

15/10

1438  
u

# - Plano de Recuperação Judicial -



## Empresas do GRUPO CALZA:

Distribuidora Calza Ltda

Distribuidora de Alimentos CF Rota Ltda

Atacarejo Comercial de Alimentos Ltda

CNPJ: 91.345.801/0001-44

CNPJ: 08.189.358/0001-16

CNPJ: 09.360.281/0001-68

10/11/23

1439  
u

Plano de Recuperação Judicial para apresentação nos autos do Processo número CNJ nº 0000879-52.2012.8.21.0090, em trâmite na Vara Judicial da Comarca de Casca/RS, consoante a LEI nº 11.101/2005 em atendimento ao seu artigo 53 e seguintes, elaborado pela empresa **DAX|ae Assessoria Estratégica.**

3440  
a

## Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Considerações Iniciais .....	6
1.2	Objetivos .....	7
1.3	Escopo do Diagnóstico .....	8
2	A EMPRESA.....	10
2.1	Histórico.....	10
2.2	Estrutura Organizacional.....	12
2.2.1	Unidades Produtivas .....	12
2.3	Estrutura Comercial.....	13
2.3.1	Força de Vendas .....	13
2.3.2	Distribuição e Logística .....	13
2.3.3	Mercado de Atuação.....	14
2.3.4	Principais Clientes e Fornecedores .....	15
2.4	Estrutura Administrativa.....	16
2.4.1	Equipe de Funcionários.....	16
3	RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	17
3.1	A Origem da Crise .....	17
3.2	Resumo do Quadro Geral de Credores .....	26
3.3	Diagnóstico da Situação Atual – Análise SWOT.....	27
3.4	Análise de Mercado .....	28
3.4.1	A Microeconômica (Análise Setorial).....	28
3.4.2	Tendências e Projeções.....	34
4	O PLANO DE REESTRUTURAÇÃO.....	35
4.1	Reestruturação Operacional .....	35
4.2	Reestruturação Mercadológica .....	36
4.3	Reestruturação Administrativa e Financeira.....	37
5	ESTUDO ECONÔMICO E FINANCEIRO .....	40
5.1	Projeções.....	40
5.1.1	Premissas.....	40
5.1.2	DRE Projetada Consolidada – GRUPO CALZA .....	43
5.1.3	Análise da Viabilidade Econômica .....	44
6	PAGAMENTO AOS CREDITORES.....	46
6.1	Premissas.....	46
6.2	Proposta de Pagamento.....	47
6.3	Atualização Monetária dos Créditos.....	51
7	DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS.....	53
7.1	Outras Formas de Amortizações Possíveis.....	53
7.2	Exclusão das Restrições Cadastrais.....	53
7.3	Considerações .....	55
7.4	Esclarecimentos.....	57
7.5	Conclusão .....	58

510

MMS  
a

## Definições

Com o objetivo de melhor compreensão e análise do presente Plano de Recuperação Judicial, quando utilizados neste documento, os termos a seguir devem ser entendidos conforme as seguintes definições:

**"GRUPO CALZA" ou "Recuperanda":** Grupo Econômico formado pelas empresas "Distribuidora Calza Ltda", "Distribuidora de Alimentos CF Rota Ltda" e "Atacarejo Comercial de Alimentos Ltda".

**"Credores":** significam todos os Credores Classe I, Credores Classe II e Credores Classe III, em conjunto.

**"ACG":** significa Assembléia Geral de Credores.

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

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

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

5442  
u

"Plano de Recuperação Judicial" ou "PRJ": o presente documento.

**"Diagnóstico Empresarial ou Diagnóstico":** Levantamento de informações econômicas, financeiras e operacionais.

**"CD":** Centro de Distribuição e Logística.

**"Mix":** Variedade de produtos.

3443  
a

# CAPÍTULO I

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Considerações Iniciais

O **GRUPO CALZA**, constituído pelas empresas **DISTRIBUIDORA CALZA LTDA**, inscrita no CNPJ/MF sob nº 91.345.801/0001-44, **DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CF ROTA LTDA** inscrita no CNPJ/MF sob nº 08.189.358/0001-16 e **ATACAREJO COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA** inscrita no CNPJ/MF sob nº 09.360.281/0001-68; com administração centralizada a Rua Antonio José Vivan, 566, Centro de Casca/RS, lançou mão, em 29 de Fevereiro de 2012 do benefício legal da Recuperação Judicial, que tramita sob processo no CNJ nº 0000879-52.2012.8.21.0090.

Referido processo teve seu deferimento determinado pela Exma. Srª. Dra. Juíza de Direito da Vara Judicial da comarca de Casca/RS, Lisiane Marques Pires Sasso, com a disponibilização da decisão tomada junto ao cartório desta em 08 de Março de 2012.

O presente **Plano de Recuperação Judicial** foi elaborado pela empresa **DAX|ae Assessoria Estratégica**, em atendimento ao exposto nos artigos, 50, 53 e 54 da Lei nº 11.101/2005, tendo por objetivo demonstrar que, reestruturando, o GRUPO CALZA retornará a sua viabilidade e competitividade, assim como apontar a melhor forma de quitação de seu passivo no prazo proposto.

5444  
N

Cabe ressaltar que todas as premissas e dados adotados para a elaboração deste Plano foram colhidos junto ao Corpo Diretivo do GRUPO CALZA, as quais foram de suma importância para elaboração deste documento. No entanto, a Dax|ae deve ressaltar que seu trabalho não implicou na verificação ou auditamento destas informações.

É parte integrante deste Plano (Anexo I) os laudos de avaliações de ativos levantados especialmente para este evento.

## **1.2 Objetivos**

O trabalho desenvolvido pretende demonstrar, mediante propostas pormenorizadas de reestruturação operacional, a viabilidade econômica financeira do GRUPO CALZA, com a consequente recuperação da crise econômico-financeira.

É premissa básica deste Plano, que para resgatar a viabilidade e competitividade, a Empresa deverá contar com a possibilidade de dispor condições e prazos diferenciados para quitação de seu atual passivo.

Uma vez em consonância com as premissas indicadas neste Plano, o GRUPO CALZA poderá, simultaneamente, promover a quitação integral de seu passivo nos termos deste Plano, e equalizar as atuais dificuldades que a levaram ao período de definhamento financeiro, garantindo assim a manutenção e desenvolvimento do Grupo enquanto unidade produtiva e geradora de empregos e riquezas.

1445  
a

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

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

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

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

### **1.3 Escopo do Diagnóstico**

O item guia deste Plano foi o Diagnóstico Empresarial previamente elaborado por empresa de Consultoria especializada. Este diagnóstico, por sua vez, foi fundamentado na análise de relatórios das diversas áreas operacionais, dos balanços e balancetes

3446  
a

disponíveis e dos indicadores de diversos itens empresariais. Boa parte destas informações foram colhidas *in loco*, ao passo que outras foram adotadas conforme informações internas recebidas da própria Empresa.

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

O entendimento do mercado de atuação foi muito importante para entender as expectativas externas em relação ao GRUPO CALZA, bem como seu market-share, fundamentais para a proposta de pagamento que integra este Plano, o qual busca a importante adesão dos Credores para efetiva aprovação deste.

Ao longo de todo o processo de diagnóstico a empresa de consultoria pode detectar e compreender a origem dos principais problemas e dificuldades que levaram o GRUPO CALZA recorrer ao processo de Recuperação Judicial. Logo na sequência, foram encontradas alternativas com as mudanças operacionais que viabilizarão as operações da empresa e geração de caixa suficiente para amortização da dívida.



15/09  
1447  
✓

## **CAPITULO II**

### **2 A EMPRESA**

#### **2.1 Histórico**

O GRUPO CALZA deu início às suas atividades em 19 de dezembro de 1986, com a razão social Francisco A. Calza e Filho Ltda, tendo como sócios fundadores os Srs. Francisco Antonio Calza e o Sr. Flademir Antonio Calza.

Em um primeiro momento, a pequena empresa atuava com entrega de doces, chocolates, biscoitos dentre outros diversos itens direcionados a estabelecimentos pequenos como bares e lanchonetes.

No ano de 1989, visualizando a possibilidade de crescimento, a empresa extinguiu a pronta entrega e passou a atuar com uma equipe de representantes comerciais (equipe de vendas). Em pouco tempo começaram a aparecer oportunidades comerciais não só no ramo de doces, chocolates e biscoitos, mas em toda a área alimentícia.

No dia 13 de dezembro de 2000, a empresa assinou o primeiro contrato de distribuição com a Quaker do Brasil Ltda., hoje denominada Pepsico do Brasil Ltda. Imediatamente depois deste primeiro grande contrato, vieram outros com grandes empresas, tais como: Pandurata Alimentos Ltda., Cargill S/A, J Macêdo S/A, Bunge Alimentos S/A, AB Brasil Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. e Parmalat Brasil S/A.

15/29  
5448

Em maio de 2002, a razão social foi alterada para Distribuidora Calza Ltda., permanecendo inalterado o CNPJ, a Inscrição Estadual, uma vez que o foco da empresa estava mudando, quando passou a não somente comprar e vender, mas também distribuir e positivar clientes. Neste momento, haviam metas firmadas pelas indústrias para as quais eram firmados compromissos.

