

17/1



Plano de Recuperação Judicial

Setembro de 2016

178/

Índice

1. Apresentação
 - 1.1 Objetivo
 - 1.2 Escopo do trabalho
2. Histórico
 - 2.1 Origem da Steins Malhas
 - 2.2 Descrição da empresa
 - 2.3 Principais clientes
 - 2.4 Produtos
 - 2.5 Composição do capital
3. Segmento de atuação
4. Fatores que contribuíram para as dificuldades da empresa
5. Composição da dívida
6. Diagnóstico econômico financeiro
 - 6.1 Situação atual
 - 6.2 Conclusão do diagnóstico
7. Plano de recuperação
 - 7.1 Reestruturação Operacional
 - 7.1.1 Reorganização do quadro funcional
 - 7.1.2 Mix de Produtos
 - 7.1.3 Resultado da reestruturação operacional
 - 7.2 Reestruturação financeira
 - 7.2.1 Projeções financeiras
 - 7.2.2 Conclusão das projeções
8. Proposta aos credores
 - 8.1 Perfil de Pagamento
9. Conclusão

179

1. Apresentação

1.1. Objetivo

Este documento foi elaborado com a intenção de apresentar e estabelecer os principais termos do Plano de Recuperação Judicial ("Plano de Recuperação" ou "Plano") da Empresa STEINBRAUCH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CONFECÇÕES LTDA – em Recuperação Judicial, ora proposto (doravante denominada "STEINS MALHAS" ou "Empresa"), sob o escudo da Lei de Recuperação Judicial e Extrajudicial e Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (Lei nº. 11.101, de 9 de Fevereiro de 2005) ("Lei de Recuperação de Empresas").

Em 06 de maio de 2016, a Empresa protocolou, no Fórum da Comarca de São Lourenço do Sul, RS, a petição inicial requerendo a proteção prevista na Lei de Recuperação de Empresas.

O Plano de Recuperação inclui uma análise econômico-financeira da Empresa e a descrição das medidas que serão adotadas com o objetivo de fazer com que a STEINS MALHAS volte a desenvolver seus negócios de forma organizada e eficiente, tornando-se viável, econômica e financeiramente.

Após a demonstração da viabilidade da Empresa e descrição da origem dos recursos a serem utilizados na quitação de seu passivo, este Plano irá descrever o cronograma de pagamentos dos valores devidos aos credores habilitados no processo de Recuperação Judicial da Empresa, bem como determinados créditos não sujeitos ao Plano, mas que afetam a geração de caixa da Empresa.

O Plano de Recuperação foi desenvolvido no período entre agosto e setembro de 2016, sendo fruto da cooperação entre a administração da Empresa e a A3 CONSULTORES EM AGRONEGÓCIOS E EMPRESARIAIS LTDA (doravante denominada A3 Consultores Empresariais).

A STEINS MALHAS forneceu a base histórica de informações operacionais e dados financeiros detalhados necessários à elaboração das premissas que nortearam as projeções de resultados financeiros e estimativas

de geração de caixa decorrente da venda de seus produtos. A A3 Consultores Empresariais desenvolveu as projeções financeiras com base nas informações fornecidas pela STEINS MALHAS, identificou a necessidade de recursos e a forma possível para amortização da dívida atual.

1.2 Escopo do trabalho

O trabalho está estruturado de forma a transmitir uma visão sobre a STEINS MALHAS, contemplando suas características principais, seus problemas, as razões que levaram à atual crise financeira e as alternativas para solução da crise.

A elaboração da proposta aos credores é consequência do trabalho que envolveu análises, discussões com a administração da Empresa e simulações financeiras.

O trabalho da A3 Consultores Empresariais, junto à administração da STEINS MALHAS, foi desenvolvido seguindo os seguintes tópicos:

- Os itens 2 e 3 tratam do histórico e da caracterização da Empresa e o objetivo é demonstrar sua origem, sua evolução, sua forma de atuação, sua estrutura e seu mercado de atuação.
- No item 4 está demonstrado como a Empresa chegou à situação atual, que implicou na necessidade do pedido de recuperação judicial.
- Os itens 5 e 6 demonstram a composição da dívida atual e apresentam uma evolução histórica de seu desempenho econômico-financeiro.
- O item 7 apresenta o Plano de reestruturação operacional e financeira que se pretende adotar para viabilizar a recuperação da Empresa.
- Os itens 8 e 9 tratam da Proposta aos Credores e considerações finais.

181

2. Histórico

2.1 Origem da Steins Malhas

A Sra. Ivoni Pinz Brauch, mãe do fundador da STEINS MALHAS, Lauthério Pinz Brauch começou a costurar aos 14 anos. Fazia costura sob medida para clientes finais e ajustes de roupas para lojistas de São Lourenço do Sul. O principal produto na época era o terno sob medida. O cliente fazia diversas provas até que o produto fosse concluído, não permitindo que a produção fosse alta.

Foi percebido que se o produto deixasse de ser sob medida e tamanhos fossem desenvolvidos seria possível aumentar a produção e focar a venda apenas nos lojistas como a Casa das Novidades. A transição foi feita e aos poucos a empresa começou a se estruturar. Com isso começaram a diversificar o *Mix de produtos* e aumentar a carteira de clientes.

O Sr. Lauthério além de produzir era responsável pelas vendas. A colônia de São Lourenço do Sul era abastecida por diversos pontos de venda na própria colônia o que oportunizou focar nas vendas de pronta entrega. Semanalmente os estabelecimentos comerciais da colônia eram visitados e os produtos da STEINS MALHAS vendidos já eram entregues. Para isso, o Sr. Lauthério produzia e levava no veículo da empresa diversos produtos que pudessem atender a necessidade da colônia de São Lourenço do Sul.

Essa mudança no processo de trabalho da Sra. Ivoni fez com que surgisse a STEINS MALHAS como ela é hoje. Uma empresa com processos produtivos mais modernos e qualidade comprovada entre os mais diversos clientes. A empresa trabalhava com moda durante todo ano e no período de final de ano e carnaval era procurada para produzir camisetas promocionais.

