

PLANO  
DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL





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



# PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICO FINANCEIRA  
DO  
REI FRANGO ABATEDOURO LTDA

NO ÂMBITO DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

3ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE  
SÃO CARLOS - ESTADO DE SÃO PAULO

PROCESSO N° 566.01.2009.006014-6 (593/2009)

JULHO/2009



## SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL.....	7
1.1.    Comentários iniciais.....	7
1.2.    Sumário dos objetivos básicos e comentários sobre a elaboração do plano de recuperação.....	8
1.3.    Sumários das principais medidas que serão tomadas visando o reequilíbrio da empresa.....	9
1.3.1.    Administrativas financeiras.....	9
1.3.2.    Medidas de mercado.....	10
1.4.    Descritivo da estrutura societária.....	10
2. HISTÓRICO DO “REI FRANGO” E RESUMO DE SUAS ATIVIDADES.....	12
2.1 Início das atividades do “REI FRANGO” e sua trajetória.....	12
2.2.    Localização das plantas de criatório e abate do “REI FRANGO”.....	22
2.3.    Produtos e Mercado de Atuação.....	22
3. HISTÓRICO DO FATURAMENTO DO “REI FRANGO”.....	26
4. BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA E ASPECTOS AMBIENTAIS.....	27
5. COMENTÁRIOS SOBRE O MERCADO DE CARNE DE FRANGO.....	32
5.1. O mercado de frigoríficos no Brasil.....	32
5.2. Produção de carne de frango.....	33
5.3. O ciclo da carne de frango.....	35
5.4. O consumo de carne de frango.....	36
5.5. As exportações.....	39
5.6. Perspectivas de crescimento da produção.....	42
5.7. Vantagens competitivas do Brasil no setor global de carne de frango.....	43
6. COMENTÁRIOS SOBRE A ECONOMIA BRASILEIRA E IMPACTOS NO SETOR DO AGRONEGÓCIO.....	44
6.1. Comentários sobre o Produto Interno Bruto no Brasil.....	44
6.2. Perspectivas para a agropecuária brasileira e a crise mundial.....	45
6.3. Impactos da crise econômica no setor do agronegócio.....	46
7. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO – MARKET SHARE.....	48
8. COMENTÁRIOS SOBRE AS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO ATUAL DO “REI FRANGO”.....	49
8.1. Gripe Aviária em 2006 e Crise Mundial em 2008.....	49
8.2. Juros e spreads bancários elevados.....	51
8.3. Aumento de custos com mão de obra.....	51



8.4. Aumento de custos com energia elétrica .....	52
8.5. Aumento de carga tributária.....	52
8.6. Valorização do câmbio .....	52
9. OUTRAS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO – FATORES INTERNOS.....	54
9.1. Controle inadequado na apuração de custos.....	54
9.2. Pagamentos excessivos de juros .....	54
9.3. Estratégia ineficaz de crescimento .....	54
10. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (art. 53 da LEI 11.101) .....	55
10.1. Início da Reestruturação .....	55
10.2. Medidas já adotadas – Administrativas e financeiras .....	55
10.3. Medidas já Adotadas – Mercadológicas.....	57
10.4 Outras medidas que serão adotadas pela administração .....	57
10.5 Outras ações que poderão ser adotadas .....	58
11. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ .....	59
11.1. Patrimônio Intangível – Marca, Pontos de Venda, Know-How, Clientes e Posição de Mercado .....	59
11.2. Patrimônio Tangível – Maquinário e Infra-Estrutura – Laudo Anexo .....	60
12. COMENTÁRIOS QUANTO A VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA (ARTIGO 53, LEI 11.101).....	62
13. CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES .....	64
14. PREMISSAS UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO .....	65
15. PREMISSAS UTILIZADAS PARA PROJEÇÃO DE RESULTADOS E FLUXO DE CAIXA.....	67
16. OUTRAS PREMISSAS UTILIZADAS NO PLANO.....	69
16.1. Premissas Gerais .....	69
a) Carência .....	69
b) Contagem de prazo para os pagamentos aos credores.....	69
c) Atualização monetária dos saldos de cada credor, cronograma de pagamentos e saldo não utilizado .....	69
d) Vinculação dos pagamentos a geração de caixa.....	70
e) Credores não constantes da segunda relação de credores.....	70
f) Alienação de Bens .....	70
16.2. Leilão reverso e privilégio a fornecedores parceiros.....	71
16.3. Novação da dívida .....	71
17. PASSIVO TRIBUTÁRIO .....	72



18. PROPOSTA DE PAGAMENTO A CREDORES .....	73
18.1. Planejamento de pagamento aos credores .....	73
18.2. Planejamento de pagamento aos credores Trabalhistas.....	73
18.3. Pagamentos a credores com garantia real.....	74
18.4. Pagamentos a credores quirografários .....	75
18.5. Leilão reverso de créditos .....	76
18.6. Credores com privilégio geral .....	76
18.7. Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores em cada exercício.....	77
18.8.1. Premissas .....	78
18.8.2. Desenvolvimento dos cálculos .....	79
18.9. Exemplo prático – Credor Quirografário.....	80
18.9.1. Premissas .....	80
18.9.2. Desenvolvimento dos cálculos.....	81
19. FALÊNCIA .....	83
20. ALTERAÇÃO DO PLANO E PERMISSÕES .....	85
21. CONCLUSÃO E RESUMO .....	86



# 1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

## **1.1. Comentários iniciais**

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

Assim sendo, nos termos do art.53 da referida Lei, REI FRANGO ABATEDOURO LTDA, pessoa jurídica de direito privado regularmente inscrita no CNPJ/MF n°. 04.137.522/0001-90, vem pela presente apresentar o seu Plano de Recuperação Judicial, que, a seguir, é detalhadamente demonstrado.

Para elaboração do Plano de Recuperação, e, com a extrema vontade e força para atingir seus objetivos, o REI FRANGO ABATEDOURO LTDA., doravante simplesmente denominado “REI FRANGO”, contratou assessores jurídicos e consultores externos, com ênfase ao escritório *Mandel Advocacia e Masters Auditores S/S*. Além disso, contou com a prestação de serviços dos colaboradores da empresa, diversos deles trabalhando na empresa há vários anos.

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

Os resultados projetados em cada unidade da “REI FRANGO” (Matriz e filiais) relativos a matrizes, produção de ovos, produção de pinto, produção e abate de frangos, ainda que gerencialmente sejam analisados de forma distinta, foram consolidados no presente Plano de Recuperação e, desta forma, considerados de forma consolidada para efeito de análise e projeções de resultado, em vista se tratar de uma única empresa.

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



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

O presente Plano tem por objetivo reestruturar o REI FRANGO ABATEDOURO LTDA., para que o mesmo supere sua momentânea dificuldade econômico-financeira, dando continuidade aos negócios, fixando-se como importante Empresa no Município de São Carlos - Estado de São Paulo (onde se localiza a sua atividade industrial, e onde estão centralizadas as atividades operacionais, administrativas, contábeis).

O presente Plano procura projetar que o “REI FRANGO” alcance um lucro operacional adequado e sustentável ao longo dos próximos anos.

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

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

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

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





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

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

Dentre as principais medidas, podemos inicialmente citar as seguintes:

#### **1.3.1. Administrativas financeiras**

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



### **1.3.2. Medidas de mercado**

- ❖ Medidas visando retomar o histórico de abates de frangos e distribuição com margens sólidas e saudáveis;
- ❖ Realinhamento, de imediato, e revisão das políticas de produção e comercialização da empresa (turnos de trabalho, otimização de capacidade produtiva, etc.);
- ❖ Fortalecimento das políticas de exportação;
- ❖ Horizontalização das vendas;

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

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

O REI FRANGO ABATEDOURO LTDA é composto pelos seguintes estabelecimentos:

<b>ESTABELECIMENTO</b>	<b>MUNICÍPIO</b>
MATRIZ	São Carlos / SP
FILIAL 01	São Carlos / SP
FILIAL 02	São Carlos / SP
FILIAL 05	São Carlos / SP
FILIAL 06	Rio Claro / SP
FILIAL 07	Ribeirão Bonito / SP

Todas as unidades acima têm como sócios diretos o Sr. Henrique Hildebrand Junior e a Sra. Maria Judith Cazarim Hildebrand, que são cotistas.



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

<b>Cotistas</b>	<b>%</b>	<b>Nr. Quotas</b>	<b>Valores Em R\$</b>
Henrique Hildebrand Junior	97	485.000	485.000,00
Maria Judith Cazarim Hildebrand	03	15.000	15.000,00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000,00</b>



## 2. HISTÓRICO DO “REI FRANGO” E RESUMO DE SUAS ATIVIDADES

### **2.1 Início das atividades do “REI FRANGO” e sua trajetória**

O embrião do que viria a ser o REI FRANGO ABATEDOURO LTDA formou-se a partir de 1978, quando a Fazenda “ Águas da Prata” iniciou sua atividade de criação e fornecimento de aves vivas para o mercado de São Paulo e regiões Norte e Nordeste do País.

Efetivamente, o início das atividades da “REI FRANGO” ocorreu no de ano 2000, quando os sócios Sr.Henrique e Maria Judith, que já contavam com sólida experiência na criação de aves, passa a consolidar antigas parcerias, agregar importantes parceiros e adquire o frigorífico Malavazzi.

Assim sendo, essas iniciativas, em conjunto com uma profunda re-estruturação física, ampla reforma, automação e inclusão de modelos de gestão administrativa, somadas ao início das atividades de abate, propiciou o nascimento no ano de 2.001 do REI FRANGO ABATEDOURO LTDA, tornando-se uma das principais empresas avícolas brasileiras, com conceituado renome nacional.

A empresa, em seus quase 10 anos de atividade cresceu vertiginosamente e adquiriu conceito e respeitabilidade, não só por pautar sua atuação dentro de rigorosos princípios éticos, mas pela política de eficiência total e qualidade controlada, com absoluto rigor em aspectos relativos à higiene de seu processo produtivo e total respeito a questões ambientais.

O espírito empreendedor de seus proprietários e a busca pelo aprimoramento em tecnologia levou à ampliação dos negócios da empresa.



A preocupação e atenção constante com que trabalha os processos gerais de produção e de controle, desde a criação até o abate, focando o bem estar animal, garante a sólida confiança atribuída à marca **REI FRANGO**. Essa garantia e a grande aceitação e aprovação no mercado nacional, aceleraram a demanda das exportações, intensificando o crescimento das atividades no mercado externo.

Apresenta-se, a seguir, algumas fotos da estrutura produtiva da “REI FRANGO”:

### Criação de Matrizes (Ovos Férteis)



## Granjas de Matrizes



## Granjas de Matrizes



## Criação de Frango de Corte (engorda para o abate)



## Fábrica de Ração







## Fotos do Abatedouro



**Fotos da Linha de Produção**





O "REI FRANGO" desde a sua fundação em 2.001, sempre foi empresa familiar que se esmerou na produção e industrialização avícola (seu ramo de atuação). Seu crescimento ocorreu em função do trabalho incansável de seus sócios, que durante 8 anos não economizaram esforços para aperfeiçoar o setor avícola, sempre visando criar vantagens competitivas que permitissem atender às novas necessidades que surgiram no mercado de consumo de seu produto. Para isso, sempre procurou investir em melhorias tanto na refrigeração quanto na automatização fabril.

A empresa, até dezembro de 2008, contava com: (a) 1.927 funcionários, o que representa 9.635 empregos indiretos; (b) 321 proprietários rurais como parceiros pelo sistema de integração, o que representa ocupação produtiva para 1.284 pessoas, (c) 19.761 clientes cadastrados, (d) 5.366 clientes ativos, entre pontos de venda de seus produtos, supermercados, varejões, açougues etc.

