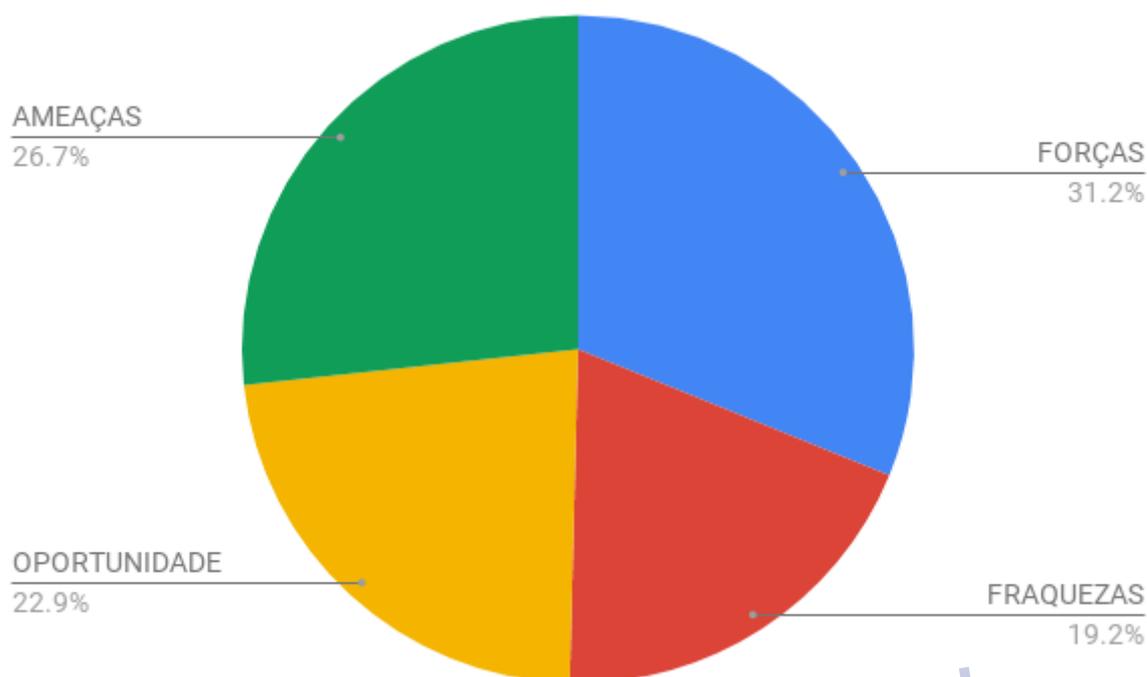
Neste sentido, foi traçada a seguinte análise da DELTA CITRUS:

ANÁLISE SWOT									
FORÇAS	Nota	Peso	Geral		FRAQUEZAS	Nota	Peso	Geral	
Marca reconhecida	Concordo Totalmente	5	Muito Importante	2	Marca desconhecida	Discordo Totalmente	1	Muito Importante	2
Diferencial inovador	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Sem diferencial competitivo	Não Concordo e nem Discordo	3	Muito Importante	2
Tecnologia própria	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Tecnologia compartilhada ou copiada	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Qualidade do produto	Concordo Totalmente	5	Muito Importante	2	Baixa qualidade do produto	Discordo Totalmente	1	Muito Importante	2
Portfólio de produtos/serviços variado	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Ausência de novos produtos/serviços	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Baixo custo	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5	Alto custo	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5
Colaboradores com competências singulares	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Colaboradores com competências singulares	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Localização privilegiada	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5	Dependente de conhecimentos específicos	Discordo Parcialmente	2	Sem Importância	1
Infra estrutura adequada	Concordo Parcialmente	4	Muito Importante	2	Pouca variedade de produtos/serviços	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Canais de venda diversos	Concordo Parcialmente	5	Muito Importante	2	Poucos canais de venda	Discordo Parcialmente	1	Muito Importante	2
Eficiência operacional	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5	Atendimento ao cliente deficitário	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Turnover de colaboradores	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5	Má gestão	Não Concordo e nem Discordo	3	Muito Importante	2
Base de clientes	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Dependente de poucos clientes	Discordo Totalmente	1	Muito Importante	2
Recursos financeiros	Discordo Parcialmente	2	Muito Importante	2	Recursos financeiros escassos	Concordo Totalmente	5	Muito Importante	2
Escalabilidade	Concordo Parcialmente	4	Muito Importante	2	Trabalha homem hora	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5
Responsabilidade Socioambiental	Não Concordo e nem Discordo	3	Sem Importância	1	Prejudicial social ou ambientalmente	Não Concordo e nem Discordo	3	Sem Importância	1
				98					60,5

OPORTUNIDADES	Nota	Peso	Geral	AMEAÇAS	Nota	Peso	Geral		
Mercado inexplorado	Discordo Totalmente	1	Importante	1,5	Mercado saturado	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5
Parcerias estratégicas	Não Concordo e nem Discordo	3	Muito Importante	2	Poucos parceiros	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5
Poucos concorrentes	Discordo Totalmente	1	Importante	1,5	Novos concorrentes	Discordo Parcialmente	2	Muito Importante	2
Políticas governamentais favoráveis	Discordo Totalmente	1	Muito Importante	2	Políticas públicas / Leis prejudiciais	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5
Avanço tecnológico	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Substituição tecnológica	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5
Redução de taxas	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5	Entrada de multinacionais no país	Discordo Totalmente	1	Importante	1,5
Ambiente colaborativo	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Aumento do custo de mão de obra	Concordo Totalmente	5	Importante	1,5
Grandes acontecimentos	Não Concordo e nem Discordo	3	Sem Importância	1	Flutuação do dólar	Concordo Totalmente	5	Muito Importante	2
Interesse geral por iniciativas socioambientais	Não Concordo e nem Discordo	3	Sem Importância	1	Desinteresse geral pelo setor de atuação da empresa	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5
Nova linha de produtos	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Dificuldade de inovar	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5
Recursos essenciais abundantes	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Recursos essenciais escassos e caros	Concordo Parcialmente	4	Muito Importante	2
Novos segmentos de clientes entrando no mercado	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Segmento de clientes reduzindo	Não Concordo e nem Discordo	3	Importante	1,5
Crescimento do mercado	Discordo Parcialmente	2	Muito Importante	2	Estagnação do mercado	Concordo Parcialmente	4	Muito Importante	2
Oferta para mercados emergentes	Concordo Parcialmente	4	Muito Importante	2	Impossibilidade de oferta para novos mercados	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Poucas barreiras para desenvolvimento	Discordo Parcialmente	2	Muito Importante	2	Muitas barreiras para desenvolvimento	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
Facilidade de conseguir informações de público alvo	Concordo Parcialmente	4	Importante	1,5	Dificuldade de conseguir informações de público alvo	Discordo Parcialmente	2	Importante	1,5
				72					84

A seguir segue o resultado gráfico da análise, indicando que as FORÇAS e OPORTUNIDADES da DELTA CITRUS realmente viabilizam sua RECUPERAÇÃO, sendo

que, suas ameaças deverão ser administradas a ponto de não anular suas forças, veja-se:



Resta muito claro, pelo resultado demonstrado acima, que a DELTA CITRUS é viável, possui respeitável vantagem em forças e oportunidades, poucas fraquezas, sendo que, na verdade, a conclusão que se chegou é que a crise financeira pela qual ela atravessou foi em virtude das AMEAÇAS não somente de mercado, mas também em virtude do “Custo Brasil” e da escassez de capital de giro, pontos estes que estão sendo revistos e aplicados no presente PLANO, para total reestruturação da empresa.

Assim, os estudos, e a série de medidas aqui propostas, terão o condão de anular ou diminuir as ameaças, e, de outra parte, fazer com que a DELTA CITRUS consiga exaurir suas forças e oportunidades, destacando, que o presente se trata de uma concatenação de ideias, princípios jurídicos, financeiros e econômicos, com um único objetivo, qual seja, atingir a essência da LEI nº 11.101/05, que sem sombra de dúvidas está muito bem formalizada no seu artigo 47, *in literis*:

Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego

dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Identificar os ERROS, visualizar os ACERTOS e OPORTUNIDADES, e trabalhar com eficácia e eficiência para o futuro é a ESSÊNCIA de um Plano de Recuperação Judicial.

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

- (i) livre iniciativa econômica (art. 1º, IV e art. 170, C.F.) e liberdade de associação (art. 5º, XX, C.F.);
- (ii) propriedade privada e função social da propriedade (art. 170, I e II, C.F.);
- (iii) sustentabilidade socioeconômica (valor social do trabalho, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução de desigualdade e promoção do bem-estar social, art.170, caput e incisos V, VI, VII, C.F.);
- (iv) livre concorrência (art. 170, IV, C.F.);
- (v) tratamento favorecido ao pequeno empreendedor (art.170, IX, C.F.).

Assim sendo, a construção do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, deve ser

celebrada segundo sua capacidade (operacional, econômica e financeira) de atendimento dos interesses que vêm priorizados pela norma legal e constitucional, nomeadamente os interesses do trabalhador, de consumidores, de agentes econômicos com os quais o empresário se relaciona, incluindo-se no último a comunhão de seus credores (principalmente aqueles considerados estratégicos para a atividade empresarial, como credores financeiros e comerciais, incluindo-se fornecedores de produtos e serviços) e, enfim, de interesses da própria coletividade.

Toda a análise da empresa, os erros e acertos, as forças *SWOT*, o histórico mercadológico, compõem conceitualmente o PLANO DE RECUPERAÇÃO, usando a analogia da lição filosófica de Aristides Malheiros, é impossível elaborar um PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ou melhor, a *“ponte, que nos leva do local onde estamos para o local onde pretendemos chegar”*, sem saber aonde se errou, aonde se acertou, e o que há de se fazer para corrigir a rota.

As medidas deste plano, se bem aplicadas e gerenciadas (se a travessia for correta), certamente influenciarão positivamente no giro empresarial das empresas e, com o esforço de seus sócios e de todos os seus *“stakeholders”*, recuperarão a empresa, retomando-se seu crescimento, pagando seu passivo, e, ainda, mantendo-a no mercado gerando empregos, recolhendo tributos, movimentando a economia local, enfim, cumprindo, assim, na íntegra, o espírito norteador da Lei nº 11.101/05.

### **I.3. Histórico da DELTA CITRUS e Causas da Crise**

A DELTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS LTDA. iniciou suas atividades há 15 anos, atuando no ramo comercial de sucos e néctares, possuindo ampla experiência no fornecimento, armazenamento e desenvolvimento de formulações para preparados líquidos de qualidade que atendam às necessidades do mercado nacional e internacional, atendendo a todas as exigências e padrões de qualidade.

A empresa começou pequena, na cidade de Bebedouro/SP, através do sonho e dedicação de seus administradores, que nunca mediram esforços para elevar e expandir seus negócios, trabalhando arduamente para construir uma empresa de importância a nível nacional.

Com tantos anos de história, atualmente, a DELTA CITRUS atende a cinco setores:

- (i) Mercado institucional: cozinhas industriais, restaurantes, lanchonetes, escolas e hotéis;
- (ii) Mercado industrial: fábricas de alimentos;
- (iii) Licitações: atendendo a prefeituras, universidades e órgãos públicos;
- (iv) Mercado varejista: fornecendo produtos prontos para venda em supermercados, etc.;
- (v) Mercado internacional.

A DELTA CITRUS conta com toda a estrutura adequada para envase, armazenamento e desenvolvimento de formulações para preparados líquidos, sucos e polpas de frutas cítricas. Seus sócios fundadores atuam no mercado há muitos anos, contando com vasta experiência profissional, desde o processo produtivo até a comercialização de seus produtos, contribuindo para a manutenção de sua qualidade.

A missão da DELTA CITRUS sempre foi manter uma parceria duradoura com clientes, fornecedores e colaboradores, visando, dia após dia, aumentar a representatividade no mercado altamente exigente e competitivo, tendo como compromisso a melhoria contínua de seus produtos e serviços, unindo tradição e excelência, qualidade e inovação, respeitando seus clientes e procurando atendê-los da melhor maneira possível, colocando à disposição do mercado brasileiro produtos de altíssima qualidade e ótima relação custo/benefício.

O que faz a DELTA CITRUS se destacar é o fato de alinhar tecnologia, inovação e criatividade para acompanhar a crescente evolução do mercado na diversificação de produtos, inclusive contando com corpo técnico de vasta experiência no mercado para a realização de projetos personalizados, garantindo diferencial e reconhecimento à marca.

Dentre tantos pontos positivos, a dedicação dos funcionários na produção de sucos concentrados, polpas, base para néctares, bebidas prontas e preparados líquidos para refresco faz com que a empresa atinja alto nível de qualidade, colocando-a em destaque no mercado, dentre as empresas com padrões internacionais de qualidade.

A DELTA CITRUS mantém seu objetivo na liderança de produção de todos os tipos de sucos, polpas, base para néctares e bebidas prontas. Para isso, suas operações têm como característica a orientação de trabalhos construtivos em equipe e a contínua melhoria de processos e produtos, além da preocupação em proporcionar a seus colaboradores um ambiente saudável, sempre preocupados com a preservação do meio ambiente.

Deste modo, em virtude de todas as qualidades acima descritas, que condizem estritamente com a realidade da empresa, a mesma se tornou muito sólida no mercado, ficando nacional e internacionalmente reconhecida por seu trabalho, posicionando-se entre as melhores do País, tendo orgulho de ser empresa 100% nacional.

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

Aliado a isso, o rápido e desenfreado crescimento da DELTA CITRUS, sem definição de ameaças e oportunidades relativas ao meio envolvente, a inexistência de metas e objetivos bem definidos para gerar melhores decisões estratégicas, a não implementação de políticas, procedimentos e tarefas, foram fatores que contribuíram de forma indelével para acarretar na atual situação de crise que a empresa enfrenta.

Assim, sem dúvida alguma, a dificuldade de administrar seu crescimento com controles financeiros adequados e unicidade da Administração, somado à altíssima “conta” dos juros, e o conseqüente efeito tesoura, foram fatores fundamentais para sua crise, sendo que, caso a empresa já estivesse profissionalizada, eventualmente, teria conseguido reverter este ciclo negativo sem mesmo a necessidade da RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Conforme podemos observar pela imagem abaixo, retirada da edição 10251 do Jornal Gazeta de Bebedouro em matéria de 2013, a DELTA CITRUS investiu muito no seu parque fabril, com vistas a dobrar sua capacidade de produção, de forma a atender à demanda, bem como gerar empregos para a cidade de Bebedouro, denotando sua importância econômica para a região.

## Boa notícia: indústria de suco vai ser ampliada

14 de outubro de 2013

***Em 22 alqueires recém-adquiridos, Delta Citrus pretende dobrar capacidade e quantidade de funcionários.***

A indústria de processamento de frutas Delta Citrus comprou área de 22 alqueires, às margens das rodovias Armando de Salles Oliveira e Brigadeiro Faria Lima, onde pretende instalar nova e mais ampla fábrica com o dobro da capacidade de produção e de funcionários. Negócio entre proprietários da área e empresários foi concretizado na Habit Imóveis.



*Geração de empregos – Rogério Castro da Habit Imóveis, entre os diretores da Delta Citrus, Wagner Palharini e Wilde Piffer.*

(...)

Leia mais na edição nº 9608, dos dias 10 e 11 de outubro de 2013.

de terceiros, prejudicando, e muito, as margens operacionais da empresa, destacando-se que os investimentos foram milionários, e a escassez de capital de giro em plena CRISE, sem sombra de dúvidas, foi com destaque um dos principais fatores de crise da DELTA.

Apenas para esclarecer, a questão do equilíbrio do capital investido na DELTA CITRUS, especialmente na concepção de Schrickel (1999, p.164), capital de giro “[...] é o montante ou conjunto de recursos que não está imobilizado. Estes recursos estão em constante movimentação no dia-a-dia da empresa”, ou seja, *mutatis mutandis*, tudo aquilo que está imobilizado, no caso presente, milhões de reais, está fazendo falta ao capital de giro da empresa.

O impacto da falta de capital de giro é real, e, tem seu efeito potencializado, em virtude de uma característica fundamental do negócio da DELTA CITRUS, qual seja, a S A Z O N A L I D A D E da produção de frutas.

A produção agrícola possui características intrínsecas com dependência de questões climáticas, biológicas e físicas que influenciam toda a cadeia produtiva, e, a sazonalidade é reflexo direto desta dependência que limita a produção em períodos específicos, assim como todos os segmentos do agronegócio.

A produção agrícola é intimamente dependente de fatores climáticos e edáficos que limitam ou oneram o custo de produção de grande parte dos produtos de exploração econômica.