Com a abertura comercial do Brasil, iniciada em 1992, o setor têxtil brasileiro começou a enfrentar uma concorrência muito grande vindo de fora, principalmente de produtos Chineses. Aos poucos a STEINS MALHAS viu seu *Mix de produtos* mudar para produção de camisetas promocionais e uniformes.

1807

A camiseta promocional sofre menos com a concorrência de preço vindo dos importados. Isso ocorre em virtude da personalização e do prazo de entrega. No ano de 1999 a empresa já estava reposicionada no mercado e não trabalhava mais com moda.

A busca por qualidade e preço competitivo fez com que a STEINS MALHAS perseguisse fornecedores que a permitissem atingir seus padrões de qualidade com preço competitivo. Seu principal fornecedor de malhas é a empresa WILLRICH INDÚSTRIA E COMÉRCIO TÊXTIL. A STEINS MALHAS possui um limite de crédito de mais de R\$ 400.000,00, o que permitia abastecer a produção mensalmente de malhas sem problema. O prazo de pagamento era de 30/60/90/120 dias e o prazo de entrega de no máximo 5 dias após o pedido.

Com o foco nas vendas de camisetas promocionais a STEINS MALHAS possuía um período de vendas mais baixas no inverno. Nesse período a produção continuava sendo feita e os produtos confeccionados eram armazenados para venda posterior no verão. Já existia um histórico das vendas nos períodos de alta que permitiam a programação da produção de camisetas, principalmente as brancas, para posterior aplicação de serigrafia. Tal situação permitia manter os colaboradores estáveis durante todo ano.

O fluxo de caixa baixo do período de inverno era coberto pelo período de grande saída no verão e carnaval e pela loja Naty Confecções que pertencia a STEINS MALHAS. Essa empresa estava situada no centro da cidade, vendendo ao consumidor final, com margens de lucro mais altas. Além disso, a empresa realizava um feirão de malhas no início do inverno, permitindo que fosse desovado todo estoque de produtos com pequenos defeitos e de boa qualidade que estavam parados no estoque.

Em 2011 foi feito um investimento no processo produtivo, permitindo que a produção fosse ampliada e mais qualificada. Com a aquisição de novas máquinas foi possível estruturar a empresa em células de produção. Agora nos momentos de grande demanda é possível produzir em dois turnos, otimizando o espaço físico e maquinários adquiridos. Com esse investimento a empresa poderia atender melhor nos momentos de grande demanda.

189/

A empresa investiu em qualificação para atender o Polo Naval de Rio Grande que possuía uma grande quantidade de trabalhadores diretos e terceirizados. Para isso foi necessário fazer um novo investimento nas instalações em 2014.

2.2 Descrição da empresa

A STEINS MALHAS - Steinbrauch Indústria e Comércio de Confecções Ltda é uma empresa nacional que tem como principal atividade a fabricação de confecção de peças do vestuário, camisas, blusas, de malha de uso feminino, camisas de malha de algodão de uso masculino e artigos do vestuário.

Possui registro da Marca "STEINS" em andamento junto ao INPI:

STEIN'S NCL (8) 25 821545558 Brasil
STEIN'S NCL (8) 35 825594553 Brasil
STEIN'S NCL (9) 40 901328936 Brasil
STEIN'S NCL (9) 25 901328944 Brasil
STEIN'S NCL (9) 35 901328820 Brasil

Voltada para o mercado de publicidade em malhas, a STEINS MALHAS tornou-se uma referência em qualidade e resultados no Rio Grande do Sul. É uma empresa ágil, moderna e com visão para o futuro. Atendemos aos mais diversos segmentos da indústria e comércio, criando produtos com excelente padrão de qualidade, que atendam além das necessidades de nossos clientes.

2.3 Principais clientes

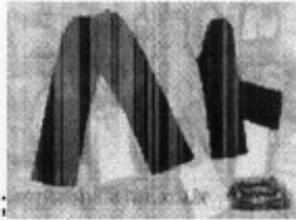
Os clientes da STEINS MALHAS são grandes empresas que primam pela qualidade do produto, juntamente com o compromisso dos prazos acordados.

184

Podemos citar dentre os principais clientes:

- Arroz Emoções – Pelotas;
- Berwaldt Pneus – São Lourenço do Sul;
- Bianchini – Rio Grande;
- Bunge – Rio Grande;
- Casa Moacir – Porto Alegre;
- Colégio Gonzaga – Pelotas.
- Colméia Movimento Solidário – Rio Grande;
- Du Pont – São Lourenço do Sul e Passo Fundo;
- Edinho Moto Peças – Pelotas;
- FURG – Rio Grande;
- GS Motos – Pelotas;
- Macro atacado Krolow – Pelotas;
- Metalúrgica Schwalm – Sertão Santana;
- Oncocentro – Pelotas;
- Paulinho Moto Peças – Pelotas;
- Posto Fuzer – Formigueiro e São Sepé;
- Posto Japonês – Turuçu;
- Postos Coqueiro – São Lourenço do Sul, Pelotas e Cristal;
- Postos Fitazul – Canguçu;
- Sicredi – São Lourenço do Sul e Pelotas;
- Supermercado Guanabara - São Lourenço do Sul e Pelotas;
- Tche Farmácias – Pelotas;
- Teorema Pré-vestibulares – Pelotas e Rio Grande;
- Uvel – Pelotas;
- Veículos Gouvea – São Lourenço do Sul;
- Viviana – Camaquã;

2.4 Produtos



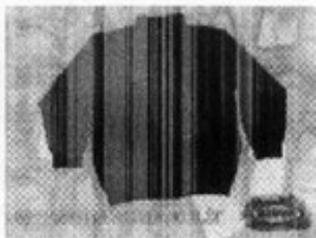
Calça



Camisa Polo



Camiseta Tradicional



Jaqueta



Moletom com zíper



Moletom

2.5 Composição do capital

Conforme se pode verificar no quadro abaixo, a STEINS MALHAS tem, em sua composição de capital, o Sr. Lauthério Pinz Brauch, com participação majoritária e a Sra. Ivoni Pinz Brauch com participação minoritária.

| Sócio | Valor | % |
|-----------------------|----------------------|-------------|
| Lauthério Pinz Brauch | R\$ 19.000,00 | 95% |
| Ivoni Pinz Brauch | R\$ 1.000,00 | 5% |
| Total | R\$ 20.000,00 | 100% |

Quadro 1

3. Segmento de atuação

O continente asiático concentra os principais produtores têxteis do mundo e é responsável pela produção de quase 70% de têxteis e de mais de 65% de produtos de vestuário consumidos mundialmente, segundo dados do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial.