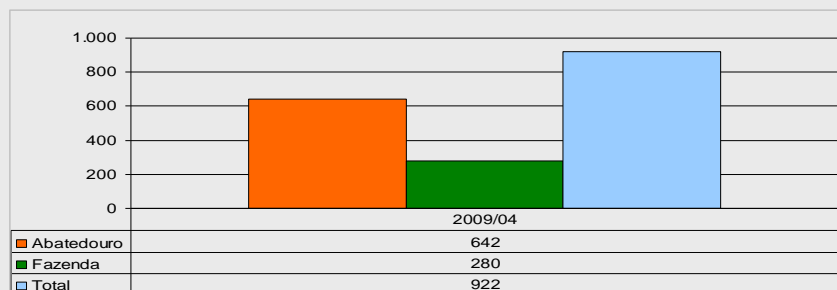
Dentre seus principais clientes destacam-se: Ancora Distribuidora Ltda., Irmãos Bretas Ltda., Distribuidora de Alimentos Fartura S/A, Masterboi Ltda., Frinscal distribuidora de Alimentos Ltda., Karne Keijo Logística Ltda., Makro Atacadista S/A Pampo Comércio de Alimentos Ltda., Supermercado Real de Eden Ltda, T Cursino Bastos, União Comercio de Alimentos Ltda, etc.

O sucesso de suas atividades pode ser observado nos gráficos a seguir apresentados, os quais indicam o quadro anual de funcionários, número de integrados, de cabeças de frangos abatidas e vendidas e totais de aves produzidas, bem como a posição da empresa entre os maiores abatedouros de frangos do país:

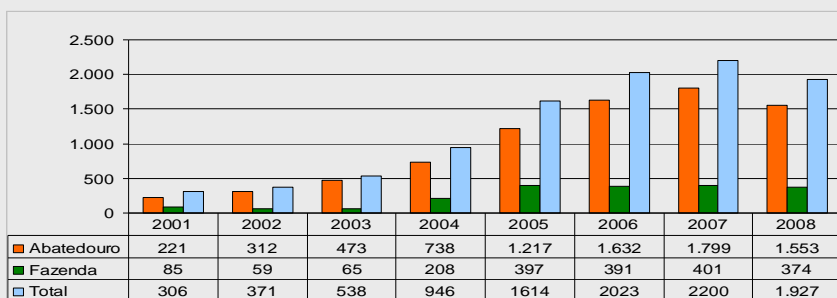
Atualmente, a empresa opera com capacidade reduzida, ou seja, com apenas um turno de abate, tendo potencial para operar em até três turnos. As reduções estão representadas também nos gráficos abaixo.



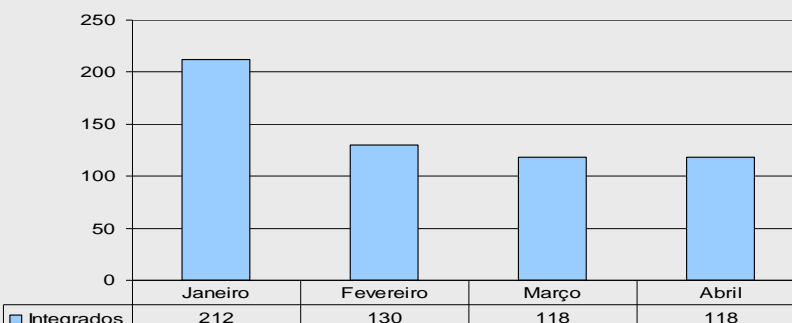
## Quadro anual de funcionários Rei Frango - 2009



## Quadro anual de funcionários Rei Frango – 2001 à 2008



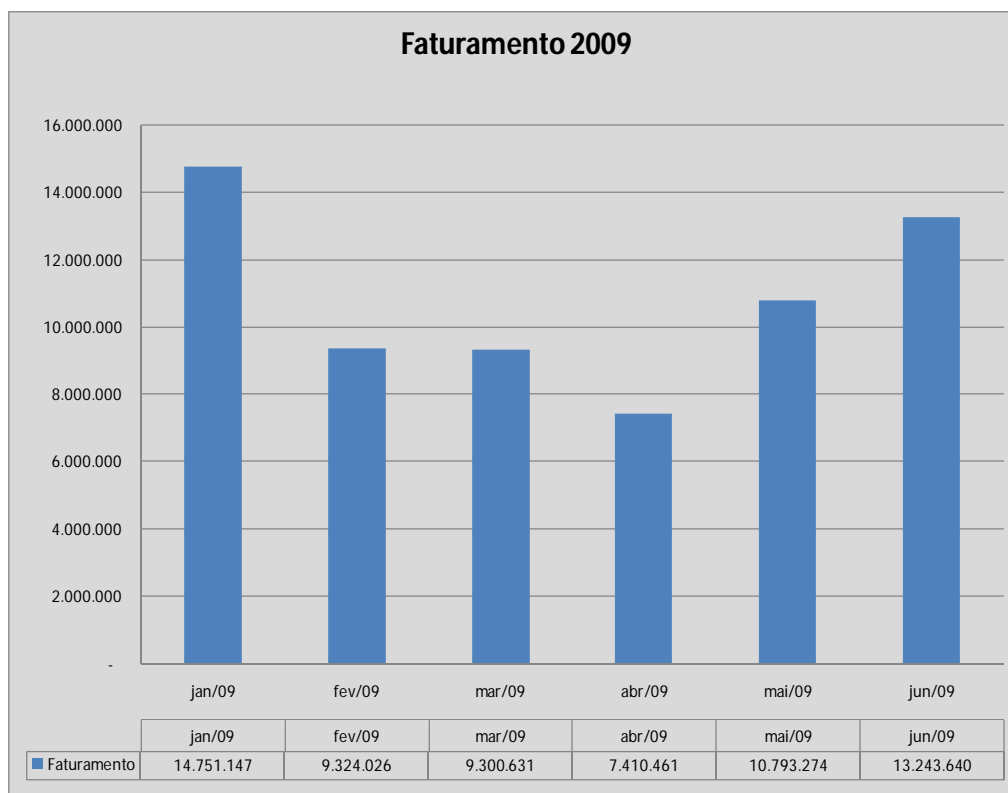
## Quantidade de Integrados Atual





A unidade abatedora do "REI FRANGO" utiliza modernos recursos tecnológicos em suas etapas da produção e a carne é processada dentro da mais rigorosa política de controle de qualidade, o que mantém todas as suas qualidades nutricionais. Por isso, os produtos com a marca "REI FRANGO" atendem aos mais exigentes mercados consumidores, aqui e no exterior.

A Empresa já apresenta a retomada do faturamento a partir do mês de abril, data do pedido de Recuperação Judicial, conforme pode ser visto no gráfico abaixo.





## 2.2. Localização das plantas de criatório e abate do "REI FRANGO"

A empresa possui localização que lhe proporciona ótima condição logística, tanto para atendimento não só às vendas no Estado de São Paulo como para todo mercado Nacional e Internacional.

Sua unidade industrial e a fábrica de ração estão estrategicamente localizadas na região com maior concentração de granjas (Estados de São Paulo). Tal posicionamento geográfico proporciona à empresa redução dos custos de transporte (tanto dos granjeiros até o frigorífico, como desta até os clientes) e um menor risco de eventuais problemas fitossanitários.

## 2.3. Produtos e Mercado de Atuação

O "REI FRANGO" atende ao mercado nacional e internacional comercializando carne de frango *in natura* ou temperado, que pode ser resfriado ou congelado. Ele o faz através de vendas de frangos inteiros ou cortes, conforme se pode observar no quadro a seguir:

LINHA	TIPO GRUPO	GRUPO	SUBGRUPO
IN NATURA	CONGELADO	CORTE	ASA
			ASA (INTER)
			COXA (INTER)
			COXA/SOBRECOXA
			COXA/SOBRECOXA (INTER)
			COXINHA DA ASA
			COXINHA DA ASA (INTER)
			FILE DE COXA (INTER)
			FILE DE PEITO
			MEIO DA ASA
			MEIO DA ASA (INTER)
			PEITO
			PEITO (INTER)
			SOBRECOXA (INTER)
			INTEIRO
	MIUDOS	CORAÇÃO	
		FIGADO	
		MOELA	
	RESFRIADO	CORTE	ASA
			COXA/SOBRECOXA
			FILE DE PEITO
			PEITO
		INTEIRO	FRANGO

LINHA	TIPO GRUPO	GRUPO	SUBGRUPO
EXPORTAÇÃO	CONGELADO	CORTE	3 JOINT CHICKEN WINGS (ASAS)
			CHICKEN FEETS (PÉS BICA CORRIDA)
			CHICKEN FEETS GRADE A 35/UP
			CHICKEN WINGS TIP (PONTA ASAS)
			MID JOINT CHICKEN WINGS
		PÉS GRADE B CONG	
		MIÚDOS	MOELA
OUTROS	CONGELADO	CORTE	CMS
			PELE
TEMPERADO	CONGELADO		ASA
			ASA (INTER)
			COXA/SOBRECOXA
			COXA/SOBRECOXA (IND)
			COXA/SOBRECOXA (INTER)
			COXA/SOBRECOXA C/ PORÇÃO DORSAL
			COXINHA DA ASA
			COXINHA DA ASA (INTER)
			DORSO
			FILE DE PEITO
			FILE DE PEITO (INTER)
			PEITO
			PEITO (IND)
			PEITO (INTER)
			INTEIRO
		GALINHA	

Os cortes vão desde os tradicionais como também alguns especiais que atendem basicamente mercados internacionais.

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

Os cortes ponta da asa, meio da asa e pés são muito requisitados pelo mercado chinês (Hong Kong) para onde são exportados.



Coxa



Asa



Frango Inteiro



Peito de Frango



Ponta da Asa



Sobre-coxa



Frango Resfriado



Frango Congelado





Asa Exportação



Pés Exportação



Frango Inteiro



Filé de Peito

O "REI FRANGO" possui uma carteira de aproximadamente 10 mil clientes ativos, desde pequenos varejos até grandes redes de supermercados e distribuidoras.

Novos nichos de mercado estão sendo prospectados pela empresa tanto a nível nacional como a nível internacional, principalmente em países Africanos e Asiáticos.

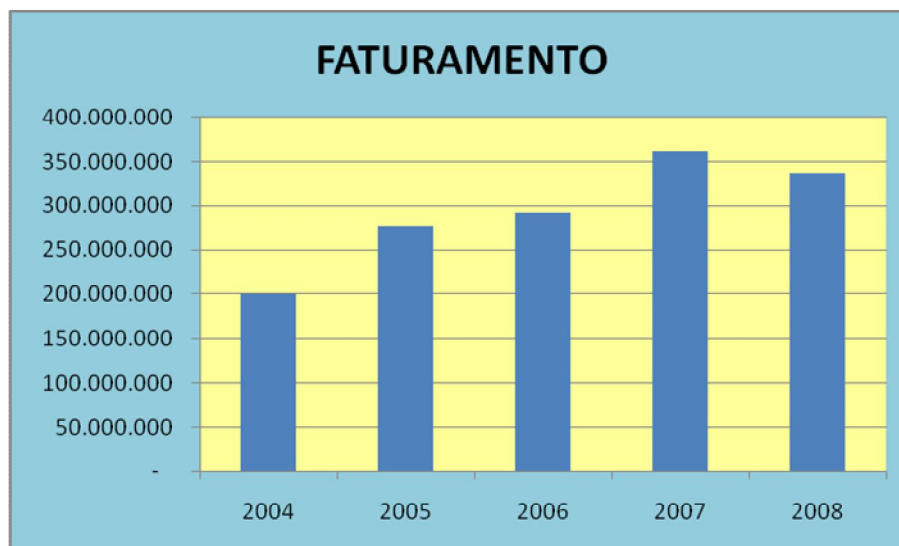
A REIFRANGO procura participar de eventos em sua área de atuação a saber:

- Participação em Feiras industriais e de produção
- Feiras de negócios para todos os elos da cadeia da indústria de carne de frangos, ovos e suínos
- Conferência com especialistas da Avicultura Mundial
- Eventos em práticas do mercado Brasileiro
- Workshops de mercado industrial, discussões políticas e econômicas das atividades do mercado do frango e reuniões com as entidades de classe .



