

## **Processo Nº: 0216890-94.2014.8.09.0072**

### **1. Dados Processo**

Juízo.....: Inhumas - Vara Cível

Prioridade.....: Normal

Tipo Ação.....: PROCESSO CÍVEL E DO TRABALHO -> Processo de  
Conhecimento -> Procedimento de Conhecimento -> Procedimentos Especiais ->  
Procedimentos Regidos por Outros Códigos, Leis Esparsas e Regimentos -> Recuperação  
Judicial

Segredo de Justiça.....: NÃO

Fase Processual.....: Conhecimento

Data recebimento.....: 16/06/2014 00:00:00

Valor da Causa.....: R\$ 10.000,00

### **2. Partes Processos:**

Polo Ativo

CENTROALCOOL S/A

Polo Passivo

CRISTIANO ALVES VICENTE

## PLANO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL APROVADA EM ASSEMBLEIA GERAL DE CREDORES



## Plano de Recuperação Judicial

Plano de Recuperação Judicial  
elaborado nos moldes do artigo 53 da Lei  
11.101/2005, autos nº 216890-  
94.2014.8.09.0072 (201402168904), cujo feito  
tramita perante a 1ª Vara da Comarca de  
Inhumas /GO.



Item	Índice	Página
1.	Considerações de Abertura	3
2.	Breve Histórico da Empresa	3
3.	Cenário da Crise	5
3.1	Da Crise da Centrealcool	8
4.	Dados Preliminares do Plano de Recuperação	10
4.1.	Fatores Críticos de Sucesso	11
4.2.	Macro Ambiente - Variáveis do Cenário Político e Econômico	13
4.3.	Macro Ambiente - Cenário Populacional	14
4.4.	Macro Ambiente - Cenário Operacional	15
4.5.	Estratégia em Curso	16
4.5.1.	Estratégia Inaugural	16
4.5.2.	Da Mudança de Estratégia em Recuperação Judicial	17
5.	Ações Para Soerguimento	19
6.	Etapa Quantitativa - Dados Econômicos	20
6.1.	Resumo dos Balanços Patrimoniais e Demonstrações de Resultados	20
6.1.1.	Análise das Demonstrações de Resultados	22
6.1.2.	Análise dos Índices	24
7.	Introdução à Proposta do Plano de Recuperação	26
7.1.	Projeção da Receita Líquida Anual do PRJ	27
7.2.	Comentários aos Resultados Projetados	30
7.2.1.	Prefácio ao Plano de Recuperação	30
7.3.	Proposta aos Credores	31
7.3.1.	Dip Financing	31
8.	Comportamento Econômico da Empresa na Recuperação Judicial	41
9.	Encerramento	42





## 1. Considerações de Abertura

Este trabalho atende o que preceitua o artigo 53 da Lei 11.101/05 e será apresentado sob a forma de Plano de Recuperação Judicial da sociedade **Centralcool S/A**.<sup>1</sup>

A requerente protocolou seu pleito em 16 de junho de 2014, com o deferimento do processamento publicado em 07 de julho de 2014.

Este trabalho foi desenvolvido pelos colaboradores e sócios da **Centralcool**, com a participação de profissionais de mercado especializados em planejamento estratégico e recuperação de empresas.

O Plano de Recuperação Judicial da requerente propõe como meio de soerguimento a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações representadas, sem prejuízo de qualquer outro meio de pagamento previsto em lei, se necessário for, ao longo do curso processual.

Assim, o plano tem por fundamento a liquidação dos haveres pela compatibilidade entre a capacidade de geração de caixa da requerente e o rateio proporcional da dívida.

## 2. Breve Histórico da Empresa

O histórico da empresa **Centralcool** já foi exposto nos autos, através da petição inicial. Entretanto, diante do lapso temporal, conveniente se faz expor novamente:

Em 1975 o Governo Federal, por meio do então Presidente Ernesto Geisel, instituiu o *Proálcool – Programa Nacional do álcool*. Referido programa visava criar alternativas ao Brasil para conviver com a crise mundial do petróleo buscando, em uma primeira fase,

<sup>1</sup> Doravante designada **Centralcool**;



adicionar álcool anidro à gasolina e, via de consequência, diminuir a dependência do petróleo externo e sua importação.

Para incrementar rapidamente a produção de álcool seria preciso instalar novas usinas, realocar e modernizar outras, montar destilarias anexas e autônomas, incentivando a pesquisa. Neste contexto, nasceu a **Centroalcool**.

Em 1981, vislumbrando o grande potencial da região, foi formado por um grupo de investidores uma sociedade anônima para fundação da primeira destilaria autônoma de Inhumas, GO. Em 1984, a destilaria operacionalizou sua primeira safra, passando a ser importante fonte geradora de empregos e renda para a região.

Nestes trinta e três (33) anos de existência, a **Centroalcool**, tal como as demais empresas de seu setor, oscilou períodos de ótimos resultados com o de crises financeiras. Dentre as mais graves podem ser citadas as crises experimentadas no ano de 1999 e, principalmente, a vivida atualmente.

A **Centroalcool** tem capacidade instalada para processamento de 1,2 milhões de toneladas de cana/safra, ou seja, moagem de 5.500 toneladas/dia, com extração de 90%. A capacidade de armazenamento é de 30.000.000 litros, distribuídos em 05 tanques. O seu faturamento no período na última safra (2013/2014) foi de aproximadamente R\$ 85.000.000,00 (oitenta e cinco milhões de reais).

A matéria prima utilizada está distribuída em 14 (quatorze) Municípios circunvizinhos a Inhumas, distantes em média 32 quilômetros do parque industrial, os quais formam 03 grandes setores: Inhumas, Itaberaí e Santa Bárbara de Goiás, que totalizam uma área plantada de cerca de 15.000 (quinze mil) hectares.

Ressalte-se, ainda, que toda a cana-de-açúcar é própria, plantada em cerca de 300 (trezentas) propriedades rurais de terceiros, sendo a **Centroalcool** a maior geradora de empregos da região: **são mais de 3.000 (três) mil empregos diretos e 10.000 (dez mil) indiretos.**





Como empresa séria, cumpridora de seus deveres e obrigações e, ainda, sabedora de sua importância para toda a coletividade da região em que está instalada, vários foram os programas, projetos, ações e parcerias nas áreas de responsabilidade social e ambiental desenvolvidos pela **Centrolecool**.

### 3. Cenário da Crise

A profunda crise do álcool teve início em 2007, quando pressionada por preços e necessidade de caixa, grande parte das empresas do setor foi obrigada a vender seus estoques abaixo do custo de produção, na maior parte da safra, o que fez com que muitas usinas tivessem resultado operacional negativo.

Já em 2008, o mundo inteiro sofreu com a profunda crise financeira mundial, principalmente o mercado de crédito, que foi drasticamente afetado. Foi o período em que as empresas do setor tiveram dificuldades em obter financiamentos em prazos e custos razoáveis e compatíveis com seu ciclo produtivo e margens.

As demais safras foram não só prejudicadas com questões climáticas extremamente adversas como, também, continuaram amargando o achatamento do preço final em razão da política de preços da gasolina.

Neste particular, um comentário torna-se necessário: como é de conhecimento público, o governo controla *artificialmente* o preço da gasolina, mantendo-o em patamar extremamente baixo se comparado aos preços internacionais.

Ocorre que, nos que diz respeito ao produto etanol, esse patamar se torna **teto** para o seu preço. Em outras palavras, de nada adianta o produtor *tentar* colocar seu produto no mercado por um preço mais elevado; se a conta não fechar para o motorista na bomba do posto, o produto não tem mercado. Quem não conhece a famosa conta, propalada aos sete ventos pela mídia em geral, de que o "*preço do etanol só é vantajoso se custar, no máximo, 70% do preço da gasolina*"?



Justamente por esta razão é que o mercado se autorregula, simplesmente não existindo pedidos de compra ao produtor acima do patamar estabelecido pelas políticas públicas.

Em resumo e em bom e claro português, nos últimos anos a conta não vem fechando para o produtor de etanol no Brasil!

Isto, pois, o que se tem visto nos últimos anos não é, necessariamente, uma correlação básica entre os custos de produção e o preço final de venda. Estão sobrevivendo aquelas empresas que estão mais capitalizadas para suportar os períodos de preço baixo.

Ao contrário do que se fala, a saúde do setor sucroenergético não está exclusivamente ligada à capacidade gerencial ou à performance produtiva. Por mais que esses fatores contem – e realmente tem que contar – é um fato que quase que exclusivamente sobrevivem (e sobreviverão, se assim o mercado continuar) as usinas que possuem fácil acesso a capital barato.

Mesmo estas empresas (que possuem acesso a capital) estão *acusando o golpe* deste bipolar setor. Prova maior dessa absurda situação é a empresa ETH Bioenergia, do conglomerado Odebrecht – que dispensa apresentações. Em matéria veiculada no sítio Exame.com em 17 de fevereiro de 2014, o título não deixa dúvida sobre os seus resultados: *"A Odebrecht vai perder tudo o que investiu em etanol? O grupo Odebrecht investiu 10 bilhões de reais em etanol. Hoje só tem dívidas e prejuízos. Discretamente, negocia agora uma solução radical para o problema."*

A matéria escancara as agruras do setor, o que pode ser verificado nos seguintes trechos:

*"(...) Tudo deu errado com a Odebrecht Agroindustrial. A empresa sofre dos males que afligem todo o setor de etanol (o maior deles é a concorrência desleal com o preço da gasolina, mantido artificialmente baixo pelo governo). Mas sofre também por ter muita dívida. Na última*





safrá, a empresa teve um prejuízo de 1,2 bilhão de reais, o maior de sua história.

Nas últimas três safras, a dívida da companhia dobrou de tamanho, para 10 bilhões de reais, o que representa 22 vezes sua geração de caixa. A média do setor é três vezes, segundo o banco Itaú BBA. Suas usinas operam atualmente com apenas 50% da capacidade.

O resultado de 2013 acendeu a luz vermelha na Odebrecht. As despesas com pagamento de juros cresceram. Mesmo respondendo por apenas 2,5% da receita do grupo, a empresa é responsável por 16% do endividamento total da Odebrecht. Embora ninguém fale abertamente sobre o assunto, uma crise de insolvência no braço de etanol poderia colocar em risco a reputação de todo o grupo.

"Essa área é minha maior preocupação", diz Marcelo Odebrecht, presidente do conglomerado, cuja dívida total dobrou de 2011 a 2012, atingindo 62 bilhões de reais (o número de 2013 ainda não foi divulgado). (...)"