Entre os 15 maiores produtores de têxteis mundiais, oito estão no continente asiático, com destaque para China, Índia, Paquistão, Indonésia, Taiwan, Coréia do Sul e Tailândia, que estão entre os dez primeiros colocados. Já entre os 15 maiores produtos de itens do vestuário, nove são asiáticos sendo que China, Índia e Paquistão ocupam as três primeiras colocações.

Neste cenário, a China ocupa uma posição de destaque. O país mais populoso do planeta é responsável por mais de 50% da produção mundial de têxteis e de 47% da produção de peças de vestuário.

O Brasil é o único país da América do Sul com posição de destaque na produção têxtil mundial. O país é responsável por 2,4% da produção mundial de têxteis, o que lhe garante a quinta posição no ranking mundial, e é o quarto maior produtor de vestuário com 2,6% da produção mundial.

A produção chinesa atende ao consumo interno e externo, mais de 33% das exportações mundiais são de origem chinesa, número que chega a 37,5% se forem consideradas as exportações da região administrativa de Hong Kong.

O Brasil, apesar de ser um dos grandes produtores/consumidores mundiais do setor, tem uma participação ainda pequena no comércio internacional, ocupando o 33º no ranking de exportação de produtos têxteis e de vestuário, característica de uma economia voltada ao mercado interno com baixo volume para exportação.

Em importação, o líder do ranking mundial são os Estados Unidos, detendo 15,5% do volume total em produtos de vestuário. Já em manufaturados, a líder é a China. A posição do Brasil em relação à importação não é muito diferente a das exportações, ocupando a 25ª colocação.

187

Oportunidades no Setor Têxtil Brasileiro

O Brasil, um dos BRICs, com uma população de 200 milhões de habitantes e diversos recursos naturais, é agora a sétima economia do mundo e a primeira da América do Sul. O forte crescimento da economia e as múltiplas e diversificadas demandas de mercado demonstram o potencial ilimitado do Brasil.

Em 2012, o PIB do Brasil era de US\$ 2.252 trilhões, sendo 60% contribuição do consumo familiar. Sua população de classe média é superior a 95 milhões de pessoas e a renda per capita passa de US\$ 355,60, segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano 2013 publicado pela ONU – Organizações das Nações Unidas.

Em valores monetários, a indústria têxtil do Brasil produziu US\$ 58,4 bilhões dólares em 2012, o que equivale a 5,5% do valor total produzido pelas indústrias manufatureiras brasileiras, excluindo as atividades de mineração e construção civil.

Segundo estimativas do IEMI, o investimento total feito na indústria têxtil em 2012, em modernização e/ou expansão da capacidade de produção (maquinário, instalações, treinamento, etc.), alcançou US\$ 1,9 bilhão, o que representa um aumento de 7,3% em relação a 2011, com uma expansão acumulada de 40,1% para o período de 2008 a 2012.

Em 2012, as exportações brasileiras, incluindo as fibras têxteis e produtos de vestuário, cresceram 26,7% em relação ao ano anterior. O volume de fibras têxteis exportadas pelo Brasil em 2012 cresceu 27% em comparação com 2011. Neste cenário, o destaque são as fibras de algodão, que registraram um crescimento nas exportações acima de 38% em toneladas. No mesmo período, de 2011 a 2012, a exportação dos produtos de vestuário caíram mais de 21%.

As importações brasileiras de artigos têxteis em 2012, incluindo as fibras têxteis, caíram 7,3% em toneladas em comparação a 2011, totalizando US\$ 6,7 bilhões. Entretanto, de 2008 a 2012, o volume cresceu em 23,4% e o valor foi 73,9% mais alto.

188

O segmento de vestuário, que cobre todos os tipos de roupas, teve um crescimento de volume de 12,5% e de 25,8% de valor entre 2011 e 2012, resultando em US\$ 2,25 bilhões investidos na importação de produtos. De 2008 a 2012 o volume de produtos de vestuário importados pelo Brasil mais do que dobrou, chegando a 106%, e o valor mais do que triplicou alcançando 204% de crescimento.

Já no segmento de tecidos para o lar, o volume em toneladas cresceu 69% e em valores atingiu 105% de crescimento, entre 2008 e 2012. Totalizando 59.487 toneladas importadas em 2012.

Fonte: <http://gotexshow.com.br/mercado/>

Mercado de atuação

A Steins Malhas atua no mercado de camisetas promocionais e uniformes. Esse segmento, como já comentado anteriormente, tem a particularidade de atendimentos individualizados. Com isso a empresa deixa de competir por custo com grandes concorrentes e importados e se foca no atendimento direto ao seu consumidor final.

4. Fatores que contribuíram para as dificuldades da empresa

A situação financeira de crescimento e estabilidade vivenciada pela STEINS MALHAS até então, começa a ser alterada no ano de 2010 com a saída da Sra. Arlete Steinfels da sociedade.

A saída da Sra. Arlete Steinfels da sociedade afeta dois fatores diretos da empresa. O capital de giro foi reduzido, sendo usado para quitação de parte da indenização e também foi perdida a receita proveniente da loja que fazia parte do grupo nos períodos de baixa temporada da fábrica. No acerto financeiro o Sr. Lauthério ficou com a STEINS MALHAS e a Sra. Arlete com a loja Naty Confecções.