### 3. HISTÓRICO DO FATURAMENTO DO “REI FRANGO”

Nos últimos exercícios, o Grupo auferiu faturamento médio anual de R\$ 293 milhões, conforme demonstrado:



Como pode ser observado no quadro acima, a empresa apresentou uma trajetória de crescimento desde 2004 em função do aquecimento do mercado interno e das exportações e também devido ao aumento da capacidade de abate e implementação de novas tecnologias, o que permitiu a conquista de novos clientes.



## 4. BALANÇO SOCIAL DA EMPRESA E ASPECTOS AMBIENTAIS

O "REI FRANGO" tem função social importante à medida que emprega número expressivo de funcionários de forma direta e um múltiplo muito superior indiretamente, e voltará a contratar mais, assim que consiga se recuperar.

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

O "REI FRANGO" possui atualmente mais de 922 funcionários em suas unidades industriais.

A empresa continua sendo grande fonte geradora de empregos, mesmo após a redução de quadro de colaboradores, ocorrida no 1º semestre de 2009 em decorrência da crise financeira da Empresa.

Ressalta-se ainda, que as atuais operações do "REI FRANGO" compreendem, além da manutenção dos atuais empregados, a manutenção mais de 4.600 empregos indiretos, além do significativo montante de impostos gerados pela Empresa.

O Plano de retomada das atividades prevê ao longo dos próximos anos a geração de 1.500 (hum mil e quinhentos) postos de trabalhos diretos e aproximadamente 7.500 (sete mil e quinhentos) postos indiretos, ou seja, famílias direta ou indiretamente ligadas ao "REI FRANGO".

Uma questão que vale ser ressaltada, sob o aspecto de inclusão social, é o fato da grande participação de mulheres na empresa, cerca de 52%. Alguns setores apresentam maior participação feminina, conforme exemplos a seguir:

Setor	Participação Feminina
Sala de Corte	55%
Embalagem	90%
Sala de Carimbo	95%
SIF	92%
Evisceração	84%
Controle de Processo	84%
Controle de Qualidade	77%

Entre as razões para isso, além da procura pelas vagas, está em aspectos subjetivos: “As mulheres de uma maneira geral são mais detalhistas e tem mais paciência para trabalhos repetitivos e que exigem cuidados especiais. A inclusão da mulher no mercado de trabalho é muito importante socialmente”.

Outro aspecto importante é em relação ao cuidado com o meio ambiente. O “REI FRANGO” possui em suas instalações estrutura de tratamento de efluentes, conforme pode ser observado na foto abaixo:



A estação de tratamento é composta de 4 lagoas sendo: 1 lagoa com 8 aeradores que é um equipamento que funciona com ar dissolvido que quebra as moléculas de



resíduos e injeta oxigênio na água. 2 lagoas facultativas, que tem a função de decomposição e decantação do restante dos resíduos que não foram tratados na primeira lagoa e mais 1 lagoa de polimento que é a fase final em que dá o tratamento final na água, colocando-a em condições de ser lançadas na rede pública de esgoto.

A capacidade de tratamento das lagoas é suficiente para toda a produção do “REI FRANGO”.

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

O “REI FRANGO” também investe constantemente em ações sociais diretas e indiretas a saber:

- **Doações**

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

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

- **Apoios e Patrocínios**

O “REI FRANGO” apóia e investe em ações como:

- Patrocínio ao time de futebol dos funcionários da “REI FRANGO” através da doação dos uniformes e lavagem semanal;
- Patrocínio de atletas do tênis de mesa de São Carlos;
- Patrocínio artístico;
- Patrocínio dos uniformes e inscrições e brindes para o Grupo de corrida do “REI FRANGO”. São 50 corredores para corridas da volta USP, UNICEP e etc.



- **Parceria UPASC**

Além das ações sociais já descritas ressalta-se que a “REI FRANGO”, além de doações de pequenos valores, possui parceria com a UPASC – União Paratletas de São Carlos. Essa parceria com a referida Associação, prevê a seleção e o encaminhamento para o “REI FRANGO” de portadores de necessidades especiais. Nesse sentido, destaca-se que em 2008 o grupo “REI FRANGO” chegou a possuir 67 (sessenta e sete) colaboradores com necessidades especiais.

- **Projetos internos**

Integração de novos colaboradores, apresentando os valores e cultura organizacional da empresa bem como as informações relativas aos procedimentos de trabalho que envolvem as boas práticas de fabricação (BPF), higiene e saúde no trabalho, prevenção de acidentes e demais informações pertinentes à indústria.

Eventos realizados pela CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: semana interna de prevenção de acidente de trabalho (SIPAT), palestras informativas ao longo do ano, treinamento aos funcionários eleitos.

Treinamentos destinados ao aperfeiçoamento das atividades da área de produção, sistema de garantia da qualidade, programas de autocontrole exigidos pelo MAPA, que tornam a empresa apta à exportação, inclusive o APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – HACCP)

Treinamentos oferecidos pelo Departamento de Relações Humanas, visando o desenvolvimento das lideranças, motivação dos colaboradores, despertando-os para o crescimento profissional e pessoal.



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



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

### **5.1. O mercado de frigoríficos no Brasil**

Os frigoríficos brasileiros de carne estão todos diante de uma difícil realidade, desde que eclodiu a crise internacional, no final de 2008. Tradicionais clientes externos, diminuíram suas compras por redução de demanda, oscilações de moeda e falta de crédito.

O mercado de carnes brasileiro vivencia momentos de transformações, onde se vislumbra um aumento de fusões, associações, redimensionamentos fabris e mercadológicos, ou seja, o mercado está repensando todas as suas atividades.

O setor investiu nos últimos anos um grande volume de recursos, o que gerou um aumento da capacidade instalada acima da necessidade do mercado, o que é também uma das causas da crise deste importante segmento do agronegócio brasileiro.

Certamente que são momentos difíceis para todo o mercado de carne, entretanto, o horizonte é positivo, principalmente para o mercado de frango, conforme poderá ser observado nos tópicos a seguir descritos deste Plano.

Importante registrar, ainda, que alguns mercados como África, China, Indonésia, Índia e outros estão se abrindo para o mercado brasileiro, o que permitirá a retomada rápida da reestruturação das atividades dos frigoríficos, em especial as de carne de frangos.

É importante ser ressaltado, que os frigoríficos brasileiros estão se qualificando dentro de normas internacionais em sua linha de produção. Os contratos de exportação estão vinculados ao processo de fabricação, que passa por uma rigorosa vistoria em toda linha de produção por técnicos importadores. Nesse cenário de competitividade, ressalta-se que a produção de frango de corte tem impressionado pelo dinamismo de seu crescimento e pela competência conquistados nas últimas décadas, com destaque





para o Brasil, enquanto terceiro maior produtor de aves do mundo.

As linhas de produção e o próprio manejo nas granjas tem se aperfeiçoado cada vez mais, com a implantação de tecnologias novas e modernas.

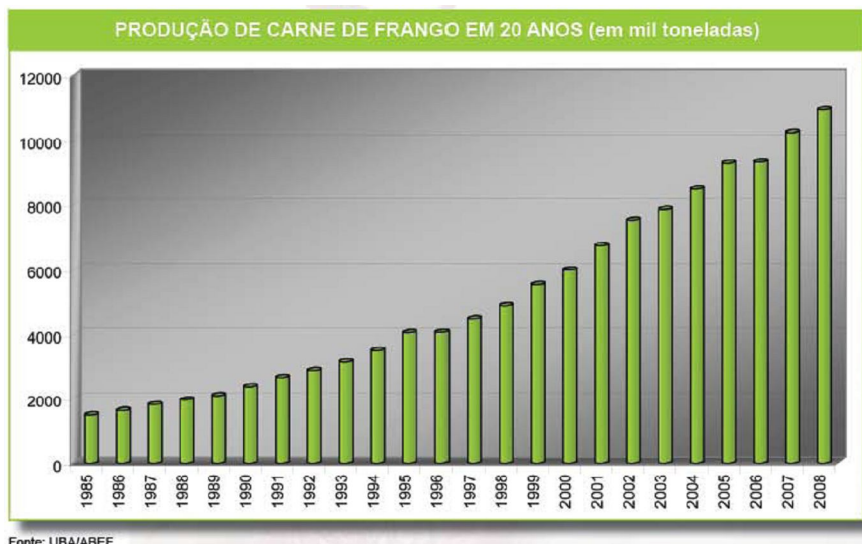
## **5.2. Produção de carne de frango**

Em 2009 a produção mundial de carne de frango deve crescer. Certamente em um ritmo mais lento em relação às projeções feitas antes da crise internacional. A expectativa é de uma produção 4% maior, chegando a 74 milhões de toneladas. Países como a China e Brasil terão um crescimento maior. Por outro lado, os Estados Unidos devem ter uma queda pela primeira vez desde 1973, ainda devido aos níveis relativamente elevados dos custos com alimentação dos animais e energia. O Brasil tem a previsão de incremento de 5%, impulsionado principalmente pela demanda externa.

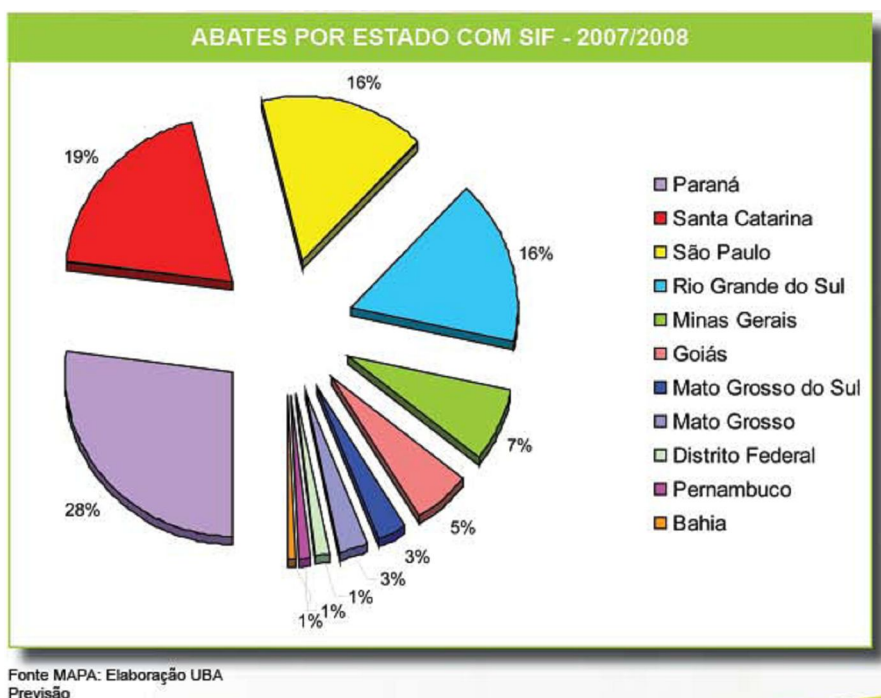
A avicultura brasileira avança para passar da terceira para a segunda posição no ranking dos produtores de frango, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. A carne de frango brasileira está presente em mais de 150 países, respondendo por quase 40% do comércio internacional. É o terceiro produto na pauta de exportação do agronegócio brasileiro e o quinto no ranking geral das exportações do país.