Ora, se a GIGANTE Odebrecht tem sentido os maléficos efeitos do setor, o que dizer de pequenas empresas como a **Centroatcool**? Sofrem!

Sofrem com prejuízos atrás de prejuízos. E neste mercado, em que não se consegue vender o produto fabricado por um preço que minimamente remunere o produtor – qual seja, pelo menos acima do custo de produção –, os percalços do dia-a-dia têm se tornado verdadeiros obstáculos.

Obstáculos estes que, repita-se, é de todo um setor que, cada vez mais, observa seus entes socorrendo-se do último remédio legal que lhes resta objetivando a manutenção de suas atividades: pedir Recuperação Judicial.

Conforme se denota do irreparável trabalho elaborado pela União da Indústria de Cana-de-açúcar – UNICA, em 22 de novembro



de 2012, sob o título "ETANOL & O SETOR SUCROENERGÉTICO: Situação atual e perspectivas"<sup>2</sup>, 41 unidades produtoras encerraram suas operações e/ou pediram Recuperação Judicial na região Cento-Sul, tendo o ápice ocorrido nos anos de 2011 e 2012.

Mais do que retratar o passado, referido trabalho – repita-se, elaborado pela "entidade de classe" das usinas, órgão mais preparado para um estudo desta profundidade – estava a demonstrar que as *perspectivas* para o setor continuavam sombrias, não estando, pois, encerrado o ciclo de dificuldades.

E é justamente o que se observa neste momento! Em recentíssima matéria publicada pelo jornal Folha de São Paulo em 12 de março, "desde janeiro, seis usinas já pediram recuperação judicial" e "desde a eclosão da crise mundial em 2008, 56 usinas de açúcar e álcool pediram recuperação judicial no país".

Nas palavras do diretor do Banco Itaú BBA, "de 64 grupos analisado no fim de 2013, 39 (61%) operam com déficit e 22 não tem mais condições de recuperação, havendo a necessidade de fusões ou aquisições".

Na mesma toada, o Dr. Bruno Oliveira, sócio do escritório Dias Carneiro e que, em conjunto com seu sócio, Dr. Joel Thomaz Bastos, representam inúmeras usinas que estão em processo de Recuperação Judicial, assim sintetiza: "a crise no setor está disseminada. Os preços estão baixos. É preciso reestruturar as dívidas".

Tem-se, portanto, que a crise enfrentada pela **Centroalcool**, infelizmente, não se trata de fato isolado; muito pelo contrário, a empresa é mais uma das vítimas da *armadilha* em que se encontra todo o setor!

Essencial destacar, que o setor sucroalcooleiro tem sua safra concentrada entre 06 (seis) e 07 (sete) meses do ano, em virtude de ser o melhor período de maturação da cana de açúcar, que é a matéria-prima básica para a produção do álcool, motivo pelo qual

<sup>2</sup> [http://www.senado.leg.br/comissoes/CRA/AP/AP20121122\\_AntonioDePaduaRodrigues.pdf](http://www.senado.leg.br/comissoes/CRA/AP/AP20121122_AntonioDePaduaRodrigues.pdf)





há a necessidade de alto volume de capital de giro para manter a estocagem e financiar esse período, onde são elevados os gastos com manutenção industrial.

### 3.1. Da Crise da Centroalcool

A **Centroalcool** em nada difere das demais empresas do setor!

Em razão do alto custo financeiro e da baixa lucratividade de seu produto etanol (como já ampla e fartamente visto acima), a **Centroalcool** promoveu um ajuste em seu fluxo de pagamentos, de forma a tentar se adequar à nova situação, sempre buscando a preservação de sua produção e a manutenção de suas atividades, garantindo assim o emprego e a parceria com todos os seus fornecedores e clientes.

Referido ajuste não foi suficiente. A solução encontrada, no ano de 2012, foi a alteração do quadro acionário da empresa, de modo que novos investidores pudessem viabilizar a continuidade de sua operação.

Naquele momento, o cenário que era caótico conseguiu ser revertido: os salários que estavam atrasados foram colocados em dia e os parceiros agrícolas que há muito não recebiam também foram pagos. Encerrou, assim, a safra de 2012 em um cenário muito mais confortável, com os pagamentos de seu dia-a-dia equalizados.

Mas este fôlego financeiro não foi suficiente para que a safra do ano de 2013 também transcorresse dentro da normalidade. Não se olvide que a **Centroalcool** se via no meio da maior crise do setor nas últimas décadas!

Com o preço do etanol achatado e pressionado pelo preço da gasolina "tabelado" pela Petrobrás, e, por outro lado, o custo das matérias-primas subindo astronomicamente, a safra 2013 foi uma verdadeira catástrofe, aprofundando, ainda mais, a crise da **Centroalcool**.





- Conquista de novas linhas de crédito para operação dos contratos/ recebíveis;
- Colaboração expressiva de fornecedores na concessão de descontos diferenciados ou prazo em meio à Recuperação Judicial;
- Reconfiguração dos relatórios gerenciais; e
- Estratégias, procedimentos e rotinas mais claras e simples.

## 6. Etapa Quantitativa – Dados Econômicos

### 6.1. Resumo dos Balanços Patrimoniais e Demonstração de Resultados

Os quadros que seguem resumem os balanços apresentados em juízo e respectivas demonstrações de resultados.

Apresentam com clareza as evoluções da escassez financeira, do comprometimento de caixa e do estresse da capacidade de alavancagem.

#### Quadro 06:

BALANÇO PATRIMONIAL - CENTROALCOOL				
(valores expressos em R\$)				
ATIVO	31/Dez./2011	31/Dez./2012	31/Dez./2013	24/Mar./2014
<b>CIRCULANTE</b>	<b>42.649.343,44</b>	<b>61.500.078,47</b>	<b>23.252.762,79</b>	<b>20.124.930,73</b>
Caixa e Bancos	72.421,51	87.825,96	63.860,77	172.550,71
Aplicações financeiras	475.431,84	231.925,84	0,00	0,00
Clientes	5.345.224,22	15.792.460,06	3.939.608,40	2.835.983,41
Adiantamentos	13.247.203,91	15.204.893,20	14.923.831,75	12.968.306,04
Impostos a Compensar	524.300,42	380.182,99	1.155.094,68	1.170.453,97
Créditos ICMS	0,00	0,00	0,00	0,00
Estoques	22.762.300,80	29.637.230,42	3.139.927,84	2.952.795,11
Outros Créditos	222.460,74	165.560,00	30.439,35	24.841,49
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>87.893.778,59</b>	<b>84.094.643,44</b>	<b>81.076.276,90</b>	<b>79.099.874,57</b>
Realizável a Longo Prazo	14.981.528,86	18.453.056,66	26.163.728,74	26.164.262,16
Sub-rogação Rio Negro S/A	12.908.700,76	13.103.067,46	13.103.067,46	13.103.067,46
Outros Créditos a Longo Prazo	2.072.828,10	5.349.989,20	13.060.661,28	13.061.194,70
Imobilizado	72.877.947,17	65.614.646,00	54.895.197,54	52.919.860,15
Intangível	34.302,56	26.940,78	17.350,62	15.752,26
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>130.543.122,03</b>	<b>145.594.721,91</b>	<b>104.329.039,69</b>	<b>99.224.805,30</b>



Quadro 07:

<b>PASSIVO</b>	<b>31/Dez./2011</b>	<b>31/Dez./2012</b>	<b>31/Dez./2013</b>	<b>24/Mar./2014</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>137.523.034,03</b>	<b>165.557.229,84</b>	<b>146.487.741,92</b>	<b>73.018.635,07</b>
Empréstimos e Financiamentos	19.266.503,40	21.199.146,81	3.087.737,10	-78.639,28
Fornecedores	24.690.882,66	36.210.237,10	44.006.479,51	179.962,81
Adiantamentos de Clientes	13.187.668,66	24.681.905,65	18.484.713,37	-574.053,15
Obrigações Trabalhistas	2.073.934,38	1.610.722,64	5.199.088,86	931.025,88
Obrigações Previdenciárias	24.378.907,85	29.774.625,59	37.849.465,09	38.269.020,50
Obrigações Tributárias	26.889.142,16	29.740.532,44	30.053.958,20	30.129.485,13
Outras Obrigações (inclui adto de terceiros)	23.926.716,37	19.827.306,08	4.939.968,07	918.670,31
Provisões Trabalhistas	3.109.278,55	2.512.753,53	2.866.331,72	3.243.162,87
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>185.763.145,58</b>	<b>199.836.694,37</b>	<b>243.490.208,57</b>	<b>208.547.364,93</b>
Obrigações Tributárias	22.694.184,42	64.494.394,67	25.787.056,61	64.155.088,93
Impostos s/ Reavaliação	5.284.681,89	4.727.180,34	4.200.261,25	4.200.261,25
Obrigações Previdenciárias	13.149.511,67	14.692.804,34	14.380.078,50	29.537.968,77
Incentivos Fiscais	88.814.119,42	100.701.932,13	111.646.007,28	111.646.007,28
Financiamentos Bancários	16.867.483,49	15.210.882,89	13.365.143,56	-1.148.638,59
Outras Obrigações	38.953.164,69	9.500,00	74.111.661,37	156.677,29
<b>RECUPERAÇÃO JUDICIAL(R.J.)</b>				<b>108.228.801,81</b>
Credores Trabalhistas - Classe I				5.417.741,02
Credores com Garantia Real - Classe II				48.346.822,97
Credores Quirográficos - Classe III				54.464.237,82
<b>PASSIVO A DESCOBERTO</b>	<b>-192.743.057,58</b>	<b>-219.799.202,30</b>	<b>-285.648.910,80</b>	<b>-290.569.996,51</b>
Capital Social	1.554.222,35	1.554.222,35	1.554.222,35	1.554.222,35
Ajustes de Avaliação Patrimonial	26.719.337,67	23.792.454,64	21.026.129,33	20.484.175,66
Prejuízos Acumulados	-221.016.617,60	-245.145.879,29	-308.229.262,48	-312.608.394,52
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>130.543.122,03</b>	<b>145.594.721,91</b>	<b>104.329.039,69</b>	<b>99.224.805,30</b>