As atividades da fábrica ainda estavam sendo reestruturadas com a divisão da sociedade quando a cidade de São Lourenço do Sul foi duramente castigada com uma enchente sem precedentes no mês de março de 2011. A cidade foi totalmente atingida, inviabilizando o processo produtivo por aproximadamente 10 dias.

Os produtos prontos e insumos de produção que estavam na fábrica foram perdidos, sendo necessário repactuar prazos de entrega com clientes e fazer investimentos em estoque para refazer a produção do que foi perdido. Foi decretada situação de emergência no município e a empresa foi obrigada a recorrer a um financiamento bancários para fazer frente aos compromissos assumidos.

A empresa vinha se reerguendo após a situação imposta pela natureza com dificuldade. Ainda não tinha voltado aos índices anteriores, mas era possível manter as atividades.

Como de costume em 2014 a empresa STEINS MALHAS preparou as férias coletivas entre natal e virada de ano. Quando retornou as atividades em janeiro de 2015, recebeu a informação de que seu principal fornecedor de malhas WILLRICH INDÚSTRIA E COMÉRCIO TÊXTIL encerrou suas atividades. A empresa não possuía nenhuma dificuldade financeira, apenas encerrou as atividades sem avisar nenhum de seus clientes, impedindo que os

mesmos se preparassem. A STEINS MALHAS foi uma dentre diversas empresas que receberam a informação de maneira abrupta e sem antecipação. O mercado da confecção foi pego de surpresa.

A retomada da produção sem o principal fornecedor de insumos de produção foi um desafio. Foram testadas malhas de diversos fornecedores, mas nenhuma possuía a qualidade necessária para atender os clientes da STEINS MALHAS naquele momento. A empresa se viu forçada a entrar no processo de tecelagem para conseguir manter a qualidade do produto até então entregue.

O processo consiste em adquirir o fio e enviar para tecelagem e após enviar a tinturaria. O processo que parece simples imputou algumas dificuldades. A tecelagem só aceita pedidos de no mínimo uma tonelada de fio. Se não houvesse falhas e atrasos no processo, seriam necessários 10 dias de produção e 02 dias de transporte. Porém a experiência mostrou que em média eram necessários 27 já considerando o transporte.

Com isso, a empresa perdeu agilidade no processo produtivo e precisou aumentar drasticamente seus níveis de estoque de insumos. Tal fato onerou o custo de estocagem o que impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa. É necessário que a empresa possua mais capital para manter os estoques altos.

Além do capital de giro ter sido afetado, esse processo impôs outro grande problema. Como era necessário pedir grandes quantidades para fechar o pedido mínimo de tecelagem era comum que a empresa possuísse estoque do tecido preto, por exemplo, e os clientes necessitassem de tecido branco. Tal situação exigia um novo pedido de 01 tonelada de matéria-prima.

Após um ano sendo necessário adquirir seus insumos de produção dessa forma, a STEINS MALHAS conseguiu desenvolver novos fornecedores de malha. Agora era possível voltar a comprar a malha pronta, nas quantidades necessárias.

Porém a migração para o processo tradicional não foi simples como parecia. As dificuldades impostas ao longo dos anos geraram pagamentos fora de prazo e os novos fornecedores impuseram baixos limites de crédito e os

191 /

primeiros pedidos foram pagos antecipadamente. Novamente o fluxo de caixa da empresa era afetado.

19/8

5. Composição da dívida

A dívida total da STEINS MALHAS, conforme relação de credores apresentada pela Empresa totalizava em 31 de agosto de 2016, R\$ 1.151.657,66 (um milhão cento e cinquenta e um mil seiscentos e cinquenta e sete reais e sessenta e seis centavos)

Note-se que a dívida está segmentada por tipo de credor. A classificação que norteou esta composição é um exercício da STEINS MALHAS, com base nos contratos e informações disponíveis na data do pedido de Recuperação Judicial. A presunção desta classificação não significa qualquer compromisso com a definição de classes ou valores de créditos, o que será definido após período de publicação e eventuais impugnações.

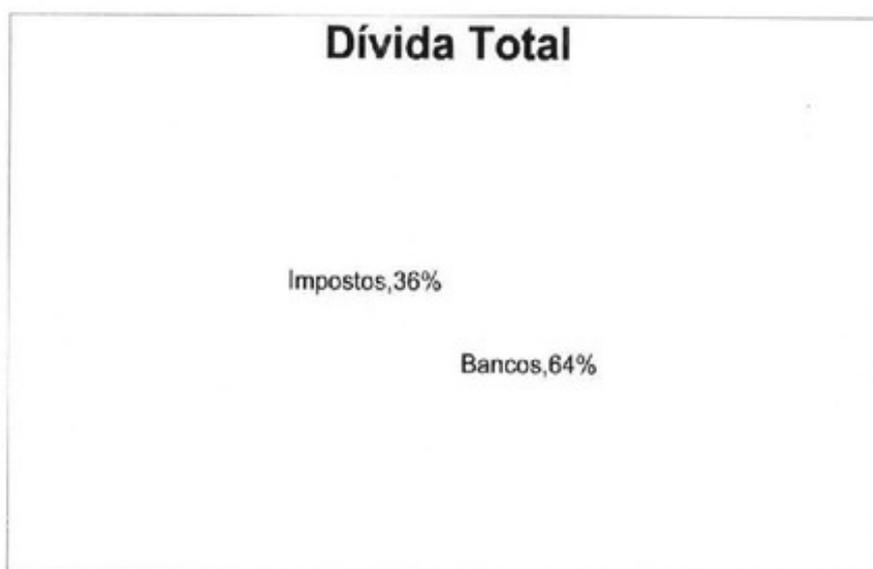


Gráfico 1

| Dívida Total | | |
|---------------------|-------------------------|----------------|
| Bancos | R\$ 738.093,88 | 64,09% |
| Impostos | R\$ 413.563,78 | 35,91% |
| Total | R\$ 1.151.657,66 | 100,00% |

Quadro 2

193/

6. Diagnóstico econômico financeiro

6.1 Situação atual

Como já foi demonstrado anteriormente, a STEINS MALHAS passou por dificuldades financeiras e operacionais que lhe impuseram desequilíbrios no seu processo de gestão, impactando diretamente na capacidade de pagamento dos compromissos assumidos ao longo dos anos.