Por meio de análise do desempenho da atividade avícola no Brasil, verificam-se números surpreendentes, principalmente quando comparados aos de outras carnes: Segundo a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação- FAO (2003), nos últimos dez anos (1993 a 2003) a produção de frangos cresceu 146% enquanto que suínos apenas 22% e a de bovinos 56,5%

Apresenta-se, a seguir quadro demonstrativo da evolução da produção de carne de frango no Brasil, de acordo com a União Brasileira de Avicultura-UBA:



Apresentamos a seguir o quadro de abates por estados:



Importante também observar que os níveis do crescimento da produção de carnes de frango no Brasil é superior ao restante do mundo como pode ser visualizado no quadro a seguir:



EVOLUÇÃO	1980		1990		2000		2007
AMÉRICA	8.859.160	62,11%	14.361.768	88,96%	27.137.440	34,39%	36.469.619
EUROPA	6.049.497	13,72%	6.879.413	37,07%	9.429.747	17,11%	11.043.000
ÁSIA	4.406.091	89,87%	8.366.013	125,14%	18.835.237	30,98%	24.670.000
ÁFRICA	940.803	104,61%	1.924.950	51,41%	2.914.473	18,85%	3.463.880
OCEANIA	336.113	35,08%	454.036	61,21%	731.964	40,80%	1.030.588
<b>BRASIL</b>	<b>1.328.000</b>	<b>70,73%</b>	<b>2.267.358</b>	<b>163,59%</b>	<b>5.976.523</b>	<b>71,44%</b>	<b>10.246.267</b>

Fonte: *Perspectivas da Produção Mundial de Carnes*

### **5.3. O ciclo da carne de frango**

A cadeia de produção do frango, a partir das granjas de matrizes até o frigorífico obedece a uma lógica, formando um cinturão que proporciona vantagens no processo de produção, em que há maior especialização das funções, aproveitamento da economia de escala e menor ociosidade de ativos.

Nos últimos anos, tecnologias para melhorar o desempenho de aves, seja com o emprego de novas fórmulas nutricionais, seja com a introdução de diversificadas estratégias de manejo contribuíram para a melhoria da produtividade.

Conforme pode ser observado no quadro a seguir, pode-se ter a noção de como o ciclo de produção do frango vem ganhando essa produtividade ao longo do tempo:

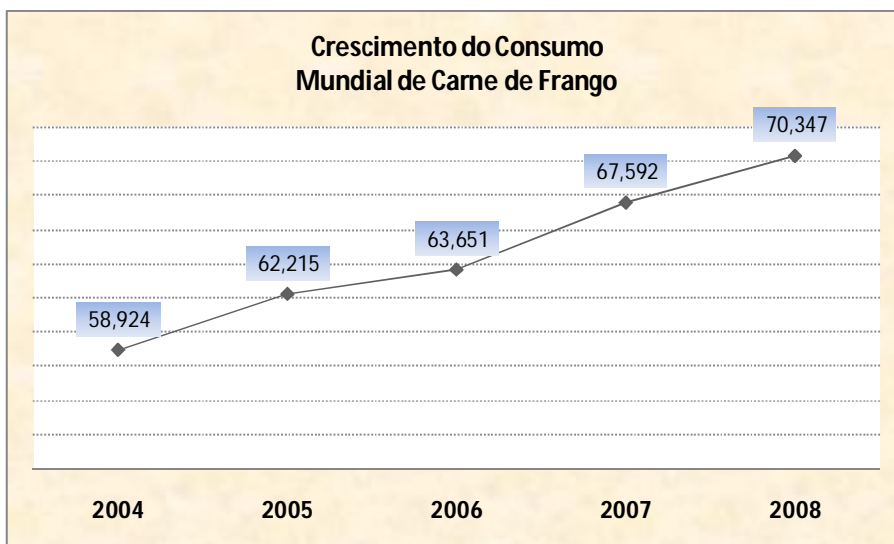
EVOLUÇÃO MÉDIA DOS COEFICIENTES DE PRODUÇÃO DE FRANGO DE CORTE			
Ano	Peso Frango Vivo (g)	Conversão Alimentar	Idade de Abate Semanas / Dias
1930	1.500	3,50	15 Semanas
1940	1.550	3,00	14 Semanas
1950	1.580	2,50	10 Semanas
1960	1.600	2,25	8 Semanas
1970	1.700	2,15	7 Semanas
1980	1.800	2,05	7 Semanas
1984	1.860	2,00	47 Dias
1988	1.940	2,00	47 Dias
1994	2.050	1,98	45 Dias
1998	2.150	1,95	45 Dias
2000	2.250	1,88	43 Dias
2001	2.300	1,85	42 Dias
2002	2.300	1,83	42 Dias
2003	2.350	1,88	43 Dias
2004	2.390	1,83	43 Dias
2005	2.300	1,82	42 Dias
2006	2340	1,85	43 Dias
2007	2.450	1,85	44 Dias
2008	2.250	1,75	41 Dias

Fonte: UBA



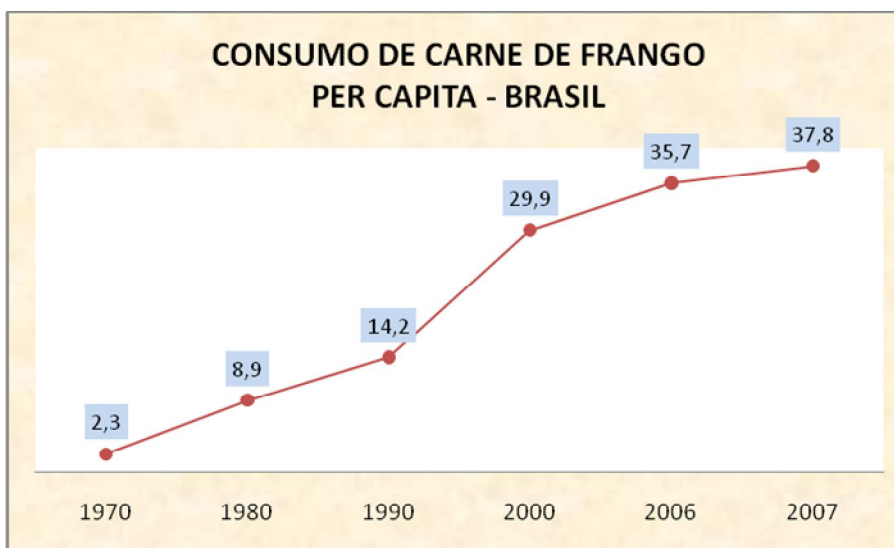
## **5.4. O consumo de carne de frango**

Em 2008, aproximadamente 70,3 milhões de toneladas de carne de frango foram consumidas em todo o mundo. O consumo mundial de carne de frango está concentrado no hemisfério ocidental, e vem apresentando um crescimento anual médio de 4,32%.



Fonte - USDA (United States Department of Agriculture)

Apresenta-se, também, um gráfico da evolução do consumo “per capita” de carne de frango no Brasil:

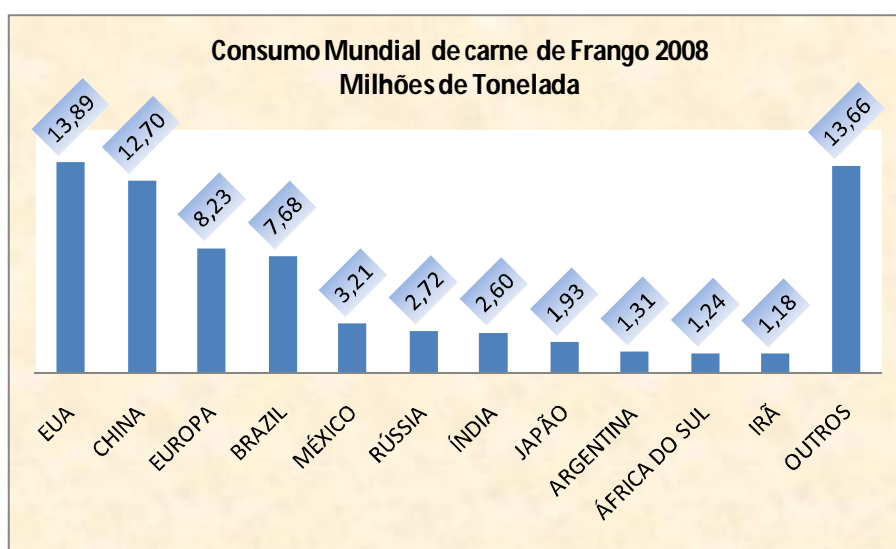


Fonte - USDA (United States Department of Agriculture)



Ainda, segundo dados do **USDA (United States Department of Agriculture)**, espera-se que o maior crescimento no consumo de carne de frango no mundo nos próximos anos ocorra na Ásia Oriental e Sudeste da Ásia, América Latina, Oriente Médio e Norte da África, como resultado de um crescimento previsto da população e da renda per capita (já que o consumo de carne de frango per capita está fortemente relacionado ao crescimento econômico e o conseqüente aumento da renda).

O gráfico a seguir demonstra os maiores países consumidores de carne de frango:



Fonte -USDA (United States Department of Agriculture)

O quadro abaixo apresenta as projeções para aumento no consumo de carne de frango nos próximos anos e as regiões do mundo que serão responsáveis por tal crescimento:



EXPORTAÇÃO BRASIL / COMÉRCIO MUNDIAL			
Crescimento do consumo Per Capita: 2008 a 2017			
Países	Taxa Anual (%)		
	Carnes		
	Bovina	Suína	Frango
China C.	2.89		
China HK	1.63		0.86
Egito	1.15		1.35
Indonésia		2.14	3.52
Japão	1.75		
México		1.38	1.15
Leste Europeu	1.18	2.25	1.73
Filipinas		1.70	1.41
Rússia		2.25	1.37
África do Sul	2.53		2.47
Coréia do Sul	2.62	1.38	2.72
Taiwan	2.57	1.86	1.82
Tailândia	1.54	1.53	1.19
Ucrânia	1.73	2.96	2.91

Fonte: Mapa – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

O mercado brasileiro que já é um dos maiores do mundo e vem apresentando um crescimento tanto de população como de consumo per capita (ver quadro abaixo), conseqüência do crescimento do PIB ocorrido até setembro de 2008, principalmente em áreas mais carentes. Portanto, o mercado interno é historicamente o principal mercado para a produção brasileira e provavelmente continuará a ser.



CONSUMO PER CAPITA NO BRASIL				
Anos	Ovos (unidades)	Frangos (kg)	Bovinos (kg)	Suínos (kg)
1986	94,0	10,0	29,8	7,3
1987	109,0	12,4	26,0	8,0
1988	103,0	11,8	27,6	7,0
1989	83,0	12,4	33,8	6,6
1990	89,0	14,2	36,1	7,2
1991	88,0	15,7	38,0	7,6
1992	88,0	16,8	38,9	7,9
1993	86,0	18,1	37,0	8,3
1994	92,0	19,2	36,4	8,4
1995	101,0	23,3	39,3	9,2
1996	101,0	22,2	41,4	9,6
1997	82,0	24,0	39,0	9,3
1998	85,2	26,3	37,5	9,9
1999	89,3	29,1	35,6	10,7
2000	94,0	29,9	36,5	10,9
2001	94,0	31,8	37,2	10,9
2002	130,0	33,8	35,8	13,8
2003	127,0	33,3	35,6	12,4
2004	130,0	33,9	35,9	12,1
2005	138,0	35,4	36,3	11,3
2006	142,3	37,0	36,6	12,7
2007	131,8	37,8	36,2	13,0
2008	120,0	38,9	36,9	13,4