Quadro 08: DRE

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO - CENTROALCOOL</b>				
[valores expressos em R\$]				
	<b>31/Dez./2011</b>	<b>31/Dez./2012</b>	<b>31/Dez./2013</b>	<b>24/Mar./2014</b>
<b>RECEITA DE VENDAS</b>	<b>108.046.307,34</b>	<b>88.266.575,05</b>	<b>87.161.903,54</b>	<b>0,00</b>
Impostos Incidentes sobre Vendas	-29.814.228,23	-22.833.990,02	-20.614.130,25	-2.344,77
Vendas Canceladas	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>78.232.079,11</b>	<b>65.432.585,03</b>	<b>66.547.773,29</b>	<b>-2.344,77</b>
Custo de Vendas	-46.083.591,42	-33.934.826,44	-30.211.940,25	0,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>32.148.487,69</b>	<b>31.497.758,59</b>	<b>36.335.833,04</b>	<b>-2.344,77</b>
<b>CUSTO DE PRODUÇÃO</b>	<b>-37.289.479,68</b>	<b>-35.667.058,28</b>	<b>-68.705.709,57</b>	<b>0,00</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-37.174.235,99</b>	<b>-23.444.346,58</b>	<b>-43.334.942,17</b>	<b>-4.918.740,94</b>
Despesas Operacionais Agr/Indl			0,00	-3.541.039,19
Despesas Administrativas	-4.403.523,59	-3.395.115,18	-1.883.057,16	-314.274,00
Despesas com Pessoal e Encargos	-3.883.842,61	-3.784.960,98	-3.255.278,73	-530.817,49
Encargos de Depreciação	-6.654.304,05	-5.592.461,55	-5.143.045,89	-847.403,15
Despesas Tributárias	-229.498,61	-291.203,68	-139.404,33	-2.557,43
Outras Receitas	651.945,66	-26.467,17	3.770.702,20	433.936,75
Resultado Financeiro	-22.655.012,79	-10.354.138,02	-36.684.858,26	-116.586,43
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>-204,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E DA CSLL</b>	<b>-42.315.432,43</b>	<b>-27.613.646,27</b>	<b>-75.704.818,70</b>	<b>-4.921.085,71</b>
Provisão para Contribuição Social	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisão para Imposto de Renda	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-42.315.432,43</b>	<b>-27.613.646,27</b>	<b>-75.704.818,70</b>	<b>-4.921.085,71</b>





### 6.1.1. Análise das Demonstrações de Resultados

Eleger-se, em razão do plano de recuperação estar fundamentado na capacidade de geração de caixa, abordar análise vertical tão somente acerca do demonstrativo de resultados, com o objetivo de facilitar a compreensão dos fatores críticos da crise.

Assim, o quadro abaixo identifica a representação percentual das contas em relação à receita líquida da empresa, de tal sorte seja possível visualizar com mais clareza as margens líquidas de sua operação.

Quadro 09:  
Análise das Margens

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO - CENTROALCOOL				
	2011	2012	2013	2014
<b>ANÁLISE DAS MARGENS</b>	%	%	%	%
<b>RECEITA DE VENDAS</b>	<b>138,11%</b>	<b>134,90%</b>	<b>130,98%</b>	<b>0,00%</b>
Impostos Incidentes sobre Vendas	-38,11%	-34,90%	-30,98%	100,00%
Vendas Canceladas				
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Custo de Vendas	-58,91%	-51,86%	-45,40%	0,00%
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>41,09%</b>	<b>48,14%</b>	<b>54,60%</b>	<b>100,00%</b>
<b>CUSTO DE PRODUÇÃO</b>	<b>-47,67%</b>	<b>-54,51%</b>	<b>-103,24%</b>	<b>0,00%</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>-47,52%</b>	<b>-35,83%</b>	<b>-65,12%</b>	<b>n/d</b>
Despesas Operacionais Agr/Indl				n/d
Despesas Administrativas	-5,63%	-5,19%	-2,83%	n/d
Despesas com Pessoal e Encargos	-4,96%	-5,78%	-4,89%	n/d
Encargos de Depreciação	-8,51%	-8,55%	-7,73%	n/d
Despesas Tributárias	-0,29%	-0,45%	-0,21%	n/d
Outras Receitas	0,83%	-0,04%	5,67%	n/d
Resultado Financeiro	-28,96%	-15,82%	-55,13%	n/d
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E DA CSLL</b>	<b>-54,09%</b>	<b>-42,20%</b>	<b>-113,76%</b>	<b>n/d</b>
Provisão para Contribuição Social	0,00%	0,00%	0,00%	n/d
Provisão para Imposto de Renda	0,00%	0,00%	0,00%	n/d
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-54,09%</b>	<b>-42,20%</b>	<b>-113,76%</b>	<b>n/d</b>

Percebe-se do quadro acima que há crescimento da participação dos "Custos de Produção" ao longo dos exercícios<sup>9</sup> com relação à receita líquida, nitidamente alta para ser conservada em

<sup>9</sup> Dos exercícios 2011, 2012, 2013;





regime de soerguimento empresarial, sendo certo que os preços praticados não davam sustentação à geração de caixa necessária.

Ainda, o preço da *commoditie* não constitui um diferencial competitivo para a empresa e não sustentava, em razão das contas críticas<sup>10</sup>, a geração de caixa pretendida.

Apenas para destaque, as despesas financeiras e as despesas operacionais tiveram uma sensível melhoria em 2012, em resposta às ações tomadas no planejamento inicial de soerguimento.

A insegurança que orbita o setor foi determinante no recuo das concessões de novos créditos por parte dos fornecedores, parceiros agrícolas e instituições financeiras, frustrando o planejamento inicial e com expressivo impacto nos custos de produção.

Vale destacar que as análises aqui aduzidas vêm ao encontro do exposto quanto à incapacidade de geração de caixa, tal como se referenciou no quadro 09, na linha "**Resultado do Exercício**".

Quadro 10:  
Evolução Contas Críticas

CONTAS CRÍTICAS - DRE - CENTROALCOOL	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	24/03/2014
(-) Custos de Produção	-47,67%	-54,51%	-103,24%	n/d
(-) Resultado Financeiro	-28,96%	-15,82%	-55,13%	n/d
(-) Despesas Operacionais	-47,52%	-35,83%	-65,12%	n/d
<b>Soma da Evolução das Contas Críticas</b>	<b>-124,15%</b>	<b>-106,16%</b>	<b>-223,49%</b>	<b>n/d</b>

Em sendo o custo de produção em 2013 superior a 100%, o saldo para remunerar as demais contas é, evidentemente, insuficiente.

Desnecessário aprofundar a análise quanto às demais contas, se já identificado os fatores críticos que corrompem a expectativa de resultado; contudo, igualmente merecedora de atenção gerencial as demais rubricas.

<sup>10</sup> Quadro 10;



### 6.1.2. Análise dos Índices

Quadro 11  
 Endividamento

<b>ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO</b>		2011	2012	2013	2014
ECP =	$\frac{PC}{AT}$	105,35%	113,71%	140,41%	73,59%
<b>ENDIVIDAMENTO DE LONGO PRAZO</b>					
ELP =	$\frac{PELP}{AT}$	95,76%	72,59%	111,11%	111,36%
<b>ENDIVIDAMENTO GERAL</b>					
EG =	$\frac{(PC+PELP)}{AT}$	201,11%	186,30%	251,52%	184,95%

Quadro 12:  
 Liquidez

<b>LIQUIDEZ GERAL</b>		2011	2012	2013	2014
LG =	$\frac{(AC+ARLP)}{(PC+PELP)}$	21,95%	29,48%	18,83%	25,22%
<b>LIQUIDEZ CORRENTE</b>					
LC =	$\frac{AC}{PC}$	31,01%	37,15%	15,87%	27,56%
<b>LIQUIDEZ IMEDIATA</b>					
LI =	$\frac{D}{PC}$	0,40%	0,19%	0,04%	0,24%



Cabe aqui, com brevidade, fazer a descrição para melhor entendimento das rubricas dos quadros 11 e 12:

- **Endividamento de Curto Prazo**: indica o total de recursos apropriados para financiar a empresa;
- **Endividamento de Longo Prazo**: indica o total de recursos apropriados de longo prazo para financiar a empresa;
- **Endividamento Geral**: consolida o total de recursos apropriados de terceiros para financiar suas atividades;
- **Liquidez Geral**: reflete a capacidade de pagamento da empresa, no curto e longo prazos;
- **Liquidez Corrente**: indica a capacidade teórica de pagamento da empresa no curto prazo; e
- **Liquidez Imediata**: demonstra a capacidade de pagamento da empresa tão somente com os recursos disponíveis.

Quando se analisa os índices do endividamento fica evidente uma mudança drástica de seu perfil, sobretudo ratificando a conduta de adequação da concorrência estabelecida pelo mercado, tendo a **Centraalcool** honrado seus compromissos de curto prazo por comprometimento de mais endividamento de curto prazo.

No período compreendido entre os exercícios de 2012 e 2013, o endividamento geral cresceu 35% aproximadamente.

Por sua vez, acompanha o mesmo argumento os valores percebidos no quadro 12, indicadores que denunciam a queda de liquidez geral quando os valores se distanciam negativamente dos 100%.





Para a conclusão deste subitem se faz necessário a apresentação do quadro 13 abaixo, onde se apresenta a necessidade de capital de giro, o quanto segue:

Quadro 13:

<b>Necessidade de Capital de Giro</b>	<b>31/12/2011</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>24/03/2014</b>
<b>NCG = AC - PC =</b>	<b>94.873.690,59</b>	<b>104.057.151,37</b>	<b>123.234.979,13</b>	<b>52.893.704,34</b>

O endividamento associado à necessidade de capital de giro, peculiar desta atividade, torna evidente a fragilidade de afetar os índices de liquidez da **Centralcool**.

A **NCG** de R\$ 94,8 milhões em dezembro de 2011, bem como os demais indicadores apresentados nos quadros acima, consolida a legitimidade do pedido de Recuperação Judicial, sendo certo que este instituto jurídico teria sido mais bem aproveitado se ingressado o pleito em 2012.

Resta agora prosseguir com as projeções e viabilidade do plano de soerguimento.

## 7. Introdução à Proposta do Plano de Recuperação

O plano de recuperação está totalmente fundamentado na capacidade de geração de caixa, esclarecendo que, depois de inúmeros ensaios, comprometer resultado ao pagamento da dívida foi a melhor escolha.

Por sua vez, as medidas para a retomada de resultado operacional e respectiva viabilização do plano estão inseridas em uma



“conduta espartana” na gestão das contas, assim como pela redução de custos fixos e variáveis, gestão financeira e administrativa.

Das ações planejadas, muitas já estão sendo praticadas e outras estão aguardando a aprovação do plano para que sejam realizados alguns investimentos.

Seguindo o fundamento da capacidade de geração de caixa, se faz imperativo focar a evolução anual dos resultados, sempre sob a premissa do conservadorismo.

#### 7.1. Projeção da Receita Líquida Anual do PRJ<sup>11</sup>

O quadro 14 projeta a receita líquida anual em virtude das expectativas positivas das ações de gestão que estão sendo tomadas, bem como, daquelas que ainda serão implementadas.