Fatores como o regime chuvoso, a luminosidade, temperatura e condicionantes biológicos (pragas e doenças como o *greening*) são entraves que limitam ou impedem a produção de determinadas culturas em determinados locais, por determinados períodos, e, disto, surge o problema “sazonalidade” que afeta diretamente o caixa de empresas como a DELTA CITRUS.

De acordo com Ribemboin (2006), a perecibilidade, homogeneidade, sazonalidade de oferta, riscos climáticos, baixa elasticidade da demanda e rigidez de oferta são características intrínsecas à produção agrícola e seus produtos. Esses fatores fazem com que as produções apresentem limitações e inviabilização tanto econômica como cultural em determinada época do ano. Este fato é facilmente perceptível.

Assim, observa-se que o mercado em que a DELTA CITRUS atua apresenta oscilações inerentes à atividade agrícola e, para o presente caso, ao combinar fatores como excesso de immobilizações e a escassez de capital de giro, aos efeitos de caixa da SAZONALIDADE, pode-se concluir que esta premissa nefasta combinação de fatores, foi, sem dúvida, a origem remota da crise da DELTA CITRUS.

Diante deste cenário, em pouco tempo, a DELTA CITRUS foi obrigada a realizar contratação de empréstimos bancários e, como consequência, o efeito progressivo dos juros fez com que seu caixa viesse a travar, causando eventuais atrasos nos pagamentos de dívidas bancárias, parcelamentos, retenções de recebimentos de clientes pelos bancos. Enfim, afetaram-se assim todas as movimentações financeiras, não sendo possível saldar suas dívidas com fornecedores e, obviamente, com as próprias instituições financeiras.

Os produtores do setor tiveram anos difíceis entre 2015 e 2017, creditado a diversos fatores, sejam climáticos, políticos ou econômicos. As altas temperaturas no Brasil desde o verão de 2015 e outras dificuldades climáticas somadas ao ataque de pragas e doenças em lavouras dos principais produtores mundiais de laranja, limão, tangerina e outros cítricos causaram perdas na produção dos frutos na safra 2016/2017, reduzindo a oferta mundial e pressionando para cima os preços.

No ano de 2016, cotação da laranja para a indústria subiu 100% em um ano no estado de São Paulo e, na safra, a queda foi de 20% de acordo com estudos da Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura). Isso significa que a indústria, principalmente no ano de 2016 estava pagando pela fruta o dobro do que no ano de 2015.

O aumento da cotação do insumo no período foi consequência da menor oferta causada por problemas climáticos e pragas como o *greening*<sup>1</sup>. Diante desse quadro, as principais indústrias do setor, não só a DELTA CITRUS, registraram os menores estoques de todos os tempos e um menor rendimento da fruta.

No Brasil, o Fundo de Defesa da Citricultura (Fundecitrus) estimou uma retração média de 19% nos principais produtores nacionais. Fora do país, o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), segundo maior produtor mundial, estimou uma quebra de 20% na produção também por problemas com o clima, aliados ao avanço do *greening*.

Além disto, a inflação alta, os juros abusivos e a alta do dólar as vésperas do plantio tiraram o otimismo do comprador, fazendo a empresa segurar investimentos e adotar maior cautela em todas as suas atividades. Esse ciclo afetou diretamente a compra de insumos, gerando um aumento nos custos de produção.

Em resumo, por fatores climáticos e macroeconômicos, houve uma diminuição na oferta dos insumos, causando, na inafastável lei da “oferta e procura” uma alta no preço da fruta, o que fez com que a produção e o consumo de sucos, polpas e néctares caísse drasticamente nestes últimos anos.

De se salientar, ainda, que a fruta é um produto que não tem a vida útil longa, sendo assim, o excesso de colheita reflete diretamente na queda do preço, enquanto na falta de colheita o preço sobe. A vida da *commodity* é curta, sendo inviável o armazenamento, já que acaba perdendo qualidade. Ou seja, a fruta tem seu preço altamente volátil em virtude de aspectos econômicos imediatos e, por não ser um produto “armazenável” por longo tempo, inexistente controle de estoque regulatório,

---

<sup>1</sup> O *greening* é uma doença causada por bactérias que afetam os citros (laranja, limão e tangerina, principalmente), deixando suas folhas amareladas e mosqueadas. O *greening* deixa as folhas amareladas onde podem ser observadas manchas irregulares. Ocorrem também malformações nos frutos e é necessário arrancar a árvore para não contaminar o pomar inteiro.

sendo seu preço impactado a todo o momento, pela alta ou pela baixa, tanto da produção quanto do consumo.

Assim sendo, com a oferta escassa, o preço obviamente sobe e seu consumo acaba sendo impactado. Neste viés, a empresa, que vive basicamente da produção de sucos, polpas e néctares, tem sua economia também diretamente impactada.

Sendo aqui óbvia a aplicação da lei da oferta e procura, há de se lembrar lição inserida na revista *HARVARD BUSINESS REVIEW*, de 2010, de que “em momentos de crise, as pessoas não deixam de consumir. Elas apenas escolhem melhor de quem vão comprar porque não podem errar e a segurança passa a ser um grande fator de relevância”, ou seja, se o suco de frutas ficou caro, encontra-se um substitutivo para ele.

Ocorre que, este fator exclusivo, qual seja, a retração econômica setorial, talvez por si não fosse tão nefasto às finanças da empresa, contudo, combinado às condições climáticas, às doenças que afetaram a produção da *commodity*, bem como a escassez de capital de giro, causada na sua essência pelas imobilizações realizadas no parque fabril para a industrialização e inovação de produtos, causou um trágico efeito ao caixa da empresa.

Desta forma, o excesso de imobilizações; a curva e conseqüente custo de aprendizado; a ideia de abertura de um novo mercado, a avassaladora crise econômica que o Brasil vem atravessando, todos, em conjunto, foram fatores adversos às finanças da DELTA CITRUS, que se viu obrigada a socorrer-se da RECUPERAÇÃO JUDICIAL. Mas não foi só.

Houve ainda, um erro administrativo na precificação dos produtos, adotando-se o critério “preço de mercado” influenciando na má precificação do suco vendido, e, a partir daí, em redução de margens de venda dos produtos.

A conjunção de todos os problemas supramencionados, a falta de estratégia empresarial, de gestão profissional e, a partir daí, ausência de meios técnicos para

enfrentar uma crise financeira; os problemas setoriais agravaram ainda mais a crise financeira da DELTA CITRUS.

Assim, resta nítido que a conjuntura de fatores econômicos, internos e externos, resultou no *overtrading*, e assim, na derrocada financeira da DELTA CITRUS. Neste passo, de se destacar a brilhante lição do Prof. Dr. ALBERTO POSSETTI, que cita as inúmeras as causas de “*OVERTRADING*”:

a) **EXCESSO DE IMOBILIZAÇÕES** em A I, com prejuízo da liberação de capitais para desenvolver o AC;

b) Composição extemporânea do Ativo de IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS (AF);

c) Produção que não se livrou ainda do ponto morto de diluição dos GASTOS FIXOS, ou PRODUÇÃO INVENDÁVEL;

(...)

e) **PREJUÍZOS** que concorrem para a perda da substância do Ativo Circulante, em decorrência das causas anteriores (c e d);

f) **EXCESSO DE PAGAMENTO DE JUROS** em consequência de ABUSOS NA OBTENÇÃO DE EMPRÉSTIMOS;

(...)

h) **Má orientação no EQUILÍBRIO DO CICLO PRODUÇÃO/ ESTOQUES/ VENDAS**, dando como resultado ou excesso de valores em produção e estoques que tencionam a mobilidade do AC ou excesso de valores no grupamento AC-DIREITOS (vendas com prazos muito dilatados, ou excesso de vendas à prazo) que tencionam também a conversibilidade do AC.

i) Empresa operando sob efeito “**sanduíche**”, ou seja, adquire insumos/produtos de fornecedores oligopolizados que ditam abusivamente os preços e, na outra ponta, vende para poucos clientes de alto poder de barganha;

j) **INFLAÇÃO E ALTA DE PREÇOS;**

l) **AUMENTO DE IMPOSTOS.**

Todas as causas acima mencionadas contribuíram em conjunto para a derrocada financeira da DELTA CITRUS, pois, como visto, a cada um dos itens lecionados pelo Professor Doutor Alberto Posseti, a DELTA CITRUS sucumbiu, fosse com maior ou menor intensidade.

O que se conclui das lições acima, e, especialmente, da detecção dos erros empresariais cometidos, é que o presente PRJ tem como premissa básica a profissionalização da empresa, objetivando, no primeiro momento, a reversão deste “*overtrading*”, fazendo com que a DELTA CITRUS e suas operações sejam viáveis e rentáveis e, num segundo momento, a perpetuação da empresa, com a implantação de um plano de sucessão.

Assim, expostos os motivos da reversível crise econômica da DELTA CITRUS, passa-se a mostrar a sua viabilidade, especialmente do ponto de vista mercadológico para, ao depois, expor a estratégia de recuperação da empresa.

## **II. Viabilidade Econômica**

### **II.1 Da viabilidade econômica da DELTA CITRUS (Art. 53, II, LRE)**

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

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

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

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

Citado modelo apresenta o resumo mensal dos resultados, que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise, permite a identificação de eventuais desvios e a imediata implementação de ações corretivas, tornando o Plano facilmente acompanhável e muito flexível.

O modelo foi acoplado a um fluxo de caixa que reflete, em bases anuais, o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos seus credores. Estes créditos foram confrontados com os livros contábeis, documentos comerciais e fiscais da DELTA CITRUS, e documentos correlatos, tendo seus saldos atualizados mensalmente, como citado anteriormente, de forma a não impingir perdas financeiras àqueles.

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

Destaque-se que o mercado em que a DELTA CITRUS atua, é um mercado que está em franco crescimento, obviamente, irá crescer ainda mais, ou seja, seu negócio e “goodwill” são altamente autorizativos de reestruturação, sendo uma empresa viável.

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

Este é o negócio da DELTA CITRUS, com mercado em ampla expansão. Sendo assim, demonstrada a viabilidade econômica financeira através do laudo anexo, o presente PLANO traz à baila, para credores, JUÍZO, e sociedade em geral, que seu negócio tem ampla possibilidade de se reerguer, reestruturar, mantendo vivo o espírito norteador da lei de recuperação de empresas.

## **II.2 Cenário Macroeconômico – O BRASIL SUBINDO A LADEIRA!**

Como já foi exposto na inicial da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, bem ainda no bojo deste Plano de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, atribui-se à atual crise econômica boa parte da culpa na crise enfrentada pela DELTA CITRUS.

Isto porque uma forte crise econômica tem abalado a economia brasileira desde o seu início, nos primeiros meses de 2015, até a atualidade. A crise, cujos primeiros sinais já puderam ser percebidos no final de 2014, foi acompanhada e intensificada por uma crise política, resultando em protestos contra o governo por todo o país, o que se observa até os dias de hoje. Dilma Rousseff, presidente na época, foi afastada do cargo definitivamente em agosto de 2016 com o seu impeachment e em seu lugar assumiu seu vice, Michel Temer, que prometeu adotar medidas para recuperar a economia.

O maior sintoma da crise foi a forte recessão econômica, pois tratou-se da pior recessão da história do País, havendo recuo no Produto Interno Bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3,8% em 2015. Em setembro de 2016, a taxa de desemprego chegava a 11,8%, atingindo 12 milhões de brasileiros.

Em 2016 os efeitos da crise econômica foram amplamente sentidos pela sobrecarga nos serviços públicos e pela população, que precisou adaptar as contas para a realidade financeira. De acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) no ano, quase metade dos entrevistados (48%) passou a usar mais transporte público e 34% deixaram de ter plano de saúde.

O aprofundamento da crise econômica levou 14% das famílias a trocarem a escola dos filhos de particular para pública em junho, com percentual superior aos verificados em 2012 e 2013, antes da crise. Além disso, os consumidores trocaram produtos por similares mais baratos (78%), esperando liquidações para comprar bens de maior valor (80%) e poupando mais para o caso de necessidade (78%).

Em junho de 2017, o PIB subiu 1% no primeiro trimestre do ano, sendo o primeiro aumento após oito quedas trimestrais consecutivas. O ministro da fazenda, Henrique Meirelles, disse que o país "saiu da maior recessão do século".

Aliás, em 26-08-2017 em Campos Do Jordão, expondo em um painel no 8º Congresso Internacional de Mercados Financeiro e de Capitais, o Ministro Henrique Meirelles, expôs em uma Palestra que a economia brasileira deveria fechar 2017 crescendo a um ritmo anualizado de dois por cento, afirmando ainda, de forma incisiva:

**“A retomada da economia vai surpreender a muitos”.**

Citando dados recentes de vários setores da indústria, além da retomada da criação líquida de empregos, Meirelles também mencionou o processo de desalavancagem das

empresas como fatores que dão lastro à leitura de que o país está saindo da maior recessão de sua história. “A economia está voltando ao normal”, disse o ministro durante palestra.

Meirelles elencou ainda uma série de iniciativas do governo, entre leis e projetos que estão no Congresso Nacional, destinadas a dar maior eficiência à economia e reduzir a burocracia, além dos efeitos esperados de medidas já aprovadas, como a reforma trabalhista, que devem dar tração ao movimento. O ministro previu, por exemplo, que a combinação da reforma trabalhista e a lei da terceirização devem criar cerca de 6 milhões de empregos num prazo de três a cinco anos.

Este ânimo do Ministro (aliás, não podia ser diferente, pois eventual discurso “descrente” do Ministro da Economia teria efeito catastrófico), se confirma, por exemplo, com as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI), que elevou, de 0,2% para 0,3%, a previsão de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2017. A projeção está no relatório “Perspectivas Econômicas Globais.”

Já para o ano de 2018, os economistas do mercado financeiro revisaram para baixo a estimativa para a inflação, elevando a previsão para o crescimento da economia brasileira deste ano.

Neste sentido, a economista-chefe da Tendências Consultoria, Alessandra Ribeiro aponta o consumo como sendo a principal contribuição positiva. Grande parte disso se deve ao ciclo de corte de juros, iniciado pelo Banco Central, ainda em 2016.

Eduardo Velho, economista-chefe e diretor do Banco Banestes, também cita o consumo das famílias, o bom desempenho da agricultura, os investimentos, bem como a queda dos juros como fatores positivos para o ano de 2018. Para ele, o país está “realmente com um sinal de alta generalizada. É um crescimento bom, sem pressão inflacionária.”

Sobre isto, o FMI ainda melhorou as projeções para a economia brasileira. Em 2018, a

projeção do fundo é de alta de 1,5% do PIB. O governo estima uma alta ainda maior do crescimento, projetando avanço de 3% no ano. Sobre a projeção do mercado financeiro, a alta prevista é de 2,7%, de acordo com o boletim Focus, do Banco Central.

As expectativas dos empresários acerca do crescimento da economia brasileira para 2018 é otimista: 2,64% e, caso sejam mantidas essas expectativas, o esperado crescimento do PIB brasileiro em 2018 será superior ao da maior potência mundial, os Estados Unidos. De acordo com dados do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), o crescimento do PIB no setor da Agropecuária será de 3,5%.

A taxa de inflação está projetada para permanecer dentro da meta, o que permite a manutenção da Selic no patamar atual, como sendo o mais baixo da história do país.

O último relatório publicado pelo BACEN a respeito da inflação prevê uma taxa de 4% para 2018, o que influencia diretamente o Icom (Índice de Confiança do Comércio), que vem melhorando progressivamente, atingindo 94,8 pontos em Dezembro do último ano.

Por tudo isto, a verdade é que, mesmo com a instabilidade política que vivemos, é possível se notar uma recuperação da economia, o retorno da confiança dos consumidores, aliás, o que se aponta é que esta melhora se dá muito menos pelos atos da equipe econômica, mas sim pelo fato do Brasil ser um País que tem no seu DNA recuperar-se, levantar-se, subir ladeira acima, o que de fato vem ocorrendo com a economia.

É unívoco que em sendo a CRISE um dos principais fatores, talvez a “âncora” da derrocada financeira da DELTA CITRUS, a recuperação da economia também surtirá efeito favorável para as finanças da empresa, haja vista diversos fatores, como o aumento do consumo, a diminuição das taxas de juros, a retomada da confiança comercial e a estabilidade da moeda, a compra mais confiante dos clientes, tudo isto, em conjunto, certamente traz um cenário muito benéfico para as atividades empresariais

como um todo.

Por estes motivos, entende-se que a viabilidade da DELTA CITRUS está intimamente ligada à recuperação da economia e, como as previsões e projeções são boas, espera-se, espelhar esta melhora da econômica nas finanças da empresa.

### **II.3. Viabilidade do Negócio: O Negócio da Delta Citrus – Saúde Pura!**

***A DELTA CITRUS É UMA EMPRESA ESPECIALISTA EM SUCOS CÍTRICOS CONCENTRADOS, POLPAS, NÉCTARES E BEBIDAS PRONTAS PARA CONSUMO!***



Conforme dito alhures, para a industrialização de seus produtos, a DELTA CITRUS possui um departamento de desenvolvimento que se preocupa em oferecer produtos de alta qualidade que atendam às necessidades do mercado nacional e internacional.