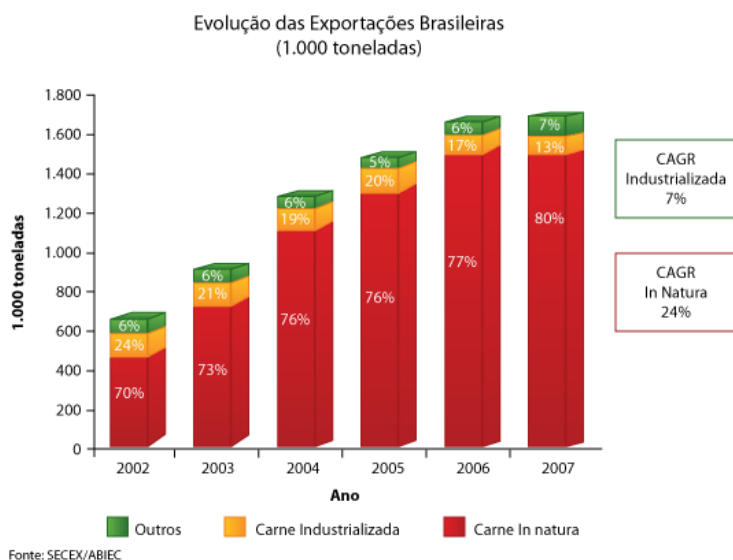
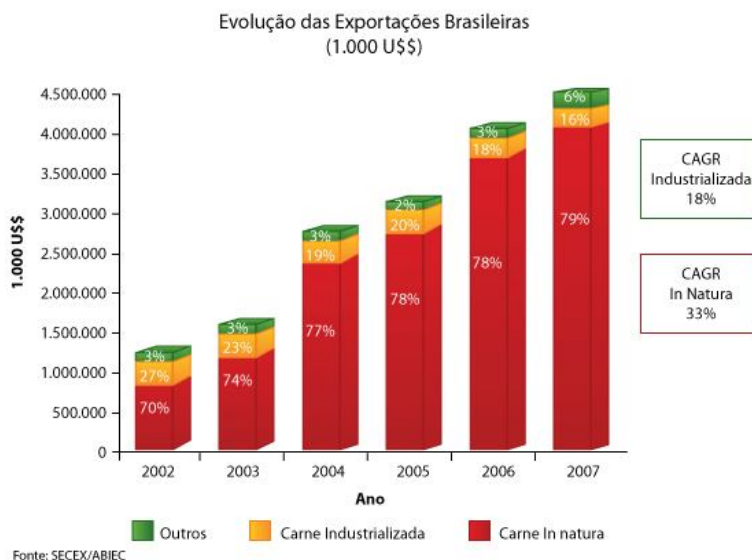
Fonte: UBA / ABIEC / ABIPECS

## 5.5. As exportações

O Brasil é o segundo maior exportador de carne de frango *in natura* do mundo. Segundo levantamento realizado pela ABEF as exportações brasileiras de carne de frango em março de 2009 totalizaram 307 mil toneladas o que indica uma recuperação de 16,5% em relação a fevereiro de 2009, mais 2% de queda em relação a março de 2008. Os números representam um alento para o setor após os efeitos da crise no final de 2008.

O Brasil tem a previsão de bater outro recorde, já que as exportações continuam aceleradas, principalmente para a Hong Kong, Japão, Arábia Saudita e Venezuela. Inversamente os Estados Unidos devem assistir o declínio das vendas devido a uma queda na demanda de importação Russa.

A carne *in natura* é o principal produto exportado pelo Brasil, tanto em volume como em receita e vem crescendo ano a ano, em detrimento da carne processada, como observado nos gráficos a seguir.



Para uma correta análise do incremento das exportações brasileiras, que vem aumentando a sua participação nos últimos anos (aumento de 26,3% em média de 2000 a 2007) é necessário entender que esse crescimento é o resultado da conjugação de diversos fatores, a saber:





- Aumento da produtividade no setor brasileiro de carne de frango e redução dos custos de produção;
- Melhores e mais eficazes políticas de comércio exterior;
- Aumento do número de destinatários das exportações;
- Redução nas barreiras sanitárias e comerciais; e
- Maior número de campanhas de marketing e propaganda.

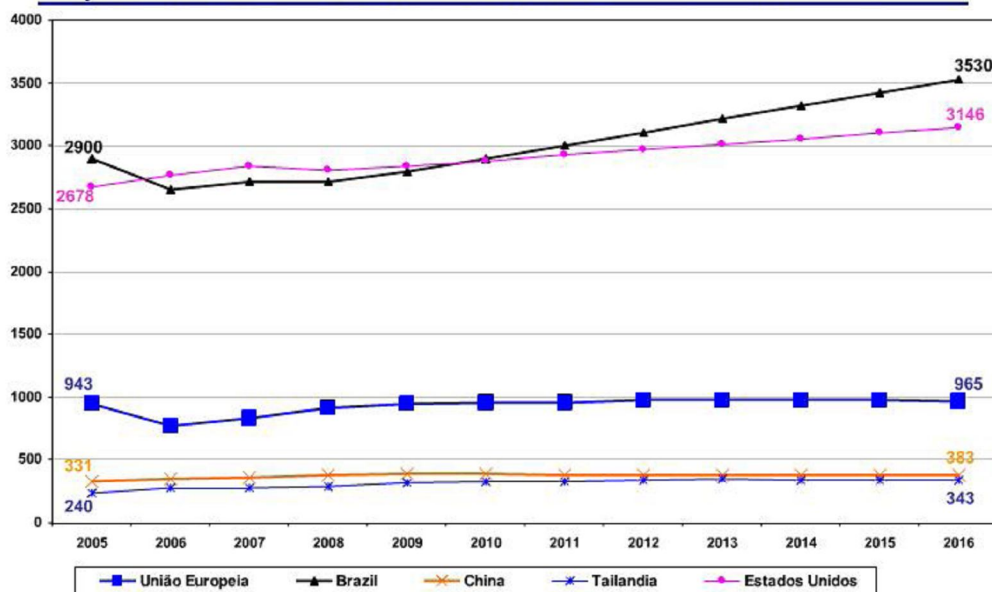
Apesar de toda a “crise internacional” a receita cambial com as exportações de carne no ano de 2008 somou US\$ 5,3 bilhões. Em 2007, o resultado foi de US\$ 4,5 bilhões. De janeiro a dezembro de 2008, houve uma queda de mais de 14% no volume embarcado em comparação com o mesmo período. Mas o preço médio teve crescimento acima de 40%. No ranking dos países importadores de carne *in natura*, a Rússia manteve a liderança na receita cambial, com US\$ 1,4 bilhão.

Os Estados Unidos continuam na frente na compra de carne industrializada, com receita de US\$ 279 milhões. Segundo os exportadores, o crescimento da receita mostra que a carne brasileira tem qualidade e que, mesmo diante da crise e do aumento dos preços, continua competitiva.

Desta forma, apesar de todas as previsões anteriores de forte crescimento na demanda de carne estar no centro das atenções temos a confirmação de que o setor de carnes será afetado, mas em uma escala mais branda que os outros, pois a carne está no setor primário da economia e como bem sabemos **“o mundo tem fome”**.

O gráfico abaixo ilustra uma estimativa da **OECD/FAO- Food and Agriculture Organization** sobre os principais países responsáveis no possível aumento do volume mundial de carne exportada entre 2005 e 2016. Segundo essa estimativa, o Brasil será responsável por 36,1% do aumento de volume exportado, sendo o responsável por capturar a maior parte do crescimento da demanda mundial de carne.

## Exportadores de Carne de Aves (milhões de toneladas métricas)



Fonte: Fundação Getúlio Vargas

## 5.6. Perspectivas de crescimento da produção

A avicultura é uma das cadeias mais bem estruturadas do agronegócio brasileiro, O seu PIB gira em torno dos R\$ 31 bilhões (corte e postura), dentro dos R\$ 611 Bilhões do PIB do agronegócio nacional (resultado de 2008, quando o PIB brasileiro alcançou R\$2,9 trilhões)

Segundo, ABEF a avicultura de corte brasileira terá um crescimento de produção de 4% ao ano, número definido a partir dos últimos dez (10) anos e considerado factível para a situação da atividade no cenário nacional e mundial. A taxa de crescimento do PIB foi estimada em 1% para o ano de 2009, ainda que alguns economistas mais pessimistas tenham estimado uma retração da economia, ou seja, PIB negativo. Para os próximos anos devemos ter uma retomada (mas não imediatamente) para os níveis vistos no ano de 2008.



Logo, é premente a necessidade de se incorporarem novos mercados compradores e/ou a intensificação das compras dos atuais clientes da carne brasileira – desafio agravado pela crise mundial instalada, com reflexos inevitáveis no Brasil, conforme se registra pela previsão de crescimento do PIB para 2009.

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

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

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

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

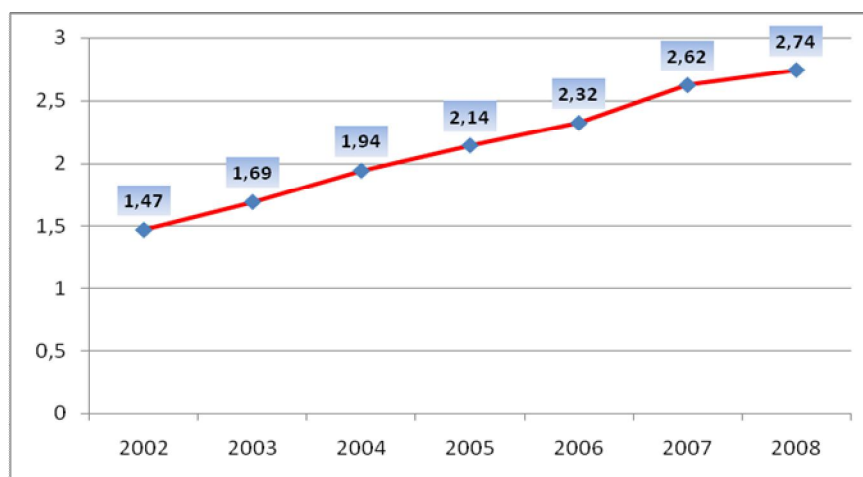
É indiscutível, portanto, a viabilidade operacional do “REI FRANGO”, pois o mercado onde ele opera vem apresentando históricos de expressivo crescimento. O próprio “REI FRANGO” nos exercícios de 2006, 2007 e 2008, obteve a impressionante crescimento de sua receita bruta, conforme já demonstrado no item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

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

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

O crescimento econômico do País, embora ficando abaixo das expectativas, em decorrência da crise mundial, vem apresentando trajetória de crescimento, conforme apresentado no gráfico a seguir demonstrado.

Produto Interno Bruto – Em trilhões de Reais



Fonte: Revista Veja

Pois bem, ainda que a taxa de crescimento do PIB brasileiro não tenha sido a desejável (4,8% em 2008), e potencialmente possível para o Brasil, mesmo assim, propiciou o crescimento das oportunidades para diversos setores, pois vários foram os segmentos que apresentaram crescimento substancial nos últimos anos até a crise mundial verificada a partir de setembro de 2008.



As últimas projeções econômicas indicam que a taxa do PIB para 2009 deverá ser no máximo da ordem de 0,5% a 1%. O novo ciclo de crescimento do PIB está eminentemente atrelado à reconquista da confiança nos mercados e no sucesso das ações público privadas para restabelecimento da normalidade e crescimento das operações mercantis.

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

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

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

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

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

Assim, o que se observa, até o momento, é que tecnicamente já estamos em recessão, só comparada ao *crash* de 1929.

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



Conseqüentemente, o que se vislumbra é que inicialmente a rentabilidade dos negócios em geral diminuiu, e que a tendência é uma pequena retomada no segundo semestre e 2009 com tendência de normalização para o ano de 2.010.

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

A crise, obviamente, alterou drasticamente o câmbio no quarto trimestre de 2008, com elevação das cotações do dólar frente ao real. Nesse cenário, diversas ações foram feitas pelo governo brasileiro para conter a cotação da moeda.

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

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

O setor de carnes também sentiu os impactos da recessão da economia mundial. Essa situação deve se estender, visto que, com a escassez de capital no mundo, as negociações internacionais deverão diminuir em valores e em quantidade.

Para os frigoríficos brasileiros, restam duas possibilidades: a abertura de novos mercados e o aumento do consumo interno. O mercado começa a projetar um crescimento do PIB nacional em 2009 para no máximo 1,0%, ou seja, menor do que o registrado nos últimos anos e bem abaixo do de 2008, que foi favorecido pela situação positiva do primeiro semestre do ano.