Como se pode observar, seguindo os princípios do conservadorismo, foi projetado o faturamento para o primeiro ano/safra com pequena recuperação no grau de eficiência.

Da mesma forma, nos demais anos a conduta conservadora na elaboração do presente Plano de Recuperação Judicial é presente, destacando que há a possibilidade econômica e comercial de antecipação destes resultados, desde que condições de crédito e capital de giro sejam oferecidas em condições saudáveis para a **Centroalcool** e suas finanças.

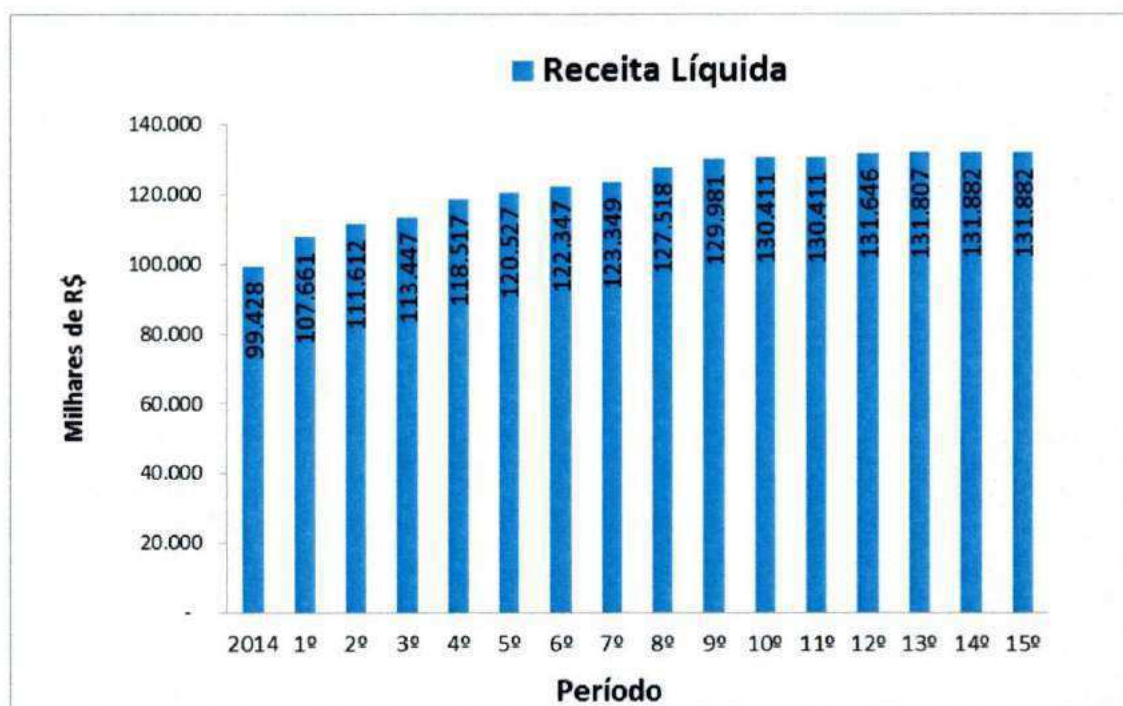
No entanto, tendo em vista que as premissas do presente plano são realistas e conservadoras, evita-se no presente trazer qualquer estudo que demonstre eventual crescimento acentuado no faturamento e resultado da empresa, de modo a não causar eventual expectativa exagerada dos credores, como também, o cometimento dos mesmos erros do passado.

<sup>11</sup> PRJ: Plano de Recuperação Judicial





Quadro 14:  
Projeção do Receita Líquida Anual



Importante ressaltar que a projeção foi construída em base às novas ações, investimentos e estruturas em curso de implementação.

As projeções de resultados obtidas ao longo do desenvolvimento do planejamento estratégico demonstram um cenário mais provável de resultados, conforme está demonstrado no quadro 15 abaixo.

Como já exposto, exaustivamente, será fixado até o final deste trabalho o critério de análise, para liquidação do passivo inscrito na Recuperação Judicial, da capacidade de geração de caixa.

A seguir veremos as projeções de capacidade de soerguimento da **Centroalcool**.





Ainda no decorrer da safra, os valores devidos aos parceiros agrícolas, começaram a ser atrasados.

Com o encerramento da safra, ocorrido prematuramente no mês de setembro, igual situação também atingiu os seus milhares de trabalhadores e prestadores de serviços.

#### 4. Dados Preliminares do Plano de Recuperação

No dia 02/07/2014, a juíza Dr<sup>a</sup> Adriana Caldas Santos, da 1<sup>a</sup> Vara da comarca de Inhumas, deferiu o pedido de recuperação judicial da Centroalcool S/A (protocolo nº 201402168904) e nomeou como seu Administrador Judicial a empresa **Stenius Lacerda Bastos Eireli**.

Ao conceder a recuperação judicial, a magistrada observou que, em seu pedido, a empresa atendeu os requisitos presentes no artigo 48, da Lei 11.101/2005, segundo o qual o devedor, no momento do pedido, tem de exercer suas atividades há mais de dois anos, entre outros requisitos.

A Dr<sup>a</sup> Adriana Caldas ressaltou, ainda que, em seu pedido, a empresa fez a exposição das causas concretas de sua situação patrimonial e das razões de sua crise econômico-financeira, fez as demonstrações contábeis relativas aos três últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido e, ainda, apresentou a relação nominal completa dos credores e a relação integral dos empregadores, entre outros elementos exigidos no artigo 58 da referida lei para que a recuperação fosse deferida.

(Texto: Arianne Lopes – Centro de Comunicação Social do TJGO)

Neste tema, apresentamos as informações que formam o plano de Recuperação Judicial, em verdade conhecido como planejamento estratégico.

Desde o ajuizamento do pleito da Recuperação Judicial, várias reuniões e debates ocorreram para avaliar as deficiências e ações necessárias para o realinhamento da condução do negócio.



Valor: R\$ 10.000,00  
 PROCESSO CIVEL E DO TRABALHO -> Processo de Conhecimento -> Procedimento de Conhecimento -> Procedimentos Especiais -> Procedimentos Regidos por Outros Códigos, Leis Esparças e Regimentos  
 INHUMAS - VARA CIVEL  
 Usuário: LEANDRO ALMEIDA DE SANTANA - Data: 02/05/2024 15:16:38

Os trabalhos foram orientados para identificar os aspectos qualitativos e quantitativos.

A começar pelos qualitativos, vamos visualizar a situação da **Centroalcool** com os principais concorrentes de mercado<sup>3</sup> tendo como base a análise dos:

#### 4.1. Fatores Críticos De Sucesso

Quadro 01: Dados Coletados – Aspectos Internos

Fatores Críticos de Sucesso	Comparação com os Concorrentes			
	A	B	C	D
Logística	Melhor	Pior	Pior	Igual
Diversidade de Produtos	Igual	Melhor	Igual	Melhor
Disponibilidade de Capital	Pior	Pior	Pior	Pior
Custo dos Insumos – Competitividade	Igual	Pior	Pior	Pior
<b>Tecnologia de Processo</b>	Melhor	Melhor	Melhor	Igual
Tecnologia da Informação	Melhor	Igual	Igual	Igual
Fidelidade de Clientes	Melhor	Igual	Igual	Igual
<b>Atendimento</b>	Melhor	Melhor	Melhor	Igual
Mecanização da Colheita	Pior	Pior	Pior	Igual
Marketing Institucional – Credibilidade	Melhor	Melhor	Pior	Igual
Poder de Negociação	Igual	Igual	Melhor	Pior
Pontualidade de Entrega	Melhor	Melhor	Igual	Igual
<b>Eficiência Indl / Produtividade</b>	Melhor	Melhor	Melhor	Igual
Prazos de Pagamento	Pior	Pior	Igual	Melhor
<b>Qualidade do Produto (expectativa do cliente)</b>	Melhor	Melhor	Melhor	Igual

#### Apuração

EVENTOS NOS QUAIS A CENTROALCOOL É MELHOR	9	7	5	2
EVENTOS NOS QUAIS A CENTROALCOOL É PIOR	3	5	5	3
EVENTOS NOS QUAIS A CENTROALCOOL É IGUAL	3	3	5	10

#### Estatística

MELHOR	PIOR	IGUAL
23	16	21
38,33%	26,67%	35,00%

Esta análise revela que a **Centroalcool**, em relação aos seus concorrentes, apresenta diferenciais competitivos significativos, sobretudo em razão da fase crítica que atravessa.

<sup>3</sup> Mercado de atuação (preservada a identificação do concorrente);





Há muito que melhorar, considerando que, em 16 (dezesesseis) de 60 (sessenta) eventos, é pior que a concorrência.

Realinhando os custos e seu poder de compra pode retomar resultado operacional suficiente aos objetivos da Recuperação Judicial, posto que os fatores "Tecnologia de Processo", "Atendimento", "Eficiência Industrial" e "Qualidade do Produto" vêm oferecendo grande vantagem competitiva.

O fator crítico "**Disponibilidade de Capital**" revela, em verdade, que a **Centralcool** vinha praticando preço desalinhado ao da concorrência, muitas vezes na necessidade imediata de performar caixa a fim de cumprir com seus compromissos.

A melhoria da "**Disponibilidade de Capital**" está intimamente ligada à capacidade de financiar a produção e possível exploração de novos produtos<sup>4</sup>, sem prejuízo da manutenção dos pré-existentes, atendendo a demanda que exigem os clientes.

Ademais, a distribuição da Recuperação Judicial é, por si só, evento que restringe sobremaneira a obtenção de crédito em operações financeiras e fornecimento de insumos agrícolas e industriais.

As ações que estão sendo tomadas, com algumas instituições financeiras, já autorizam o comentário de que há espaço, mesmo em meio à Recuperação Judicial, para operações sustentáveis com os recebíveis/contratos de fornecimento da empresa.

Vale destacar que a **Centralcool** tem muitos fatores críticos passíveis de melhorias e ajustes simples, com reflexos positivos muito significativos.

Por fim, merecedor de comentário em destaque, são os investimentos nos programas de gestão ERP e de Recursos Humanos: Vetorh, Sapiens e o Sistema GATEC, com desenvolvimento interno totalmente personalizado e adaptado às demandas da "**Tecnologia da Informação**" da **Centralcool**.

<sup>4</sup> Álcool Anidro etc;



#### 4.2. Macro Ambiente – Variáveis do Cenário Político e Econômico

Relativamente à análise das variáveis políticas e econômicas, direta ou indiretamente atuantes, analisamos com brevidade as oscilações de comportamento.