Somente os fatos apresentados acima já impuseram dificuldades para empresa gerar caixa para manutenção de suas atividades. Somando-se a essa dificuldade, no final de 2015 o Brasil entra em um período de escassez de crédito e retração de consumo.

O crédito fácil e subsidiado fez com que a população brasileira ficasse extremamente endividada e agora a mesma população não possui capacidade de compra. A falta de poder de compra fez com que os clientes da STEINS MALHAS reduzissem os pedidos e conseqüentemente o faturamento da empresa.

A deflagração da crise econômica brasileira em 2015 expôs a fragilidade com que o quadro financeiro da STEINS MALHAS se encontrava à medida que a falta de crédito para rolagem da dívida e a redução do faturamento estão inviabilizando a empresa de honrar com os compromissos assumidos.

Para demonstrarmos a incapacidade de geração de resultado operacional líquido, nos baseamos nos quadro abaixo, onde o DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) dos anos de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 são apresentados no Quadro 3. É possível observar que com o aumento das vendas brutas a partir de 2013 a empresa começa a gerar resultado operacional bruto positivo, mas não é suficiente para que o resultado líquido se confirme. Apenas no ano de 2010, antes dos problemas relatados a empresa STEINS MALHAS consegue apresentar resultado operacional líquido positivo.

Demonstrativo de Resultado de Exercício

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Receita Operacional Bruta | R\$ 668.809,33 | R\$ 531.530,51 | R\$ 867.698,20 | R\$ 1.067.791,30 | R\$ 1.423.647,30 | R\$ 1.303.248,28 |
| Venda de produtos | R\$ 645.905,91 | R\$ 531.530,51 | R\$ 867.626,20 | R\$ 1.067.551,30 | R\$ 1.423.402,30 | R\$ 1.303.248,28 |
| Venda de mercadorias | R\$ 21.604,40 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 |
| Prestação de serviços | R\$ 1.299,02 | R\$ 0,00 | R\$ 72,00 | R\$ 240,00 | R\$ 245,00 | R\$ 0,00 |
| Dedução da Receita Bruta | (R\$ 54.310,31) | (R\$ 41.396,45) | (R\$ 62.122,54) | (R\$ 86.482,68) | (R\$ 127.884,08) | (R\$ 128.132,89) |
| Devoluções sobre vendas | R\$ 0,00 | (R\$ 2.185,20) | (R\$ 475,00) | (R\$ 2.057,16) | (R\$ 12.329,97) | (R\$ 19.281,86) |
| SIMPLES sobre vendas e serviços | (R\$ 54.310,31) | (R\$ 39.211,25) | (R\$ 61.647,54) | (R\$ 84.425,52) | (R\$ 115.554,11) | (R\$ 108.851,03) |
| Receita Operacional Líquida | R\$ 614.499,02 | R\$ 490.134,06 | R\$ 805.575,66 | R\$ 981.308,62 | R\$ 1.295.763,22 | R\$ 1.175.115,39 |
| Custo dos Produtos vendidos | (R\$ 470.814,56) | (R\$ 490.625,31) | (R\$ 884.571,85) | (R\$ 957.274,08) | (R\$ 1.215.071,86) | (R\$ 871.511,50) |
| Compra de Materiais | (R\$ 235.643,10) | (R\$ 279.103,03) | (R\$ 554.563,51) | (R\$ 536.564,93) | (R\$ 765.406,28) | (R\$ 471.108,00) |
| Mão de Obra Direta | (R\$ 215.676,34) | (R\$ 181.068,03) | (R\$ 274.132,44) | (R\$ 351.347,12) | (R\$ 396.246,19) | (R\$ 353.136,06) |
| Gastos Gerais de Fabricação | (R\$ 19.495,12) | (R\$ 30.454,25) | (R\$ 55.875,90) | (R\$ 69.362,03) | (R\$ 53.419,39) | (R\$ 47.267,44) |
| Resultado Operacional Bruto | R\$ 143.684,46 | (R\$ 491,25) | (R\$ 78.996,19) | R\$ 24.034,54 | R\$ 80.691,36 | R\$ 303.603,89 |
| Despesas Operacionais | (R\$ 142.787,43) | (R\$ 131.788,60) | (R\$ 141.714,88) | (R\$ 170.298,76) | (R\$ 209.843,14) | (R\$ 340.660,79) |
| Despesas com Vendas | (R\$ 31.617,42) | (R\$ 26.729,07) | (R\$ 35.330,53) | (R\$ 25.474,49) | (R\$ 29.349,18) | (R\$ 25.867,69) |
| Despesas Administrativas | (R\$ 38.199,09) | (R\$ 43.297,14) | (R\$ 40.836,85) | (R\$ 41.931,07) | (R\$ 46.718,94) | (R\$ 45.141,87) |
| Receitas Financeiras | R\$ 208,02 | R\$ 130,75 | R\$ 34.869,26 | R\$ 40,14 | R\$ 31,37 | R\$ 40,00 |
| Despesas Financeiras | (R\$ 67.087,23) | (R\$ 58.903,00) | (R\$ 92.222,38) | (R\$ 96.612,02) | (R\$ 101.575,12) | (R\$ 240.559,00) |
| Despesas Tributárias | (R\$ 4.487,58) | (R\$ 4.095,32) | (R\$ 8.132,89) | (R\$ 11.054,13) | (R\$ 15.486,34) | (R\$ 10.441,89) |
| Outras Receitas/Despesas Operacionais | (R\$ 1.604,13) | R\$ 1.105,18 | (R\$ 61,49) | R\$ 4.732,81 | R\$ 1.465,07 | (R\$ 8.832,84) |
| Despesas Não Operacionais | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | (R\$ 18.210,00) | (R\$ 9.857,50) |
| Resultado Operacional Líquido | R\$ 897,03 | (R\$ 132.279,85) | (R\$ 220.711,07) | (R\$ 146.264,22) | (R\$ 129.151,78) | (R\$ 37.056,90) |

Quadro 3

194

195 ✓

6.2 Conclusão do diagnóstico

A origem dos problemas financeiros da STEINS MALHAS remonta a saída da Sra. Arlete da sociedade e conseqüentemente a perda do reforço de caixa gerado pela loja de confecção no período de inverno.