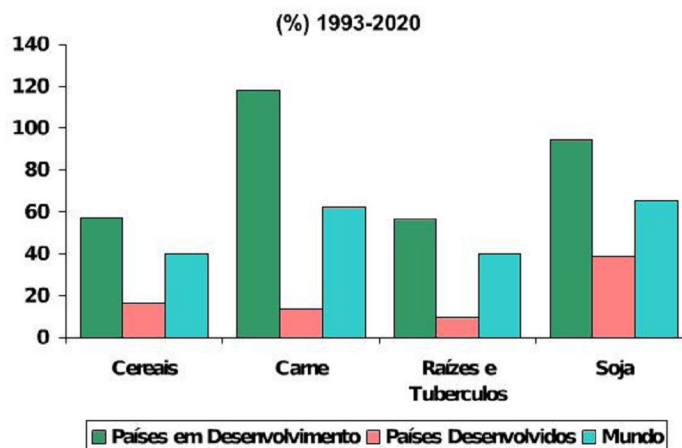
Desta maneira, temos um cenário desafiador pela frente que exigirá do setor de carnes no Brasil não só competência e gestão profissional, mas também criatividade e inovação constante para superar a crise já instalada. E esse desafio precisa ser vencido



para conseguirmos suprir as necessidades do mundo que prevê um aumento significativo no consumo de alimentos, principalmente de carnes.

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

### Aumento na Demanda Mundial por Alimentos



Fonte: Fundação Getúlio Vargas



## 7. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO – MARKET SHARE

Destaca-se a expressiva participação do “REI FRANGO” no mercado nacional conforme demonstrado no quadro a seguir:

### Ranking

Posição		Empresa	Cabeça		Crescimento		Participação
2006	2007		2007	2006	Cabeças	%	% em 2007
-1	1	Sadia SC-PR-MG-MT-RS-DF	729.058.000	645.452.443	83.605.557	12,95	15,07
-2	2	Perdigão SC-RS-PR-GO-MT	605.209.303	530.111.245	75.098.058	14,17	12,51
-3	3	Seara SC-PR-SP-MS	270.170.765	257.490.544	12.680.221	4,92	5,59
-4	4	Doux Frangosul RS-MS	255.941.470	214.471.190	41.470.280	19,34	5,29
-5	5	Eleva RS-MS-BA	198.182.799	174.299.179	23.883.620	13,7	4,1
-8	6	Diplomata R-MS-SC	130.952.274	87.636.118	43.316.156	49,43	2,71
-7	7	Aurora SC-RS-MS	113.813.408	108.743.902	5.069.506	4,66	2,35
-6	8	Dagranja PR-MG	104.234.195	114.665.884	-10.431.689	-9,1	2,15
-9	9	Penabranca SP	71.622.790	75.173.127	-3.550.337	-4,72	1,48
-14	10	Big Frango/Jandelle PR	75.887.785	49.152.408	26.735.377	54,39	1,57
-10	11	Copacol PR	69.889.540	70.089.917	-200.377	-0,29	1,44
-17	12	Kaefer Avicultura	63.949.074	46.795.711	17.153.363	36,66	1,32
-11	13	Frango Forte SP	56.253.656	55.348.664	904.992	1,64	1,16
<b>-13</b>	<b>14</b>	<b>Rei Frango SP</b>	<b>54.928.603</b>	<b>51.151.583</b>	<b>3.777.020</b>	<b>7,38</b>	<b>1,14</b>
-15	15	C.V ale PR	54.546.047	48.231.895	6.314.152	13,09	1,13
-12	16	Rio Branco/Pif Paf MG-RJ	51.251.639	53.733.755	-2.482.116	-4,62	1,06
-22	17	A d'oro SP	45.120.000	38.293.177	6.826.823	17,83	0,93
-20	18	Frango Sertanejo SP	43.480.100	40.431.245	3.048.855	7,54	0,9
-19	19	PenaSul RS	43.343.388	44.206.550	-863.162	-1,95	0,9
-23	20	São Salvador GO	43.196.812	37.980.277	5.216.535	13,73	0,89
-16	21	Avic. Céu Azul Ltda. SP	41.304.514	47.163.399	-5.858.885	-12,42	0,85
-24	22	Anhambí MT-PR	39.755.496	36.844.129	2.911.367	7,9	0,82
-21	23	Reginaves RJ	38.072.944	38.356.394	-283.450	-0,74	0,79
-18	24	Coop. Agroindl. Lar PR	37.859.007	44.899.115	-7.040.108	-15,68	0,78
-25	25	Coperguaçu SP	36.045.622	34.008.781	2.036.841	5,99	0,75





## 8. COMENTÁRIOS SOBRE AS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO FINANCEIRO ATUAL DO “REI FRANGO”

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

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

Devido a diversas razões imprevisíveis, que fugiram do poder de ação e controle de gestão da empresa, em 2008 o volume de receitas foi reduzido bruscamente, ocasionando um prejuízo daquele exercício, no “REI FRANGO” de mais de R\$50 milhões.

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

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

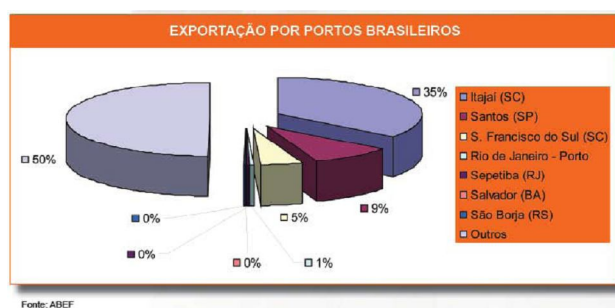
Além da crise mundial, destacam-se como principais fatores que causaram o desequilíbrio do segmento de frigoríficos de frangos no Brasil, os seguintes:

- (i) no exercício de 2006 iniciou-se a crise no setor registrando prejuízos em diversas empresas que foram causadas pelo surto de gripe aviária. Com muita dificuldade essa questão foi solucionada no decorrer de 2007;
- (ii) Em 2008 houve alta acentuada no preço do milho e soja (cereais que compõem a ração dos frangos produzidos pela empresa e que correspondem a 75% do custo de produção da carne de frango), contra a queda expressiva do preço da carne de frango no mesmo período;

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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



Fonte: Banco Central do Brasil – Indicadores Econômicos

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

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

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



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

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

#### **8.5. Aumento de carga tributária**

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

#### **8.6. Valorização do câmbio**

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



Fonte: Thomson Reuters



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

A falta de uma política sustentável para estímulo da exportação e garantias para o exportador, por parte do governo federal, tem dificultado a exportação, pois acaba prejudicando as margens operacionais diante da instabilidade.



## 9. OUTRAS CAUSAS DO DESEQUILÍBRIO – FATORES INTERNOS

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

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

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

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

### **9.2. Pagamentos excessivos de juros**

Como já explanado, as taxas de juros no Brasil, para qualquer tipo de empresa já são, por si, uma das maiores do mundo. Essas taxas sofrem substanciais aumentos quando a empresa está em dificuldades financeiras com dificuldades de crédito e mais ainda, quando ela atrasa nos seus pagamentos junto a fornecedores ou bancos. No “REI FRANGO”, as possibilidades de captação de recursos em linhas de crédito razoáveis foram se esgotando, o que levou a empresa a operar com outras linhas de crédito mais onerosas. Somente nos exercícios de 2007 e 2008, o montante de despesas financeiras registradas no Balanço Patrimonial da empresa foi de R\$ 17 milhões e 12 milhões respectivamente.

### **9.3. Estratégia ineficaz de crescimento**

Os investimentos realizados pelo “REI FRANGO” com vistas à expansão de seus negócios em 2007 e 2008 contribuíram para o estreitamento dos níveis de capital de giro da Empresa. Com a crise mundial, esses investimentos que se destinavam à expansão da capacidade de produção não surtiram o efeito esperado nas vendas e lucratividade da empresa.



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

### **10.1. Início da Reestruturação**

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

Assim sendo, em janeiro de 2009 a empresa reduziu sua produção que em dezembro de 2008 chegou a 194 mil abates diários para 85.000 abates dia. Com essa medida houve o desligamento de 1005 funcionários e a paralisação da parceria com 203 integrados.

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

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

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

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

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

Uma ampla revisão dos gastos do “REI FRANGO” está sendo feita visando a redução de gastos, eliminação de retrabalhos e duplicidade de controles e a criação de um conselho administrativo para analisar os resultados obtidos e planejar as estratégias futuras.



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

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

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

Medidas administrativas e judiciais cabíveis estão sendo tomadas visando recuperação de créditos vencidos. Foi estruturado um departamento para efetuar cobrança.

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

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

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

A empresa visando regularização de seu passivo fiscal pretende aderir ao novo programa Refinanciamento de tributos federais, visando alongamento de prazos e redução dos valores devidos. Esse novo programa do governo REFIS IV concede o prazo de 180 meses para a quitação dos débitos.





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

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

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

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

A empresa está buscando novos parceiros comerciais tanto no mercado interno como no mercado externo de maneira a pulverizar as suas vendas e consolidar a marca nos diferentes canais.

#### **c) Ampliação do mercado de exportação**

A Empresa tem tido resultados ainda pouca representatividade quanto ao volume de exportação. É entendimento da administração que é possível implantar políticas visando ampliação das exportações. Esse entendimento decorre da análise de que a qualidade do processo produtivo do “REI FRANGO” está dentro dos padrões internacionais. Direcionamento de melhores ações comerciais visando ampliação dos atuais volumes de exportação faz parte da estratégia de reestruturação da empresa.

Nesse sentido, no mês de junho/2009 representante da empresa acompanhou a comitiva do governo Brasileiro à visita comercial à África no sentido de abrir frentes de mercado com aquele continente.

### **10.4 Outras medidas que serão adotadas pela administração**

#### **a) Implantação de novo sistema Integrado de gestão**

A empresa já está estudando propostas comerciais e técnicas no sentido de implantar nova plataforma de sistema de gestão integrada. Esse sistema tem a função de integrar todas as informações e gerenciamentos financeiros, operacionais, contábeis etc., em uma plataforma única com mais eficiência, eficácia, segurança. A administração entende que



essa medida poderá contribuir muito para a adequada estruturação de bons níveis de controles internos e de transparências nas informações.

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

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

#### **c) Implantação de nova linha de Corte**

A empresa pretende completar a mecanização da linha de corte. Com o processo mecanizado estima-se a melhoria da eficiência e redução de custos.

### **10.5 Outras ações que poderão ser adotadas**

Além das ações já adotadas e das que estão em andamento pelo “REI FRANGO” , estão sendo analisadas e poderão ser implementadas outras questões, a saber:

- Cisão, incorporação, fusão ou transformação da sociedade;
- Constituição de subsidiária integral;
- Cessão de quotas, respeitados os direitos dos sócios nos termos da legislação vigente;
- Alteração do controle societário;
- Equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza;
- Emissão de valores mobiliários;



## 11. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ

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

O Plano de Recuperação Judicial, ora submetido, não estaria completo sem uma apreciação sobre a marca de propriedade do “REI FRANGO”.



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

Segundo a legislação brasileira, marca é todo o sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, garantindo o direito de uso exclusivo em todo o território nacional na sua atividade, evitando confusão ao consumidor.



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

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

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

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

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

No tocante ao patrimônio do “REI FRANGO”, outro aspecto a ressaltar são seus estoques, avaliados ao custo de produção em 14/04/09 no montante de R\$ 20,2milhões.