Quadro 02:

Dados Coletados – Variáveis do Cenário Político e Econômico

VARIÁVEIS POLÍTICAS E ECONÔMICAS	EXPECTATIVAS DAS VARIÁVEIS	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES
CÂMBIO	AUMENTAR	AMEAÇA
INFLAÇÃO	AUMENTAR	AMEAÇA
JUROS BANCOS	AUMENTAR	AMEAÇA
JUROS COPOM	AUMENTAR	AMEAÇA
PIB	DIMNUIR	AMEAÇA
POLÍTICA DE IMPOSTOS	AUMENTAR	AMEAÇA
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	AUMENTAR	OPORTUNIDADE
POLÍTICA SALARIAL	AUMENTAR	OPORTUNIDADE
RISCO BRASIL	AUMENTAR	AMEAÇA

De uma forma geral, o cenário não é muito favorável às "**Oportunidades**" que, em última análise, determinam uma expectativa crescente do mercado consumidor nas áreas de atuação da **Centrolcool**.

Eis aqui um cenário que constitui verdadeiro desafio: projetar o soerguimento num ambiente de incerteza política em meio a um ano eleitoral.





### 4.3. Macro Ambiente – Cenário Populacional da Região

A **Centralcool** identificou como variáveis mais significativas, a **mão-de-obra**, **comércio**, **saúde**, **educação** e **transporte** da região.

São, em verdade, variáveis que colaboram com o desenvolvimento da região, proporcionando à população a possibilidade de trabalhar próximo à residência, haja vista um menor sacrifício de tempo no deslocamento "trabalho/casa". Destaque-se que há todo um envolvimento direto do comércio local causado pela existência da empresa e pelos colaboradores da empresa que se utilizam da proximidade da cidade para realizar compras e utilizar serviços públicos.

As Usinas de Álcool do país foram responsáveis em promover o desenvolvimento das regiões mais remotas, como principal vetor de crescimento humano e econômico.

E, o mais importante: o declínio do setor afeta sobremaneira o desenvolvimento das regiões onde existem usinas de álcool, eis que estas fomentam toda cadeia econômica dos municípios circunvizinhos.

Como se sabe, a grande alocação de mão de obra do seguimento ocorre na safra, com intensa migração dos cortadores oriundos de todas as regiões do país.

#### Quadro 03:

#### Dados Coletados – Variáveis do Cenário Populacional - Região

Variáveis populacionais da região	Expectativas das Variáveis	Ameaças ou Oportunidades
Mão-de-obra	Aumentar	Oportunidade
Educação	Aumentar	Oportunidade
Saúde	Aumentar	Oportunidade
Transporte	Aumentar	Oportunidade
Comércio local	Aumentar	Oportunidade



#### 4.4. Macro Ambiente – Cenário Operacional

Esta análise tem por objetivo identificar como a **Centralcool** se relaciona com seus departamentos, incluindo-se também clientes e concorrentes.

Olhando para o futuro, cria-se a hipótese de como reagem as variáveis para aperfeiçoar os pontos fortes e suprimir os pontos fracos.

Quadro 04:

Dados Coletados – Variáveis do Cenário Operacional

Variáveis Operacionais	Expectativas das Variáveis	Objetivos
Capacitação de funcionários	Melhorar	Oportunidade de carreira
Custos operacionais	Diminuir	Otimizar resultados
Integração de funcionários	Melhorar	Comunicação objetiva - Time
Mecanização da colheita	Implementar	Eficiência de processo
Logística	Melhorar	Fidelização de clientes
Procedimentos administrativos	Melhorar	Agilidade de rotinas
Relação com os funcionários	Melhorar	Diminuir o "Turn over"
Sistema operacional - Software	Melhorar	Agilidade de rotinas e melhoria da informação

As variáveis que estão relacionadas às estruturas de Recursos Humanos induzem ao bem estar, no sentido de consolidar a sintonia fina de relacionamento entre os colaboradores e a empresa.

A **Centralcool** já avançou na reestruturação de pessoal, treinamento, departamentos e aperfeiçoamento de rotinas. Já é sensível a diferença em muitos fluxos de trabalho.

Com destaque, as variáveis com viés comercial, com mudanças igualmente em curso, proporcionarão maior possibilidade de melhorar resultado econômico, sendo certo que também demandarão investimento comercial, treinamento, "software" e "hardware".





#### 4.5. Estratégia em Curso

Há que se comentar duas fases distintas das estratégias em curso, a primeira no período que antecedeu o requerimento da Recuperação Judicial e a segunda que sucedeu o pleito.

##### 4.5.1. Estratégia Inaugural

A que antecedeu ao pleito da Recuperação Judicial foi totalmente focada no realinhamento da capacidade de financiamento da safra<sup>5</sup>, eis que somente a atividade, tomada a sua capacidade instalada, poderia reverter o quadro da geração de caixa.

Buscou-se uma repactuação com os bancos e fornecedores solicitando um alongamento do perfil da dívida, de tal forma fosse possível formar "**EBITDA**"<sup>6</sup> suficiente para quitar pendências com todas as instituições financeiras.

As negociações tiveram fatores que promoveram mais tempo do que se dispunha para o realinhamento do passivo, entre eles se destacam:

- Dificuldade em consolidar a dívida com cada instituição financeira/fornecedor;
- Indisponibilidade de linhas de refinanciamento de longo prazo<sup>7</sup>;
- Estresse do passivo para que as linhas de longo prazo fossem autorizadas;
- Juros incompatíveis com refinanciamento do passivo estressado; e
- Exigência de garantias além das possibilidades da **Centralcool**.

Paralelamente às negociações com os bancos, sem linhas de crédito disponíveis, foram acumulando obrigações com os fornecedores.

<sup>5</sup> Com o objetivo de alavancar novas linhas de crédito;

<sup>6</sup> Sigla em inglês que significa *resultado antes dos juros, impostos, depreciação e amortização*;

<sup>7</sup> Nenhum banco, no primeiro momento, concedeu novas linhas ou repactuou o alongamento da dívida;



Assim, apesar de várias ações em andamento para reestruturar a **Centralcool**, não foi possível implementar a grande maioria delas.

Aproveitando algumas das ações qualitativas do planejamento inaugural, foi necessário rever as variáveis, disponibilidades e cenário futuro no curtíssimo prazo.

Naquela ocasião, os esforços foram concentrados na busca de novos agentes financeiros para operar a antecipação dos contratos de fornecimento. Assim, por um bom tempo, essa foi a maior prioridade.

Já sem como remediar a captação de financiamento, foi dedicado todo esforço ao enquadramento das pendências financeiras com fornecedores e parceiros agrícolas.

Em muitos casos, comprar mercadorias e insumos, mesmo com pagamento antecipado, não foi autorizado.

Caso a caso, com muita morosidade, poucos acordos de repactuação da dívida foram se confirmando, tendo sido sacrificado, sobremaneira, a reposição dos estoques e planejamento da próxima safra.

Honar o passivo existente consumiu o financiamento da safra presente. Houve o que chamamos de ruptura do equilíbrio econômico / financeiro.

#### 4.5.2. Da Mudança de Estratégia em Recuperação Judicial

Comprometida a manutenção dos estoques, em razão de pagamento antecipado das matérias primas<sup>8</sup>, com queda significativa de faturamento, a **Centralcool** foi informada por alguns fornecedores e bancos que haveria encaminhamento jurídico das pendências – o que, de fato, ocorreu em grande número.

Não havia como, depois de analisar todos os cenários de eventos e de geração de caixa, não ingressar com a proteção legal da Recuperação Judicial, senão vejamos:

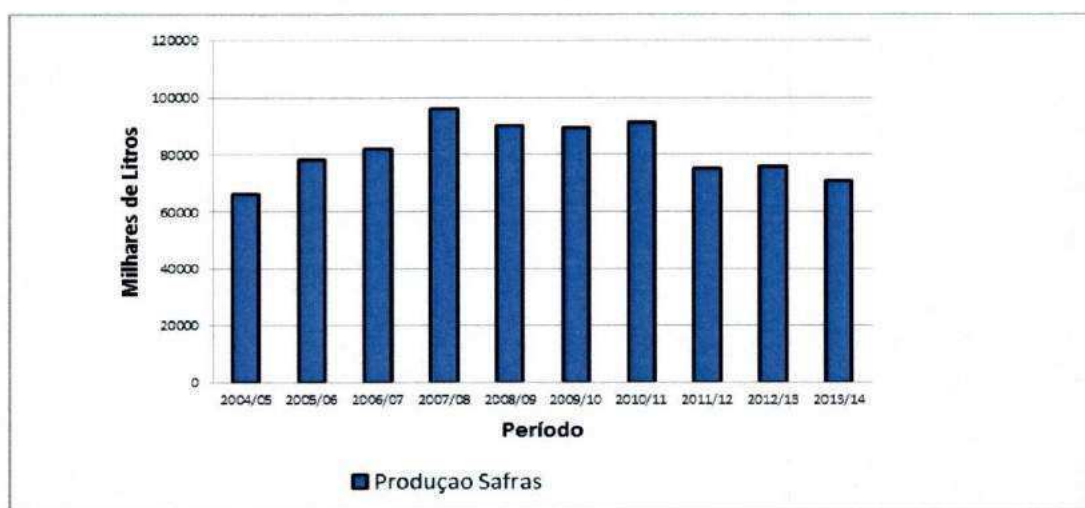
<sup>8</sup> Insumos de lavoura e indústria;





- A falta de abastecimento de matérias primas, ao longo das negociações com fornecedores, induziu à queda de faturamento;
- Iminência de demandas judiciais dos acordos não realizados ou não cumpridos;
- A falta de linhas de crédito, para operar os contratos/recebíveis, não foi suficiente para o realinhamento com os fornecedores;
- Aquisição de matérias primas por distribuidor, notadamente mais cara;
- A morosidade na conclusão dos acordos com fornecedores, ou, pela incapacidade de cumprir as metas de liquidação prometidas;
- O não fornecimento, mesmo com pagamento antecipado, antes das formalizações de alguns acordos;
- A dificuldade de acesso a sua matéria-prima principal, cana-de-açúcar; e
- Por fim e o principal evento, a insuficiência de geração de caixa para honrar os acordos e compromissos financeiros em razão do balizamento do preço do álcool.

Quadro 05:  
Queda Produção





Vale comentar que, em alguns casos, como componente da queda da geração de caixa, o fornecimento de matérias primas foi condicionado à liquidação dos débitos inscritos na Recuperação Judicial, prejudicando toda a estrutura das versões anteriores deste plano de soerguimento.