Ao longo de seus 15 anos de existência, diante dos investimentos realizados para modernização do parque industrial, tornou-se mais competitiva em termos de produção e qualidade, atuando com destaque na fabricação e distribuição e exportação desses produtos.

Inúmeras razões fazem da DELTA CITRUS uma empresa consolidada e reconhecida no mercado: a parceria duradoura com seus clientes, fornecedores e colaboradores, sua representatividade no mercado altamente competitivo e exigente, o compromisso com a melhoria contínua de seus produtos e serviços, qualidade, inovação, excelência e o respeito aos clientes e consumidores procurando atendê-los da melhor maneira

possível, colocando à disposição do mercado produtos de altíssima qualidade e ótima relação custo/benefício.

O que faz a DELTA CITRUS se destacar é o fato de alinhar as qualidades acima descritas para acompanhar a crescente evolução do mercado na diversificação de seus produtos, inclusive contando com corpo técnico de vasta experiência no mercado para a realização de projetos personalizados, garantindo diferencial à marca.

### **Este é o NEGÓCIO DA DELTA CITRUS!**

Porém, não há como deixar de associar o futuro econômico da empresa à análise da economia do setor, como será feito a seguir.

Em anos como o de 2015 e 2016 em que a crise afetou diversos segmentos, o consumo também despencou, principalmente diante da alta da inflação, o que resultou numa expressiva queda das vendas de modo geral, afetando a todos os setores.

Os anos de 2016 e 2017 foram caracterizados pelo pé no freio dos consumidores, principalmente em um ano em que a crise afeta diversos e diferentes segmentos. Neste contexto, o consumidor deseja adquirir um produto, mas algo o impede. Pode ser a falta de dinheiro, uma ação do Governo ou até mesmo a oferta reduzida. A esse fenômeno é dado o nome de demanda reprimida.

Contudo, importa consignar que, a “Harvard Business Review”, em 2010, publicou um artigo em que mais de 2.000 empresas foram analisadas no mundo durante a crise de 2008 e 2009. Esse estudo apontou que a imensa maioria das empresas sofreram impactos negativos e até quebraram. Por outro lado muitas empresas aumentaram sua lucratividade e ganharam mercado mesmo com crise nos seus países.

Afirma o aludido artigo que *“em momentos de crises as pessoas não deixam de consumir, elas apenas escolhem melhor de quem vão comprar, isso porque as pessoas não podem errar e a segurança passa a ser um grande fator de relevância.”* Segundo o artigo, o resultado surpreendente das empresas que venceram a crise foi devido a

ações inteligentes e eficazes, ações essas que já fazem parte do dia a dia da DELTA CITRUS.

Importante salientar que a alteração da agenda político-econômica pela qual passa o Brasil desde 2016 vem, aos poucos, resgatando a confiança para a retomada de investimentos na economia. Principalmente com a ajuda ocasionada pela queda da taxa de juros anunciada pelo Banco Central desde 2016, que serve como um alento para o setor. O corte da Selic levou a taxa de juro real “básica” no mercado para 6% ao ano (que antes era de 7%). Além disso, os juros podem cair ainda mais e tudo isso é fato muito positivo para reativar o consumo e a restabelecer a economia de modo geral.

Bruno Fernandes, economista da CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) apontou que *“A confiança, que segue em trajetória positiva em relação ao mesmo período do ano passado, vem sendo conduzida pela melhora das expectativas. O início de recuperação das condições econômicas, como desaceleração da inflação, queda dos juros e liberação dos recursos das contas inativas do FGTS, pode levar a uma alta mais consistente das variáveis que medem a situação corrente dos consumidores ao longo dos próximos meses”*.

O mercado de sucos, apesar de todas as dificuldades, resistiu à crise financeira e se manteve em expansão no país em ritmo maior que o do segmento de bebidas não alcoólicas (“soft drinks”) como um todo. O Valor Análise Setorial “Mercado de Sucos & Agroindústria da Laranja” mostrou que, diante da demanda aquecida e de um consumo per capita ainda baixo, **é grande o potencial de crescimento do setor nos próximos anos.**

Nos últimos anos, o Brasil conquistou a posição de maior exportador de polpa e sucos de frutas cítricas e tropicais do mundo. As indústrias da área, lideradas por grandes empresas radicadas no Estado de São Paulo, como é o caso da DELTA CITRUS, respondem por 50% da produção global de suco de laranja em suas formas concentrada (FCOJ, na sigla em inglês) ou pronta para beber (NFC) e dominam cerca de 80% das exportações.

As exportações brasileiras de suco de laranja somaram, ainda, 745,2 mil toneladas equivalentes ao produto concentrado e congelado (FCOJ) nos oito primeiros meses da safra 2017/2018 (Julho a Fevereiro), segundo dados da Secex/Mdic (Secretaria de Comércio Exterior), compilados pela Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (CitrusBR). Em relação ao mesmo período do ciclo anterior foi possível observar um aumento de 23%. A receita dos embarques cresceu cerca de 24% na comparação, para quase R\$1,4 bilhão.

Os dados confirmam a tendência de recuperação das vendas de suco do país ao exterior depois da forte redução da oferta provocada pela forte queda na colheita de laranja e cítricos em São Paulo e Minas Gerais nos anos de 2016/2017, por conta, boa parte, dos problemas climáticos. Conforme a CitrusBR, essa recuperação tem sido puxada pela retomada dos embarques para os principais mercados que importam o produto do Brasil, tanto concentrado quanto pronto para beber (NFC).

No mercado interno o cenário também é promissor. A preocupação com a qualidade de vida tem transformado o comportamento do consumidor que gradativamente vem trocando refrigerantes por opções mais saudáveis.

Sabemos que a ingestão de líquidos é essencial para repor a perda que temos durante o dia ao realizar todo tipo de atividade. Em um copo de suco de fruta obtêm-se várias vitaminas e minerais importantes para o bom funcionamento diário do organismo, nutrientes que desempenham funções necessárias ao corpo.

A laranja e o limão, por exemplo, são ricos em vitamina C e B12, magnésio e ácido fólico, ingredientes essenciais para garantia do bem-estar e o bom humor. O suco de uva, por sua vez, tem ação antioxidante e antimutagênica, além de substâncias que previnem o envelhecimento precoce.

São diversos os benefícios à saúde provocados pelo consumo do suco de frutas, dentre eles:

- As vitaminas e minerais contribuem para o bom trabalho do sistema imunológico, em favor das células de defesa do organismo. Elas também agem em diversas outras funções do corpo como crescimento, transporte de oxigênio, metabolismo de nutrientes, formação de substâncias importantes para o corpo, etc.
- As frutas são fontes de fibras, ajudam a regular o trânsito intestinal, além de colaborar com a normalização dos níveis de colesterol e glicemia no sangue.
- Boa digestão. Uma refeição leve acompanhada de um suco de frutas garante uma boa digestão. Os sucos de frutas também são excelentes pedidas para os lanches intermediários.
- Variedade. Você pode preparar sucos com diferentes tipos de frutas, com sabores diversificados. Os benefícios são maiores porque você contempla uma variedade maior também de vitaminas e minerais.

Nos últimos anos o perfil do consumidor tem se modificado e os alimentos saudáveis e funcionais estão ganhando cada vez mais espaço na mesa dos brasileiros. Muito além do sabor, hoje, o mercado em geral e o mercado alimentício tem a preocupação de oferecer produtos que possam contribuir com a saúde, fornecendo as vitaminas necessárias ao bom funcionamento do organismo como um todo.

As polpas de fruta e néctares atendem ao hábito que as pessoas tem de consumir sucos de frutas em qualquer época do ano, independentemente da sazonalidade. Para se destacar no mercado, a DELTA CITRUS apresenta, ainda, uma grande variedade de sabores desses produtos.

O Brasil passa por um novo padrão de compra e hábitos de consumo. É cada vez mais nítida a mudança de comportamento do consumidor: ele está mais informado, consciente de seu papel no cuidado da sua saúde etc.. Quem tem o hábito de tomar sucos de frutas geralmente tem um bom funcionamento intestinal, níveis controlados

de glicemia e colesterol, além de pele, unha e cabelos mais bonitos e fortalecidos.

A preocupação com o corpo e hábitos saudáveis impulsionam o crescimento de alimentos diet/light, integrais ou que ofereçam benefícios e bem estar. Os sucos, aliás, são uma forma prática e deliciosa de introduzir alimentos nutritivos no cardápio. Ou seja, é um bom momento para que varejistas fiquem atentos a esta nova tendência para abastecer sua gôndolas.

De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (Abir), a categoria de refrigerantes vem perdendo espaço ano a ano para outras bebidas com apelo mais saudável, principalmente água, chás prontos, néctares, polpas, concentrados e sucos prontos para consumo, e tende a encolher ainda mais nos próximos anos.

As vendas domésticas na categoria de sucos, que inclui apenas produtos engarrafados (sucos integrais, néctares, refrescos e água de coco), cresceram 2,5% em 2016 e 3% em 2017. O cenário traçado pela *Euromonitor International* considera que, nesse ritmo, o volume vai superar 2,6 bilhões de litros vendidos em 2021, movimentando R\$ 21 bilhões.

A categoria de sucos concentrados (líquidos ou em pó, prontos para beber) também está em franco crescimento. Conforme a análise, o volume de vendas vem crescendo, podendo somar 6,5 bilhões de litros em 2021. No varejo, o valor das vendas tende a chegar a quase R\$ 9 bilhões.

Nesse contexto, de se destacar que os fatores macroeconômicos favoráveis, aliados aos fatores específicos da DELTA CITRUS, como modernas instalações, excelência nos produtos e, ainda, o próprio pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL e consequente ajuste adequado de seu passivo, certamente, contribuirão, e muito, para a recuperação da empresa, que ainda pode contribuir em muito para a economia do país de modo geral.

Por todos os motivos acima alinhados, pode-se dizer que bem estruturada, a DELTA CITRUS é perfeitamente viável e está inserida em um mercado importante que tende a crescer vertiginosamente nos próximos meses e anos, motivo pelo qual é plenamente cabível sua reestruturação através do presente procedimento.

Sendo assim, demonstrada a viabilidade econômica financeira através do laudo anexo, o presente PLANO traz á baila, para credores, JUÍZO, e sociedade em geral, que seu negócio tem ampla possibilidade de se reerguer, reestruturar, mantendo vivo o espírito norteador da lei de recuperação de empresas.

### **III. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)**

#### **III.1. Premissas Básicas**

A recuperação da DELTA CITRUS tem como premissa corrigir suas FRAQUEZAS, tais quais detectadas na análise SWOT apresentada alhures, objetivando, assim, trabalhar e aprimorar a eficácia operacional da empresa, para pagamento dos credores, que se traduz em prover resultado suficiente, ao longo dos anos, para quitar suas obrigações.

Em resumo, ela será realizada em duas FASES, a PRIMEIRA, é a fase de sobrevivência, do recomeço, das suspensões dos pagamentos em virtude da recuperação judicial; da utilização de capital de terceiros como descontos bancários ou cessões de títulos e contratos de fomento mercantil, da parceria com fornecedores, da inversão do ciclo de caixa; e, a SEGUNDA, que será a fase mais da plena atividade empresarial, desalavancagem, de incremento de avanços, produtos e valor.

Estas fases serão descritas no próximo item, mas serão nada menos que as etapas, o ritmo e a cadência das premissas e conceitos aqui propostos, de forma organizada e estruturada, objetivando, assim, uma retomada em um crescimento saudável da DELTA CITRUS.

Assim, elabora-se uma estratégia empresarial que melhora muito sua eficácia operacional, objetivando, assim, ser viável e gerar caixa, como premissa básica de valer a pena o esforço de todos, credores, empregados, Poder Judiciário e a Sociedade em geral, dentro da RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

De se frisar que, as principais FRAQUEZAS encontradas foram escassez de capital de

giro, excesso de immobilizações, os quais, conceitualmente, serão usados como principais premissas do PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, que consistirá na correção destas FRAQUEZAS sendo este o ponto chave de sucesso da implementação da recuperação judicial.

Assim, a REESTRUTURAÇÃO e RECUPERAÇÃO da DELTA CITRUS atenderá todos os requisitos legais, e, especialmente, aqueles previstos no artigo 50 da LRE, abaixo transcrito:

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

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

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

III - alteração do controle societário;

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

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

VI - aumento de capital social;

VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à

sociedade constituída pelos próprios empregados;

VIII - redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

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

X - constituição de sociedade de credores;

XI - venda parcial dos bens;

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

XIII - usufruto da empresa;

XIV - administração compartilhada;

XV - emissão de valores mobiliários;

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

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

Assim, neste plano, serão apresentados os meios de **REESTRUTURAÇÃO** e

**RECUPERAÇÃO**, em conjunto, cumprindo na íntegra o espírito norteador da Lei 11.101/05, equilibrando os interesses dos sócios, dos credores e da sociedade em geral.

Como já dito alhures, a conjunção de vários fatores foi definitiva para a crise da DELTA CITRUS, portanto, a premissa básica do presente plano é extirpar esta combinação nefasta de excesso de immobilizações, ciclo de caixa longo e escassez de capital de giro; todas as medidas a serem tomadas, serão objetivando diretamente atacar estas fraquezas.

Deste modo, visando corrigir os fatores acima, aplicar-se-ão as conceitos e medidas básicas para a REESTRUTURAÇÃO da empresa, que certamente trarão resultados positivos imediatos, de médio e longo prazos, subdivididos em duas fases, quais sejam:

### **III.2. FASE 1 – FÊNIX (O RENASCIMENTO)**

Nesta primeira etapa, utilizar-se-ão saídas imediatas para evitar problemas com a necessidade de capital de giro, bem como para extirpar os nefastos efeitos creditícios pós ajuizamento da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ou seja, evitar-se-á ao máximo socorrer-se de capital de terceiros para o giro empresarial, em busca de parcerias para o giro das atividades empresariais da DELTA.

De se expor que a KPMG realizou uma pesquisa sobre o tema, elaborando um questionário que foi encaminhado para profissionais da área financeira, contando com a participação de empresas de grande porte e líderes de mercado. Do total de profissionais consultados, 52% (cinquenta e dois por cento) dos participantes admitiram não continuarem fornecendo para clientes em Recuperação Judicial.

Segundo os entrevistados, os motivos para não continuarem com o fornecimento são os seguintes:

- Políticas internas, confiança no cliente e mercado;

-nenhuma seguradora aprova limite para empresas em Recuperação Judicial;

- As concessionárias de energia elétrica obedecem à política de comercialização e cobrança em atendimento a normas regulamentadas pela Aneel

- Resolução Aneel n.º 456/2000: caso o cliente esteja inadimplente, a partir de determinado prazo é efetuada a suspensão do fornecimento;

- Não há qualquer vantagem em aumentar o risco desse cliente, uma vez que o produto não seria relevante para essa empresa; também não há necessidade de aumentar ainda mais o risco, face ao plano apresentado pelos mesmos, ou seja, não credita-se ao plano de recuperação judicial apresentado qualquer atrativo;

- Motivos internos da empresa;

- Não aumentar a exposição junto a uma empresa com dificuldade em honrar seus compromissos;

- Política internacional;

- Cliente fora do perfil;

- Política interna;

- Não houve uma negociação formal de continuidade de relacionamento;

- Não aumentar o risco de crédito;
  
- O cliente parou de honrar seus compromissos;
  
- Cliente não aceitou efetuar compras mediante pagamento antecipado;
  
- Risco de crédito adicional aos valores já devidos;
  
- O cliente tem uma dívida de entrega de commodities e não faturas para pagar. Temos a CPR “Cédula do Produto Rural” que garante que a commodities é que deve ser entregue e não seus recursos financeiros. Estamos discutindo o tema judicialmente e não podemos ser responsabilizados por uma contabilização errônea do produtor rural. Ao entregar a CPR ele deveria ter eliminado do seu contas a pagar a fatura da minha empresa.

Ora, o conceito que vem sendo adotado para empresas em recuperação judicial é o de que “investir é arriscado, fornecer é ainda pior”. A falta de um programa de benefícios exclusivos a fornecedores, torna a sobrevivência durante o período de recuperação algo heróico. O renomado Consultor André Schwartzman, conselheiro da Turnaround Management Association do Brasil, entidade que reúne cabeças pensantes da prática de reestruturação empresarial no país afirma que em levantamento feito pela TMA com 64 grandes fornecedores mostrou que 88% das empresas não tem qualquer regulamento que discipline o comércio com recuperandas, bem ainda, “apenas 12% preveem o que fazer: cortar qualquer crédito”.

Assim sendo, de modo a minimizar a premente necessidade de capital de giro, seja pela necessidade de desalavancagem, seja ainda pela escassez de crédito para empresas em RECUPERAÇÃO JUDICIAL, isto tudo aliado à atual crise de liquidez que afunda a economia do Brasil, de rigor a implementação da presente FASE I, que se tratam de saídas buscadas na própria Lei nº 11.101 de 2005, especialmente, a concessão de

prazos diferenciados para pagamentos e equalização dos encargos a partir do pedido de recuperação judicial, nos termos do previsto no artigo 50, I e XII supra.

Assim, nesta FASE I, inicial e concomitante ao pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, haverá uma proteção do capital de giro da empresa, que será realizada da seguinte forma:

- ❖ O pedido de Recuperação Judicial bloqueará e suspenderá, por força da LRE, todas as ações e execuções que venham a atacar o caixa da empresa, dando assim, um fôlego para as finanças da empresa;
- ❖ A impossibilidade jurídica de pagamento das dívidas da empresa, certamente, aliviará o caixa, cuja geração não mais será direcionada para o passado, mas sim, projetada para o futuro e ciclo de caixa da empresa;
- ❖ Os pagamentos das dívidas decorrentes dos tributos federais serão realizados através da adesão aos programas de parcelamento destes tributos. Os pagamentos das dívidas decorrentes dos tributos estaduais vencidos serão efetuados conforme fluxo de caixa e à medida da conclusão dos pedidos de revisão de débitos, caso existam, bem como da sua respectiva quitação por CDA considerando o valor objeto de revisão.
- ❖ Os estoques serão repostos com o capital da própria venda dos mesmos, ou seja, como não haverá direcionamento de recursos para pagamentos do passivo, o estoque vai automaticamente se renovando, sem necessidade de capital de terceiros;
- ❖ Serão priorizados os clientes com maior margem e menor prazo de venda, se o caso, inclusive, firmando-se parcerias vantajosas com clientes que se propõem a pagar a vista, ou que possuem contratos de “vendedor” a custo baixo;

- ❖ As cláusulas de “credor parceiro” e “credor essencial” – DIP FINANCING - previstas neste plano, certamente, atrairão os clientes e fornecedores a voltarem a conceder prazos para a DELTA CITRUS, o que inverterá o ciclo de caixa;
- ❖ O equacionamento dos juros, nos termos do artigo 50, XII da LRE, fará com que a DELTA CITRUS diminua o que era um elevadíssimo custo financeiro de carregamento da dívida, ou seja, as finanças da empresa serão menos impactadas pela alavancagem, e, seu capital direcionado ao pagamento de insumos, salários, matérias primas e o que mais for necessário para a atividade empresarial.

Tendo em vista que a RECUPERANDA continua na plena administração e gerência dos seus bens, nos termos da Lei, estas também poderão celebrar novos contratos de *façon*, industrialização por encomenda ou arrendamento, contratos que poderão ser celebrados de imediato, e sem intervenção judicial, nos termos do artigo 64 “caput” da LRE, contudo, será vedado ou terá eficácia suspensa até ulterior deliberação judicial, em todos os contratos, toda e qualquer cláusula de alienação patrimonial, cumprindo-se, assim, o disposto no artigo 66 da LRE.

### **III.3. FASE 2 – PÉGASUS (ALCANÇANDO VOOS MAIS ALTOS)**

Com maior saudabilidade financeira e após a implementação da FASE I, a DELTA passará a desenvolver a expansão da sua área comercial, ampliando os campos de atuação do cenário nacional e internacional.

De se frisar que não há um prazo específico para a expansão da área comercial, nem tampouco, há obrigatoriedade de cessação dos contratos previstos na FASE I para a implementação da FASE II, o que se espera, com esta cadencia negocial, é que a DELTA CITRUS apenas inicie a expansão de suas vendas (aumentando a necessidade de capital de giro, bem ainda, aumentando o risco de inadimplência), no momento em que seu

fluxo de caixa esteja estável e seguro, permitindo, assim, o aumento dos estoques, vendas e investimentos na área comercial.

Segundo Michael Porter, o maior Professor de Estratégia Empresarial, a opção da empresa por uma especialização ou foco em uma parcela da indústria define um escopo estreito para seus produtos e serviços em termos de: tipos de clientes, linha de produtos, canais de distribuição, área de cobertura de vendas, entre outras dimensões.

Destaca-se que Porter, em seu artigo “O que É Estratégia” (*What’s Strategy*), defende o uso e aplicação de ferramentas de eficácia operacional, a exemplo da reengenharia, da gestão da qualidade total, da terceirização, do “*benchmarking*”, de alianças, entre outras ferramentas, como forma de buscar a produtividade, a qualidade e o desempenho superior da empresa frente aos concorrentes.

Bem por isto, somente melhorar a eficácia da empresa, como acima mencionado na política administrativa de redução de custos, pode não redundar, no longo prazo, na continuidade de viabilidade da empresa, até porque, os concorrentes também vão aprimorar suas capacidades.

Assim, a lição que se traz de Porter, é a de que a empresa deve ter meios, produtos e serviços que a tornem única, especial, e este será o foco da DELTA CITRUS.

Na obra “*Competição, on competition, estratégias competitivas essenciais*” (Campus, 1999), Porter destaca lições de suas obras anteriores, em especial que a intensidade da competição e a rentabilidade de um setor não advêm de coincidência ou má sorte, mas sim de cinco forças competitivas:

o poder dos clientes

o poder dos fornecedores

a ameaça de novos entrantes

a ameaça de produtos substitutos

o grau de rivalidade entre os atuais concorrentes

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

Além disto, de se destacar que a busca deste novo mercado, obviamente, se faz pelo alto valor agregado destes produtos, muitas das vezes, com custo até mesmo inferior ao dos produtos tradicionais, sendo esta, certamente, uma das saídas previstas nesta fase, para a EXPANSÃO da DELTA CITRUS no cenário nacional e internacional.

### **III.4 Medidas Gerais Necessárias**

#### **III.4.a. Medidas Administrativas**

Profissionalização, Diminuição dos Custos e Geração de Caixa, estas são as metas administrativas.

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

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

- ☆ Contratação de profissionais especializados em gestão de empresas em dificuldades financeiras;

- ✧ Utilização cuidadosa dos estoques fazendo com que a seleção das operações propicie paulatinamente uma redução parcial destes com vistas a suprir necessidades de capital de giro, garantindo sempre recursos para reposição dos mesmos nas operações que passarão a ser as prioritárias;
  
- ✧ Trabalho de informação, conscientização e união de toda a equipe, baseado no aprendizado decorrente das recentes análises citadas, combinadas com a experiência dos profissionais recém-contratados (advogados e gestor administrativo-financeiro) e escolha de ações e oportunidades ligadas a otimização da aplicação do fluxo de caixa, destinando-o estritamente àquelas operações do atual ciclo de atividades que se enquadram no gabarito técnico e situação financeira da DELTA CITRUS e que geram exclusivamente resultados positivos e imediatos. A análise das atividades que renderam o enxugamento do capital de giro e nossa recente curva de aprendizado, propiciou rico material para desenvolver este passo. Aplicação de análise combinatória das atividades escolhidas como acima, como a forma de compra, volume, redução de estoques que não são mais essenciais e logística ideal para suprir o faturamento com o mínimo de absorção de capital de giro na compra de materiais visando a maximização do uso do atual capital de giro;
  
- ✧ Busca de parceria com instituições financeiras para viabilizar a recomposição do capital de giro estritamente necessário à consecução das atividades primárias;
  
- ✧ Aprimoramento do sistema de gestão, melhorando a qualidade e quantidade de informações do controle do estoque, viabilizando a tomada de decisões acertadas e rápidas;
  
- ✧ Possível internação da contabilidade, a ser concretizada após uma avaliação de prós e contras, objetivando ter acesso rápido e direto às informações gerenciais

e contábeis, motivando tomadas de decisões mais precisas e eficazes;

A DELTA CITRUS expõe que diversas destas medidas já foram tomadas, e que o resultado destas ações, em pouco mais de três meses, já podem ser tidos como surpreendentes, pois apesar do pedido de recuperação judicial, cujos efeitos imediatos costumam ser de descrédito, a empresa já iniciou novas parcerias com clientes, e manteve faturamento acima do esperado para o imediato período pós-recuperação judicial.

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

Em suma, estas são as medidas administrativas que já se iniciaram, para a RECUPERAÇÃO e VIABILIDADE da empresa.

#### **III.4.b. Desalavancagem**

A premissa financeira da DELTA CITRUS é gerir seu caixa de maneira a otimizar ao máximo os recursos e fazer frente aos compromissos de curto prazo. É inequívoco que em um momento de escassez do crédito, a gestão de caixa torna-se um ponto crítico para as empresas em dificuldades financeiras ou com desempenho deficitário.

Como já foi explicitado, os Diretores da DELTA, quando da expansão das vendas, optaram por escolher uma estrutura de capital de alavancagem financeira, até porque

a capacidade em gerar lucros do MERCADO, naquele momento estratégico, parecia ser superior às taxas emprestadas, ou seja, o “spread” era considerado como o resultado da alavancagem.

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

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

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

Neste passo, urge trazer à baila mais um trecho do já citado estudo de FAMA e MELHER sobre alavancagem financeira onde concluem que “os resultados das empresas são de

extrema importância, uma vez que apenas as empresas geradoras de lucros operacionais se beneficiariam da alavancagem”, e, conforme visto na prática **“a alavanca age como impulsor para cima ou para baixo”**.

Assim, a estratégia financeira deste plano deverá ser a de reverter a direção desta “alavanca”, fazendo com que a DELTA CITRUS utilize parte de sua geração de caixa, para, gradativamente, minorar seu custo financeiro.

O princípio básico será o da negociação com clientes e fornecedores, “antecipando receitas e aumentando o prazo para saídas de recursos”, bem como diminuindo a necessidade de utilização de capital de terceiros, descontos ou faturização, impactando positivamente no resultado pela diminuição dos custos financeiros.

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

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

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

Ora, é inequívoco que para a DELTA CITRUS estabilizar a sua situação, terá que promover uma fortíssima gestão de caixa, evitando que a empresa fique totalmente

dependente de linhas externas ou de novos capitais, desde que consiga uma gestão mais eficiente do capital de giro, com uma melhor gestão de recebíveis, contas a pagar e estoques, por exemplo.

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

### **III.4.c. Alienação de Ativos**

A DELTA CITRUS possui poucos ativos em desuso ou não essenciais no momento, e a contemplação de venda destes ativos de imediato não pode acontecer, contudo, de forma programada, pode sim e deve ocorrer, ao longo do implemento desta FASE II.

Com a alienação de ativos, que poderá ocorrer de forma programada, inclusive, com o desmembramento de parte do parque fabril, a empresa poderá “autofinanciar” seu capital de giro, reduzindo os juros, e minorando os efeitos da sazonalidade e do seu fluxo de caixa longo, ou seja, em suma, programar-se-á uma alienação estruturada de ativos, para que parte deles passem a ser “não essenciais” e possam vir a ser objeto de alienação, corrigindo o fluxo financeiro da empresa.

A venda poderá de maquinários ou de outros bens, sendo inevitável a realização de nova avaliação quando de sua época própria, podendo, inclusive, ocorrer antes mesmo da APROVAÇÃO do PLANO em Assembleia de Credores, com pedido judicial fundamentado, comprovando a utilidade econômica da venda dos ativos.

A venda de ativos aqui previstas também poderá ser na forma de UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA, sem qualquer sucessão ao COMPRADOR, conforme previsão no item abaixo:

#### **III.4.c.1 DAS UNIDADES PRODUTIVAS ISOLADAS –**

##### **UPI's (art. 60 e 142, Lei nº 11.101/2005)**

Em suma, pode-se dizer que a DELTA CITRUS são formadas por unidades industriais distintas, sendo certo que o intuito da empresa é resgatar suas origens e fortalecer, de tal modo que exerça suas atividades de forma mais eficiente.

Assim, um dos meios de Recuperação a ser utilizado pela DELTA CITRUS será a alienação de **UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA**, conforme previsto no art. 60, da 11.101/2005, *in verbis*:

Art. 60. Se o plano de recuperação judicial aprovado envolver alienação judicial de filiais ou de unidades produtivas isoladas do devedor, o juiz ordenará a sua realização, observado o disposto no art. 142 desta Lei.

Parágrafo único. O objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária, observado o disposto no § 1o do art. 141 desta Lei.

Obviamente que o intuito da DELTA CITRUS com a alienação da UPI é de se auferir maior resultado para adimplir seu passivo sujeito ao presente processo recuperacional, assim como para que o aludido resultado/receita seja utilizado para o seu soerguimento, de tal modo que possibilite a recomposição de seu capital de giro e que se permita efetuar necessários investimentos internos.

Desta forma, o que a DELTA CITRUS busca é a preservação de suas atividades, para que gere valor com a venda de suas unidades isoladas, valor este que será usado para a sua recuperação. Com isso, a DELTA CITRUS alcançará o objetivo que direcionada a RECUPERAÇÃO JUDICIAL, qual seja *viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica* (art. 47, LRE).

Por este motivo, prevê neste PLANO, a alienação de **UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA**, sendo que a UNIDADE eventualmente a ser vendida será descrita no momento oportuno, a ser pormenorizada e destacadas com a manifestação de interesse de eventual investidor.

Destaca-se que, a Lei de Recuperação de Empresas (Lei nº 11.101/2005) ao prever no art. 60 a possibilidade da Recuperanda alienar suas Unidades Produtivas Isoladas (UPI), consignou que o objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão nas obrigações do devedor. Assim, o possível adquirente da unidade produtiva não responde, de forma alguma, pelas obrigações da DELTA CITRUS, o que obviamente torna a unidade isolada mais atraente para que seja adquirida por eventuais investidores interessados.

Como o art. 60, da LRE, prevê que para alienação da UPI deverá ser observado o art. 142 do mesmo diploma legal, a DELTA CITRUS propõe que a forma de venda será por **PROPOSTA FECHADA**, prevista no inciso II, *in verbis*:

Art. 142. O juiz, ouvido o administrador judicial e atendendo à orientação do Comitê, se houver, ordenará que se proceda à alienação do ativo em uma das seguintes modalidades:

I – leilão, por lances orais;

**II – propostas fechadas;**

III – pregão.

§ 1o A realização da alienação em quaisquer das modalidades de que trata este artigo será antecedida por publicação de anúncio em jornal de ampla circulação, com 15 (quinze) dias de antecedência, em se tratando de

bens móveis, e com 30 (trinta) dias na alienação da empresa ou de bens imóveis, facultada a divulgação por outros meios que contribuam para o amplo conhecimento da venda.

§ 2o A alienação dar-se-á pelo maior valor oferecido, ainda que seja inferior ao valor de avaliação.

§ 3o No leilão por lances orais, aplicam-se, no que couber, as regras da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

§ 4o A alienação por propostas fechadas ocorrerá mediante a entrega, em cartório e sob recibo, de envelopes lacrados, a serem abertos pelo juiz, no dia, hora e local designados no edital, lavrando o escrivão o auto respectivo, assinado pelos presentes, e juntando as propostas aos autos da falência.

§ 5o A venda por pregão constitui modalidade híbrida das anteriores, comportando 2 (duas) fases:

I – recebimento de propostas, na forma do § 3o deste artigo;

II – leilão por lances orais, de que participarão somente aqueles que apresentarem propostas não inferiores a 90% (noventa por cento) da maior proposta ofertada, na forma do § 2o deste artigo.

§ 6o A venda por pregão respeitará as seguintes regras:

I – recebidas e abertas as propostas na forma do § 5o deste artigo, o juiz ordenará a notificação dos ofertantes, cujas propostas atendam ao requisito de seu inciso II, para comparecer ao leilão;

II – o valor de abertura do leilão será o da proposta recebida do maior ofertante presente, considerando-se esse valor como lance, ao qual ele fica obrigado;

III – caso não compareça ao leilão o ofertante da maior proposta e não seja dado lance igual ou superior ao valor por ele ofertado, fica obrigado a prestar a diferença verificada, constituindo a respectiva certidão do juízo título executivo para a cobrança dos valores pelo administrador judicial.

§ 7o Em qualquer modalidade de alienação, o Ministério Público será intimado pessoalmente, sob pena de nulidade.

Assim, no caso da alienação da UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA, a DELTA CITRUS deverão reverter até 30% (trinta por cento) do valor da VENDA, como pagamento para aos credores, destacando que os pagamentos serão feitos através de LEILÕES REVERSOS, de forma a otimizar os recursos financeiros da empresa, ante seu passivo.

O percentual de 30% (trinta por cento) é o mínimo, poderá a DELTA CITRUS realizar diversos leilões, que obviamente só ocorrerão na medida em que os CREDITORES se interessem por esta modalidade de quitação.

O saldo das vendas será utilizado como capital de giro e investimentos, bem como para liquidar eventual passivo extraconcursal da empresa.

Expõe-se, ainda, que para evitar avaliações defasadas ou mesmo fora de seu tempo, será condição para o exercício de venda da UPI a contratação de uma empresa para avaliação do ATIVO-UIP a ser vendido, sendo que, o valor mínimo de venda deverá ser de 80% do valor de avaliação.

Finalmente, expõe-se a DELTA CITRUS que a alternativa de alienação a terceiros das unidades produtivas isoladas tem o único objetivo de arrecadar recursos para a recuperação da sociedade e pagamentos dos credores.

Buscar alienar ativos para suportar os efeitos do ciclo longo de caixa e da sazonalidade, sem sombra de dúvidas, é um ponto crucial para a reestruturação financeira da DELTA CITRUS.

#### **III.4.d Alteração no critério de Precificação**

A política de preços será revista.

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

Conforme GUERREIRO & ÂNGELO (1999), as decisões de preços e análise de rentabilidade devem ser implementados a partir da visão sistêmica da empresa, pois afetam diretamente algumas áreas vitais tais como finanças, marketing, estoque e produção. O estudo das decisões de preços e rentabilidade é efetuado por meio da interação do Marketing, utilizando-se da Teoria do Mercado, da Microeconomia, utilizando-se da Teoria Econômica e da Contabilidade de Custos, e utilizando-se da Teoria de Custos.

A determinação de preço dos produtos e estabelecimento de um grau desejado de rentabilidade deve ser objetivada pela administração da DELTA, observando todas as variáveis econômicas, de mercado e de custo envolvidas com os produtos ou serviços da mesma.

Aqui, de se mencionar “slogan” da famosa firma de auditoria “PRICE”, que há tempos atrás assim destacava: “ *Não é o tamanho do seu faturamento que importa, e sim, da sua rentabilidade*”.

Nos últimos anos, a DELTA CITRUS faturou muito e, nem por isto, este faturamento se traduziu em resultado, tanto é verdade, que hoje está em RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

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

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

De acordo com ROSSETI (2000:397) na Teoria Econômica os preços são expressões monetárias do valor dos produtos e o valor resulta da utilidade avaliada pelos que tem a necessidade e, então, procuram satisfazê-la, e dos custos calculados pelos que produzem e, então, buscam ressarcir-los pela oferta. Nesse contexto o mercado é o grande validador do preço, sendo que as políticas e estratégias de formação de preços, deverão ser orientadas para a oferta e procura e o valor dos benefícios que o produto possui e oferece. Entretanto, há no mercado um fenômeno que é a flutuação dos preços dos produtos.

Segundo BOONE & KURTZ (1998:472) para compreender o motivo da flutuação dos

preços no mercado, é necessário compreender o conceito de elasticidade do produto. A elasticidade do produto é a medida de receptividade de compradores e fornecedores às mudanças de preços. A elasticidade de demanda é a mudança percentual na quantidade demandada de um produto ou serviço, dividida pela mudança em seu preço. A elasticidade de oferta de um produto é a mudança percentual na quantidade de mercadorias ou serviços dividida pela mudança percentual em seu preço.

A DELTA CITRUS sempre atuou na fixação de preço baseado na “Teoria do Mercado”, que tem como foco o mercado consumidor, com relação ao atendimento das suas necessidades, as características e as qualidades exigidas pelos Clientes, ou seja, melhor “custo - benefício” do cliente, sendo este o único fator de precificação..

Certamente, mesmo sem saber, utilizava-se da teoria que, segundo KOTLER & ARMSTRONG (1998:246), usa-se a percepção dos CLIENTES com relação ao valor do produto e não nos custos do vendedor, preocupando-se com o preço que o consumidor estaria disposto a pagar.

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

Não se pode olvidar que as premissas do “preço de mercado” devem ser adotadas, especialmente, porque o cliente do mercado é exigente, inteligente, tem opções para compra, ou seja, deixar de adotar como critério de preços, algumas premissas da “TEORIA DO MERCADO”, quais sejam, disposição do consumidor e concorrência, seria suicídio empresarial.

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

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

O ponto fundamental da decisão de preços e rentabilidade é identificar as principais alternativas de ação a luz das diretrizes estratégicas da empresa, fazendo simulações dos resultados e escolhendo as melhores alternativas para otimização do resultado global da empresa.

Desta forma, estará considerando os aspectos de mercado, econômicos e de custos na sua decisão. A alteração na política de preços é fundamental para a reestruturação da empresa.

#### III.4.e Diminuição dos custos

Diminuição dos Custos é a meta administrativa. Esta estratégia exige uma grande perseguição na redução dos custos por meio de funcionários qualificados, controle rígido nas despesas gerais, administrativas e principalmente do estoque.

#### III.4.f Reestruturação do *mix* de vendas

A DELTA iniciará um processo de vender produtos de maior valor agregado, e margem de contribuição, talvez diminuindo seu faturamento, mas qualificando-o. Buscará vender seus produtos de maiores margens de contribuição e de menor volume e necessidade de capital de giro.

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

A DELTA CITRUS tem um patrimônio e um “*goodwill*” plenamente autorizativo de sua

recuperação judicial. O laudo de avaliação anexo, que cumpre o artigo 53, III da Lei 11.101/05 demonstra a atual situação patrimonial da empresa.

## V. DO PAGAMENTO AOS CREDITORES

A presente Recuperação Judicial possui três classes de credores, os credores TRABALHISTAS, os credores QUIROGRAFÁRIOS e, por fim, os credores MICROEMPRESAS OU EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.

Desta feita, a DELTA CITRUS intenciona pagar seus credores de forma justa e equilibrada, haja vista não somente a função social da Lei, mas, especialmente, a relevância destes para a recuperação da empresa.

### V.1 – CREDITORES TRABALHISTAS

Para o pagamento das verbas trabalhistas que não sejam aquelas previstas no artigo 54 parágrafo único da LRE, tendo em vista que a Lei nº 11.101/05, não prevê o “dies a quo” para a contagem do aludido prazo de um ano, e, enquanto muitos doutrinadores entendem que este conta-se da aprovação do Plano pela Assembleia Geral de credores, outros ilustres doutrinadores, acreditam que a contagem do aludido prazo inicia-se do protocolo do pedido, seguindo a coerência legal.

Assim, a DELTA CITRUS pagará os créditos de natureza trabalhista, corrigidos de acordo com a Tabela de Correções do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, em 12 (doze) parcelas mensais, salvo acordo mais vantajoso à empresa, livremente pactuado pelo credor, a partir da data da publicação da homologação deste plano em Juízo, ficando desde já aberta a possibilidade de início a qualquer momento (visto a falta de previsão legal para o *dies a quo*), inclusive podendo solver em uma única parcela, desde que haja recursos para tanto.

Todos os valores devidos aos trabalhadores serão corrigidos de acordo com a tabela do TRT da 15ª Região, a partir da habilitação na RECUPERAÇÃO JUDICIAL. Quanto ao valor,

à proposta de pagamento para a CLASSE TRABALHISTA, a DELTA CITRUS entendem que o justo é o pagamento de 100% (cem por cento) das verbas arroladas na relação de credores, havendo apenas a isenção das multas de acordos inadimplidos.

Tendo em vista que existem processos trabalhistas em trâmite, em que se discutem verbas controversas e alheias ao parágrafo único do artigo 54 da Lei, tomando-se por base o princípio legal, e evitando privilegiar credores da mesma classe, a DELTA CITRUS pagará aludidas verbas, caso deferidas pela Justiça do Trabalho, nas mesmas condições anteriores, qual seja em 12 (doze) meses, salvo acordo mais vantajoso a empresa livremente pactuado pelo credor, através de parcelas mensais, a partir da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial, desde que devidamente habilitado o crédito através de certidão emitida pela Justiça especializada.

Caso a habilitação do crédito ocorra após a publicação da decisão que homologa o plano de recuperação judicial, nestes casos a DELTA CITRUS iniciará os pagamentos a partir da decisão definitiva que determinar a inclusão do crédito no rol de credores, tendo como forma de pagamento os mesmos termos acima.

As medidas de pagamento para os CREDITORES TRABALHISTAS acima previstas, não são apenas adequadas à literalidade da Lei, mas, especialmente, aos princípios norteadores da LRE, motivo pelo qual a DELTA CITRUS, assume os compromissos acima como sérios e incondicionais, respeitando, assim, a essência da lei 11.101/05.

## **V.2 CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS e ME e EPP's.**

Primeiramente, expõe-se que a forma de pagamento para os CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS e MICROEMPRESAS e EMPRESAS DE PEQUENO PORTE são semelhantes, motivo pelo qual, tratar-se do pagamento destes credores em uma única cláusula.

Para a obtenção da forma correta e possível de pagamento aos credores, foi elaborado

um detalhado e conservador fluxo de caixa, já prevendo os resultados financeiros decorrentes das ações do Plano de Recuperação Judicial, as estimativas de resultados futuros, tudo feito dentro do exíguo prazo de tempo havido até o momento.

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

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

Essas avaliações juntadas a uma perspectiva conservadora no aumento do faturamento durante 2018 e 2019 projetam a ocorrência de caixa médio mensal livre, do qual destina-se, para o pagamento aos credores constantes nas Classes III e IV da Recuperação Judicial, para o pagamento de todos os credores, a partir do escoamento da carência. Os pagamentos serão feitos de forma trimestral.

Conforme já se anunciou no bojo desta Plano, a DELTA CITRUS utilizar-se-á de um mecanismo semelhante a uma condição jurídica norte-americana, muito eficaz para poder manter suas atividades empresariais com a mínima necessidade de capital de terceiros, denominada "DIP FINANCING".

Neste mecanismo, a DELTA CITRUS oferecerá, condições especiais às empresas, instituições, prestadores de serviços e fornecedores que continuarem com ela negociando a preços e condições normais de mercado, podendo ser CREDORES ESSENCIAIS ou PARCEIROS, os quais serão detalhados a seguir.

Assim, para as classes de credores Quirografários e ME/EPP (classes III e IV) haverá uma

cláusula de pagamento comum a todos os credores, bem ainda duas formas adicionais de pagamentos, quais sejam: CREDORES ESSENCIAIS e CREDORES PARCEIROS.

Desta feita, haverá 3 (três) subclasses de credores neste PLANO:

- 1) CREDORES ESSENCIAIS;
- 2) CREDORES PARCEIROS;
- 3) CREDORES COMUNS.

### **V.3 DOS CREDORES ESSENCIAIS**

São considerados **credores essenciais** todos os fornecedores de frutas e demais matérias primas que sustentam a linha de produção da empresa e o fizerem a preços e condições reais de mercado.

Para que haja a continuidade das atividades empresariais, é necessária a manutenção do fornecimento de matéria-prima pelo qual, aqui, se propõe que os fornecedores de fruta que continuem/mantêm o fornecimento para a DELTA CITRUS sejam chamados de CREDORES ESSENCIAIS, ante a óbvia necessidade de manutenção desta relação.

Evidente que a manutenção do fornecimento de frutas para a empresa recuperanda com a finalidade de exercer suas atividades regularmente, é essencial para a sua continuidade, bem como para o pagamento de todos seus credores e fiel cumprimento do presente plano.

Os credores essenciais serão pagos em 32 (trinta e dois) meses a contar da publicação do plano homologado, em parcelas trimestrais.

As parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término do trimestre, sendo que o valor proposto para as parcelas trimestrais é de R\$ 80.000 (oitenta mil reais). Tanto a parcela, como a dívida, serão atualizadas pela taxa anual de 4,58% fixos,

percentual este que representa evolução da TR (Taxa Referencial) acrescida de juros de 0,3421% ao mês.

Assim, a DELTA CITRUS propõe o pagamento dos credores essenciais, **que mantiverem o fornecimento à empresa**, da seguinte forma:

- NENHUMA CARÊNCIA;
- NENHUM DESÁGIO OU PRÊMIO PONTUALIDADE;
- Pagamento em 32 (trinta e dois) meses, através de parcelas trimestrais;
- Correção anual de 4,58% fixos.

Que nem se alegue a inviabilidade do PLANO DE RECUPERAÇÃO, à medida que, **a UMA**, o intuito é a **MANUTENÇÃO DA EMPRESA**, sendo que sem o fornecimento de matéria-prima para a empresa não haverá recuperação, mas sim inevitável falência; **a DUAS**, equacionar os pagamentos dos CREDITORES ESSENCIAIS PARA CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES É DEVER DA RECUPERANDA.

Aqui, necessário se faz destacar o artigo 47 da Lei n. 11.101/05 na qual trata da Recuperação Judicial de Empresas tem como finalidade preservar a função social da empresa no que tange a manutenção da atividade empresarial e a preservação dos empregos, *in literis*:

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

Ademais, orienta o **Enunciado CJF nº 57**, que “o plano de recuperação judicial **deve prever tratamento igualitário para os membros da mesma classe de credores que**

*possuam interesses homogêneos, sejam estes delineados em função da natureza do crédito, da importância do crédito ou de outro critério de similitude justificado pelo proponente do plano e homologado pelo magistrado”.*

Para habilitação nesta classe dos credores essenciais fornecedores, bastará que o CREDOR enquadrado nesta situação firme seu compromisso por escrito à DELTA CITRUS de manutenção do fornecimento, em condições de mercado, que será aceita e documentada na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, para publicidade a toda coletividade de credores e pagamento nos termos desta cláusula, bem ainda se manifeste de forma favorável a aprovação do presente plano em assembleia geral de credores.

#### **V.4. CREDORES PARCEIROS: Pagamento aos credores que acreditam na DELTA CITRUS**

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

Sem dúvida alguma, crédito e dinheiro são elementos chave para o sucesso de uma RECUPERAÇÃO JUDICIAL, contudo, mesmo após quase 13 (treze) anos de vigência da lei, é certo afirmar que as empresas em RECUPERAÇÃO JUDICIAL ainda andam em descrédito.

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

Muitos consultores, advogados e doutrinadores, chamam atenção para o que se chama de “espiral da morte”, como efeito do pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, e da

consequente falta de crédito.

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

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

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

A saída prevista neste plano, é albergada pela legislação (debtor-in-possession financing), tem risco mínimo para investidores. Protocolado o pedido de recuperação judicial na Justiça, esses financiamentos de vulto têm prioridade de quitação, inclusive no caso de tudo ir por água abaixo e a empresa falir. Os *DIP financing* têm privilégio sobre direitos reais já existentes. Extremamente caros, são vantajosos também para credores da fase pré-recuperação, e são vistos com bons olhos por fornecedores, por prestarem segurança ao negócio.

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

*“Os créditos quirografários sujeitos à recuperação judicial*

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

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

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

Para efeito desta cláusula, serão considerados **credores parceiros** todos os credores que permanecerem fornecendo, ou prestando seus serviços, ou abrindo crédito a preços e ou condições reais de mercado das demais utilidades necessárias às atividades atuais da empresa.

Em relação aos credores parceiros os pagamentos iniciarão em cerca de 20 (vinte) meses a contar da data da publicação da homologação do plano, em parcelas trimestrais.

Da mesma forma, as parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término do trimestre e o valor proposto para as parcelas trimestrais é de R\$ 66.000 (sessenta e seis mil reais); que será atualizada anualmente pela taxa composta de 4,58% fixos (assim

como nos credores essenciais, taxa composta de TR mais juros de 0,3421% a.m.). Quando do término do pagamento aos credores essenciais, o valor que era destinado a estes passarão a integrar a parcela trimestral dos **credores parceiros**.

Assim, a DELTA CITRUS propõe o pagamento dos credores parceiros da seguinte forma:

- CARÊNCIA DE 20 (VINTE) MESES;
- 20% (VINTE POR CENTO) DE PRÊMIO PONTUALIDADE;
- PARCELAS TRIMESTRAIS DE R\$ 66.000,00 (sessenta e seis mil reais);
- Correção anual de 4,58% fixos.

Para habilitação, bastará com que o CREDOR ora chamado de CREDOR PARCEIRO faça uma oferta por escrito à DELTA CITRUS, que, se em condições de mercado, será aceita e documentada na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, para publicidade a toda coletividade de credores, bem ainda se manifeste de forma favorável a aprovação do presente plano em assembleia geral de credores.

O CREDOR será beneficiado na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, na proporção creditícia entre o novo crédito concedido, e aquele sujeito à RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Por óbvio, caso nenhum credor se interesse em ser credor parceiro da DELTA CITRUS nos moldes deste PLANO, o valor será utilizado exclusivamente como capital de giro, até porque, sem os prazos e condições dos credores parceiros, dependerá a empresa do seu caixa para custeio de suas operações.

O que se espera, com esta cláusula do plano, é dar a oportunidade do benefício do *DIP FINANCING* a todos os credores, bem ainda, com isto, equalizar o ciclo de caixa da DELTA CITRUS, trazendo assim uma ferramenta eficaz para sua RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

## V.5. CREDORES COMUNS

Para os credores que não desejarem aderir a uma das sub-classes acima expostas, pagar-se-á nos termos desta cláusula.

Haverá uma carência de 28 (vinte e oito) meses a contar da data da publicação da homologação do plano, e as parcelas serão pagas de forma trimestral.

Igualmente aos demais credores, as parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término de cada trimestre. O valor proposto para as parcelas trimestrais é de R\$ 11.000 (onze mil reais), sendo que a parcela será atualizada pela taxa anual de 4,58% fixos.

Quando do término do pagamento aos credores parceiros, o valor que era destinado ao pagamento dos credores parceiros passa a integrar a parcela trimestral dos ora denominados de **credores comuns**.

Assim, a DELTA CITRUS propõe o pagamento dos credores não aderentes às cláusulas de credor parceiro ou essencial, ou seja, os Credores Comuns, da seguinte forma:

- Carência de 28 (vinte e oito) meses;
- 50% DE PRÊMIO PONTUALIDADE;
- Pagamento através de parcelas iniciais trimestrais de R\$ 11.000,00 (onze mil reais) a parcela será atualizada pela taxa de 4,58% fixos;
- Correção da dívida anual de 3,93% fixos.

Assim, é necessário um período de carência para aprimorar e estabilizar as operações e controles, e recompor parcialmente o capital de giro na metodologia descrita acima.

Nesse período, o caixa livre será utilizado para os acertos necessários na estrutura financeira, bem como aprimoramentos na área operacional e comercial.

E é esta a principal premissa do Plano de Pagamento, de um lado, elaborar uma

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

De se destacar que, assim como na cláusula de CREDOR PARCEIRO, haverá também um PRÊMIO PONTUALIDADE, sendo este importantíssimo incentivo que leva em consideração a exatidão da DELTA CITRUS no cumprimento dos compromissos aqui firmados com seus credores.

Assim, caso a DELTA pague pontualmente as parcelas trimestrais a que se compromete, haverá um prêmio de desconto de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da dívida aos **credores comuns**, desde que pontualmente, considerando-se, contudo, justo, um atraso máximo de 30 (trinta) dias em cada parcela trimestral.

Considerados os fatores apresentados, estima-se (porque pode haver maior ou menor adesão nas classes especiais), contado do início do processo recuperacional até o último pagamento, transcorrerão, sendo possíveis os leilões, 4 anos para o pagamento dos credores essenciais, 7 anos para os credores parceiros e 11,5 anos para os credores comuns.

#### **V.6. Leilão Reverso**

A premissa dos pagamentos do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL é de que após a implantação das melhorias, administrativas, comerciais e financeiras, a DELTA CITRUS gere minimamente um caixa mensal apto a liquidar as verbas sujeitas à Recuperação Judicial.

Obviamente, o planejamento é para que este não seja o teto de geração de caixa buscado pela empresa e seus Sócios, espera-se que, com a implantação de todas as

medidas, a DELTA CITRUS se recupere, aumentado seu faturamento de forma saudável, gerando caixa ainda maior que o compromisso de pagamento do presente PRJ.

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

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

O LEILÃO REVERSO ocorrerá desde que haja prévia informação na RECUPERAÇÃO JUDICIAL (até sua extinção), bem ainda, após publicação e jornal de circulação no Estado de São Paulo, com prévio prazo de 15 (quinze) dias.

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

Poderá, ainda, haver um leilão reverso a cada dois anos, a partir do Ano 5, quando será ofertado o valor fixo de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), o qual será corrigido por 4,58% ao ano até o final dos pagamentos. Os arrematantes receberão o valor ofertado em troca de um deságio mínimo de 25% do montante ofertado. Esses leilões serão promovidos caso haja recursos disponíveis em cada data proposta. O primeiro leilão será oferecido prioritariamente aos credores parceiros, sendo que se houver resíduo este será oferecido aos demais credores. Nos leilões seguintes o valor total será integralmente destinado aos demais credores. Em sendo possível, o grupo pretende aumentar o valor desses leilões, tendo em vista encurtar o prazo de pagamentos aos

credores.

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

## **VI - DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDORES**

### **VI.1. Novação**

Todos os Créditos são novados por este Plano, nos termos do art. 59 da Lei de Falências, e serão pagos na forma por ele estabelecida. Com a ocorrência da referida novação, todos os *covenants*, índices financeiros, encargos, juros hipóteses de vencimento antecipado e multas que sejam incompatíveis com as condições deste Plano deixarão de ser aplicáveis.

### **VI.2. Anuência dos Credores**

Os Credores têm plena ciência de que os valores, prazos, termos e/ou condições de satisfação de seus Créditos são alterados por este Plano. Os Credores, no exercício de sua autonomia de vontade, declaram que concordam expressamente com as referidas alterações, nos termos previstos neste Plano, abrindo mão do recebimento de quaisquer valores adicionais da DELTA CITRUS ainda que previstos nos instrumentos e/ou decisões judiciais que deram origem aos seus respectivos Créditos.

### **VI.3. Melhor interesse dos Credores**

Os Credores estão convencidos que este Plano reflete condições econômicas e financeiras que lhes são favoráveis, tendo em vista que (i) o pagamento integral de alguns Créditos, nas condições originalmente contratadas, levaria necessariamente à

insuficiência de valores para pagamento dos demais Créditos e (ii) a alteração dos valores, prazos, termos e/ou condições de satisfação dos Créditos, nos termos do Plano, é a única forma possível de permitir que todos os Credores recebam algum valor, ainda que parcialmente.

#### **VI.4. Distribuições**

As distribuições aos Credores serão feitas exclusivamente nos valores, prazos, forma e demais condições previstas no Plano para cada Classe de Credores.

#### **VI.5. Regras de Distribuição**

Os Credores pertencentes a cada um dos grupos terão seus Créditos pagos de forma proporcional à participação do crédito em cada classe, a não ser que optem pelo *DIP FINANCING*.

#### **VI.6. Pagamento Máximo**

Os Credores não receberão, em hipótese alguma, quaisquer valores nos termos deste Plano em desacordo com o quanto estabelecido para pagamento de seus respectivos Créditos.

#### **VI.7. Forma de Pagamento**

Os valores devidos aos Credores nos termos deste Plano serão pagos por meio da transferência direta de recursos à conta bancária do respectivo credor, por meio de documento de ordem de crédito (DOC) ou de transferência eletrônica disponível (TED). O comprovante de depósito do valor em benefício do Credor servirá de prova da realização do pagamento.

#### **VI.8. Informação das Contas Bancárias**

A DELTA CITRUS notificará seus Credores, com 30 (trinta) dias de antecedência da data do primeiro pagamento, para que esses informem, por meio de comunicação por escrito endereçada a empresa, suas respectivas contas bancárias para a finalidade da realização de pagamentos. Os pagamentos que não forem realizados em razão de os Credores não terem informado suas contas bancárias não serão considerados como descumprimento do Plano. Não haverá a incidência de juros ou encargos moratórios se os pagamentos não tiverem sido realizados em razão de os Credores não terem informado tempestivamente suas contas bancárias.

#### **VI.9. Início dos Pagamentos**

Os pagamentos dos Créditos somente terão início a partir da data da Homologação Judicial do Plano, bem como terão início a partir desta mesma data os períodos de carência estabelecidos neste Plano.

#### **VI.10. Data do Pagamento**

Os pagamentos deverão ser realizados dentro do mês de seus respectivos vencimentos, contudo, não haverá dia específico, em virtude da elevada quantidade de credores, e da complexidade dos pagamentos.

#### **VI.11. Valores**

Os valores considerados para o pagamento dos créditos são os constantes da Lista de Credores e de suas modificações subsequentes em decorrência das decisões judiciais proferidas em impugnações de crédito. Sobre esses valores não incidirão juros e nem correção monetária, ainda que previstos nos contratos que deram origem a tais Créditos, salvo previsão em contrário no Plano.

#### **VI.12. Créditos Ilíquidos**

Todos os Créditos que sejam decorrentes de obrigações oriundas de contratos

celebrados anteriormente à Data do Pedido, ou de atos praticados ou fatos ocorridos antes da Data do Pedido, ainda que não vencidos ou que sejam objeto de litígio, são abrangidos pelas cláusulas e condições deste Plano, nos termos do art. 49 da Lei de Falências.

### **VI.13. Contingências**

Na hipótese de haver eventuais contingências que possam levar à responsabilização da DELTA CITRUS, decorrentes de contratos sujeitos à recuperação judicial celebrados em momento anterior à Data do Pedido, ou de atos praticados ou fatos ocorridos antes da Data do Pedido, tais obrigações, ainda que não materializadas até a Homologação Judicial do Plano, serão abrangidas pelas cláusulas e condições deste Plano, nos termos do art. 49 da Lei de Falências.

### **VI.14. Alocação dos Valores**

As projeções de pagamento aqui previstas foram baseadas no valor dos Créditos constantes da Lista de Credores e na capacidade de geração de caixa da DELTA CITRUS. Dessa forma, qualquer diferença entre a Lista de Credores e o quadro-geral de credores finalmente homologado, inclusive por meio da alteração, inclusão ou reclassificação de Créditos, não poderá alterar o fluxo de pagamentos previsto neste Plano e nem o valor total a ser distribuído entre os Credores. Não haverá, em nenhuma hipótese, majoração do fluxo de pagamentos e nem do valor total a ser distribuído entre os Credores, aplicando-se as normas previstas nas cláusulas seguintes.

### **VI.15. Novos Créditos**

Na hipótese de serem reconhecidos, por decisão judicial, Créditos que não constam da Lista de Credores, tais Créditos novos serão pagos na forma prevista neste Plano, de acordo com as disposições aplicáveis para a classe em que tais Créditos foram classificados. Será, porém, alterado o percentual de pagamento dos Credores da mesma classe, de modo a comportar o pagamento do valor dos Créditos novos. Em

qualquer hipótese, o valor total dos recursos destinados ao pagamento da classe de Credores não será alterado em razão da inclusão de um Crédito. O valor do Crédito reconhecido será considerado somente a partir da data em que a decisão judicial determinando sua inclusão passar a produzir efeitos. O Credor cujo crédito tiver sido reconhecido não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas anteriormente a esse reconhecimento.

#### **VI.16. Créditos Majorados**

Na hipótese de acréscimo ao valor dos Créditos constantes da Lista de Credores, os Créditos continuarão a ser pagos na forma prevista neste Plano, alterando-se, porém, o percentual de pagamento dos Credores da mesma classe para comportar o pagamento do valor do Crédito majorado. Em qualquer hipótese, valor total dos recursos destinados ao pagamento da classe de Credores não será alterado em razão da majoração do valor do Crédito. O Credor cujo Crédito tiver sido majorado não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas anteriormente a essa majoração.

#### **VI.17. Créditos Reclassificados**

Na hipótese de reclassificação dos Créditos constantes da Lista de Credores, os Créditos serão pagos de acordo com as normas, previstas neste Plano, para pagamento da classe de Credores em que tais Créditos forem enquadrados. O Crédito reclassificado passará a ser considerado como tal a partir da data em que a decisão judicial reconhecendo a reclassificação passar a produzir efeitos. O Credor titular do Crédito reclassificado não fará jus a eventuais diferenças de pagamento relativas a distribuições que tiverem sido efetuadas em data anterior à sua reclassificação.

#### **VI.18. Compensação**

A DELTA CITRUS poderá compensar, a seu critério, quaisquer Créditos com outros créditos, detidos por ela frente aos respectivos Credores Sujeitos ao Plano, quando tais créditos até o valor de referidos Créditos, ficando eventual saldo sujeito às disposições

do presente Plano.

#### **VI.19. Créditos em Moeda Estrangeira**

Os Credores em moeda estrangeira poderão optar pela conversão dos seus Créditos para a moeda corrente nacional ou pela manutenção dos seus Créditos em moeda estrangeira. Aqueles Credores que optarem por manter os seus créditos em moeda estrangeira, para o fim de determinação da taxa de câmbio aplicável, terão seus Créditos convertidos para a moeda corrente nacional de acordo com o PTAX 800, opção "Venda", divulgado pelo Banco Central do Brasil na véspera do dia do pagamento.

#### **VI.20. Quitação**

Os pagamentos e distribuições realizadas na forma estabelecida neste Plano acarretarão a quitação plena, irrevogável e irretratável, de todos os Créditos de qualquer tipo e natureza contra as empresa a DELTA CITRUS, inclusive juros, correção monetária, penalidades, multas e indenizações. Com a ocorrência da quitação, os Credores serão considerados como tendo quitado, liberado e/ou renunciado a todos os Créditos, e não mais poderão reclamá-los, contra da empresa, os Controladores, suas controladas, subsidiárias, afiliadas e coligadas e outras sociedades pertencentes ao mesmo grupo societário e econômico, e seus diretores, conselheiros, acionistas, sócios, agentes, funcionários, representantes, sucessores e cessionários, ressalvadas eventuais garantias por eles prestadas e com exceção daqueles que compareceram como coobrigados, conforme § 1º do art. 49 da Lei de Falências.

### **VII - EFEITOS DO PLANO**

#### **VII.1. Vinculação do Plano**

As disposições do Plano vinculam a DELTA CITRUS e seus Credores, e os seus respectivos cessionários e sucessores, a partir da Homologação Judicial do Plano.

## **VII.2. Modificação do Plano na Assembleia de Credores**

Aditamentos, alterações ou modificações ao Plano podem ser propostas a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, vinculando a DELTA CITRUS e todos os Credores, desde que tais aditamentos, alterações ou modificações sejam aprovadas pela DELTA CITRUS e sejam submetidos à votação em Assembleia de Credores, e que seja atingido o quórum requerido pelo art. 45 e 58, caput ou §1º, da Lei de Falências.

## **VIII- DISPOSIÇÕES GERAIS**

### **VIII.1. Contratos Existentes**

Na hipótese de conflito entre as disposições deste Plano e as obrigações da DELTA CITRUS previstas nos contratos celebrados com qualquer Credor anteriormente à Data do Pedido, o Plano prevalecerá.

### **VIII.2. Divisibilidade das Previsões do Plano**

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

### **VIII.3. Encerramento da Recuperação Judicial**

O processo de recuperação judicial será encerrado a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, a requerimento da DELTA CITRUS, desde que todas as obrigações do Plano que se vencerem até 2 (dois) anos após a Homologação do Plano sejam cumpridas.

#### **VIII.4.Cessões de Créditos**

Os Credores poderão ceder seus Créditos a outros Credores ou a terceiros, e a respectiva cessão produzirá efeitos a partir da notificação da DELTA CITRUS, nos termos do Código Civil, e na forma estabelecida neste Plano.

#### **VIII.5. Sub-Rogações**

Créditos relativos ao direito de regresso contra a DELTA CITRUS, e que sejam decorrentes do pagamento, a qualquer tempo, por terceiros, de créditos e/ou obrigações de qualquer natureza existentes, na Data do Pedido, contra a DELTA CITRUS, serão pagos nos termos estabelecidos neste Plano para os referidos Credores, desde que obtido o provimento judicial nos termos do § 6º do art. 10 da Lei de Falências.

#### **VIII.6.Lei Aplicável**

Os direitos, deveres e obrigações decorrentes deste Plano deverão ser regidos, interpretados e executados de acordo com as leis vigentes na República Federativa do Brasil.

#### **VIII.7. Eleição de Foro**

Todas as controvérsias ou disputas que surgirem ou estiverem relacionadas a este Plano serão resolvidas (i) pelo Juízo da Recuperação, até o encerramento do processo de recuperação judicial; e (ii) pelos juízos competentes, no Brasil ou no exterior, conforme estabelecido nos contratos originais firmados entre a DELTA CITRUS e os respectivos Credores, após o encerramento do processo de recuperação judicial.

## **IX – CONCLUSÃO**

O Plano de Recuperação Judicial como 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 DELTA CITRUS.

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

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

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da empresa DELTA CITRUS é medida que trará benefícios a sociedade como um todo, através da geração de empregos e riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, de marketing e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Lei 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, temos o presente plano como a cabal solução para a continuidade da empresa.

**OTTO WILLY GÜBEL JÚNIOR**

**OAB/SP 172.947**

**CAMILA C. FACIO SERRANO**

**OAB/SP 329.487**

**CAROLINE M. VITAL DE OLIVEIRA**

**OAB/SP 341.230**

# DELTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS LTDA

## FUNDAMENTOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Para facilitar o entendimento das soluções aqui propostas, iniciamos por resumir os motivos que trouxeram a Delta Citrus Indústria e Comércio de Importação e Exportação de Alimentos Ltda (Delta Citrus) à crise financeira, descritos detalhadamente na Inicial que abriu este processo:

- Desde sua fundação, a Delta Citrus foi um sucesso empresarial, experimentando aumentos no faturamento inclusive durante as crises de 2008 e 2012. Foi nesse clima que em meados de 2015 decidimos expandir e atualizar o parque fabril visando ampliar o atendimento das demandas dos clientes nacionais e internacionais. Obtivemos grande sucesso nessas iniciativas, porém, experimentamos também seu lado negativo:
  - Ocorreram grandes expansões de imóveis, aquisição de maquinário, bem como a incidência dos demais custos para implantar instalações atualizadas e possibilitar novas atividades.
  - Houve grande aumento no faturamento, decorrente da maior variedade de produtos a ser elaborada e estocada, bem como do custo adicional relativo ao aprendizado para a entrada nesses novos mercados.
  - Também ocorreu a ampliação dos negócios B2B (Business to Business), que, embora lucrativos, exigem mais tempo na concretização da venda implicando em ampliação da aplicação do capital de giro para financiar o produto até o momento do recebimento.
    - Os três fatores resumidos acima causaram grande absorção do capital de giro próprio da empresa, aquele gerado pelas suas atividades e que mantém a operação em andamento sem custo a ser pago a terceiros.
- Entre 2014 e 2017 ocorreram outros 4 fatores que interferiram contra a lucratividade da empresa:
  - Um deles, muito conhecido e que não vinha afetando a empresa até meados de 2015, foi a crise econômica brasileira, com recordes de inflação, desemprego e redução do PIB, os quais passaram a ter peso significativo para ela ao longo do tempo. A estes devemos somar ainda alta da taxa do dólar e do euro.
  - Outro foi a quebra da safra da laranja em 20% em 2016, decorrente de problemas climáticos e de pragas. Estes fatores dobraram o preço da laranja em relação a 2015.
  - Um terceiro fator foi a queda do consumo interno somada à fuga dos importadores estrangeiros, que passaram a procurar alternativas para substituir o produto brasileiro, que havia encarecido. Obviamente estes fatores contribuíram para a redução do faturamento.
  - O último fator foi uma tentativa da empresa de reduzir seu passivo financeiro, que não foi bem sucedida mas contribuiu na redução do já combalido capital de giro próprio.
    - Aqui temos a participação direta de outros quatro importantes fatores implicando na diminuição das atividades e, portanto, reduzindo a geração de recursos próprios.
- A macro análise do impacto causado pela combinação dos fatores acima é resumida como segue:
  - Houve um longo período com a crescente necessidade de captação de capital de terceiros para manutenção das atividades da empresa causando o inevitável e crescente endividamento,
  - Em consequência ocorreu a evolução da conta de juros a serem pagos.
  - Nesse período, pelas diversas razões citadas, ocorreu a redução do faturamento.
  - Os vencimentos de financiamentos ou de suas parcelas, bem como o pagamento dos juros acabaram por corroer totalmente o caixa da empresa, impedindo inclusive o pagamento a fornecedores, aumentando ainda mais a dificuldade de operação.

Como resultado do resumo acima a empresa entrou numa crise financeira sem precedentes, que implicou na adoção do instituto da Recuperação Judicial como única via segura para permitir a implantação do processo de sua salvação. Da aplicação desse instituto apresentamos a seguir, resumidamente, as medidas já implementadas, as que estão em fase de introdução, os resultados já alcançados, os

projetados, e, finalmente, nossa proposta de pagamento aos credores envolvidos no processo recuperacional.

As ações já colocadas em prática desde o momento em que optamos pelo regime da Recuperação Judicial são as seguintes:

- Contratação de profissional especializado em gestão de empresas com problemas financeiros.
- Contratação de escritório de advocacia especializado no assunto para:
  - agilizar a implantação do regime recuperacional,
  - dar suporte jurídico às demandas que surgem naturalmente no processo,
  - orientar sobre a nova postura a ser assumida visando, a um só tempo, cumprir o regime recuperacional e utilizar todas as oportunidades no intuito de solidificar a empresa, viabilizar e estabilizar o processo.
- Trabalho dos dirigentes e colaboradores, baseado no aprendizado decorrente das recentes análises citadas, combinadas com a experiência dos profissionais recém-contratados, ligado à escolha de ações e busca de novas oportunidades voltadas a:
  - ✓ aplicação do *expertise* e otimização do fluxo de caixa, destinando-os estritamente às operações que se enquadram no gabarito técnico e situação financeira da empresa, e que, preferencialmente, geram exclusivamente resultados positivos no curto prazo.
  - ✓ Eventual aplicação do imobilizado ora ocioso em operação que possa gerar apoio ao fluxo de caixa.
- Adequação do quadro de funcionários ao atual nível de atividades da empresa assegurando aos colaboradores afastados prioridade na recontração, na medida em que houver ampliação das atividades.

Dado o pouco tempo havido para análise e implementação de todas as medidas necessárias, e oportunidades identificadas, apresentamos agora as ações que estão em implantação ou serão implementadas a seguir:

- Parcerias financeiras para viabilizar, através de metodologia apropriada, a recomposição do capital de giro necessário à consecução das atividades primárias.
- Avaliação dos fornecedores e prestadores de serviços através de contatos específicos e dirigidos, procurando convergir interesses no sentido de tornar as aquisições mais ágeis, baratas, sob medida e interessantes para as partes. Buscar aproximação a novos fornecedores e prestadores de serviços com perfil compatível com as necessidades estratégicas.
- Manter constante incentivo ao trabalho conjunto da equipe na identificação e foco em operações rentáveis e de baixo risco creditício.

As medidas operacionais descritas, frutos da reflexão sobre a crise e da análise criteriosa na escolha de atividades que se enquadram na atual situação operacional da empresa, e a redução de todos os tipos de custos que já foi implementada, começam a surtir resultados positivos neste curto período de prática, embora que ainda limitados, uma vez que o processo de análise e crítica continua já que os 60 dias concedidos pela lei para a apresentação do Plano de Recuperação Judicial não permitiram a revisão completa dos processos, a avaliação definitiva dos resultados a serem obtidos e a eventual implementação de novos ajustes, cuja necessidade ainda venha ser detectada.

Também acreditamos, pelos fatos e indícios apresentados, que a economia do país continuará reagindo em 2018, tudo contribuindo para a recomposição paulatina do faturamento; possíveis implicações econômicas decorrentes das novas ocorrências políticas e jurídicas surgidas recentemente ou que possam decorrer das eleições de 2018 não foram incluídas neste estudo posto que até o momento de conclusão deste não havia uma clara sinalização das mesmas.

As medidas citadas e as projeções do faturamento juntamente com a contenção temporária de pagamentos, mostraram forte possibilidade de geração de caixa livre (sobra após os pagamentos **operação corrente**) a médio prazo, o que permitiu desenvolver e apresentar com segurança e de forma conservadora nossa proposta de liquidação do passivo recuperacional em um âmbito positivo e realista, calcada exclusivamente na continuidade das operações, como descrito a seguir.

Os Credores Classe I – Créditos Trabalhistas, cujo valor original é de R\$ 257.452 (duzentos e cinquenta e sete mil, quatrocentos e cinquenta e dois reais), serão pagos em doze parcelas mensais iguais, a partir da publicação da decisão que homologar o plano de recuperação judicial aprovado em assembleia, corrigidos de acordo com a tabela do TRT da 15ª Região, salvo acordo mais vantajoso para o grupo, livremente pactuado com o credor ou seu representante.

Para as demais categorias de credores envolvidas no processo, resumimos a seguir os valores originais envolvidos (em milhares de reais) bem como nossa proposta de pagamento:

Credores Classe III – Quirografários	9.816
Credores Classe IV – ME e EPP	<u>299</u>
Total	<u>10.115</u>

A Delta Citrus necessita de um período de carência para aprimorar e estabilizar as operações e controles, e recompor parcialmente o capital de giro com base nas ações descritas. Nesse período, o caixa livre será utilizado para os acertos necessários na estrutura financeira, bem como aprimoramentos nas áreas operacional e comercial. Portanto, solicitamos um período de carência de 20 (vinte) meses, que inicia logo após a publicação da decisão que homologar o Plano de Recuperação Judicial aprovado em assembleia, para o começo dos pagamentos aos **credores parceiros** e de 28 (vinte e oito) meses para os **demais credores**. Os pagamentos aos **credores essenciais** iniciarão tão logo o plano seja homologado e publicado.

São considerados **credores essenciais** todos os fornecedores de frutas e demais matérias primas que sustentam a linha de produção da empresa e o fizerem a preços e condições normais de mercado, e **credores parceiros** todos os credores que permanecerem fornecendo, ou prestando seus serviços, ou abrindo crédito a preços e ou condições reais de mercado, das demais utilidades necessárias às atividades atuais da empresa.

Os **credores essenciais** serão pagos em 32 meses a contar da publicação do plano homologado, em parcelas trimestrais que iniciarão, estimadamente, no segundo trimestre do Ano 2 e terminarão no quarto trimestre do Ano 4. As parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término do trimestre e o valor proposto para as parcela trimestrais do Ano 2 é de R\$ 80.000 (oitenta mil reais). Esta parcela será atualizada anualmente por 4,58%.

Em relação aos **credores parceiros** os pagamentos iniciarão em cerca de 20 meses a contar da publicação do plano homologado, em parcelas trimestrais que iniciarão, estimadamente, no primeiro trimestre do Ano 4 e terminarão no quarto trimestre do Ano 7. Como já citado, as parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término do trimestre e o valor proposto para as parcela trimestrais do ano 4 é de R\$ 66.000 (sessenta e seis mil reais); esta parcela será atualizada anualmente por 4,58%. Quando do término do pagamento aos credores essenciais, o valor que era destinado a estes passa a integrar a parcela trimestral dos **credores parceiros**.

Por fim, os pagamentos aos **demais credores** iniciarão em cerca de 28 meses a contar da publicação do plano homologado, em parcelas trimestrais que iniciarão, estimadamente, no terceiro trimestre do Ano 4 e terminarão durante o Ano 12. Igualmente ao citado para outros tipos de credores, as parcelas serão liquidadas no décimo dia seguinte ao término de cada trimestre. O valor proposto para as parcela trimestrais do ano 4 é de R\$ 11.000 (onze mil reais), parcela que será atualizada anualmente por 4,58%.

Quando do término do pagamento aos credores parceiros, o valor total que era destinado a estes passa a integrar a parcela trimestral dos **demais credores**.

Poderá, ainda, haver um leilão reverso a cada dois anos, a partir do Ano 5, quando será ofertado o valor fixo de R\$ 200.000 (duzentos mil reais), o qual será corrigido por 4,58% ao ano até o final dos pagamentos. Os arrematantes receberão o valor ofertado em troca de um deságio mínimo de 25% desse montante ofertado. Esses leilões serão promovidos caso haja recursos disponíveis em cada data proposta. Em sendo possível, a empresa pretende aumentar o valor desses leilões, tendo em vista encurtar o prazo de pagamentos aos credores. O primeiro leilão será destinado prioritariamente aos Credores Parceiros e os demais serão abertos a todos os credores.

Outro ponto de apoio importantíssimo para a empresa é o incentivo do Prêmio por Pontualidade no Pagamento, que leva em consideração a pontualidade no cumprimento de seus compromissos com os credores. Está sendo pleiteado o prêmio de **20% para os Credores Parceiros e 50 % para os Demais Credores**.

Uma vez aplicado o Prêmio por Pontualidade proposto aos valores originais devidos, o saldo a ser pago será corrigido mensalmente desde o pedido da Recuperação Judicial (cuja publicação da homologação ocorreu em 21/02/2018) pelo percentual correspondente à Taxa Referencial (TR) média mensal de 0,0320% (com base na TR acumulada de fevereiro de 2017 a janeiro de 2018) mais juros mensais de 0,3421%, perfazendo 4,58% ao ano, que ficarão fixos até a conclusão dos pagamentos dos **credores essenciais e dos parceiros**, e à Taxa Referencial (TR) média mensal de 0,0320% mais juros mensais de 0,29%, perfazendo 3,93% ao ano que ficarão fixos até o final dos pagamentos, aos **demais credores**.

Considerados os fatores apresentados acima estimamos que, contado do início do processo recuperacional (Ano 1) até o último pagamento, transcorrerão, sendo possíveis os leilões, **4 anos** para o pagamento dos **credores essenciais**, **7 anos** para os **credores parceiros** e **11,5 anos** para os **demais credores**.

Este o resumo da proposta formulada por esta empresa, entretanto, no texto de encaminhamento desta há hipóteses de outras alternativas de pagamento, visando antecipar a conclusão da liquidação da dívida, se concretizadas.

Acreditamos na viabilidade do aqui apresentado, dada a experiência já vivenciada, o direcionamento de novas ações com forte potencial de acerto e ao conservadorismo que utilizamos na formulação dos cálculos, motivos que servem de base para solicitarmos a aprovação do ora proposto como forma de liquidar o passivo existente e da plena recuperação da DELTA CITRUS.

Bebedouro, 23 de abril de 2018.



Wagner Palharini  
CPF – 051.435.918-58  
Sócio Proprietário / Diretor Industrial



Wild Jose Piffer  
CPF – 045.277.278-85  
Sócio Proprietário / Diretor Financeiro

## **ANEXO I**

# **PLANILHA DE DEMONSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PLANO**



Plano de Recuperação Judicial - Proposta de pagamento

Expresso em milhares de reais

Remover marca d'água agora

Credores da Recuperação Judicial (extraído de Premissas e Aplicabilidade)

Credores da Recuperação Judicial menos Prêmio por Pontualidade(*)	6.208
Aplicação do Fator de Atualização (desde a publicação da homologação da f	46
Valores atualizados até abril de 2018	<u>6.254</u>

Pagamentos e atualizações dos saldos de credores - modelo proposto

ANO	Credores ESSENCIAIS				PARCEIROS				Demais credores				SALDO TOTAL
	SALDO INICIAL	ATUALIZ.	PAGA/S	SALDO FINAL	SALDO INICIAL	ATUALIZ.	PAGA/S	SALDO FINAL	SALDO INICIAL	ATUALIZ.	PAGA/S	SALDO FINAL	
Abril de 2018	806	24		830	2.015	60		2.075	3.433	88		3.521	6.427
2 - 1o. Trim.	830	9	0	839	2.075	23		2.099	3.521	34		3.555	6.493
2 - 2o. Trim.	839	9	53	795	2.099	24		2.122	3.555	34		3.590	6.507
2 - 3o. Trim.	795	9	80	724	2.122	24		2.146	3.590	35		3.624	6.495
2 - 4o. Trim.	724	8	80	652	2.146	24		2.170	3.624	35		3.659	6.482
	830	36	214	652	2.075	95		2.170	3.521	138		3.659	6.482
3 - 1o. Trim.	652	7	84	576	2.170	24		2.194	3.659	35		3.695	6.465
3 - 2o. Trim.	576	6	84	499	2.194	25		2.219	3.695	36		3.731	6.448
3 - 3o. Trim.	499	6	84	420	2.219	25		2.244	3.731	36		3.767	6.431
3 - 4o. Trim.	420	5	84	341	2.244	25		2.269	3.767	36		3.803	6.413
	652	24	335	341	2.170	99		2.269	3.659	143		3.803	6.413
4 - 1o. Trim.	341	4	88	258	2.269	25	66	2.229	3.803	37		3.840	6.326
4 - 2o. Trim.	258	3	88	173	2.229	25	66	2.188	3.840	37		3.877	6.238
4 - 3o. Trim.	173	2	88	87	2.188	25	66	2.147	3.877	37	4	3.910	6.145
4 - 4o. Trim.	87	1	88	0	2.147	24	66	2.106	3.910	38	11	3.937	6.043
	341	10	350	0	2.269	99	263	2.106	3.803	149	15	3.937	6.043
5					2.106	95	641	1.559	3.937	152	48	4.041	5.600
Leilão					1.559		200	1.359	4.041		0	4.041	5.400
Deságio de 25%					1.359		50	1.309	4.041		0	4.041	5.350
6					1.309	59	670	698	4.041	156	50	4.147	4.844
7					698	31	729	-0	4.147	160	53	4.254	4.254
Leilão									4.254		209	4.045	4.045
Deságio de 25%									4.045		52	3.993	3.993
8									3.993	154	788	3.359	3.359
9									3.359	130	824	2.664	2.664
Leilão									2.664		229	2.436	2.436
Deságio de 25%									2.436		57	2.378	2.378
10									2.378	92	862	1.608	1.608
11									1.608	62	902	769	769
Leilão									769		250	518	518
Deságio de 25%									518		62	457	457
12									457	18	475	-0	-0

Esclarecimentos:

- Detalhes sobre todas informações contidas nesta planilha, incluindo metodologia de cálculo estão apresentados no documento Fundamentos do Plano de Recuperação Judicial
- Os pagamentos serão trimestrais e a todos os credores, em parcela fixa, que será corrigida anualmente por 4,58%.
- Na medida em que os pagamentos a uma categoria de fornecedores terminar as parcelas destinadas a este grupo serão transferidas para o próximo grupo em fase de liquidação e assim sucessivamente até que a dívida recuperacional seja extinta.
- Aos saldos originais devidos aos fornecedores foi aplicado um: (\*) Prêmio por Pontualidade no Pagamento, descrito nos Fundamentos anexo a este documento. Os saldos remanescentes a esse ajuste serão atualizados até sua liquidação conforme metodologia descrita no documento acima.

## **ANEXO II**

# **LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO**



## DELTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE ALIMENTOS LTDA

### Laudo Econômico – Financeiro

Estão detalhados na INICIAL deste processo, no documento anexo emitido pela Delta Indústria e Comércio de Importação e Exportação de Alimentos Ltda. denominado FUNDAMENTOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL e no PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL que capitaneia este processo, os motivos que a trouxeram a pedir a Recuperação Judicial, que podem ser resumidos como segue:

- i. O crescimento através da qualidade de seus produtos, expansão da linha e atendimento, foi uma constante da empresa desde sua fundação. Em 2015, visando expandir suas atividades a empresa investiu fortemente na ampliação e atualização de seu parque fabril sacrificando, com isso, grande parte de seu capital de giro.
- ii. Importante destacar que tanto o aumento na produção quanto a diversificação da linha, para conquista de novos mercados, requerem investimento não só na produção, estocagem e logística, quanto no aprendizado envolvido em atender novas áreas.
- iii. A partir do final de 2015 a situação se inverteu totalmente: i) o custo da laranja (sua principal matéria prima) dobrou de preço em 2016, ii) o consumo interno em geral diminuiu e as importações de clientes do exterior se retraíram, tudo contribuindo para retração do mercado onde atua.
- iv. Nesse período, a empresa procurou reduzir seu passivo financeiro mediante aplicação de parte do capital de giro.
- v. Durante os acontecimentos citados em I e II acima a empresa necessitou contratar capital de terceiros para suprir a falta do capital de giro próprio que havia sido absorvido nas imobilizações, pelo financiamento do aumento de produção e no custeio do aprendizado para lidar com novos mercados. Já quando do citado nos itens III e IV, a situação foi inversa à do crescimento: a grande recessão e o desemprego reduziram o consumo interno, o volume de exportação caiu, causando, ambos, queda constante no faturamento.
- vi. Resumo: citados acontecimentos obrigaram a empresa, em cada etapa, a contrair empréstimos para reposição do capital de giro, implicando a um só tempo em aumento nas despesas com juros e acúmulo de pagamentos de parcelas ao cabo das carências. Esses dois fatores, ligados à queda no faturamento resultaram na crise financeira: a empresa ficou sem caixa para fazer face aos pagamentos das dívidas contraídas e a seus fornecedores.

Ao decidir pelo pedido da Recuperação Judicial como forma de reerguer a empresa, foi efetuada análise emergencial da gestão, da qual foi extraído o conjunto de medidas administrativas, operacionais e financeiras voltadas à sua reconstrução.

Essas medidas também estão detalhadas nos documentos já citados, das quais parte foi implementada e parte está em fase de implementação, como ali explicado.

As melhorias na qualidade da gestão somadas às estimativas do que vai ocorrer em resposta às novas ações em fase de implantação, tudo listado nos documentos anexos e, em certa medida, visualizável na operação, juntamente com a contenção temporária dos pagamentos propiciada pelo regime da Recuperação Judicial, somados à perspectiva de que o faturamento comece a ser recomposto ainda durante 2018, criaram a possibilidade de geração de caixa livre a médio prazo.

A partir das projeções desse caixa livre, executadas com o apropriado conservadorismo, foi desenvolvido pela empresa o plano de pagamento resumido a seguir:

- a. Os Credores Classe I – Créditos Trabalhistas, cujo valor original é de R\$ 254 mil, serão liquidados conforme determinado pela lei, nos 12 meses seguintes ao da publicação do

plano homologado em juízo, corrigidos de acordo com a tabela do TRT da 15ª Região, salvo acordo mais vantajoso à empresa, livremente pactuado pelo credor.

- b. Outros credores (Classes III e IV): estes credores foram divididos em três grupos com prazos distintos de pagamento, como segue:
1. Credores Essenciais-identificados como os fornecedores de matéria prima e demais insumos indispensáveis à produção, dispostos a continuarem fornecendo normalmente a preços e condições de mercado, serão pagos trimestralmente pela quantia de R\$ 80 mil, com início tão logo o plano seja aprovado pela Assembleia dos Credores e homologado em juízo.
  2. Credores Parceiros-identificados como aqueles dispostos a continuar fornecendo todos os demais serviços, produtos e crédito indispensáveis às atividades da empresa, serão pagos trimestralmente com a quantia de R\$ 66 mil após o pleiteado período de carência de 20 meses contados a partir da publicação do plano aprovado pela Assembleia de Credores e homologado em juízo.
  3. Demais Credores terão período de carência de 28 meses e parcela trimestral de R\$ 11 mil. A contagem para início dos pagamentos segue o modelo descrito em b.2.
  4. Uma vez concluído o pagamento dos saldos devidos aos Credores Essenciais, o valor destinado a estes será direcionado ao pagamento dos Credores Parceiros. Da mesma forma, quando estiver concluído o pagamento aos Credores Parceiros, o total usado para tal será dirigido ao pagamento dos Demais Credores.
  5. As parcelas trimestrais serão pagas sempre no décimo dia seguinte ao término do trimestre. Anualmente essas parcelas serão corrigidas por 4,58%.

A empresa vai procurar fazer leilões reversos, abertos a todos os credores abrangidos no item b acima. Se isso for possível, a quantia a ser leiloada será de R\$ 200.000,00 a valores do Ano 5, época do primeiro leilão. Esse valor será reajustado em 4,58% ao ano até o final dos pagamentos. O desconto mínimo será de 25% do valor a ser leiloado. A empresa destinará o primeiro leilão prioritariamente aos Credores Parceiros e os demais serão abertos a todos os credores.

Para viabilizar a realização dos pagamentos aos credores envolvidos no item b com segurança e num prazo razoável a empresa solicita um Prêmio por Pontualidade de 20% para os Credores Parceiros e 50% para os Demais Credores, a ser aplicado sobre o saldo inicial devido na Recuperação Judicial.

O término dos pagamentos aos Credores Essenciais está projetado para 4 anos, para os Credores Parceiros projetado para 7 anos e para os Demais Credores em cerca de 11,5 anos, considerando desde o início do processo recuperacional, conforme a planilha anexa, cuja revisão aconselhamos.

É também proposta da empresa que o saldo a ser liquidado, abrangido pelo item b e resultante dos cálculos acima, passe a ser remunerado desde o pedido da Recuperação Judicial (fevereiro de 2018) até o término dos pagamentos, por 4,58% ao ano para os Credores Essenciais e Parceiros e 3,93% para os Demais Credores.

Todos os itens abordados neste laudo estão detalhados nos documentos denominados *INICIAL*, *PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL*, *FUNDAMENTOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL* e na planilha denominada *PROPOSTA DE PAGAMENTO*, anexos a este processo, e foram por nós examinados, estando corretamente calculados, baseados em dados históricos da empresa, em fontes adequadas de dados do mercado e da economia do país, bem como nas projeções possíveis, feitas de modo cuidadoso e conservador que consideram também, até onde isso é viável, o momento político que o país atravessa. Obviamente, eventuais impactos pré e pós as eleições de 2018, bem como das demandas jurídicas públicas ora em andamento não estão aqui contemplados.

Sendo praticado na forma em que foi desenvolvido, apresentado e como está sendo proposto, conforme resumido neste Laudo e detalhado nos documentos aqui citados, o plano apresenta viabilidade na liquidação da dívida e na recuperação da empresa.

Recomendamos, entretanto, que este laudo não seja utilizado como base exclusiva para decisões uma vez que se trata de revisão do material desenvolvido pela empresa, que deve também ser considerado por cada interessado à luz de sua experiência.

Bebedouro, 23 de abril de 2018.



---

WALDINEI PALHARINE  
TECNICO CONTABIL  
CRC 1SP169277/0-6

 pdfelement

## **ANEXO III**

# **LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS BENS**



Limeira, 17 de abril de 2.018

**QUADRO RESUMIDO - AVALIAÇÃO DE ATIVOS DE PROCESSO**

**LAUDO TÉCNICO**

	AVALIAÇÃO
RECEPÇÃO E DESCARREGAMENTO DE FRUTAS REMOÇÃO DE SÓLIDOS	R\$ 428.500,00
TRATAMENTO E EXTRAÇÃO DE FRUTAS	R\$ 333.500,00
CONCENTRAÇÃO DE SUCOS	R\$ 3.686.800,00
MATERIAIS DIVERSOS DE SUSTENTAÇÃO E PROCESSO	R\$ 747.500,00
CONTROLE DE QUALIDADE	R\$ 45.000,00
ENVASE	R\$ 156.950,00
UTILIDADES	R\$ 1.183.900,00
MISCELÂNEAS	R\$ 1.233.000,00
CÂMARAS FRIAS	R\$ 1.266.000,00
<b>TOTAL AVALIADO</b>	<b>R\$ 9.081.150,00</b>

Eng. Alimentos PAULO CELSO BIASIOLI

Eng. PAULO BRASIL BATISTELLA  
CREA 0600661510 RSP

**RECEPÇÃO E DESCARREGAMENTO DE FRUTAS REMOÇÃO DE SÓLIDOS**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	Unidd	R\$ avaliados
1	Balança rodoviária 18 metros	18	m	60.000,00
1	Rampa Descarga caminhões c/ erguedor hidráulica 9 mt.	9	m	44.000,00
1	Conj. Siló de Frutas cítricas 4 Gavetas de 36 tons	120	t	195.000,00
1	Caixa bagaço Frutas tropicais Pistão pneumático	40	t	25.000,00
1	Caixa bagaço Cítricos Pistão Hidráulico	25	t	15.500,00
1	Conj. Rosca transportadora Bagaço Cítricos - inox	12	t/h	64.000,00
1	Conj. Rosca Transp. bagaço Tropicais - Inox	3	t/h	25.000,00

**R\$ 428.500,00**
**TRATAMENTO E EXTRAÇÃO DE FRUTAS**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	Unidd	R\$ avaliados
conj	Correias/lavadoras/seleção/elevadores em aço carbono	20	t/h	155.000,00
1	Talisca Transportadora c/ Tanque de Lavação Tropicais	5	t/h	9.000,00
2	Turbo Filtro em Inox EJ 30	10.000	l/h	84.000,00
1	Turbo Filtro em Inox EJ 16	6.000	l/h	38.000,00
6	Despolpadores Rotativo em inox	4.000	l/h	34.500,00
2	Picador de Frutas em inox 20 CV	5.000	l/h	13.000,00

**R\$ 333.500,00**
**CONCENTRAÇÃO DE SUCOS**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	Unidd	R\$ avaliados
1	Evaporador filme descendente/vácuo 4E/4S	9.000	lb/h	870.000,00
1	Evaporador filme descendente/vácuo 4E/4S	15.000	lb/h	1.120.000,00
1	Pasteurizador tubular corrugado/inox	3.000	l/h	185.000,00
1	Pasteurizador tubular corrugado/inox	6.000	l/h	350.000,00
1	Pasteurizador Placas/inox Alfa-Laval	4.000	l/h	55.000,00
1	Pasteurizador tubular corrugado/inox	9.000	l/h	210.000,00
1	Centrifugas Westfalia SA-035 Conc. Oleo	5.000	l/h	260.000,00
1	Centrifugas Alfa Laval Polidora Oleo BR-207	1.000	l/h	92.000,00
2	Centrifugas Clarificadora Alfa Laval 309 sucos	4.500	l/h	270.000,00
1	Destilador Duplo d'Oiler inox c/ separador	3	t/h	28.000,00
1	Moinho Coloidal 1500 kg/ H em inox 3500 rpm	1.500	kg/h	5.500,00
4	Tanques Inox Blendagem de sucos	8.000	l	169.600,00
3	Tanques Inox Homogeneizadores de sucos tropicais	diversos		10.500,00
4	Tanques inox operacionais	10/8/8/4	mil l	16.800,00
1	Tanques Inox Clarificadores	30.000	l	14.000,00
1	Tanques Inox Clarificadores	12.000		10.000,00
3	Tanques Inox de Misturas e Preparos	1.000	l	8.400,00
3	Tanques Inox Pulmão Centrifuga	2.000	l	12.000,00

**3.686.800,00**

**MATERIAIS DIVERSOS DE PROCESSO**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	R\$ avaliados
1	Plataforma em aço carbono para extratoras		105.000,00
1	Plataforma em aço carbono sala blenders		47.000,00
3	Plataformas para Tanques Produção		78.000,00
12	Bombas Helicoidais	diversos	90.000,00
11	Bombas Centrífuga Sanitárias	diversos	60.500,00
lote	Painéis de controle e comando	diversos	22.000,00
lote	Pipe-Racks de Distribuição de tubulações em geral	diversos	35.000,00
lote	Isolamentos em tubulações	diversos	23.000,00
lote	Tubulações/válvulas/curvas/acessorios INOX	diversos	185.000,00
lote	Tubulações/válvulas/curvas/acessorios Aço diversos	diversos	102.000,00
			<b>747.500,00</b>

**CONTROLE DE QUALIDADE**

lote	Equipamentos em geral para análises físic-quim/sensoriais e microbiológicas		45.000,00
			<b>45.000,00</b>

**ENVASE**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	Undd	R\$ avaliados
1	Lavador rotativo de botas em inox			3.500,00
2	Balanças eletrônicas Pesagem Tambores com boca enchimento	500	kg	18.500,00
2	Balanças eletrônicas Pesagem Baldes	80	kg	3.200,00
3	Porticos com talhas mecânicas e elétricas			750,00
3	Conjunto de Esteiras de Roletes Envase			28.000,00
1	Engarrafadora 9 Bicos/Tampadora			54.500,00
1	Homogeneizador Alta Pressão Gaulin	1.600	l/h	48.500,00
				<b>156.950,00</b>

**UTILIDADES**

Qtdd	Descritivo	Capacdd	Undd	R\$ avaliados
1	Caldeira Gerador Vapor Lenha @ 12 Kgf	5	t/h	355.000,00
1	Caldeira Gerador Vapor Lenha @ 12 Kgf desmontada	3	t/h	205.000,00
1	Tanque Inox Tratam. Água/Químico Caldeira	6.000	l	12.500,00
1	Manifold distribuição Central de Vapor	8	t/h	5.000,00
lote	Tubulações/acessorios de liha/válvulas e purgadores			124.000,00
4	Torres de Resfriamento	48.000	l/h	118.000,00
1	Chiller 370.000 Kcal (alcool/R22)			164.000,00
1	Filtro dagua em inox	5.000	l/h	1.650,00
1	Filtro dagua em inox	12.000	l/h	10.250,00
3	Compressores ar 300 Lt	300	l/h	3.600,00
2	Tanque Inox Sistema CIP	2.000	l	8.400,00
1	Tanque Inox Sistema Condensado Vegetal	28.000	l	45.000,00
2	Tanque Inox Sistema Condensado Vegetal	16.000	l	24.000,00
5	Caixas d'agua/dosadores e filtros	150.000	l	82.500,00
6	Estação de Tratamentos de Efluentes	15.000	l/h	25.000,00
				<b>1.183.900,00</b>



**MISCELÂNEAS**

Qtdd	Descritivo	Capacdd
1	Caminhao Truck MB Basculante	
2	Caminhao VW Bau Frigorífico	
1	Pick Up VW Saveiro ano 2012	
1	Motocicleta Honda CG 125 ano 2012	
1	Trator MF 275 4 x 2 ano 1990	
2	Empilhadeiras a gás Clarck	
Lote	Materiais e ferramentarias/ Almoarifado (peças em geral)	
lote	Partes de um Evaporador Frutas Tropicais (parcial) 3E3E	desm.

R\$ avaliados
38.000,00
243.000,00
22.000,00
4.000,00
32.000,00
54.000,00
720.000,00
120.000,00
<b>1.233.000,00</b>

**CÂMARAS FRIAS**

Qtdd	Descritivo	Capacdd
1	Camara Fria 22 x 14 x 6 sistema de geração para -12 °C	desm.
1	Camara Fria 22 x 14 x 7 sistema de geração para - 16°C	
1	Camara Fria 22 x 14 x 7 sistema de geração para - 16°C (pisso)	
2	Container 40 pes - 16°C	

R\$ avaliados
325.000,00
450.000,00
450.000,00
41.000,00
<b>1.266.000,00</b>

Finame