Posteriormente, a cidade de São Lourenço do Sul foi acometida por uma tragédia ambiental impossível de ser prevista. Em março de 2011 a cidade foi atingida por uma enchente sem precedentes, paralisando as atividades da fábrica e fazendo com que os produtos prontos e insumos de produção fossem perdidos.

Após 3 anos tentando se reestruturar a empresa enfrenta outro grande problema. Seu maior parceiro comercial, a WILLRICH INDÚSTRIA E COMÉRCIO TÊXTIL encerrou suas atividades. Foi necessário desenvolver novos fornecedores.

Ainda sem ter conseguido se recuperar dos problemas que enfrentava, a STEINS MALHAS se depara com um novo problema potencial. O país mergulhou em uma crise financeira profunda, reduzindo significativamente o valor faturado mensalmente pela empresa.

A conjugação desses fatores acabaram por revelar a fragilidade financeira da Empresa, demonstrando-se os custos financeiro e operacionais incompatíveis com sua capacidade de geração de caixa.

Tendo que buscar recursos de terceiros para suportar a operação, a STEINS MALHAS entrou num processo crescente de alavancagem financeira que atingiu o limite da capacidade de endividamento ao final de 2015, início de 2016.

Diante da perspectiva de um colapso financeiro geral e após as frustrada tentativa de buscar soluções conciliatórias com os principais credores e aumento de faturamento, a Administração não viu outra saída para a preservação de sua sobrevivência e dos interesses de trabalhadores e credores, a não ser solicitar o recurso da recuperação judicial.

196

7. Plano de recuperação

O plano de recuperação da STEINS MALHAS conta com duas frentes de trabalhos divididos em Reestruturação Operacional e Reestruturação Financeira.

7.1 Reestruturação Operacional

7.1.1 Reorganização do quadro funcional

Frente à redução de faturamento e a incapacidade de geração de caixa mensal para suportar os custos e despesas fixas, a direção começou o processo de reestruturação do seu quadro de colaboradores.

Foram desligados 16 colaboradores a partir de 2015, permitindo uma redução aproximada de R\$ 22.000,00 mensais, incluindo salários, 13º proporcional, férias proporcionais e encargos sociais.

O quadro de colaboradores atual é o mínimo necessário para manter a produção nos níveis atuais. Caso a empresa desenvolva parceiros para terceirização da produção do seu principal produto, a camiseta promocional será possível reduzir a equipe em aproximadamente mais 10 colaboradores. Essa situação não é possível no momento, mas não está descartada em um futuro próximo.

7.1.2 Mix de Produtos

Atualmente a empresa foca quase que 100% da sua atenção para produção camisetas promocionais, mas possui grande procura de produtos feitos com Brim. A produção desse material de maneira própria implicaria na necessidade de grandes investimentos em novos maquinários e no mínimo de seis meses de treinamento e qualificação dos colaboradores para produzirem com qualidade.

157

Em virtude disso, a empresa ainda não possui em seu mix de produtos tais produtos (calças e jalecos). Com a necessidade de aumento de vendas e sem possibilidade de investir no momento a empresa firmou parceria com fábricas para que façam a produção de seus produtos em Brim, permitindo que a STEINS MALHAS se foque apenas na comercialização dos mesmos. Dessa forma espera-se agregar novos produtos ao *mix* sem ter os custos fixos inerentes ao processo.

Com base no histórico de procura e em uma pesquisa prévia feita com seus clientes, acredita-se ser possível comercializar 3.500 peças mês, porém será considerada na projeção de faturamento a quantidade de 1.800 unidades para um cálculo mais conservador.

A empresa também já está desenvolvendo junto a novos fornecedores o projeto de produção de uma jaqueta com Nylon de paraquedas, muito solicitada nas regiões frias para compor os uniformes no período de inverno. Embora a jaqueta seja um produto que será produzido, não será considerado na projeção de faturamento desse plano. Isso ocorre em virtude do processo de desenvolvimento ainda não estar adiantado o suficiente como o do Brim.

7.1.3 Resultado da reestruturação operacional

As alterações propostas no *mix* de produtos e redução de custos buscam gerar ganho adicional nas operações. A expectativa em relação à reestruturação é fazer com que a nova estrutura produtiva proposta direcione-se para produtos mais lucrativos e não por grandes quantidades vendidas. Isso irá permitir melhores margens de retorno, que irão auxiliar no processo de redução da dívida atual.

Ajustes de mão de obra e cortes de gastos gerais são medidas inevitáveis em momentos de reestruturação como o vivido pela STEINS MALHAS, já foram parcialmente efetivados pela Administração, representando expressiva economia mensal ao longo de 2015 e 2016.

197

De um modo geral, a modelagem do plano de reestruturação procurou manter um padrão realista e altamente atingível, em função do que a Empresa já conseguiu obter no seu retrospecto de atividades.

7.2 Reestruturação financeira

A reestruturação financeira se apresentou necessária na medida em que ficou evidente que somente a reestruturação operacional não seria suficiente para promover o saneamento financeiro da Empresa.

Após várias simulações chegou-se a um cenário básico contemplando a aplicação das condições abaixo sobre as dívidas da empresa.

- **Adequação da Dívida Existente:** A dívida da STEINS MALHAS atingiu um volume extremamente elevado para o nível de caixa possível de ser gerado pela atividade nos próximos anos. Por esta razão, torna-se imprescindível uma redução de 45 % sobre o montante da dívida junto aos credores.
- **Correção da Dívida Existente:** A dívida total será corrigida mensalmente pela Taxa Referencial (TR) considerando nas projeções seu patamar atual, que é de 2,00% a.a.;
- **Juros sobre a Dívida Existente:** Sobre a dívida corrigida será aplicada a taxa de juros de 4% a.a.
- **Carência:** Para que a empresa recupere a capacidade de gerar capital de giro, torna-se necessária uma carência para pagamento de Principal + Juros a partir da aprovação do Plano de 12 meses. Os juros até esta data serão incorporados ao saldo das respectivas dívidas.
- **Prazo de Amortização:** A amortização será de 108 (cento e oito) meses, contados a partir do término do período de carência.

7.2.1 Projeções financeiras

Durante o Diagnóstico Empresarial da STEINS MALHAS, levaram-se em consideração as informações de projeção de vendas, custos operacionais e incremento de *mix* de produtos.

A partir dessas informações foi traçado o cenário realista de resultados, que demonstra claramente que a empresa tem viabilidade econômica para honrar seus compromissos conforme descritas nesse Plano de Recuperação.

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

Alguns fatores foram considerados para o desenvolvimento das projeções financeiras:

- Foi mantido o Sistema Tributário SIMPLES NACIONAL, por ser o sistema adotado pela STEINS MALHAS no momento da solicitação deste Plano de Recuperação. Foi considerada a taxa de 8,95% no início das projeções, chegando a 10,63% no último período;
- Os Custos dos Produtos foram projetados com base nos atuais custos de produção;
- Os Custos e Despesas Fixos projetadas foram baseados nos custos e despesas atuais e permanecem inalterados pelo período de projeção;
- A sobra de caixa projetada em cada ano da projeção será destinada para recomposição do capital de giro da empresa;
- A projeção não contempla efeitos inflacionários. A premissa adotada é de que todo efeito inflacionário será repassado ao preço de venda projetado quando ocorrer, mantendo a rentabilidade projetada, bem como, a geração de caixa e a capacidade de pagamento resultante;
- O ano 1 da projeção considera os 12 meses subsequentes a data da publicação no Diário Oficial Eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado

do Rio Grande do Sul da decisão de homologação do Plano de Recuperação Judicial e consequente concessão da recuperação da STEINS MALHAS;

- Todas as projeções foram feitas em um cenário realista.

DRE Projetado

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Receita Total com Vendas | R\$ 1.773.662,80 | R\$ 2.170.469,08 | R\$ 2.228.942,22 | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 2.345.848,50 |
| 2. Custos Variáveis Totais | R\$ 1.260.451,77 | R\$ 1.602.099,08 | R\$ 1.643.505,09 | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 1.721.642,30 |
| 2.1 (-) CMV | R\$ 988.755,12 | R\$ 1.239.880,63 | R\$ 1.268.318,39 | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 1.325.193,90 |
| 2.2 (-) Impostos sobre vendas | R\$ 160.475,45 | R\$ 226.128,79 | R\$ 235.432,02 | R\$ 249.363,70 | R\$ 249.363,70 | R\$ 249.363,70 |
| 2.3 (-) Gastos com vendas | R\$ 111.221,20 | R\$ 136.089,67 | R\$ 139.754,68 | R\$ 147.084,70 | R\$ 147.084,70 | R\$ 147.084,70 |
| 3. Margem de Contribuição | R\$ 513.411,03 | R\$ 568.390,00 | R\$ 585.437,13 | R\$ 624.206,20 | R\$ 624.206,20 | R\$ 624.206,20 |
| 4. (-) Custos Fixos Totais | R\$ 440.549,76 |
| 5. Resultado Operacional: | R\$ 72.861,27 | R\$ 127.840,24 | R\$ 144.887,37 | R\$ 183.656,44 | R\$ 183.656,44 | R\$ 183.656,44 |
| 6. Parcelamento | R\$ 63.210,18 | R\$ 127.007,73 | R\$ 113.992,66 | R\$ 110.658,66 | R\$ 108.782,26 | R\$ 106.905,86 |
| 6.1 Parcelamento de Impostos | R\$ 63.210,18 | R\$ 63.210,18 | R\$ 52.071,50 | R\$ 50.613,90 | R\$ 50.613,90 | R\$ 50.613,90 |
| 6.2 Parcelamento Recuperação | R\$ 0,00 | R\$ 63.797,55 | R\$ 61.921,16 | R\$ 60.044,76 | R\$ 58.168,36 | R\$ 56.291,96 |
| 7. Resultado Líquido | R\$ 9.651,09 | R\$ 832,50 | R\$ 30.894,72 | R\$ 72.997,79 | R\$ 74.874,18 | R\$ 76.750,58 |

Quadro 4

201

DRE Projetado

| | 7 | 8 | 9 | 10 | Acumulado |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Receita Total com Vendas | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 2.345.848,50 | R\$ 22.594.233,60 |
| 2. Custos Variáveis Totais | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 1.721.642,30 | R\$ 16.557.552,02 |
| 2.1 (-) CMV | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 1.325.193,90 | R\$ 12.773.311,44 |
| 2.2 (-) Impostos sobre vendas | R\$ 147.084,70 | R\$ 147.084,70 | R\$ 147.084,70 | R\$ 147.084,70 | R\$ 1.753.908,17 |
| 2.3 (-) Gastos com vendas | R\$ 249.363,70 | R\$ 249.363,70 | R\$ 249.363,70 | R\$ 249.363,70 | R\$ 2.030.332,41 |
| 3. Margem de Contribuição | R\$ 624.206,20 | R\$ 624.206,20 | R\$ 624.206,20 | R\$ 624.206,20 | R\$ 6.036.681,58 |
| 4. (-) Custos Fixos Totais | R\$ 440.549,76 | R\$ 440.549,76 | R\$ 440.549,76 | R\$ 440.549,76 | R\$ 4.405.497,60 |
| 5. Resultado Operacional: | R\$ 183.656,44 | R\$ 183.656,44 | R\$ 183.656,44 | R\$ 183.656,44 | R\$ 1.631.183,98 |
| 6. Parcelamento | R\$ 104.524,36 | R\$ 100.122,46 | R\$ 98.246,06 | R\$ 96.369,67 | R\$ 1.029.819,90 |
| 6.1 Parcelamento de Impostos | R\$ 50.108,80 | R\$ 47.583,30 | R\$ 47.583,30 | R\$ 47.583,30 | R\$ 523.192,26 |
| 6.2 Parcelamento Recuperação | R\$ 54.415,56 | R\$ 52.539,16 | R\$ 50.662,76 | R\$ 48.786,37 | R\$ 506.627,64 |
| 7. Resultado líquido | R\$ 79.132,08 | R\$ 83.533,98 | R\$ 85.410,38 | R\$ 87.286,78 | R\$ 601.364,08 |

Quadro 5

202

Demonstrativo do Saldo da Dívida

| Período | Parcela Paga | Amortização | Juros | Saldo Devedor |
|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 0 | | | | R\$ 405.951,63 |
| 1 | R\$ 0,00 | R\$ 0,00 | R\$ 16.238,07 | R\$ 422.189,70 |
| 2 | R\$ 63.797,55 | R\$ 46.909,97 | R\$ 16.887,59 | R\$ 375.279,73 |
| 3 | R\$ 61.921,16 | R\$ 46.909,97 | R\$ 15.011,19 | R\$ 328.369,77 |
| 4 | R\$ 60.044,76 | R\$ 46.909,97 | R\$ 13.134,79 | R\$ 281.459,80 |
| 5 | R\$ 58.168,36 | R\$ 46.909,97 | R\$ 11.258,39 | R\$ 234.549,83 |
| 6 | R\$ 56.291,96 | R\$ 46.909,97 | R\$ 9.381,99 | R\$ 187.639,87 |
| 7 | R\$ 54.415,56 | R\$ 46.909,97 | R\$ 7.505,59 | R\$ 140.729,90 |
| 8 | R\$ 52.539,16 | R\$ 46.909,97 | R\$ 5.629,20 | R\$ 93.819,93 |
| 9 | R\$ 50.662,76 | R\$ 46.909,97 | R\$ 3.752,80 | R\$ 46.909,97 |
| 10 | R\$ 48.786,37 | R\$ 46.909,97 | R\$ 1.876,40 | R\$ 0,00 |

Quadro 6

Estas premissas financeiras serão a base da **Proposta aos Credores** a ser apresentada adiante no item 8 deste relatório.

7.2.2 Conclusão das projeções

A análise das projeções resultantes da reestruturação operacional e financeira demonstra ser viável a recuperação financeira e o pagamento da dívida atual, sob as condições previstas no item 7.2 Reestruturação Financeira.

O esforço a ser despendido por todas as partes envolvidas será muito grande e exigirá forte empenho e persistência da Administração para que a execução do Plano seja bem sucedida.

A administração da Empresa está engajada no esforço de promover a reestruturação operacional e aumento do *mix* de produtos, buscando desta forma adequar-se ao novo patamar de receitas, Custos e despesas conforme descrito no item 7.1 Reestruturação Operacional.

204

8. Proposta aos credores

Como demonstrado no item 7.2.1 Projeções Financeiras apesar da reestruturação operacional, que irá possibilitar significativa melhora dos preços e redução de custos, aumentando a Margem de Contribuição, a dívida da Empresa progrediria para níveis extremamente elevados, expondo credores e empresário ao risco de falência pela não obtenção de crédito novo para substituição dos financiamentos atuais.

Tal constatação levou à necessidade de buscar uma adequação do passivo da Empresa, seja do ponto de vista de valor, prazo de amortização, ou de custo, não para eliminar, mas para minimizar o risco extremo que se apresentava. A afirmação de que não se trata de solução para eliminar, mas sim minimizar, está baseada no fato de que há limitações de ambas as partes envolvidas neste processo (credor e devedor), sobre a adesão e/ou contribuição individual de cada um para o saneamento da Empresa.

A proposta que segue contempla extremo esforço do empresário e da Administração da STEINS MALHAS no sentido de promover a ampla reestruturação operacional, para aumentar a geração de caixa; Impõe ainda ao empresário à necessidade de buscar novos recursos ao longo da execução do Plano de Recuperação.

Aos credores, o que se solicita é a redução do valor da Dívida, o alongamento do prazo de recebimento de seus créditos e a aplicação de uma taxa de juros, que, neste momento, é inferior àquela praticada no mercado, mas que está condizente com a capacidade de pagamento da empresa.

8.1 Perfil de Pagamento

- **Adequação da Dívida Existente:** A dívida da STEINS MALHAS atingiu um volume extremamente elevado para o nível de caixa possível de ser gerado pela atividade nos próximos anos. Por esta razão, torna-se imprescindível uma redução de 45 % sobre o montante da dívida junto aos credores.

205

- **Correção da Dívida Existente:** A dívida total será corrigida mensalmente pela Taxa Referencial (TR) considerando nas projeções seu patamar atual, que é de 2,00% a.a.;
- **Juros sobre a Dívida Existente:** Sobre a dívida corrigida será aplicada a taxa de juros de 4% a.a.
- **Carência:** Para que a empresa recupere a capacidade de gerar capital de giro, torna-se necessária uma carência para pagamento de Principal + Juros a partir da aprovação do Plano de 12 meses. Os juros até esta data serão incorporados ao saldo das respectivas dívidas.
- **Prazo de Amortização:** A amortização será de 108 (cento e oito) meses, contados a partir do término do período de carência.

206

9. Conclusão

Este Plano envolve projeções financeiras com todos os riscos que as projeções carregam. São diversas premissas, muitas variáveis e combinações das mais variadas. Entretanto, pode-se dizer que se trata de um planejamento estratégico que tem como objetivo fundamental a recuperação da STEINS MALHAS em grau suficiente para a liquidação da sua dívida atual.

Caso todas as partes envolvidas acreditem ser possível executar este Plano e que o transformem em um plano de metas a serem perseguidas; que sirva como uma ferramenta de gestão para a administração da Empresa e como uma ferramenta de controle para os seus credores.

Se as metas estabelecidas estiverem alinhadas com as premissas do Plano de Recuperação e se forem atingidas ou superadas, a Empresa terá se recuperado e os credores terão recebido seus créditos.