Assim a formatação do plano de soerguimento, obrigatoriamente, teve que priorizar medidas de controle de gestão de caixa e resultado, a saber:

- Aquisição de mercadorias em razão da disponibilidade de caixa;
- Planejamento de compras mais rigoroso;
- Implementação de controle rigoroso de fluxo de caixa;
- Revisão do quadro de funcionários;
- Investimento na fidelização dos clientes;
- Rigor no realinhamento dos custos fixos; e
- Revisão do realinhamento dos custos e prazos de entrega;

Além destas medidas, planeja outras estratégias ligadas ao aperfeiçoamento dos sistemas gerenciais de informação, com o fim de proporcionar uma melhoria na tomada de decisões em geral.

#### **5. Ações Para o Soerguimento**

- Remanejamento de pessoal e departamentos, buscando eficiência;
- Ampliação de treinamento de pessoal com foco a melhorar a performance no dia-a-dia;
- Programas de incentivo e metas no departamento comercial;
- Realinhamento dos custos fixos e operacionais;
- Contratação de profissionais de mercado especialistas em governança, recuperação e gestão financeira de empresas;





## I. Créditos Trabalhistas

- a. (i) os Créditos Trabalhistas cujo valor não supere R\$ 1.000,00 (mil reais) serão pagos integralmente; (ii) os Créditos Trabalhistas cujo valor seja superior a R\$ 1.000,00 (mil reais) e não supere R\$ 3.000,00 (três mil reais) serão pagos com deságio de 10% (dez por cento) sobre o montante que exceder R\$ 1.000,00 (mil reais), sendo que o restante será pago de acordo com o estabelecido em (i); (iii) os Créditos Trabalhistas cujo valor seja superior a R\$ 3.000,00 (três mil reais) e não supere R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) serão pagos com deságio de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o montante que exceder R\$ 3.000,00 (três mil reais), sendo que o restante será pago de acordo com o estabelecido em (i) e (ii); (iv) os Créditos Trabalhistas cujo valor seja superior a R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e não supere R\$ 10.000,00 (dez mil reais) serão pagos com deságio de 50% (cinquenta por cento) sobre o montante que exceder R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), sendo que o restante será pago de acordo com o estabelecido em (i), (ii) e (iii), e; (v) os Créditos Trabalhistas cujo valor seja superior a R\$ 10.000,00 (dez mil reais) serão pagos com deságio de 90% (noventa por cento) sobre o montante que exceder R\$ 10.000,00 (três mil reais), sendo que o restante será pago de acordo com o estabelecido em (i), (ii), (iii) e (iv).
- b. *Prazos de Pagamento.* Os Créditos Trabalhistas, reestruturados na forma da cláusula I.a., serão pagos da seguinte forma: (i) o valor correspondente a até 5 (cinco) salários mínimos, relativos a créditos de natureza estritamente salarial e vencidos nos 3 (três) meses anteriores à Data do Pedido, serão pagos no prazo de até 30 (trinta) dias a contar da Homologação Judicial do Plano; e (ii) o restante será pago no prazo de até 1 (um) ano a partir da Homologação Judicial do Plano, nos termos do art. 54 da Lei de Falências.



- c. *Ações em Curso*. Os Créditos Trabalhistas decorrentes de ações judiciais em curso serão, após o trânsito em julgado da respectiva sentença condenatória ou homologatória de acordo, pagos de acordo com os valores, prazos e demais condições estabelecidas nas cláusulas (l.a.) e (l.b.).

## II. Créditos com Garantia Real

- a. Os Credores com Garantia Real serão pagos com deságio de 25% (vinte e cinco por cento), em 12 (doze) Anos, em 1 (uma) parcela anual com vencimento no dia 30 de outubro de cada Ano, após um período de carência de 2 (dois) anos a contar da Homologação Judicial do Plano.

## III. Créditos Quirografários

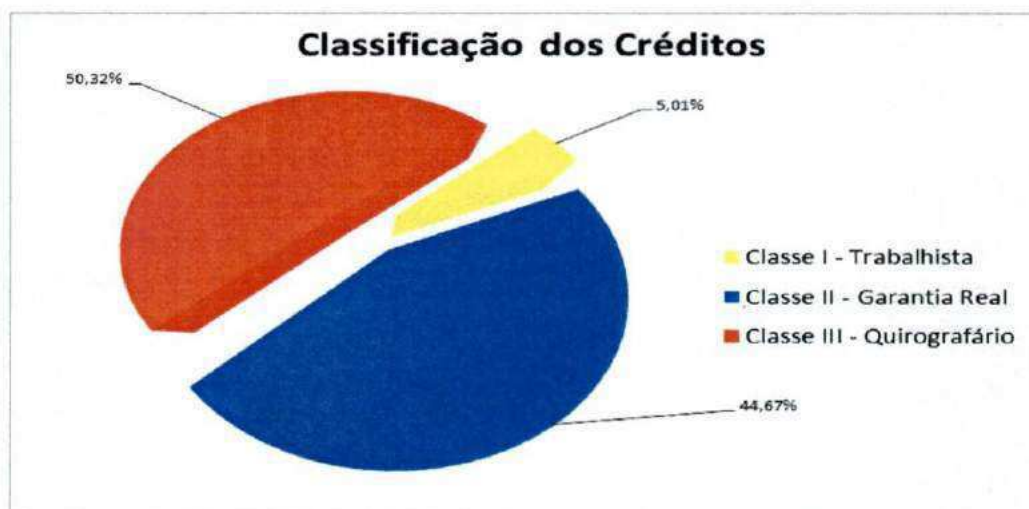
- a. Os Credores Quirografários serão pagos com desconto de 50% (cinquenta por cento), em 14 (catorze) Anos, em 1 (uma) parcela anual, tendo o primeiro vencimento no dia 30 de outubro de cada Ano, após um período de carência de 1 (um) ano a contar da Homologação Judicial do Plano;
- b. A primeira parcela anual será efetuada aos Credores Quirografários tendo como teto o valor de R\$ 3.000,00 (três mil reais), sendo as demais parcelas divididas em partes iguais.
- c. Com destaque aos Credores Parceiros Agrícolas, que se encontram na classe dos quirografários, terão condições estratégicas no recebimento de seus créditos, com o objetivo de evitar **a ruptura** das atividades da Centroalcool. Os Credores Parceiros Agrícolas serão pagos no prazo de até 5 (cinco) Anos-safra, após um período de carência de 1 (um)





ano a contar da Homologação Judicial do Plano, desde que concordem em renovar os contratos em curso pelo prazo mínimo de 1 (um) ciclo agrícola da cultura de cana-de-açúcar. Os Créditos dos Credores Parceiros Agrícolas que não concordarem em renovar os contratos com a Centroalcool, serão pagos nos valores, prazos e demais condições estabelecidas para o pagamento dos Créditos Quirografários não estratégicos.

A dívida da **Centroalcool** está classificada nas três classes e distribuída da seguinte forma:



Vale enfatizar que o endividamento bancário não está conciliado, estimando que haja variação significativa para baixo dos valores aqui consignados.

Para evitar qualquer dúvida acerca do convencimento da **Centroalcool**, oportunamente será apresentada em juízo, com a colaboração de especialistas da área, a composição técnica do endividamento bancário.



Por enquanto, exclusivamente para cumprir o rito do processo, sob a premissa de valor controverso, declinam-se estes valores e respectivos resultados para fixar e projetar a capacidade de pagamento, considerando o passivo bancário, para este mister, superestimado.

### 8. Comportamento Econômico da Empresa na Recuperação Judicial

<b>"HIGHLIGHTS" PERÍODO PROJETADO</b>	<b>2014/2015 a 2029/2030</b>	
RECEITA LÍQUIDA	1.962.426	100,00%
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	1.718.111	87,55%
DESPEAS OPERACIONAIS	209.538	10,68%
TRIBUTOS PARCELADOS	35.940	1,83%
DESPEAS FINANCEIRAS	157.054	8,00%
NOVOS INVESTIMENTOS	34.000	1,73%
GERAÇÃO EBITDA	77.797	3,96%
AMORTIZ. DÍVIDA	73.214	3,73%
LUCRO ACUMULADO	4.583	0,23%







## 9. Encerramento

Têm autores e colaboradores desse Plano de Recuperação Judicial convicções bem evidenciadas sobre a viabilidade econômica e financeira da **Centroalcool**, tomando a empresa como rentável.

O realinhamento da governança da empresa será um dos seus mais poderosos dispositivos de ruptura da crise, incluindo-se aí a formação de conselho administrativo com profissionais de mercado, observado, como coadjuvante do soerguimento, o que dispõe o art. 50, IV da Lei 11.101/05.

Outro dispositivo igualmente poderoso, comum em todas as Recuperações Judiciais, é o realinhamento do convencimento dos credores em ACREDITAR que a recuperanda não foi leviana na condução dos negócios – em especial ao se verificar a grave crise que assola todo o setor de atuação da **Centroalcool** –, tendo apenas concorrido com escolhas equivocadas, tal como muitas tomadas por alguns fornecedores, peculiar em toda atividade de risco, além das condições de mercado amplamente expostas no início deste Plano.

Nesse sentido, muitas vezes ao credor é inverossímil a incapacidade do pagamento, porquanto, em verdade, há a dificuldade de superar o paradoxo pelo qual o pagamento não advém dos interlocutores da gestão e sim a capacidade de gerar riqueza da empresa.

Os autores e colaboradores deste trabalho, por ocasião do encerramento, deixam uma mensagem aos credores de que existem sinais muito claros para o soerguimento.

Os profissionais de recuperação de empresas aprendem que não há receita acabada para fazer do inferno o paraíso, e, reconduzi-las ao soerguimento é uma tarefa que vai muito além do planejamento.

Não foi contemplada, neste plano, nenhuma condição de participação em capitalização dos credores, sem sua renúncia, tampouco foram levados, por seu conteúdo de liquidação, ao vínculo de manutenção das relações comerciais com a recuperanda.



O Plano de Recuperação será cumprido na forma da Lei 11.101/05, comprometendo-se a recuperanda, cumpridas as exigências dos artigos 61 a 63 da referida lei, em honrar os pagamentos conforme plano homologado.

E aqui encerra o laudo econômico financeiro e relatório de planejamento estratégico.

Inhúmas - GO, 4 de setembro de 2014.