No mês de julho de 2007, buscando tendências de mercado e diluições de custos operacionais, a empresa firmou contrato de Representação Comercial e Logística com a Leitbom S/A (produtos com a marca Parmalat), empresa com a qual já havia trabalhado em outra oportunidade.

Em 28 de junho de 2008, entendendo oportunidades no atacado/varejo foi inaugurada a primeira loja de Cash Carry do grupo, na cidade de Passo Fundo, com a denominação de Atacarejo Comercial de Alimentos Ltda., marca registrada como "Amarelão Doido", tendo inaugurada a segunda loja em 25 de outubro de 2009 na mesma cidade.



Handwritten signature or initials.

3449  
Handwritten number and mark.

## 2.2 Estrutura Organizacional

### 2.2.1 Unidades Produtivas

A administração e o principal estabelecimento do Grupo estão localizados na cidade de Casca, estado do Rio Grande do Sul. Esta unidade centraliza a cadeia de distribuição de produtos e frota de caminhões na área de logística. Contando com ótima estrutura, atualmente o GRUPO CALZA conta com mais de 62 (sessenta e dois) colaboradores diretos e 100 (cem) indiretos.

#### 2.2.1.1 GRUPO CALZA

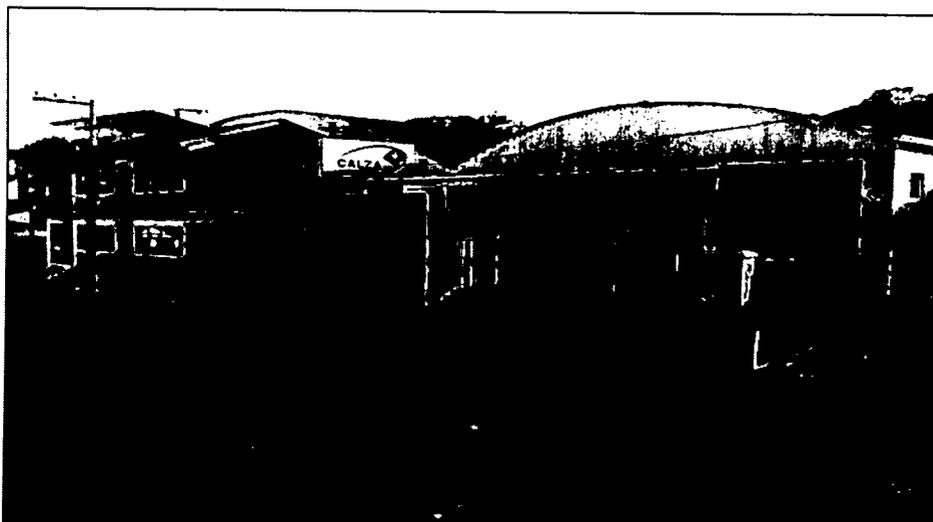


Foto - GRUPO CALZA – Estrutura

O GRUPO CALZA atua na distribuição de produtos alimentícios na modalidade de atacado e varejo na região norte e serra do estado do Rio Grande do Sul. Já o departamento de logística atua em todo território nacional, e tem como prioridade a pontualidade e qualidade nos serviços prestados. A disponibilização de produtos ultrapassa 100 itens.

16/02

1450

A localização em Casca/RS, as margens da RS 324 torna a logística fácil, pois está entre as regiões do planalto e serra. Esta primeira está voltada principalmente para a atividade agrícola e a segunda para indústria.

## **2.3 Estrutura Comercial**

### **2.3.1 Força de Vendas**

A estrutura comercial do GRUPO CALZA, com abrangência regional na distribuição é composta de:

- 13 Representantes Comerciais
- 11 Vendedores
- 02 Supervisores
- 10 Motoristas
- 01 Auxiliar Transporte
- 05 Depósito

### **2.3.2 Distribuição e Logística**

Para suprir e coordenar a distribuição dos produtos, bem como toda cadeia logística, o GRUPO CALZA conta com a seguinte estrutura:

#### **a) Colaboradores:**

Handwritten scribbles and initials in the top right corner.

- 01 Gerente de Comercial
- 01 Gerente Operacional
- 02 Auxiliares Administrativos
- 23 Motoristas

**b) Frota Terceirizada:**

- 02 Transportadoras

**c) Frota Própria:**

- 04 Conjuntos Bi trem
- 03 Conjuntos Baú
- 13 Conjuntos Graneleiro
- 05 Caminhões Truck (Câmara Fria)
- 07 Caminhões Toco (Câmara Fria)
- 02 Camionetes
- 02 Carros
- 02 Motocicletas

### **2.3.3 Mercado de Atuação**

A atuação do GRUPO CALZA ultrapassa os limites regionais e mantém em atendimento, mais de 2.000 pontos de vendas ativos.

1452  
J

A principal característica de trabalho é a venda horizontal, focando o atendimento ao pequeno e médio varejo.

A mais de 25 anos presente no mercado, o GRUPO CALZA está consolidado com forte atuação no ramo alimentício, e mais recentemente na atividade de logística.

### 2.3.4 Principais Clientes e Fornecedores

A segurança conquistada aos longos dos anos fez com que a empresa desenvolvesse sólidas parcerias, especialmente com os clientes. Elencamos abaixo alguns desses:

➤ **Distribuição:**

- M Santi e Filhos Ltda
- Fruteira Rei das Frutas Ltda
- Coop. Tritícola Mista Campo Novo Ltda
- Coop. Agrícola Mista General Osorio Ltda
- Coop. Mista São Luís Ltda
- Comercial de Alimentos Fortaleza Ltda

➤ **Logística:**

- Terminal Marítimo Ltda
- Lativale
- Tangará Foods
- BRF Brasil Foods

- LBR – Bom Gosto

05/25

3453  
W

Apesar do cenário hostil que está enfrentando, o GRUPO CALZA mantém importantes e sólidas parcerias na área comercial de distribuição, e que nos mostra acima de tudo a expectativa positiva por parte dos credores. Atualmente estão mantidas as seguintes parcerias:

- Cargil
- Pepsico do Brasil Ltda
- Bunge
- Camil
- Ab Brasil
- Harald
- Richs do Brasil

## **2.4 Estrutura Administrativa**

### **2.4.1 Equipe de Funcionários**

O GRUPO CALZA se mantém em funcionamento com uma estrutura de pessoal na medida de sua necessidade. Conforme evidenciado no quadro, a concentração de pessoas é voltada para os setores produtivos, responsável direto do desenvolvimento e crescimento da empresa.

10/26  
3054  
u

## **CAPÍTULO III**

### **3 RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

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

O GRUPO CALZA, como a maior parte das empresas neste segmento, teve um crescimento muito acentuado em função do aquecimento da economia nacional nos últimos anos. Ocorre que sem capital de giro próprio para manter este crescimento, necessitou alavancar-se em recursos de instituições financeiras.

Desde sua fundação até os dias atuais manteve-se alavancada em capital de terceiros, de forma nem sempre coerente, utilizando linhas inadequadas, de curto prazo e de alto custo.

Desde 2008, a visão do negócio do GRUPO CALZA consiste em um ciclo: (i) os produtos são comprados em todo o Brasil, (ii) os caminhões maiores da Distribuidora transportavam as mercadorias para o Rio Grande do Sul (para a matriz e a filial da Distribuidora), (iii) a própria distribuidora vendia e abastecia os mercados menores, atendendo no varejo e, cumulativamente (iv) atendendo ao consumidor final, suprindo no atacado através de lojas.

Ante o desenvolvimento desta visão de negócio, viu-se a necessidade de abertura de lojas para atendimento do consumidor final, justamente o que o Grupo ainda

3455  
J

não possuía para fechar o seu ciclo de negócios. E é justamente nas lojas que residem as origens da crise do GRUPO CALZA.

Logo no início de 2008, vislumbrando uma “excelente” oportunidade de negócio e o consequente fechamento do ciclo, o Grupo decidiu realizar a abertura de um supermercado na cidade de Passo Fundo/RS.

Para realizar a abertura da loja, o Grupo buscou inúmeros recursos junto aos bancos, tirando proveito das linhas de crédito que possuíam a época. Com os recursos em mãos, realizaram a locação de um imóvel na referida cidade de cerca de 1.500m<sup>2</sup> e, toda a reforma necessária para adequar o imóvel à necessidade de uma loja. O investimento foi altíssimo.

Após a inauguração da loja, a expectativa de lucratividade foi suprida em um primeiro momento. Nos 6 (seis) primeiros meses, o faturamento foi exatamente ou superior ao esperado.

Ante a grande satisfação proveniente do suposto sucesso em torno do novo negócio, o Grupo optou pela abertura de mais uma loja, também na cidade de Passo Fundo/RS. Buscou-se então ainda mais empréstimos bancários. Locou-se para tanto mais um imóvel, este de cerca de 3.500m<sup>2</sup>. Foram também necessárias inúmeras reformas para se adequar à necessidade da loja. O investimento foi superior ao dobro do anterior.

  
3456  
M

Inaugurada a 2ª (segunda) loja, esta não supriu as expectativas em sua integralidade. Houve um bom faturamento sim, mas não o suficiente para arcar com os custos fixos do negócio. Tal situação agravou-se ao longo dos meses. O faturamento caiu bruscamente ao longo dos meses subsequentes, entretanto, os custos fixos das operações permaneciam exatamente iguais.

Ao mesmo tempo, já não mais conseguia cumprir com o seu fluxo de caixa pela completa frustração do retorno previsto dos investimentos, o que promoveu, na seqüência, o verdadeiro declínio econômico-financeiro da empresa e como ato contínuo, se alastrando por todo o grupo econômico.

Não obstante, haviam ainda os empréstimos bancários e com terceiros, realizados para a abertura das lojas, os quais encontravam-se constantemente vencendo. Como não apresentavam o faturamento esperado, não podiam cumprir com as obrigações nos prazos estipulados, de modo que os altíssimos juros inerentes às operações financeiras desta espécie passaram a castigar ainda mais o novo negócio do Grupo.

Com o faturamento caindo de maneira brusca e constante e, ante a impossibilidade de diminuição dos custos fixos (aluguel, funcionários, energia elétrica, etc.) das lojas, a nova empresa do Grupo passou a ter o seu caixa substancialmente comprometido, dificultando a reposição de mercadorias, estas, "a alma do seu negócio".



Em virtude da inadimplência junto aos bancos, o Grupo passou a redirecionar o fluxo de caixa das demais empresas, principalmente da Distribuidora, uma vez que o faturamento das lojas já não era suficiente para girar o negócio.

Ante tais retiradas das demais empresas do Grupo, as operações destas passaram também a ser severamente comprometidas, de modo que prejudicou sumariamente o fluxo de caixa destas empresas, completando a crise do GRUPO CALZA.

Paulatinamente então o grupo vem refinanciando os contratos bancários a juros cada vez maiores e com garantias de recebíveis - cheques de terceiros (travas bancárias) - também cada vez maiores. Sem uma estrutura administrativa/gerencial adequada não tem total controle de gastos nem um orçamento adequado.

Desde o início de 2011 o grupo econômico vem sofrendo com o alto custo operacional das suas atividades, margens de lucro baixas, aumento da carga tributária, altos juros bancários e seu endividamento bancário, o que fez com que o grupo perdesse definitivamente a sua força no mercado, praticamente em todos os segmentos em que atua.

Em uma análise sumária, constata-se que o prejuízo obtido em 2011 alcançou patamares jamais previstos pelo grupo econômico requerente, sem levar em consideração

10/00  
3458  
J

o desembolso com o pagamento de financiamentos bancários que comprometiam cada vez mais o seu fluxo de caixa.

Assim, neste ano com a drástica redução de seu faturamento, a empresa começou a buscar recurso de curto prazo junto às instituições financeiras, e com o agravamento da situação, passou a depender cronicamente dos recursos para suprir a própria necessidade de capital de giro. Inclusive, a principal causa desencadeadora de sua crise econômico-financeira se iniciou pelo fato de que tais recursos só eram concedidos pelos bancos mediante a garantia dos cheques de terceiros que eram continuamente retidos em suas contas bancárias agravando ainda mais a sua crise e prenunciando o que viria a ser o seu verdadeiro martírio.

Ou seja, o que antes era um simples empréstimo para as empresas requerentes, acabou virando compulsivamente uma dependência à medida que cada vez que sobrevinha qualquer dificuldade financeira, mais urgente e crucial se tornava a necessidade daqueles recursos como única forma de garantir o funcionamento do grupo econômico ao mesmo tempo em que as garantias lastreadas pelos cheques de terceiros acabavam comprometendo e de algum modo, condenando o seu faturamento e o seu giro de curto e médio prazo.

Portanto, o súbito estancamento de seus recursos próprios com a completa falta de retorno de suas vendas em função da retenção dos cheques de terceiros (travas



bancárias) e todos os prejuízos sofridos começou a dificultar a própria administração da empresa e o exercício de suas atividades. O grupo econômico simplesmente para manter suas portas abertas, sucessivamente contratava mais linhas de crédito para quitar as linhas liberadas anteriormente, garantindo as operações com mais cheques de terceiros e caía no velho círculo vicioso da crise empresarial.

E ainda, como se não bastasse, as medidas de redução ou contenção de gastos demoraram a ser tomadas e a mácula das “travas bancárias” continuava sangrando a cada dia ainda mais o caixa da empresa. Inclusive, já no primeiro semestre de 2011, buscava amenizar a dificuldade financeira do grupo, diminuindo seu quadro de funcionários e conseqüentemente todas as suas vendas.

Assim, o GRUPO CALZA, em razão da completa falta de capital de giro continuava a perder o mercado para os seus concorrentes, sendo necessária a captação de novos recursos, e com isso a manutenção da própria atividade empresarial.

Diante deste cenário, a falta de capital de giro, a redução das linhas de crédito em instituições financeiras, o corte do crédito por parte dos seus fornecedores e perda de clientes essenciais e estratégicos em que era concentrado o seu principal faturamento, o grupo enfrenta hoje uma grande redução nos níveis de faturamento, conseqüentemente maior dificuldade para honrar seus compromissos, prejudicando ainda mais o fluxo de caixa das empresas.

5460  
u

No entanto, apesar da respeitável infra-estrutura das empresas requerentes, a soma de inúmeros fatores levou-a a uma situação de desequilíbrio financeiro que, para ser compreendida necessita, ainda que em apartada síntese, uma adequada exposição causal (cf. artigo 51, I, da Lei 11.101/2005).

Apesar de apresentar ramos de negócio em crescimento - o aumento do poder aquisitivo da população brasileira, a facilidade do crédito e os incentivos governamentais às empresas levaram cada setor a aquecer novamente, tendo em vista que o brasileiro e as empresas brasileiras passaram a adquirir mais produtos - o grupo econômico requerente enfrenta um desafio elevado frente às dificuldades financeiras que surgiram em decorrência de alguns fatos relevantes.

Até o momento, vem conseguindo honrar o passivo no seu vencimento com dificuldades, necessitando da reprogramação de pagamentos, sucessivas novações de dívidas bancárias e captando novos recursos para cobrir suas necessidades, criando um elevado passivo oneroso.

Porém, os custos deste endividamento acabaram por reduzir ainda mais a capacidade de reação das requerentes, que, frisa-se, já vinham enfraquecidas com os problemas oriundos da atual crise financeira internacional anteriormente.

1233

1465

Como é de amplo conhecimento, a consequência imediata da crise financeira mundial, em Outubro de 2008, foi a expressiva redução de crédito aos setores produtivos que experimentaram uma forte restrição da oferta creditícia acompanhada de um grande incremento nas taxas de juros praticadas pelos bancos.

Neste contexto, fragilizado em termos de fluxo de caixa, o grupo requerente à época preencheu a totalidade dos limites de crédito concedidos por seus parceiros financeiros, chegando a uma preocupante situação de falta de liquidez.

Neste passo, o arrocho de crédito levou as empresas a terem os seus limites de créditos reduzidos junto às instituições financeiras em cerca de 50% (cinquenta por cento). Tal fato, aliado ao crescimento exponencial das taxas de juros, que praticamente dobraram neste período, levou milhares de empresas a dificuldades extremas.

Este cenário fez com que as empresas requerentes na época já tomassem medidas que dificultaram muito a realização da atividade, como: drástica redução do volume dos estoques, demissão de funcionários, dentre outros.

Em tal cenário de redução de capital de giro, queda de margens e diminuição da demanda, as operações das requerentes ficaram extremamente fragilizadas e sujeitas a pressões de toda a sorte, obstando qualquer diligência necessária à reestruturação de suas atividades.

1462  
u

Todavia, sem contar com recursos financeiros imprescindíveis para dar velocidade às mudanças necessárias, os prejuízos continuaram e as requerentes perceberam que necessitavam remodelar com mais velocidade sua estrutura organizacional e administrativa para ajustar-se à nova realidade que se impunha sobre si.

Atualmente o GRUPO CALZA encontra-se em situação absolutamente precária, sem fluxo de caixa, de modo que não pode sequer repor suas mercadorias e dar continuidade aos seus negócios.

Apesar de tudo, o grupo requerente acredita ser transitória sua atual situação e tem certeza que esse estado de gravidade é passageiro, visto já estarem em curso as medidas administrativas e financeiras necessárias ao equilíbrio da receita com suas despesas, para sanear sua atual situação de crise financeira.

Assim, o GRUPO CALZA vem buscar de forma otimista o direito de reconhecer suas dívidas e viabilizar a continuação das empresas, com intenção de mantê-las abertas, com os funcionários empregados diretamente e indiretamente, gerando riquezas para o Estado e contribuições para a sociedade de Casca/RS, Ijuí/RS, Passo Fundo/RS e região, bem como desde toda a região sul, sudeste e centro-oeste do Brasil até mesmo representantes comerciais espalhados pelo resto do país como norte e nordeste.

1385

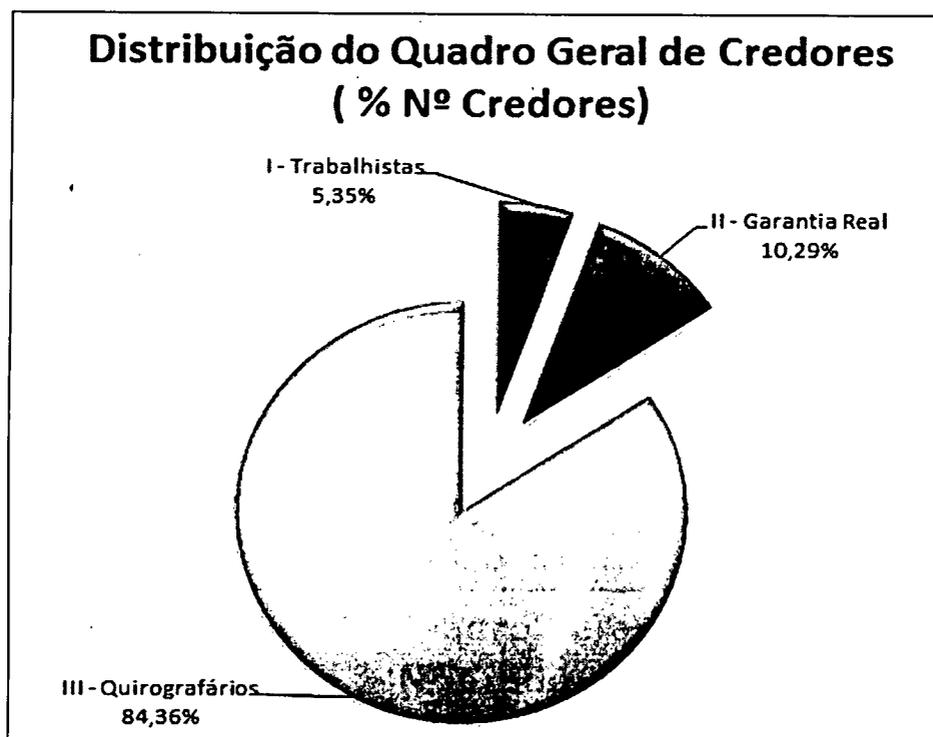
1463

### 3.2 Resumo do Quadro Geral de Credores

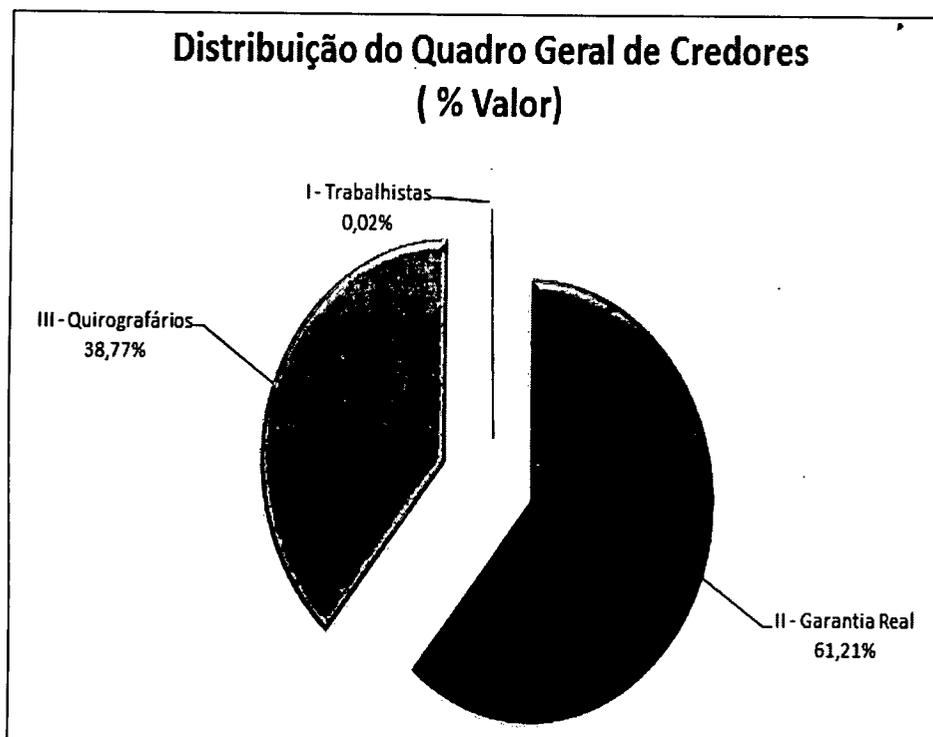
Distribuição dos credores, sujeitos à Recuperação Judicial, segundo sua classe:

Quadro Geral de Credores				
Classe de Credores	Valor Total (R\$)	% (Valor)	Nº	% (Nº)
I - Trabalhistas	3.824,20	0,02%	13	5,35%
II - Garantia Real	14.727.330,69	61,21%	25	10,29%
III - Quirografários	9.327.805,32	38,77%	205	84,36%
<b>Total Geral</b>	<b>24.058.960,21</b>	<b>100,00%</b>	<b>243</b>	<b>100,00%</b>

Valores em Reais (R\$)



1464  
a



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

### 3.3 Diagnóstico da Situação Atual – Análise SWOT

1 – Pontos Fortes	2 – Pontos Fracos
Nome conhecida no mercado	Alguns custos fixos ainda elevados
Equipe de vendas em reestruturação	Inexistência de capital de giro
Busca de novas oportunidades de mercado	Alto custo de logística e distribuição
Estrutura física em perfeito estado	Alguns estoques obsoletos
Localização estratégica	Ausência até o momento de planejamento
Baixa concentração de faturamento	Margem aquém em alguns produtos

3 – Oportunidades	4 – Ameaças
Aumento do poder aquisitivo da população	Dificuldade para compras a prazo a preços
Aumento da oferta de mix de produtos	Baixo estoque de produtos
Atendimento a mercados de outras regiões	Competitividade acirrada



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

Atualmente o mercado nacional possui inúmeros estabelecimentos que trabalham na forma de atacado e distribuição de produtos nas mais diversas esferas e mix de produtos disponíveis.

A competição concentra-se na incessante redução de custos aliada ao desenvolvimento de práticas mercadológicas focadas a um segmento específico de mercado, não somente sob a ótica de um grupo de produtos, mas de uma oportunidade a nível nacional e mundial.

## **3.4 Análise de Mercado**

### **3.4.1 A Microeconômica (Análise Setorial)**

O GRUPO CALZA demonstra que as atividades da empresa, após período de forte crise, estão recuperando-se, uma vez que as principais medidas de reversão da situação já foram tomadas.

A busca constante pela consolidação da marca e o mercado altamente competitivo, mostra que o setor de força de vendas é altamente capaz e absolutamente indispensável para a sobrevivência das empresas neste segmento de mercado.

13/38  
1466  
M

Assim, em um mercado dinâmico e muito difícil, a empresa vem conseguindo manter uma preciosa relação de fidelidade com importantes clientes, que hoje constitui seu maior patrimônio.

Destacamos também a relação com fornecedores, prestadores de serviços, colaboradores e concorrentes, onde a lealdade e lisura de propósitos e atos os colocam em posição de destaque, e que reafirmam com certeza, o bom conceito e respeito de que gozam no meio em que atuam.

A expansão dos negócios dar-se-ão em tempo certo e de forma correta, bem planejada, suportada por bases sólidas e com conceitos estruturados já discutidos em fase de implantação.

No setor de logística, o GRUPO CALZA transporta diversas espécies de mercadorias, atendendo plenamente seus parceiros de negócio, sem qualquer situação adversa ao mercado.

Mesmo aos efeitos da crise que está passando a empresa mantém em seu portfólio de clientes importantes empresas, com marcas já consagradas no mercado nacional e internacional. A manutenção dessas parcerias é que mantém os níveis de crescimento que a empresa apresentou nesses últimos meses, mesmo sob efeitos iniciais da Recuperação Judicial.

15/09  
3464

As perspectivas para os próximos anos possuem grandes pontos positivos que geram atração nos investimentos, tais como: A expressiva dimensão do mercado e sua grande possibilidade de crescimento, estabilidade, previsibilidade e acesso ao crédito, pois o Brasil colhe os frutos de um processo de reforma de vários anos.

O Brasil é visto com o menor risco dos BRICS, (sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, que destacaram-se no cenário mundial pelo rápido crescimento das suas economias em desenvolvimento) em perspectiva de longo prazo.

Segundo a ONU, o Brasil recebeu mais investimentos diretos nos últimos anos que os outros que fazem parte deste grupo e, além disso, possui relativa estabilidade das regras de investimentos diretos.

O Brasil se apresenta mundialmente como uma economia sólida e estável que superou rapidamente a pior crise internacional dos últimos 80 anos. Este é o retrato econômico do Brasil de hoje. O novo modelo de desenvolvimento adotado pelo governo brasileiro ajudou a reduzir consideravelmente os impactos negativos da instabilidade financeira que abalou o mercado mundial. Nos últimos anos, a política econômica do Governo Federal, responsável pela criação de milhões de empregos, combinada à política social de transferência de renda, produziu um círculo virtuoso de crescimento. Tudo isso ajudou a formação de um mercado interno robusto, que estimula investimentos em produção e deixam as empresas menos expostas às oscilações do mercado internacional. O

ABD  
3468

compromisso com os fundamentos econômicos também criou uma proteção contra a crise internacional.

O Brasil retomou em 2010 o ritmo acelerado de crescimento registrado nos últimos anos. A superação dos efeitos da crise econômica também está abrindo oportunidades para o País, que provou ser possível adotar um modelo de desenvolvimento econômico baseado no mercado interno e na redução das desigualdades sociais.

O País se tornou credor internacional, ao contrário do que ocorreu em outras épocas de crise internacional, o Brasil não depende mais da entrada de dinheiro do exterior para honrar seus compromissos. Desde 2008, pela primeira vez na história, o País dispõe de mais dólares do que seria preciso para pagar toda a dívida externa.

As reservas internacionais do Banco Central chegaram a cerca de US\$ 205 bilhões. Isso permitiu, também, que o Brasil emprestasse US\$ 10 bilhões ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e, uma vez que os recursos são aplicados na instituição, eles só podem ser utilizados para socorrer países com dificuldades.

Já a taxa de inflação, o Conselho Monetário Nacional (CMN) projeta uma taxa de 4,5% de inflação para 2012.

3469  
a

O governo revisou de 5,5% para 6,5% a projeção de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) deste ano previsão inserida no relatório bimestral de avaliação de receitas e despesas da União.

O setor do transporte tem uma ótima notícia, que vem do programa de Política Nacional de Resíduos Sólidos, que institui no país a obrigatoriedade da logística reversa. Pela legislação, aprovada no ano passado, as cadeias produtivas terão de se organizar para viabilizar o retorno de seus produtos pós uso – seja para o reaproveitamento, reciclagem ou para dar a destinação ambiental adequada.

Com essa obrigatoriedade, torna-se cada vez mais necessária a atuação de empresas que viabilizem esse retorno. Entretanto, os prazos já estão sendo definidos, e há inúmeras questões a serem resolvidas para que as ações sejam colocadas em prática.

Na avaliação do presidente do CLRB (Conselho de Logística Reversa do Brasil), Paulo Roberto Leite, a logística reversa se apresenta como um “negócio excelente” e vai se destacar quem fizer o trabalho melhor e também quem entrar primeiro neste ramo de atuação. Aqueles que se dedicarem o mais rapidamente possível devem se diferenciar.

Leite alerta que as oportunidades de negócios não são somente para o setor do transporte, mas para outros prestadores de serviços. De qualquer forma, ele faz

16/12/20  
1470  
a

questão de ressaltar a relevância do setor neste assunto. "O transporte é o primeiro a ser chamado porque não se faz absolutamente nada sem transporte".

O transporte internacional de cargas tem aumentado a cada ano a circulação de caminhões brasileiro pelos países que fazem parte do Mercosul. Só no primeiro trimestre, segundo a Delegacia da Receita Federal de Joaçaba/SC, a aduana de Dionísio Cerqueira/SC teve um crescimento de 7,35% no fluxo de caminhões, 12,56% no número de despachos aduaneiros e 29,40% em termos de valores das cargas.

Para suportar essa crescente demanda e agilizar a liberação dos caminhões que trafegam nas fronteiras, os países do Mercosul estão buscando modernas tecnologias para agilizar o trabalho dos despachos. Trata-se do sistema SINTIA (Sistema Informático de Trânsito Internacional Aduaneiro), implantado desde dezembro de 2010 na Argentina, a qual adaptou-se bem aos novos recursos. O sistema trata basicamente de uma aduana com menos papéis e menos burocracia.

Com a implantação do SINTIA, existe a expectativa de maior agilidade do comércio exterior e na eficácia da troca de informações entre as aduanas. É propício dizer que, o tempo médio de espera deverá diminuir, haja vista que as informações dos trâmites de despachos aduaneiros chegarão ao sistema, antes mesmo das mercadorias em si.

15/13  
SUZ

No Brasil, ainda não está certa a data para implantação deste sistema, mas há indícios que seja no segundo semestre de 2012.

### **3.4.2 Tendências e Projeções**

Apesar do cenário econômico mundial, o setor em que o GRUPO CALZA atua, possui grande expectativa para os próximos meses e próximos anos, principalmente pelo aquecimento de alguns setores da economia que estão coligados com as atividades.

Atuando no segmento de alimentos e logística, considerando todas as projeções de mercado, ambos estão em crescimento, porém em empresas que possui uma inteligência e profissionalização de gestão. Com o aumento da renda "per capita" e uma fatia da população saindo da linha de pobreza, observamos uma emersão desses na pirâmide social, e são potenciais consumidores dos produtos distribuídos e representados pelo GRUPO CALZA.

Essa tendência deverá continuar mantendo o mercado interno aquecido, com uma leve desaceleração do crescimento em alguns períodos sazonais. Neste tocante o Grupo está em busca constante de novas oportunidades de mercado.

A economia global aguarda os próximos passos dos países europeus, pois com os últimos acontecimentos, a retração de alguns países emergentes, mostra-se bastante conservador qualquer prognóstico.

Handwritten initials and a signature in the top right corner.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 O PLANO DE REESTRUTURAÇÃO**

#### **4.1 Reestruturação Operacional**

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

A definição da estratégia de vendas na distribuição de produtos considerou a seguinte política, e que se desdobrou em diversas ações descritas:

- Adequação da força de trabalho para a nova forma de trabalho, podendo lançar mão inclusive de acordo para redução de jornada de trabalho, banco de horas e plano de demissão voluntária;
- Planejamento acurado do processo de distribuição e logística, objetivando a eliminação de desperdícios de tempos, horas extras, materiais, embalagem, etc;

1043  
5443

- Reavaliação de cada um dos itens comercializados atualmente, dos custos e margens para ser altamente competitivo, e o que irá permanecer no mix; ter seu preço reajustado, ou então, ser descontinuado;
- Negociação intensiva junto aos fornecedores de produtos e insumos objetivando níveis ótimos de preços e alta competitividade no mercado;
- Reavaliação da sistemática de custeio e dos valores vigentes dos processos, visando adequada distribuição entre os departamentos, itens e processos.

Com a força que urgem as ações nestes momentos, resultados importantes já foram alcançados nos itens acima, motivando para a continuidade dos esforços em todos os departamentos da empresa.

## 4.2 Reestruturação Mercadológica

No setor econômico, a reestruturação dar-se-á integralmente a área comercial, recompilando à política de vendas às margens/rentabilidade e recompondo o mapa de formação dos preços dos produtos. A implantação da pesquisa de satisfação do cliente para uso na identificação e correção de eventuais problemas nos produtos e serviços será uma das ferramentas utilizadas para pautar as ações de melhorias nos setores.

  
1474  
u

A busca por novos clientes será fortalecida para obtenção de melhores resultados, aliado ao planejamento de investimentos na ampliação da atividade conforme premissas do plano de desenvolvimento econômico/financeiro da empresa.

Toda essa reestruturação comercial do GRUPO CALZA não deixa de contemplar a avaliação do público alvo e o posicionamento da marca e objetivos diante de cada produto oferecido em cada região/cliente.

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

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

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

O GRUPO CALZA acredita ser transitória essa situação e tem a certeza de que esse estado de gravidade é passageiro, visto já terem sido tomadas algumas medidas administrativas e financeiras necessárias para equilibrar a sua receita, como a diminuição de custos e despesas da empresa.

Dentre as várias ações saneadoras já efetivadas e em curso encontram-se a reorganização do seu quadro funcional, tendo sua estrutura reduzida e cortes de despesas na área operacional e administrativa. E, para efetiva superação dessa crise, surge a

*BBB*

1475  
u

necessidade da Recuperação Judicial, apresentando-se como um ponto de inversão dessa tendência negativa, com o fito de ajustar seu caixa, buscando o equilíbrio financeiro exigido para completa quitação de todos os seus débitos.

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

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

No setor financeiro, imediatamente será implantado o Plano Orçamentário com revisões periódicas trimestrais, suportado por relatórios gerenciais para análise de resultados econômico e financeiro. A implantação do fluxo de caixa projetado estará aliada a consolidação das informações das contas a receber, contas a pagar e tesouraria no boletim de caixa diário realizado. O ajuste do plano de contas contábil/gerencial e o



sistema de custeio por centro de custos fornecerá informações com base sustentável a todas as decisões estratégicas.

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

- Concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas (art. 50, inciso I);
- Equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial (art. 50, inciso XII).

Além disso, durante o processo de reestruturação e da Recuperação Judicial a empresa poderá lançar mão de quaisquer meios de recuperação propostos pelo legislador no art. 50 da LRE - Lei de Recuperação de Empresas.

5477

# **CAPÍTULO V**

## **5 ESTUDO ECONÔMICO E FINANCEIRO**

### **5.1 Projeções**

#### **5.1.1 Premissas**

Durante o Diagnóstico Empresarial da empresa, levantaram-se as informações de projeção de vendas, custos e orçamentos departamentais.

Com essas informações foi traçado o cenário mais provável de resultados, que demonstra claramente que a empresa tem viabilidade econômica para honrar seus compromissos conforme discrimina este Plano.

O crescimento do faturamento líquido no decorrer dos anos da projeção espelha a realização dos projetos internos em andamento, as novas oportunidades disponíveis e a retomada dos negócios prejudicados pela crise financeira e pela superação da mesma.

Algumas premissas foram adotadas para lastrear as projeções:

- Foi utilizado o Sistema Tributário Normal com apuração de Lucro Real sendo consideradas assim, as respectivas alíquotas de cada imposto incidente para as projeções de resultados. Este Sistema Tributário é o adotado pelas empresas do GRUPO CALZA no momento da elaboração deste Plano de Recuperação;

1590

1478  
d

- Os Custos dos Produtos distribuídos foram projetados com base nos atuais custos de compra, líquidos de todos os impostos creditáveis. Este grupo de custos varia diretamente proporcional ao faturamento projetado;
- As Despesas Fixas projetadas terão um pequeno aumento no decorrer dos períodos, pois mesmo sendo fixas por característica, na realidade, o aumento no volume de vendas demandará alguns aumentos para comportar o novo nível de atividade, porém, tais custos já consideram as reduções ocorridas a partir das medidas adotadas e previstas no Plano de Recuperação;
- Outra premissa é que os valores de Depreciação inclusos na projeção serão parcialmente reinvestidos como forma de manutenção da atual capacidade atual instalada;
- A sobra de caixa projetada em cada ano da projeção será destinada para recomposição do capital de giro necessários para o atendimento da demanda projetada;
- A projeção não contempla efeitos inflacionários, pelos mesmos motivos explanados na projeção da receita. A premissa adotada é de que todo efeito inflacionário será repassado ao preço de venda projetado quando ocorrer, mantendo a rentabilidade projetada, bem como, a geração de caixa e a capacidade de pagamento resultante;
- O ano 1 da projeção considera os 12 meses subseqüentes a data da publicação no Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul da



decisão de homologação do Plano de Recuperação Judicial e conseqüente concessão da recuperação das empresas do GRUPO CALZA;

- Todas as projeções foram feitas em um cenário realista.

## 5.1.2 DRE Projetada Consolidada – GRUPO CALZA

DRE Projetada Consolidada - GRUPO CALZA (R\$)																
CONTAS	ANO 01	ANO 02	ANO 03	ANO 04	ANO 05	ANO 06	ANO 07	ANO 08	ANO 09	ANO 10	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16
Receita Bruta	22.813.834	29.576.128	32.828.867	35.892.938	38.486.779	37.134.914	37.877.812	38.635.165	39.487.868	40.196.825	40.999.946	41.819.945	42.856.344	43.589.471	44.379.688	45.267.223
(-) Deduções - Receita Bruta	(4.787.342)	(6.684.895)	(7.634.821)	(8.481.236)	(8.481.568)	(8.638.797)	(8.883.413)	(8.979.481)	(9.159.871)	(9.342.252)	(9.529.897)	(9.719.679)	(9.914.877)	(10.112.354)	(10.314.602)	(10.529.854)
(=) Projeção de Receita Líquida	18.026.492	22.891.233	25.194.046	27.411.702	29.995.211	28.496.117	28.994.399	29.655.683	30.328.000	30.854.573	31.470.049	32.100.266	32.742.271	33.397.116	34.065.086	34.747.369
(-) Projeção de Deduções - Receita Líquida	(9.886.717)	(12.921.884)	(14.737.328)	(16.217.147)	(16.333.682)	(16.668.275)	(16.993.488)	(17.313.358)	(17.688.917)	(18.033.517)	(18.394.289)	(18.762.175)	(19.137.419)	(19.528.167)	(19.916.578)	(20.308.762)
(=) Resultado Bruto	8.139.775	9.969.349	10.456.718	11.194.555	11.661.529	11.827.842	12.000.911	12.342.325	12.639.083	12.821.056	13.075.760	13.338.091	13.604.852	13.878.949	14.148.508	14.438.607
(-) Despesas Operacionais	(8.171.437)	(8.786.263)	(9.333.182)	(9.886.185)	(10.431.862)	(10.641.516)	(10.896.443)	(11.146.915)	(11.373.852)	(11.618.864)	(11.871.848)	(12.129.872)	(12.391.254)	(12.660.279)	(12.916.244)	(13.187.249)
Despesas Administrativas	(1.337.735)	(1.261.016)	(1.303.067)	(1.352.684)	(1.389.288)	(1.427.274)	(1.455.820)	(1.484.836)	(1.514.535)	(1.544.927)	(1.575.826)	(1.607.343)	(1.639.489)	(1.672.273)	(1.705.725)	(1.739.839)
Despesas Produção	(6.815.639)	(7.506.655)	(8.010.623)	(8.525.014)	(9.010.282)	(9.212.320)	(9.430.263)	(9.629.172)	(9.835.754)	(10.050.208)	(10.271.611)	(10.497.043)	(10.726.583)	(10.910.315)	(11.176.321)	(11.429.668)
Despesas Financeiras	(11.063)	(18.592)	(19.492)	(21.487)	(21.492)	(21.922)	(22.360)	(22.807)	(23.265)	(23.729)	(24.203)	(24.687)	(25.181)	(25.683)	(26.195)	(26.722)
(=) Resultado Líquido - Antes IR e CSLL	848.337	1.173.086	1.123.536	1.178.373	1.189.548	1.162.327	1.142.277	1.185.419	1.195.128	1.201.292	1.204.919	1.289.618	1.213.596	1.268.678	1.244.244	1.254.329
(+) IRPJ e CSLL	(283.681)	(281.738)	(282.416)	(282.885)	(283.312)	(283.758)	(283.746)	(284.588)	(286.831)	(288.318)	(289.188)	(290.164)	(291.264)	(294.481)	(296.618)	(300.079)
Resultado Líquido	564.656	891.348	841.120	895.488	906.236	878.569	858.531	899.831	908.297	912.974	915.731	918.654	922.332	964.197	947.626	954.250
%	2,83%	3,02%	2,72%	2,51%	2,46%	2,42%	2,37%	2,33%	2,30%	2,27%	2,23%	2,20%	2,16%	2,22%	2,13%	2,10%
Pagamento da Recuperação Judicial	3.824	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838
(-) Classe I	3.824															
(-) Classe II e Classe III		881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838	881.838
(=) Saldo Inicial para Fluxo de Caixa	640.912	90.378	92.481	83.725	85.379	96.730	96.893	99.088	106.458	111.144	113.988	117.816	128.497	162.352	145.787	148.412
Percentual Lucro Antes de IR/CSLL	3,72%	3,97%	3,58%	3,38%	3,24%	3,18%	3,12%	3,07%	3,03%	2,99%	2,94%	2,89%	2,85%	2,92%	2,80%	2,76%
Percentual de Lucro Líquido	2,83%	3,02%	2,72%	2,51%	2,46%	2,42%	2,37%	2,33%	2,30%	2,27%	2,23%	2,20%	2,16%	2,22%	2,13%	2,10%
Margem de Caixa Líquida	2,81%	0,31%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,37%	0,32%	0,33%
Valores expressos em Reais																

*Handwritten signature and date:*  
 6/10/2015

1653  
1481  
u

### 5.1.3 Análise da Viabilidade Econômica

Abalizado nas projeções que demonstram plena condição de liquidação de suas dívidas constantes no Plano de Recuperação Judicial proposto, o GRUPO CALZA possui ainda, capacidade de honrar os compromissos não sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial, com o desígnio de manter e ampliar a atividade operacional durante e após o período de recuperação.

Este plano de Recuperação Judicial estabelece os meios pelos quais o GRUPO CALZA reverterá à atual situação em que se encontra, observando os seguintes pontos:

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

1489  
u

Com o pressuposto já explicito acima, tanto do ponto de vista econômico, como do ponto de vista financeiro, percebemos a viabilidade dos negócios do GRUPO CALZA. Todas as projeções estão bem aquém daquilo que o GRUPO CALZA já obteve em tempo passado, entendo a nova situação e readequação.

1535  
1483  
N

## CAPÍTULO VI

### 6 PAGAMENTO AOS CREDORES

#### 6.1 Premissas

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

Ressalta-se que caso haja exclusão de algum credor, da relação de credores apresentada pelo GRUPO CALZA no processo de recuperação judicial, e sendo este crédito exigível fora do processo de recuperação judicial, o valor reservado para o pagamento deste credor neste plano será mantido para o pagamento deste valor, a este credor, fora do processo de recuperação judicial, uma vez que nas projeções já foram considerados os pagamentos dos créditos em questão, mantendo assim o objetivo de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do GRUPO CALZA.

A proposta é condizente com o cenário apresentado e validada pelas projeções econômico-financeiras. Os credores arrolados para os pagamentos estão divididos em três grupos: *Credores Trabalhistas (Classe I)*, *Credores com Garantia Real (Classe II)* e *Credores Quirografários (Classe III)*.

15/06  
Jury

## 6.2 Proposta de Pagamento

Aos credores da Classe I – Trabalhista, será dado prioridade ao pagamento conforme artigo 54 da Lei 11.101/2005. O GRUPO CALZA efetuará pagamentos integrais dos créditos até o 12º (décimo segundo) mês após a data de publicação da homologação da decisão de aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e a consequente homologação da Recuperação Judicial do GRUPO CALZA.

Os demais credores da Classe II – *Credores com Garantia Real* e Classe III – *Credores Quirografários* terão o montante de seus créditos unificados, sendo que, os pagamentos anuais serão rateados proporcionalmente ao valor do crédito de cada credor individual sobre a soma dos montantes das duas classes.

Para esses credores o plano prevê uma remissão parcial do saldo existente em 50% no montante total do débito inscrito na Lista de Credores, pois somente com este deságio a empresa conseguia liquidar todos seus débitos apresentados anteriormente nos 16 anos previstos conforme abaixo.

Handwritten signature and number 1485.

### Demonstrativos do Saldo da Dívida e Pagamentos (R\$)

Ano	Saldo da Dívida ao Final de Cada Ano	Valor Total de Destinado ao Pagamento das Classes de Credores	Saldo de Pagamento Acumulado
1º Ano	12.027.568	3.824	3.824
2º Ano	11.225.730	801.838	805.662
3º Ano	10.423.892	801.838	1.607.500
4º Ano	9.622.054	801.838	2.409.338
5º Ano	8.820.217	801.838	3.211.176
6º Ano	8.018.379	801.838	4.013.014
7º Ano	7.216.541	801.838	4.814.851
8º Ano	6.414.703	801.838	5.616.689
9º Ano	5.612.865	801.838	6.418.527
10º Ano	4.811.027	801.838	7.220.365
11º Ano	4.009.189	801.838	8.022.203
12º Ano	3.207.351	801.838	8.824.041
13º Ano	2.405.514	801.838	9.625.879
14º Ano	1.603.676	801.838	10.427.716
15º Ano	801.838	801.838	11.229.554
16º Ano	-	801.838	12.031.392

Valores em Reais (R\$)

Os pagamentos estão evidenciados com valores nominais sem atualização monetária mencionada neste. Esta atualização (Capítulo VI, item 6.3) será calculada no momento do pagamento de cada parcela conforme disposto. As projeções foram realizadas levando em consideração este cenário de atualização, com margem de segurança e de forma conservadora.

1186  
a

Os pagamentos, já demonstrados nas projeções e no quadro anterior, seguirão as premissas a seguir:

- O GRUPO CALZA efetuará pagamentos em parcelas únicas de valor fixo ao final de cada período de 12 (doze) meses subsequentes à publicação no Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul da decisão que homologar a Recuperação Judicial do GRUPO CALZA;

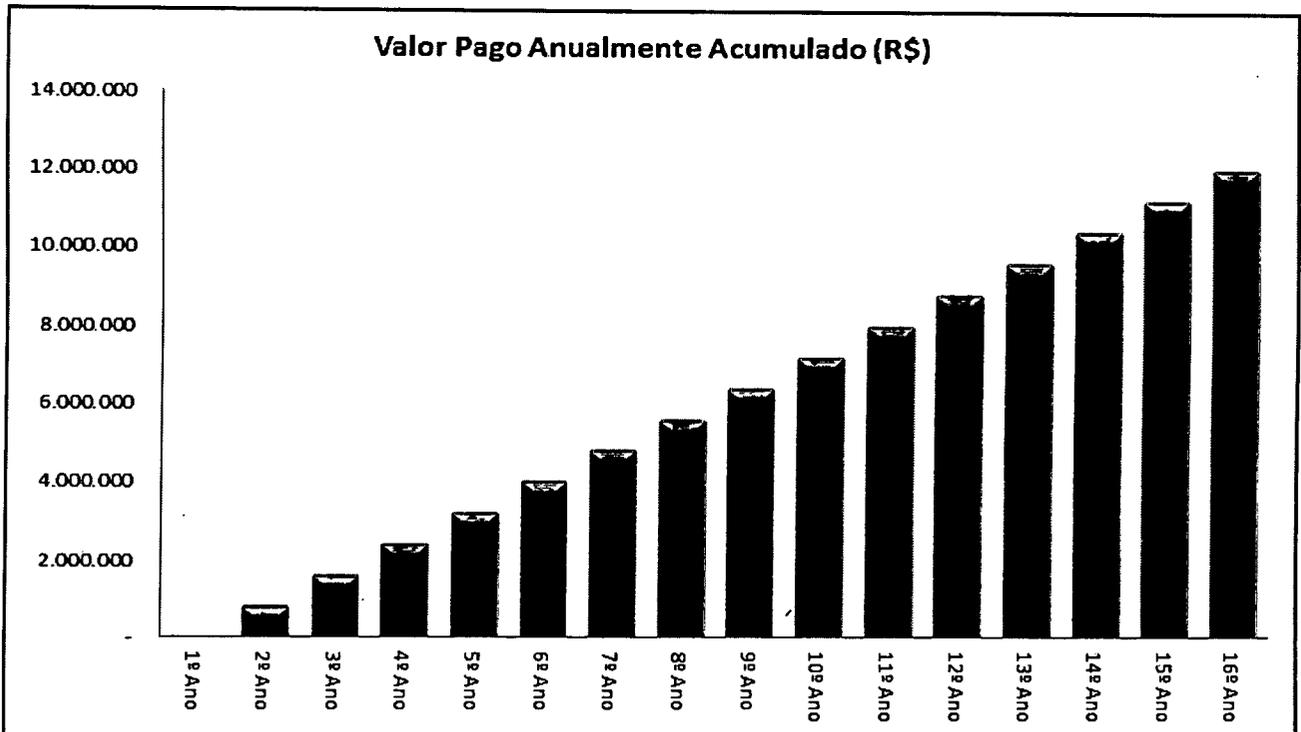
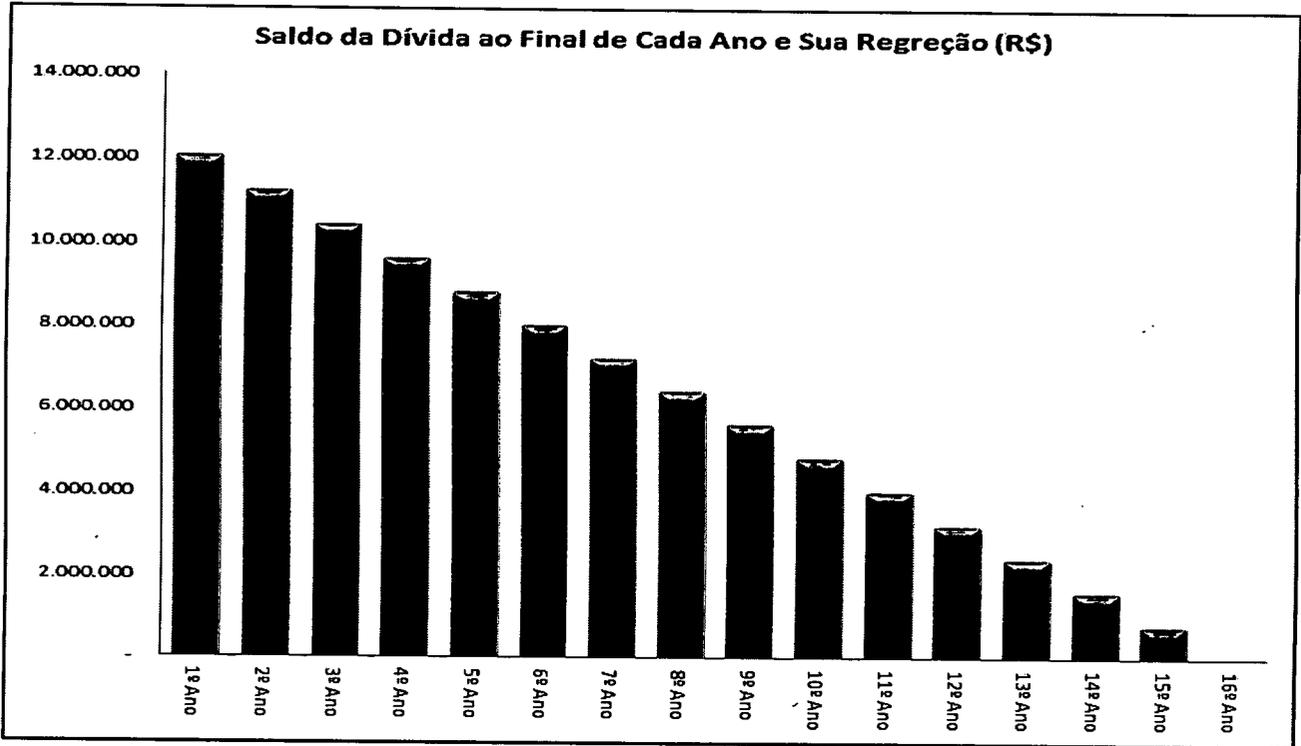
A RECUPERANDA efetuará os pagamentos ao Ano 3 após o devido cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/2005.

Os pagamentos serão anuais, sendo que a forma que ocorrerá será definida após publicação da homologação da decisão de aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e a consequente homologação da Recuperação Judicial do GRUPO CALZA, sendo comunicado todos os credores.

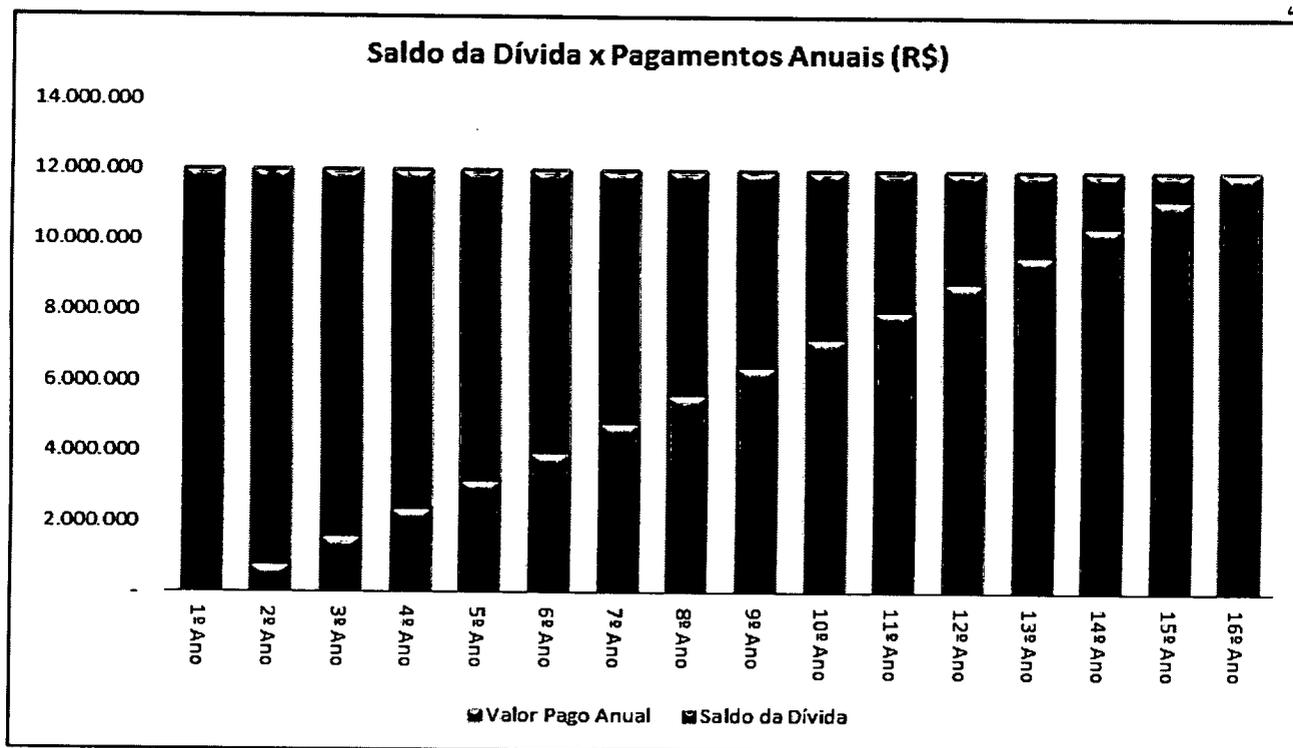
Com o intuito de privilegiar o pagamento aos Credores submetidos à recuperação até o pagamento integral de todos os créditos a empresa não poderá distribuir ou constituir reserva para pagamento de lucros aos seus sócios.

Os gráficos a seguir apresentam o cenário esperado pelo GRUPO CALZA no que diz respeito à quitação dos créditos arrolados na Recuperação Judicial.

3487  
2



1368  
↓ 488



### 6.3 Atualização Monetária dos Créditos

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

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

J499  
w

anteriores a data de atualização monetária e assim sucessivamente a cada novo período de 12 meses.

1600  
3490  
u

## **CAPÍTULO VII**

### **7 DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS**

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

Ocorrendo algum dos meios de recuperação previstos no art. 50 da Lei 11.101/2005 que resultem em um evento de liquidez não previsto nas projeções apresentadas, a administração do GRUPO CALZA poderá destinar estes recursos em sua totalidade ou em parte aos Credores como forma de antecipar a amortização dos saldos dos créditos sujeitos a presente Recuperação Judicial.

Ainda, o GRUPO CALZA poderá, em tempo certo, apresentar um "Plano Adesivo de Pagamento", que será apresentado aos credores com créditos não sujeitos a Recuperação Judicial. Este plano proporcionará pormenorizadas a forma e condição de pagamento, sendo deliberado pelos credores nos mesmos preceitos deste.

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

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

*[Handwritten signature]*  
*[Handwritten initials]*

para evitar a impunidade e atitudes de má-fé, restaurando a moralidade e seriedade em qualquer transação comercial.

O GRUPO CALZA, requereu o benefício legal da Recuperação Judicial de forma a garantir a manutenção das fontes produtoras, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, suas funções sociais e o estímulo à atividade econômica, e apresenta em juízo aos Credores o Plano de Recuperação Judicial, objeto deste documento, que por sua vez, após aprovado em Assembleia Geral de Credores, constituirá título executivo judicial, nos termos do art. 584, inciso III, do caput da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

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

Uma vez aprovado o Plano de Recuperação Judicial, objeto deste documento, com a novação de todos os créditos anteriores ao pedido e ao plano sujeitos, e com a constituição do título executivo judicial pela decisão judicial que conceder a recuperação judicial do GRUPO CALZA, devendo os protestos serem cancelados por determinação do



Juízo Recuperacional após a homologação do plano, pelo fato de não mais existir dívida mercantil ou de serviços não pagos, enquanto o Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido em seus termos aprovados.

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

### **7.3 Considerações**

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

Neste sentido foram apresentados diferentes meios para a Recuperação Judicial do Grupo no Plano de Recuperação Judicial, objeto deste documento.

Salienta-se ainda que o Plano de Recuperação Judicial apresentado demonstra a viabilidade econômico-financeira através de diferentes projeções, desde que as condições propostas para o pagamento aos credores sejam aceitas. Importante ainda destacar que

10/03/20  
1493  
u

um dos expedientes recuperatórios ao teor do artigo 50 da referida Lei de Recuperação de Empresas, é a "reorganização administrativa", medida que foi iniciada e encontra-se em plena implementação.

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

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

Sendo assim, após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, a venda/alienação de quaisquer veículos, equipamentos, imóveis e instalações da empresa fica desde já autorizada pelos Credores, para que seja realizada esta renovação mencionada e necessária ao próprio negócio. Os recursos que porventura forem obtidos com as referidas vendas e que não forem utilizados para esta renovação serão destinados à recomposição do capital de giro do GRUPO CALZA com intuito de reduzir o custo financeiro,

## 7.4 Esclarecimentos

13/06/20  
3494  
C

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

A participação e o trabalho técnico desenvolvido pela empresa DAX|ae Assessoria na elaboração deste Plano de Recuperação Judicial, deu-se através da modelagem das projeções financeiras de acordo com as informações e premissas fornecidas pela Empresa. Estas informações alimentaram o modelo de projeções financeiras, indicando o potencial de geração de caixa da empresa e consequentemente a capacidade de amortização da dívida.

As projeções para o período compreendido em 16 (dezesesseis) anos foram realizadas com base em informações da própria empresa e das expectativas em relação ao comportamento de mercado, preços, estrutura de custos e valores do passivo inscrito no processo.

*[Handwritten signature]*  
1495  
~

os quais serão devidamente registrados em seus demonstrativos contábeis, sendo respectivamente disponibilizados aos seus credores.

15/06/2016  
1496

Assim, as mudanças na conjuntura econômica nacional bem como no comportamento das proposições consideradas refletirão nos resultados apresentados neste trabalho.

## 7.5 Conclusão

Este Plano de Recuperação Judicial, fundamentado no princípio da *par conditio creditorum*, implica novação objetiva e real dos créditos anteriores ao pedido, e obrigam o GRUPO CALZA, e todos os Credores a ele sujeitos nos termos do artigo 59 da Lei 11.101/2005 (Lei de Recuperação de Empresas), do artigo 385 da Lei nº 10.406, de 10.01.2002 (Novo Código Civil) e artigo 584, inciso III, do caput da Lei 5.869/1973 (Código de Processo Civil). A sentença concessiva da Recuperação Judicial constitui título executivo judicial, novando e substituindo todas as obrigações sujeitas à Recuperação Judicial, de forma que, enquanto cumpridos os termos do presente Plano, estarão desobrigados de responder pelos créditos originais seus avalistas, fiadores e coobrigados. O GRUPO CALZA honrará os pagamentos posteriores ao segundo ano somente com o cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/2005.

A DAX|ae, que elaborou este Plano de Recuperação Judicial, acredita que o processo de reestruturação administrativa, operacional e financeira, bem como as correspondentes projeções econômico-financeiras detalhadas neste documento, desde que

1500  
1497  
2

sejam implementadas e realizadas, possibilitará que o GRUPO CALZA se mantenha como empresa viável e rentável.

Também acredita que os Credores terão maiores benefícios com a implementação deste Plano de Recuperação, uma vez que a proposta aqui detalhada não agrega nenhum risco adicional.

Casca/RS, 07 de Maio de 2012.

**DAX|AE ASSESSORIA ESTRATÉGICA**

Anuente:

**GRUPO CALZA LTDA** (em Recuperação Judicial)  
CNPJ/MF: 03.387.382/0001-46