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

DESCRIÇÃO	CUSTO	DEPRECIACÃO	VALOR LIQUIDO
<b>IMOBILIZADO TOTAL</b>	<b>19.354.782,15</b>	<b>-5.450.270,75</b>	<b>13.904.511,40</b>
<b>IMOBILIZADO MATRIZ</b>	<b>17.127.714,66</b>	<b>-5.102.758,92</b>	<b>12.024.955,74</b>
BENF PROP TERC	2.713.479,04		
MAQ.FERRAMENTAS	9.864.694,47	-4.669.933,24	5.194.761,23
MOVEIS E UTENSÍLIOS	442.170,05	-103.541,90	338.628,15
VEÍCULOS	109.060,95	-57.490,43	51.570,52
INSTALAÇÕES	99.919,40	-97.372,89	2.546,51
EQUIP PROC. DADOS	243.795,04	-174.420,46	69.374,58
MARCAS E PATENTES	12.954,42	0,00	12.954,42
IMOBILIZACOES EM ANDAMENTO	3.520.922,39	0,00	3.520.922,39
CONSORCIOS	120.718,90	0,00	120.718,90
<b>IMOBILIZADO FILIAIS</b>	<b>2.227.067,49</b>	<b>-347.511,83</b>	<b>1.879.555,66</b>
MAQUINARIOS	18.600,00	-7.873,38	10.726,62
INSTALACOES	381.333,64	-86.666,24	294.667,40
MOVEIS E UTENSILIOS	23.202,27	-4.098,39	19.103,88
FERRAMENTAS E EQUIPS	618.567,53	-114.643,84	503.923,69
EQUIPS INFORMATICA	99.221,79	-21.725,82	77.495,97
EQUIPS ESCRITORIO	52.935,00	-11.472,65	41.462,35
MAQUINAS AGRICOLAS	12.000,00	-6.075,60	5.924,40
NINHOS	732.679,29	-94.955,91	637.723,38
CONSTRUÇÕES EM ANDAMENTO	288.527,97	0,00	288.527,97

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



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

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

A administração e consultores da empresa cuidaram desde o primeiro momento desta fase, em 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 do modelo proposto foi à elaboração de um modelo de relatório que primou pela qualidade da projeção dos resultados a serem alcançados via a implementação deste Plano, feita a partir da captação das medidas de recuperação estudadas pela direção do "REI FRANGO". O detalhamento dos custos e receitas e custos projetados para o período de vários anos encontra-se apresentado em anexo a este Plano (Anexo I ao IV), e as despesas projetadas em anexo (Anexo V ao VII). Apresentamos também, em anexo ao Plano (Anexo XV a XVII) gráficos de Evolução de despesas, custos, receitas, premissas etc., visando contribuir para a melhoria da divulgação das informações.

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



O modelo foi acoplado a um fluxo de caixa, também em anexo (Anexo X), que reflete, em bases anuais, a capacidade da empresa para o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos valores devidos.

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



### 13. CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES

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

Desta forma, o resumo dos credores do “REI FRANGO” detalhado por grupo segue abaixo:

#### QUADRO DE CREDORES CONSOLIDADO

<b>GRUPO DE CREDORES</b>	<b>VALORES R\$</b>
<b>SUBTOTAL TRABALHISTAS</b>	<b>436.370,00</b>
QUIROGRAFÁRIO-BANCOS	2.450.000,00
QUIROGRAFÁRIOS-FORNECEDORES	75.992.113,32
<b>SUBTOTAL QUIROGRAFÁRIOS</b>	<b>78.442.113,32</b>
GARANTIA REAL - FORNECEDORES	1.210.376,13
GARANTIA REAL – BANCOS	8.609.090,92
<b>SUBTOTAL GARANTIA REAL</b>	<b>9.819.467,05</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>88.697.950,37</b>





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

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

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

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

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

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



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



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

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

- A taxa de crescimento do volume de abates da empresa foi estabelecido considerando um aumento de 100% (cem por cento) para o segundo ano, em decorrência do retorno do segundo turno de produção e após isso, 1% (um por cento) ao ano, de acordo com a oferta de matéria prima, capacidade de abate e perspectivas de crescimento para o agronegócio brasileiro.
- Os impostos sobre vendas foram calculados observando-se o percentual médio histórico sobre o faturamento;
- Os custos com matéria prima foram calculados de acordo com as particularidades logísticas e fabris. O modelo está desenvolvido de forma que as oscilações de preço de matéria prima são repassados aos preços de venda;
- Os demais custos fabris foram estratificados e classificados em custos fixos e variáveis. Os custos variáveis foram projetados acompanhando-se o crescimento de vendas. Os custos com mão-de-obra foram projetados considerando-se reajuste de 5,5% no primeiro ano e 5% nos demais. Os demais custos fixos foram projetados considerando-se reajuste médio de 2% ao ano;
- A margem bruta de lucro foi calculada observando-se o percentual médio de margem, já contemplando a nova estrutura operacional do "REI FRANGO" projetando-se, o crescimento previsto no segundo ano de mais um turno para abate;
- As despesas administrativas, também classificadas em fixas e variáveis, e projetadas da mesma forma que os custos;



- A provisão para comissões sobre vendas, para funcionários da área de vendas e representantes, está calculada à razão de 1,1 e 1,5% sobre o valor de vendas respectivamente;
- A provisão para devedores duvidosos foi calculada observando-se percentual médio de perdas de 0,3% sobre o valor de venda;
- Para o financiamento da atividade da empresa foi computado no fluxo de caixa o percentual de (4,5% primeiro ano e 3% a partir do segundo ano) sobre o valor de vendas para custo com desconto de duplicatas e/ou linhas de capital de giro;
- Para os investimentos, o fluxo de caixa contempla o percentual de 0,9% sobre o faturamento, cabendo ressaltar que os custos com manutenção de cada planta já estão computados no fluxo de caixa;
- Para quitação de tributos anteriores a recuperação judicial foram projetados os valores para pagamento de parcelamentos devidamente corrigidos pela taxa SELIC ; cabendo ressaltar que os tributos correntes já são computados no resultado das operações, assim sendo a empresa estará liquidando os tributos correntes;
- No Fluxo de Caixa também estão computados os valores para pagamento de créditos não sujeitos a Recuperação Judicial (FINAME).



## 16. OUTRAS PREMISSAS UTILIZADAS NO PLANO

### **16.1. Premissas Gerais**

#### **a) Carência**

A proposta para pagamento dos credores prevê uma carência de 2 (dois) anos para os credores quirografários e com garantia real. Este prazo se faz necessário porque, como demonstrado pelo fluxo de caixa em anexo ao presente plano, será no decorrer deste tempo que será formado o capital de giro necessário e implantadas as medidas de reestruturação indicadas neste plano, as quais possibilitarão a geração de caixa para o cumprimento gradual das obrigações futuras.

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

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

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

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

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

Todos os valores constantes do quadro de credores são valores de face dos respectivos títulos sem juros ou correção monetária até a data do pedido de recuperação



judicial. Após o protocolo do pedido estes valores serão corrigidos à taxa de 2% a.a, conforme explanado acima.

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

Os “leilões reversos” serão realizados semestralmente, nos meses de julho (resultado 1º semestre.) e janeiro (resultado do segundo semestre do ano anterior), a se iniciarem 2 anos (dois anos) após a aprovação do Plano.

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

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

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

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

Eventuais credores que não constaram da primeira e/ou segunda relação de credores estão sujeitos as mesmas regras e condições estabelecidas no presente plano de acordo com a classe em que estejam enquadrados.

#### **f) Alienação de Bens**

Fica permitido à “REI FRANGO” a alienação de bens moveis não mais operacionais ou obsoletos, desde que por valor próximo ao de mercado, até o limite de R\$ 300.000,00 (Trezentos mil reais) devendo ser procedida a correspondente comunicação ao comitê de credores (se houver), ou em caso de sua não constituição, ao administrador judicial no prazo de até 48 horas de sua efetivação.



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

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

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

## **16.3. Novação da dívida**

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

Desta forma, fica desde já estabelecida a suspensão da exigibilidade dos créditos junto aos avalistas, enquanto o Plano de Recuperação estiver sendo cumprido, e que somente serão liberadas as garantias quando houver a quitação nos termos previstos neste Plano de Recuperação. Até esta data, eventuais ações em andamento contra os avalistas deverão ser suspensas até o efetivo cumprimento do Plano.



## 17. PASSIVO TRIBUTÁRIO

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

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

Diante deste quadro o “REI FRANGO” efetuou um levantamento de todo o seu passivo fiscal e pretende aderir ao parcelamento proposto pelo governo federal. Apresenta-se em anexo ao Plano o demonstrativo da estimativa de parcelamento desse passivo tributário (Anexo IX).

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

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





## 18. PROPOSTA DE PAGAMENTO A CREDORES

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

O “REI FRANGO” elabora seu plano de pagamento aos credores, com base nas seguintes Premissas:

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

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

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

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

A proposta do “REI FRANGO” é de quitação dos créditos trabalhistas, segundo a relação de credores apresentada com a petição inicial da Recuperação Judicial, importa em R\$ 436.370,00 (quatrocentos e trinta e seis mil trezentos e setenta reais).



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

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, o “REI FRANGO” pagará aludidas verbas, acaso deferidas pela Justiça do Trabalho, em até 01 (um) ano da publicação da decisão judicial que homologar o plano aprovado em Assembléia Geral de Credores.

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

Para esses credores, cujo total devido segundo a relação de credores apresentada pelo “REI FRANGO” é de R\$ 9.819.467,05 (nove milhões oitocentos e dezenove mil quatrocentos e sessenta e sete reais e cinco centavos), propõe-se efetuar o pagamento da seguinte forma:

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



Pagamento a Credores” (item 18.7 do Plano).

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

#### **18.4. Pagamentos a credores quirografários**

Para esses credores, cujo total devido segundo a relação de credores apresentada pelo “REI FRANGO” é de R\$ 78.442.113,32 (sessenta e oito milhões quatrocentos e quarenta e dois mil e cento e treze reais e trinta e dois centavos), propõe-se efetuar o pagamento da seguinte forma:

- Pagamento integral do valor constante da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial prevista no § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05.
- Todos os pagamentos serão realizados com a carência de 2 anos (dois anos) da aprovação do presente plano.
- Juros remuneratórios de 2% a.a. incidentes sobre os valores constantes da relação de credores apresentada pelo Administrador Judicial nos termos do § 2º do Art. 7º da Lei n. 11.101/05, contados a partir do ajuizamento do pedido de Recuperação Judicial.
- Os pagamentos a cada credor serão feitos com base em percentual do Fluxo de Caixa Livre projetado.
- Os percentuais de geração líquida de caixa que serão utilizados para os pagamentos são os indicados no “Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores” (item 18.7 do Plano).
- Os credores quirografários poderão, após o período de carência descrito



no item 16.1.a, participar do leilão reverso de créditos.

- De acordo com as projeções efetuadas, os créditos quirografários serão quitados no ano XII após a aprovação do plano.

### **18.5. Leilão reverso de créditos**

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

Os percentuais de geração líquida de caixa para esses pagamentos estão indicados no Quadro Resumo de Percentuais de Pagamento a Credores (item 18,7 do Plano).

Não havendo aderência ou participação nos leilões estes valores serão destinados à amortizações fixo.

### **18.6. Credores com privilégio geral**

Mais uma inovação no presente Plano é a criação de subclasses de credores com privilégio geral, comumente chamados de “fornecedores parceiros”. Assim sendo, participarão das respectivas subclasses de “fornecedores parceiros”, aqueles credores com garantia real ou quirografária que continuarem fornecendo produtos/serviços ao “REI FRANGO” após a data de protocolo do Pedido de Recuperação Judicial.

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

O critério utilizado para a amortização será o seguinte:



- Todos os fornecedores que concederem venda de bens mercadorias ou serviços a prazo ao Grupo “REI FRANGO”, após a data do pedido de recuperação, com valores inseridos no rol de credores do processo de recuperação judicial, serão incluídos em um rol de credores subclasse especial – garantia real ou quirografário, e, para fins de base cálculo, será considerado o somatório do crédito concedido em cada período.
- O valor referente ao percentual do fluxo de caixa para amortização de fornecedor parceiro de cada classe (indicado no item 18.7 deste Plano), será distribuído proporcionalmente aos fornecedores de cada subclasse, com base no percentual do valor do crédito concedido pós recuperação de cada credor em relação ao total da respectiva subclasse.
- O valor assim apurado, será pago aos respectivos credores, e esse pagamento será abatido do respectivo valor devido a cada credor no âmbito da recuperação judicial.

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

### **a) Percentuais Destinados**

Quadro Geral de Pagamento a Credores em Percentuais									
ANO	FREE CASH FLOW	TRABALHISTA	GARANTIA REAL	QUIROGRAFÁRIOS	LEILÃO REVERSO GARANTIA REAL	LEILÃO REVERSO QUIROGRAFÁRIO	CREADOR PRIVILEGIADO GARANTIA REAL	CREADOR PRIVILEGIADO QUIROGRAFÁRIOS	TOTAL
Ano I	(890.981)	Valor Total	-	-	-	-	-	-	-
Ano II	3.869.138	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano III	9.723.614	-	10,00%	25,00%	10,00%	15,00%	10,00%	25,00%	95,00%
Ano IV	6.999.194	-	10,00%	25,00%	10,00%	15,00%	10,00%	25,00%	95,00%
Ano V	6.916.767	-	10,00%	25,00%	10,00%	15,00%	10,00%	25,00%	95,00%
Ano VI	6.986.766	-	10,00%	25,00%	10,00%	15,00%	10,00%	25,00%	95,00%
Ano VII	7.706.444	-	10,00%	25,00%	10,00%	20,00%	5,00%	25,00%	95,00%
Ano VIII	8.531.675	-	-	25,00%	10,00%	30,00%	-	30,00%	95,00%
Ano IX	8.123.272	-	-	25,00%	-	30,00%	-	40,00%	95,00%
Ano X	8.231.030	-	-	25,00%	-	30,00%	-	40,00%	95,00%
Ano XI	8.576.439	-	-	25,00%	-	30,00%	-	40,00%	95,00%
Ano XII	9.009.450	-	-	25,00%	-	30,00%	-	40,00%	95,00%



## b) Valores previstos para pagamento

Quadro Geral de Pagamento a Credores em Valores											
ANO	FREE CASH FLOW	SALDO INICIAL	SADO FINAL	TRABALHISTA	GARANTIA REAL	QUIROGRAFÁRIOS	LEILÃO REVERSO GARANTIA REAL	LEILÃO REVERSO QUIROGRAFÁRIO	CREADOR PRIVILEGIADO GARANTIA REAL	CREADOR PRIVILEGIADO QUIROGRAFÁRIO	TOTAL
Ano I	109.019,35	88.697.950,37	90.026.811,98	445.097,40	-	-	-	-	-	-	445.097,40
Ano II	3.869.137,88	90.026.811,98	91.827.348,22	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano III	9.723.613,97	91.827.348,22	81.995.558,42	-	972.361,40	2.430.903,49	972.361,40	1.458.542,10	972.361,40	2.430.903,49	9.237.433,27
Ano IV	6.999.194,33	81.995.558,42	75.236.436,39	-	699.919,43	1.749.798,58	699.919,43	1.049.679,15	699.919,43	1.749.798,58	6.649.234,61
Ano V	6.916.767,21	75.236.436,39	58.873.674,70	-	691.676,72	1.729.191,80	691.676,72	1.037.515,08	691.676,72	1.729.191,80	6.570.928,85
Ano VI	6.986.765,90	58.873.674,70	47.574.204,76	-	698.676,59	1.746.691,47	698.676,59	1.048.014,88	698.676,59	1.746.691,47	6.637.427,60
Ano VII	7.706.444,40	47.574.204,76	37.985.034,89	-	-	1.926.611,10	770.644,44	1.541.288,88	385.322,22	1.926.611,10	6.550.477,74
Ano VIII	8.531.674,64	37.985.034,89	26.675.994,29	-	-	2.132.918,66	853.167,46	2.559.502,39	-	2.559.502,39	8.105.090,91
Ano IX	8.123.272,32	26.675.994,29	16.609.432,94	-	-	2.030.818,08	-	2.436.981,70	-	3.249.308,93	7.717.108,71
Ano X	8.231.030,50	16.609.432,94	7.601.938,43	-	-	2.057.757,62	-	2.469.309,15	-	3.292.412,20	7.819.478,97
Ano XI	8.576.439,10	7.601.938,43	-	-	-	2.144.109,78	-	2.572.931,73	-	3.430.575,64	8.147.617,15
Ano XII	9.009.450,09	-	-	-	-	-	-	2.702.835,03	-	3.603.780,04	6.306.615,06
<b>TOTAL</b>				<b>445.097,40</b>	<b>3.062.634,14</b>	<b>17.948.800,59</b>	<b>4.686.446,04</b>	<b>18.876.800,09</b>	<b>3.447.956,36</b>	<b>25.718.775,65</b>	<b>74.186.510,28</b>

## 18.8. Exemplo prático - Credor Garantia Real

### 18.8.1. Premissas

LEG	DESCRIÇÃO PARA O PAGAMENTO FIXO:	Valor ou %
A	Ano do cálculo	IV
B	% atualização monetária	2,0%
C	Geração de caixa no ano IV	R\$ 6.999.194,33
D	% distribuição da geração de caixa-pagamento fixo	10%
E	% distribuição da geração de caixa- Leilão Reverso	10%
F	% distribuição da geração de caixa- Fornecedor Parceiro	10%
G	Saldo do fornecedor A no final do ano IV	R\$ 1.520.000
H	Valor do fornecimento pelo fornecedor após recuperação no exercício do pagamento	R\$ 1.200.000
I	Total da classe no dia do pagamento após a correção monetária	R\$7.968.420,98
	<b>PARA O LEILÃO REVERSO:</b>	
J	% distribuição para Leilão Reverso no ano IV	10%
K	Taxa de deságio aferida no Leilão sobre o valor dos créditos ofertados	50%
L	Valor de face de crédito ofertado pelo Fornecedor A	R\$ 240.000



PARA AMORTIZAÇÃO DE FORNECEDOR PARCEIRO:		
M	Total dos saldos de fornecedores parceiros no exercício - subclasse garantia real antes da amortização de fornecedor parceiro	R\$ 8.000.000,00
N	Valor do fornecedor que pode ser caracterizado como privilégio (mesmo valor do fornecimento exercício do pagamento = item I)	R\$ 1.200.000,00

## 18.8.2. Desenvolvimento dos cálculos

### a) Pagamento fixo

Fórmula para cálculo do valor a ser recebido pelo fornecedor A

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

$$= ((R\$ 6.999.194,33 \times 10\%) / R\$ 6.661.672,43) \times R\$ 1.520.000,00 = \mathbf{R\$ 159.701,27.}$$

### b) Leilão reverso

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

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

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

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

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

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

$$= ((R\$ 6.999.194,33 \times 10\%) / R\$ 8.000.000,00) \times R\$ 1.200.000,00 = \mathbf{R\$ 104.987,91.}$$



**d) Resumo dos valores:**

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

Descrição	Valor Recebido	Valor do Crédito
Saldo no início do período		R\$ 1.520.000,00
Amortização Fixa	R\$ 159.701,27	R\$ (159.701,27)
Amortização Leilão Reverso/deságio	R\$ 120.000,00	R\$ (240.000,00)
Amortização – Sub classe privilegiada	R\$ 104.987,91	R\$ (104.987,91)
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ (504.689,18)</b>	
<b>SALDO DO CRÉDITO PARA O PERÍODO SUBSEQUENTE</b>		<b>R\$ 1.015.310,82</b>

**18.9. Exemplo prático – Credor Quirografário**

**18.9.1. Premissas**

LEG	DESCRIÇÃO	Valor ou %
	<b>PARA O PAGAMENTO FIXO:</b>	
<b>A</b>	Ano do cálculo	III
<b>B</b>	% atualização monetária	2,0%
<b>C</b>	Geração do caixa no ano III	R\$9.723.613,97
<b>D</b>	% Distribuição da geração de caixa-pagamento fixo	25%
<b>E</b>	% Distribuição da geração de caixa- Leilão Reverso	15%
<b>F</b>	% Distribuição da geração de caixa- Fornecedor Parceiro	25%
<b>G</b>	Saldo do fornecedor A no final do período	R\$ 1.379.570,40
<b>H</b>	Valor do fornecimento pelo fornecedor após recuperação no exercício do pagamento	R\$ 200.000,00
<b>I</b>	Total da classe no dia do pagamento após a correção monetária	R\$ 83.243.398,19
	<b>PARA O LEILÃO REVERSO:</b>	
<b>J</b>	% Distribuição para Leilão Reverso ano III	15%
<b>K</b>	Taxa de Deságio aferida no Leilão sobre o valor dos créditos ofertados	50%
<b>L</b>	Valor de face de crédito ofertado pelo Fornecedor A	R\$ 90.000,00





<b>PARA AMORTIZAÇÃO DE FORNECEDOR PARCEIRO:</b>		
<b>M</b>	Total dos saldos de fornecedores parceiros no exercício - sub classe quirografário antes da amortização de fornecedor parceiro	R\$ 7.500.000,00
<b>N</b>	Valor do fornecedor que pode ser caracterizado como privilégio (mesmo valor do fornecimento exercício do pagamento = item I)	R\$ 200.000,00

### **18.9.2. Desenvolvimento dos cálculos**

#### **a) Pagamento fixo**

Fórmula para calculo do valor a ser recebido pelo fornecedor A

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

$$= ((R\$ 9.723.613,97 \times 25\%) / R\$ 83.243.398) \times R\$ 1.379.570,40 = \mathbf{R\$ 40.286,71.}$$

#### **b) Leilão reverso**

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

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

$$= R\$ 90.000,00 \times (1 - 50\%) = \mathbf{R\$ 45.000,00}$$

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

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

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

$$= ((R\$ 9.723.613,97 \times 25\%) / R\$ 7.500.000) \times R\$ 200.000 = \mathbf{R\$64.824,09.}$$



**d) Resumo dos valores:**

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

<b>Descrição</b>	<b>Valor Recebido</b>	<b>Valor do Crédito</b>
Saldo no início do período		R\$ 1.379.570,40
Amortização Fixa	R\$ 40.286,71	R\$ (40.286,71)
Amortização Leilão Reverso/deságio	R\$ 45.000,00	R\$ (90.000,00)
Amortização – Sub classe privilegiada	R\$ 64.824,09	R\$ (64.824,09)
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ (195.110,80)</b>	
<b>SALDO DO CRÉDITO PARA O PERÍODO SUBSEQUENTE</b>		<b>R\$ 1.184.459,60</b>



## 19. FALÊNCIA

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

Hipóteses de decretação da falência:

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

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

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

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

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



*acidentes de trabalho;*

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

Nesta hipótese, se efetuarmos a venda dos ativos da empresa atualmente avaliados em aproximadamente R\$ 11.000.000,00 (Onze milhões de reais), seriam arrecadados um valor estimado de 60% para uma venda forçada, ou seja, algo em torno de R\$ 6.600.000,00 (Seis milhões e seiscentos mil reais), asem considerar as marcas porque neste caso praticamente perderiam todo o seu valor.

Este valor arrecadado não seria suficiente para pagar a maioria dos credores, pois seria consumida especialmente para quitar o passivo trabalhista e suas verbas rescisórias.

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

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



## 20. ALTERAÇÃO DO PLANO E PERMISSÕES

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

Aludidas propostas poderão, no futuro, ser viabilizadas no prazo legal aos credores, e, por certo, terão como premissas a melhor forma de recuperação da empresa, com o menor sacrifício à sociedade, aos seus sócios e aos credores.

Entretanto, com absoluta segurança, os administradores do “REI FRANGO” entendem que a forma proposta no presente Plano é a melhor dentre as previstas em lei, a mais factível e a que realmente preserva os interesses dos credores, eis que possibilita o pagamento de seus créditos.



## 21. CONCLUSÃO E RESUMO

O Plano de Recuperação Judicial ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial do “REI FRANGO”.

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

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

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

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

Importante ainda salientar que pela proposta de reestruturação apresentada serão revertidos, aos credores, a quase totalidade da geração de caixa do “REI FRANGO”, até o cabal pagamento de todos os créditos relacionados nesta recuperação.

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



de referida lei, é a 'reorganização administrativa', o que de fato já vem ocorrendo no "REI FRANGO", conforme disposto no item 10 deste Plano.

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

São Carlos (SP), 08 de julho de 2009.

**ASSINA PELA EMPRESA EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL:**

---

Henrique Hildebrand Júnior

**Apoio Técnico:**



**Masters Auditores Independentes S/S**

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

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