---

Autoria e Colaboração:

Adriano Augusto Domingues Neto: Advogado – OAB/SP 84.229;

Sandro Luiz dos Reis: Administrador de Empresas – CRA/SP 117.349;

---

**CENTROALCOOL S/A. – Em Recuperação Judicial**





DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROJETADOS COM AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA

ANOS SAFRA	2014/2015	1º ANO SAFRA	2º ANO SAFRA	3º ANO SAFRA	4º ANO SAFRA	5º ANO SAFRA	6º ANO SAFRA	7º ANO SAFRA	8º ANO SAFRA	9º ANO SAFRA	10º ANO SAFRA	11º ANO SAFRA	12º ANO SAFRA	13º ANO SAFRA	14º ANO SAFRA	15º ANO SAFRA
Previsão de Caixa (tomeladas)	901.374	969.626	998.667	1.015.093	1.060.455	1.092.655	1.109.155	1.125.655	1.162.155	1.182.255	1.182.255	1.182.255	1.182.255	1.182.255	1.182.255	1.182.255
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>113.674</b>	<b>123.086</b>	<b>127.601</b>	<b>129.700</b>	<b>135.495</b>	<b>137.797</b>	<b>139.878</b>	<b>141.025</b>	<b>145.791</b>	<b>148.606</b>	<b>149.097</b>	<b>149.097</b>	<b>150.509</b>	<b>150.696</b>	<b>150.785</b>	<b>150.785</b>
(-) ICMS	14.247	15.425	15.989	16.252	16.978	17.270	17.531	17.676	18.273	18.626	18.686	18.686	18.863	18.889	18.902	18.902
<b>(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>99.428</b>	<b>107.661</b>	<b>111.612</b>	<b>113.447</b>	<b>118.517</b>	<b>120.527</b>	<b>122.347</b>	<b>123.349</b>	<b>127.518</b>	<b>129.981</b>	<b>130.411</b>	<b>130.411</b>	<b>131.646</b>	<b>131.807</b>	<b>131.882</b>	<b>131.882</b>
Etanol Hidratado	63.169	68.427	70.966	72.133	75.357	76.574	77.730	78.335	80.989	82.564	82.853	82.853	83.635	83.693	83.693	83.693
Etanol Anidro	30.530	33.071	34.298	34.862	36.420	37.008	37.567	37.899	39.142	39.903	40.043	40.043	40.421	40.449	40.449	40.449
Bagaço	5.729	6.163	6.347	6.452	6.740	6.945	7.050	7.155	7.387	7.514	7.514	7.514	7.589	7.665	7.740	7.740
<b>(-) CUSTO PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>86.781</b>	<b>91.332</b>	<b>92.410</b>	<b>93.791</b>	<b>98.942</b>	<b>104.329</b>	<b>108.094</b>	<b>110.534</b>	<b>113.618</b>	<b>115.933</b>	<b>116.136</b>	<b>116.136</b>	<b>117.411</b>	<b>117.578</b>	<b>117.573</b>	<b>117.573</b>
Atividades Agrícolas	74.764	78.413	79.590	80.508	84.708	89.563	92.302	93.742	96.536	98.194	98.194	98.194	99.030	99.026	99.022	99.022
Atividades Industriais	12.017	12.919	12.820	13.283	14.234	14.766	15.732	16.792	17.062	17.738	17.942	17.942	18.381	18.553	18.552	18.552
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>12.647</b>	<b>16.329</b>	<b>19.202</b>	<b>19.657</b>	<b>19.575</b>	<b>16.199</b>	<b>14.313</b>	<b>12.815</b>	<b>13.900</b>	<b>14.048</b>	<b>14.275</b>	<b>14.275</b>	<b>14.235</b>	<b>14.229</b>	<b>14.309</b>	<b>14.309</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>9.524</b>	<b>16.276</b>	<b>15.666</b>	<b>16.089</b>	<b>16.162</b>	<b>12.187</b>	<b>10.664</b>	<b>10.979</b>	<b>12.535</b>	<b>12.638</b>	<b>12.638</b>	<b>12.638</b>	<b>12.836</b>	<b>12.836</b>	<b>12.836</b>	<b>12.836</b>
Despesas Administrativas/Comerciais	6.241	6.273	6.654	7.066	7.093	8.188	8.200	8.509	9.035	9.131	9.131	9.330	9.330	9.330	9.329	9.329
Despesas Tributárias	363	383	393	402	449	458	464	470	500	506	506	506	506	506	506	506
Parcelamento de Tributos	2.920	7.620	7.620	7.620	7.620	2.540	2.540	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Novos investimentos Operacionais	0	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
<b>(=) LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>3.123</b>	<b>53</b>	<b>3.536</b>	<b>3.568</b>	<b>3.413</b>	<b>4.012</b>	<b>3.649</b>	<b>1.835</b>	<b>1.365</b>	<b>1.411</b>	<b>1.637</b>	<b>1.438</b>	<b>1.399</b>	<b>1.393</b>	<b>1.473</b>	<b>1.473</b>
(-) DESPESA FINANCEIRA	7.957	8.616	8.932	9.079	9.485	9.646	9.791	9.872	10.205	10.402	10.437	10.437	10.536	10.549	10.555	10.555
(+) Incentivos Fiscais (Produtoz Goiás - não tributável)	5.200	11.260	11.672	11.864	12.394	12.607	12.797	12.904	13.339	13.597	13.641	13.641	13.770	13.789	13.799	13.799
<b>(=) LUCRO ANTES DO IMPOSTO</b>	<b>366</b>	<b>2.697</b>	<b>6.276</b>	<b>6.353</b>	<b>6.323</b>	<b>6.973</b>	<b>6.655</b>	<b>4.867</b>	<b>4.499</b>	<b>4.605</b>	<b>4.841</b>	<b>4.642</b>	<b>4.634</b>	<b>4.633</b>	<b>4.717</b>	<b>4.717</b>
(-) IR/CSLL (base reduzida em 30% ref. Prej. acum.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>366</b>	<b>2.697</b>	<b>6.276</b>	<b>6.353</b>	<b>6.323</b>	<b>6.973</b>	<b>6.655</b>	<b>4.867</b>	<b>4.499</b>	<b>4.605</b>	<b>4.841</b>	<b>4.642</b>	<b>4.634</b>	<b>4.633</b>	<b>4.717</b>	<b>4.717</b>
CRÉDITO TRABALHISTA (1 parcela)		4.722														
CRÉDITO GARANTIA REAL (12 parcelas)			1.205	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617	1.617
CRÉDITO QUIROGRAFÁRIO (14 parcelas)			2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
CRÉDITO QUIROGRAFÁRIO PARCELAIS (5 - 10.000)																
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO ACUMULADO</b>	<b>366</b>	<b>3.063</b>	<b>1.412</b>	<b>1.126</b>	<b>809</b>	<b>1.143</b>	<b>1.159</b>	<b>1.387</b>	<b>1.246</b>	<b>1.212</b>	<b>1.414</b>	<b>1.417</b>	<b>1.412</b>	<b>1.406</b>	<b>1.483</b>	<b>4.583</b>

Valor: R\$ 10.000,00  
 PROCESSO CIVIL E DO TRABALHO -> Processo de Conhecimento -> Procedimento de Conhecimento -> Procedimentos Regidos por Outros Códigos, Leis Esparças e Regimentos  
 INHUMAS - VARA CIVIL  
 Usuário: LEANDRO ALMEIDA DE SANTANA - Data: 02/05/2024 15:16:41



## 7.2. Comentários aos Resultados Projetados

Como se pode depreender dos quadros acima, as projeções apresentam condições significativas de reverter o cenário de baixa liquidez que se encontrava a **Centralcool**.

As premissas adotadas para construir a proposta de pagamento do passivo da Recuperação Judicial foram escolhidas em virtude da condição do cenário de baixíssima oportunidade de crédito com os fornecedores e instituições financeiras.

Por condição operacional financeira e em decorrência do acima exposto, serão provisionadas parcelas anuais para o pagamento da dívida.

A **Centralcool** processa anualmente em torno de 85.000.000 de litros de etanol por safra.

Ocorre que esse volume deve ser ampliado, até mesmo como componente do sucesso do plano de recuperação.

### 7.2.1. Prefácio ao Plano de Recuperação

Preliminarmente, como destaque, a **Centralcool** reúne a maior parte de sua dívida nos credores da classe III, conforme dispõe o art. 41, III, notadamente os titulares de créditos quirografários.

A distribuição do comprometimento do passivo é de 50,32% para os credores quirografários, 44,67% para os credores com garantia real e, por fim, 5,01% para os credores trabalhistas.

Há que se apresentar as diretrizes pelas quais a **Centralcool** elaborou o plano de recuperação, sempre orbitando os limites impostos pelos resultados alcançados, de forma que seja possível a liquidação do passivo da Recuperação Judicial, sem prejuízo de reservar parte do resultado para reinvestir preventivamente em sua capacidade competitiva, a saber:

- Amortização do passivo vinculado à capacidade de geração de caixa;





- Faturamento em crescimento conservador conforme demonstrado no quadro 14;
- Diminuição dos custos operacionais e administrativos (mantidos ou reduzidos os custos com aumento do faturamento), bem como um controle de estoque mais rigoroso;
- Planejamento de compra de matérias primas proporcional ao faturamento;
- Pagamentos anuais;
- O passivo bancário<sup>12</sup>, considerado neste plano de Recuperação Judicial, **declaradamente controverso**, foi o mesmo indicado na peça inaugural constante do quadro geral de credores; e
- Ao longo dos anos, necessidade de investimentos em equipamentos, treinamento, logística, computadores e softwares.

### 7.3. Proposta aos Credores

A **Centralcool** elabora seu plano de pagamento aos credores calcada nas seguintes premissas:

- ✓ Cumprimento das Determinações da LRE;
- ✓ Viabilidade Financeira do Plano;
- ✓ Composição de Fórmula Financeira que pudesse quitar, em curto espaço de tempo, parceiros agrícolas, como fonte de ampliação e manutenção de áreas de produção; e
- ✓ Fazer prevalecer o espírito da Lei, tratando seus credores, parceiros históricos da empresa, com justiça e bom senso.

#### 7.3.1 Dip Financing – Pagamento aos Credores que Acreditam na Centralcool

Inequivocamente, um dos grandes desafios de uma empresa em Recuperação Judicial, é a obtenção de capital ou crédito com seus fornecedores.

<sup>12</sup> Objeto de Discussão Revisional;



Ainda há uma desconfiança das instituições financeiras, grandes empresas e conglomerados, em suma, das empresas em geral, de dar crédito a empresas em Recuperação Judicial.

Sem dúvida alguma, crédito e dinheiro são elementos chave para o sucesso de uma Recuperação Judicial; contudo, mesmo após 9 (nove) anos de vigência da lei, é certo afirmar que as empresas em Recuperação Judicial ainda andam em descrédito.

Muitos consultores, advogados e doutrinadores, chamam atenção para o que se chama de "espiral da morte", como efeito do pedido de Recuperação Judicial, e da conseqüente falta de crédito.

A KPMG realizou uma pesquisa sobre o tema em agosto de 2009, elaborando um questionário que foi encaminhado para profissionais da área financeira, contando com a participação de empresas de grande porte e líderes de mercado.

Do total de profissionais consultados, 52% (cinquenta e dois por cento) dos participantes admitiram não continuar fornecendo para clientes em Recuperação Judicial.

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

- Políticas internas, confiança no cliente e mercado;
- Nenhuma seguradora aprova limite de empresas em Recuperação Judicial;
- As concessionárias de energia elétrica obedecem à política de comercialização e cobrança em atendimento a normas regulamentadas pela Aneel;
- Resolução Aneel n.º 456/2000, e, caso o cliente esteja inadimplente a partir de determinado prazo, é efetuada a suspensão do fornecimento;
- Não há qualquer vantagem em aumentar o risco desse cliente, uma vez que o produto não seria o produto principal para essa empresa, também não há necessidade de aumentar ainda mais o risco, face ao





plano apresentado pelos mesmos, ou seja, não se credita ao plano de Recuperação Judicial apresentado qualquer atrativo;

- Motivos internos da empresa;
- Não aumentar a exposição junto a uma empresa com dificuldade em honrar seus compromissos;
- Política internacional;
- Cliente fora do perfil;
- Política interna;
- Não houve uma negociação formal de continuidade de relacionamento;
- Não aumentar o risco de crédito;
- O cliente parou de honrar seus compromissos;
- Cliente não aceitou efetuar compras mediante pagamento antecipado;
- Risco de crédito adicional aos valores já devidos; e
- O cliente tem uma dívida de entrega de *commodities* e não faturas para pagar. Temos a CPR "Cédula do Produto Rural" que garante que a *commoditie* é que deve ser entregue e não seus recursos financeiros.

Ora, o conceito que vem sendo adotado para empresas em Recuperação Judicial é o de que "investir é muito arriscado, fornecer é ainda pior".

A falta de um programa de benefícios exclusivos a fornecedores torna a sobrevivência durante o período de recuperação algo heroico.

O renomado Consultor André Schwartzman, conselheiro da *Turnaround Management Association* do Brasil, entidade que reúne cabeças pensantes da prática de reestruturação empresarial no país afirma que em levantamento feito pela TMA com 64 grandes



fornecedores mostrou que 88% das empresas não tem qualquer regulamento que discipline o comércio com recuperandas, bem ainda, "apenas 12% preveem o que fazer: cortar qualquer crédito".

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

A saída prevista neste plano, é albergada pela legislação (*debtor-in-possession financing*) e tem risco mínimo para investidores: deferido o pedido de Recuperação Judicial, esses financiamentos têm prioridade de quitação.

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

*"Os créditos quirografários sujeitos à Recuperação Judicial pertencentes a fornecedores de bens ou serviços que continuarem a provê-los normalmente após o pedido de Recuperação Judicial terão privilégio geral de recebimento em caso de decretação de falência, no limite do valor dos bens ou serviços fornecidos durante o período da recuperação."*

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

O conceito do *DIP FINANCING* a ser utilizado neste plano perante os credores da classe com garantia real e da classe dos quirografários, será o de que todo e qualquer credor destas duas classes poderá se habilitar para continuar o fornecimento de produtos ou serviços, em condições reais de mercado, no que se refere a preço e





prazos de entrega, ou seja, o *DIP FINANCING*, para fins não somente de paridade, mas de respeito com os credores da Recuperação Judicial, será aberto para toda a coletividade de credores das classes acima mencionadas, enquanto a **Centroalcool** se encontrar em Recuperação Judicial, sem exceção.

Para habilitação, bastará que o CREDOR ora chamado de CREDOR PARCEIRO faça uma oferta por escrito à **Centroalcool**, que, se em condições de mercado, será aceita e documentada na Recuperação Judicial, para publicidade a toda coletividade de credores.

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

As projeções financeiras foram desenvolvidas assumindo-se o crescimento conservador e contínuo do mercado, lembrando que a técnica utilizada foi a do "justo meio termo", para que não fosse por demais conservadora e, por conseguinte, inapta, ou que fosse "otimista" a ponto de ultrapassar a barreira da realidade, ou que pudesse trazer expectativa errônea a todos.

Assim, com o plano de pagamento apresentado a seguir, a **Centroalcool** 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.

E é esta a principal premissa do Plano de Pagamento: de um lado, elaborar uma fórmula que comprove a viabilidade financeira da empresa e, de outro, pagar seus credores no menor espaço de tempo possível, sem que este desejo de honrar seus compromissos abale irreversivelmente sua continuidade empresarial.

Estes pagamentos têm seu fundamento no princípio da razoabilidade e da função social da empresa, posto que, nos primeiros anos, liquidar-se-á a dívida Trabalhista e dos Credores Parceiros Agrícolas,



promovendo a manutenção dos empregos e da atividade econômica de toda a região e entorno.

A aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial ensejará, nos termos da LEI, na NOVAÇÃO dos créditos, sendo que automaticamente todas as garantias prestadas, inclusive avais de eventuais sócios ou devedores solidários, serão extintos por força da operada novação.

Entende a **Centralcool** que, como tem costumeiramente ocorrido em diversas Recuperações Judiciais – dentre elas, da Denusa, Grupo Bertolo, Baldin, Decasa, dentre outros –, outras formas alternativas de recuperação da empresa, e de pagamento aos credores podem ser propostas, alteradas ou mesmo viabilizadas na Assembleia Geral de Credores.

Tais planos podem constituir em formação de sociedade de credores, concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar, e até mesmo a "conversão" da **Centralcool** em sociedade por ações de capital aberto.

A principal estratégia que poderá ser submetida como alternativa do pagamento através da geração de caixa, seria por meio da VENDA DA EMPRESA, seja através da cessão das quotas | ações, ou pela aquisição do estabelecimento empresarial como um todo.

Neste caso de venda da empresa, os CREDITORES deveriam receber seus créditos de acordo com os termos e condições de eventual "proposta vencedora" do certame, que por certo deveria ser aprovada pela coletividade de credores caso não fosse suficiente para pagamento integral da dívida novada.

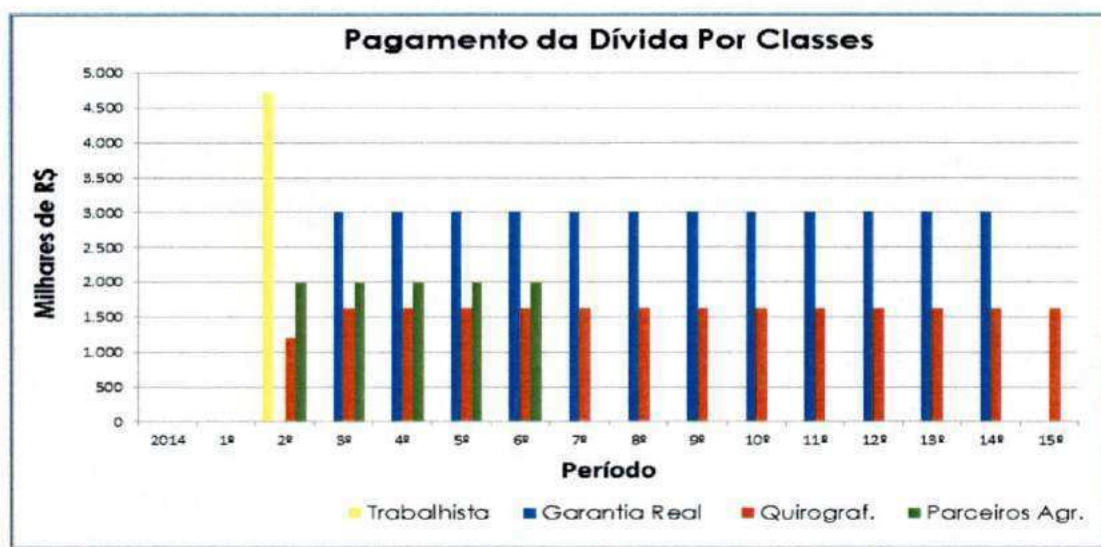
Também, como alternativa, poderá ser negociado o ARRENDAMENTO da empresa como plano alternativo, com valor mínimo a ser pago de R\$ 280.000,00 por mês, desde que liquidadas as verbas trabalhistas.

Os planos alternativos ficam automaticamente aprovados no caso de APROVAÇÃO do PRJ em assembleia de credores.

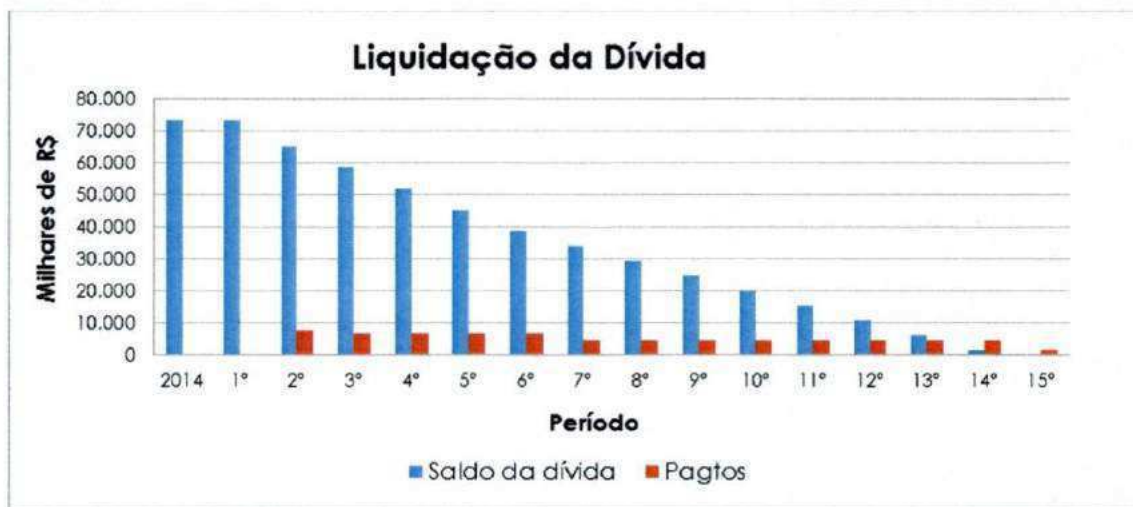




Quadro 16  
Pagamento por Classe de Credores



Quadro 17  
Visão Geral da Liquidação da Dívida – Em Reais



Desta forma, respeitadas todas as projeções feitas, segue abaixo a consolidação da proposta de liquidação do passivo da Recuperação Judicial, a saber: