

## **PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

### **BETEL Industria e Comercio Ltda.**

Elaborado em atendimento ao artigo 53 da Lei 11.101/2005

aos autos do processo nº 583.00.2006.159311-3, em tramite na 2ª Vara Civil de Mogi Guaçu-SP

#### **ÍNDICE**

<b>1</b>	<b>Apresentação</b> .....	<b>2</b>
1.1	Objetivos .....	2
<b>2</b>	<b>Resumo do plano</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Histórico e legado</b> .....	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Origem da crise</b> .....	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>Recuperação judicial</b> .....	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Situação atual</b> .....	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>Plano de Recuperação</b> .....	<b>7</b>
7.1	Estabilização da Crise.....	7
7.2	Otimização de produtos-mercados.....	7
7.3	Melhoria de processos .....	8
7.3.1	<i>Processos de geração de demanda</i> .....	9
7.3.2	<i>Atendimento à Demanda</i> .....	9
7.3.3	<i>Sistemas de Apoio</i> .....	10
7.4	Reestruturação Financeira.....	10
7.5	A gestão da recuperação .....	10
<b>8</b>	<b>Projeção financeira</b> .....	<b>10</b>
8.1	Premissas.....	10
8.2	Demonstrativo de resultado econômico e de geração de caixa .....	12
<b>9</b>	<b>Considerações finais</b> .....	<b>12</b>
9.1	Previsibilidade conservadora não sem riscos.....	12
9.2	Orientações da lei .....	13
<b>10</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>13</b>
10.1	Quadro geral de credores.....	14
10.2	Proposta de pagamento aos credores.....	14

## 1 Apresentação

### 1.1 Objetivos

Este documento apresenta o plano de recuperação da BETEL Industria e Comercio Ltda (BETEL) com endereço à Rua Barão de Mauá, 2420 – Distrito Industrial Getúlio Vargas I – Mogi Guaçu – SP, inscrita no CNPJ sob o nº 57.453.862/0001-97, a ser submetido ao conjunto de credores. O plano demonstra de maneira realista como será equacionada a atual situação de dificuldade da empresa e como se tornará lucrativa e geradora de caixa.

O presente plano tem por objetivo principal a recuperação das operações da BETEL, viabilizando a manutenção da atividade econômica e pagamento aos credores em um contexto de reestruturação.

## 2 Resumo do plano

O plano foi desenhado em duas frentes, uma primeira de impacto imediato, com a retomada do processo industrial, através de contratos de industrialização por encomenda, já em curso, os quais serão responsáveis pela primeira auto-injeção de capital ao giro que possibilitará a gradual retomada da produção própria.

Na segunda frente, será feito um trabalho completo ao Turnaround (gestão da recuperação do valor e da performance empresarial) visando o completo resoerguimento comercial, industrial e financeiro com acompanhamento por parte da empresa especializada que auxiliou na preparação deste plano, a Perform Management & Consulting (PERFORM).

Entendemos que o plano de recuperação ora proposto vai de encontro com os interesses do conjunto de credores, em particular de seu corpo de funcionários, clientes e fornecedores, pois ele honra todos os pagamentos de todas as dívidas sem deságio sobre o valor principal parcelando as dívidas em 7 anos após um ano de carência, considerando que as dívidas trabalhistas e fiscais já estão sendo salgadas extraconcursalmente.

## 3 Histórico e legado

A BETEL foi fundada em 04/06/1987. Atua no ramo da produção de resinas e polímeros que servem de matéria prima aos mercados, no Brasil e no exterior, de tintas, têxtil, papel, plásticos, entre outros.

A BETEL gradualmente conquistou reconhecimento de excelência e crédito junto ao mercado. Tal qualidade e confiança são os pilares deste plano e se atestam:

- pela crescente atuação e presença no mercado da comercialização e da fabricação fornecendo as indústria de produtos químicos, orgânicos e inorgânicos;

- pela expansão do próprio parque produtivo a um moderno complexo industrial no Distrito Industrial de Mogi Guaçu, em área de 28.000 m<sup>2</sup> com excelente localização servida por eficiente complexo viário para atender diretamente seus mercados consumidores (a BETEL não necessita de distribuidores) tendo já alcançado 500 toneladas de produto ao mês com capacidade para chegar até 1000 toneladas ao mês;
- pelas constantes melhorias em seus processos que a premiaram com a obtenção da certificação de qualidade ISO 9001 2008;
- pela capacidade de diversificação na variedade de resinas produzidas, dando alternativas de atendimento a mercados mais amplos e exigentes aos quais a BETEL fornece: resinas acrílicas, aditivos, éster de epóxi, éster gum, epóxi acrilado, fenólicas, fumáricas, maleicas, óleos uretanizados, poliésteres; poliuretânicas, resinatos, uréias;
- por ser fabricante de melhor qualidade no Brasil de resina Fenólica para impressão gráfica, na ausência de cujo fornecimento (por falta de capital de giro nesse seu tempo de crise) o mercado é obrigado a se abastecer na Argentina e em Portugal;
- por ser o único fabricante no Brasil de para a produção de Vitamina E para o mercado alimentício “koshner” nos EUA vendido através da parceira Cognis;
- pela demanda à sua produção que nunca se exauriu (na forma de serviços de industrialização por encomenda que não demandam capital de giro próprio) e mesmo durante o perturbador e demasiado longo período em que tramita nestes últimos 4 anos em recuperação no judiciário e não obstante total cessação das operações por 4 meses quando injustamente despejada de sua planta como comentado adiante.

## 4 Origem da crise

Aproveitando o crescimento e afirmação da BETEL no mercado, seus sócios decidiram verticalizar no mercado de fornecimento de tintas industriais e residenciais. Em 03/03/2003 investiram na constituição de uma nova empresa, a Topic Indústria Química S.A. (TOPIC), usando recursos da BETEL. Foram ao todo cerca R\$ 4 milhões de investimento que todavia não viram retorno diante do insucesso que acabou sendo a empreitada. Assim iniciou o processo de descapitalização da BETEL. Tal insucesso gerou desavença entre os sócios que acabaram se separando em 20/01/2006 com a cisão da TOPIC da BETEL. A tabela abaixo mostra o vigente quadro societário da BETEL.

<b>Sócios</b>	<b>Distribuição do capital social de R\$ 1,78 milhões</b>
Devon Empreendimentos Imobiliários e Participações Ltda.	65,34 %
Patrícia Alves Diniz	34,66 %

Buscando recuperar a capacidade econômica da empresa, a BETEL em 21/11/2006, passou a focar-se juntamente com a Zerno Biodiesel Ltda. em um novo empreendimento de nome BODIESEL. Esta iniciativa também não logrou êxito, sobremaneira pela conduta irregular dos novos sócios, que não cumpriram os planos e compromissos assumidos. Tais sócios causaram outrossim a paralisação da BETEL por 110 dias em decorrência de um transviado pedido de despejo em 10/03/2010. O pretense contrato de locação apresentado ao despejo era na verdade um adendo de um contrato mãe aplicável somente no caso de consecução de planos de investimento pactuados mas nunca realizados, que teriam consentido a construção de uma nova planta industrial em imóvel ao fundo da atual planta industrial. A iniciativa gerou danos e cessados lucros de aproximadamente R\$ 5 milhões, cujo ressarcimento estará sendo pleiteado na Justiça. A indevida controvérsia foi desgastante em termos de custo processual, cessada receita, relacionamento com clientes, e imagem no mercado, mas acabou sendo sabiamente corrigida pelos egrégios Desembargadores de Justiça, em 09/03/2011, possibilitando assim a BETEL de retomar suas atividades após já ter obtida um liminar em 30/06/2010.

Enquanto persistia este grave e delongado quadro de crise, o corpo diretivo sentiu a necessidade de profissionalizar a gestão e contratou um grupo de executivos na esperança que pudessem ocasionar recuperação econômico financeira da empresa. Ao contrário, a atuação destes gestores agravou ainda mais o quadro, com a tomada de medidas que se demonstraram equivocadas e com significativa deterioração no relacionamento financeiro e comercial com fornecedores, bancos e Fisco, agravando ainda mais a situação da empresa. Esta deterioração gerou um duro golpe à empresa, muito endividada e forçada a ver interrompida a entrega de matéria-prima, sem a qual foi privada de continuar sua produção própria.

Este conjunto de condições graves levou a empresa a alavancar-se financeiramente ulterior e excessivamente com empréstimos bancários e produtos financeiros, como por exemplo, o desconto de duplicatas. Este recurso, em decorrência da alta taxa de juros praticada pelo Sistema Financeiro Brasileiro como um todo e encarecida ulteriormente pelos operadores que atuam com empresas em dificuldades, acabou por corroer as margens de contribuição da BETEL, impossibilitando-lhe uma recuperação sem o amparo do Judiciário e exigindo a contratação de uma experiente equipe de consultores externos especializados em Turnaround.

Todas as causas que levaram a BETEL à crise foram de natureza interna, e conforme explanado em “Como Recuperar uma Empresa – a gestão da recuperação do valor e da performance”

(Editora Atlas 2009): carência de gestão profissionalizada, controle financeiro inadequado, fraca gestão do capital de giro, política financeira imprópria, estrutura de custos elevado, grandes projetos ou aquisições malogrados, inércia organizacional.

Mas a BETEL é recuperável seja pelo nível de agravo financeiro causado por tais causas não é supremo ao ponto de demandar-lhe falência, seja pelo fato da crise da BETEL não ter sido dependente de causas externas ligadas à demanda, concorrência ou preços de mercado.

A recuperação da BETEL é portanto viável como sugerido pelo seu legado histórico, pelo seu contexto no mercado, pelas causas de natureza interna que levaram a empresa à crise, e como demonstrado numericamente mais adiante.

Para recuperar-se, A BETEL abordará duas frentes. A primeira frente trata da recuperação no bojo judiciário sob a qual é gide repactuar contratos de dívida que viabilizem a segunda frente que trata da essência da recuperação empresarial com um incisivo plano de ação e acompanhamento de curto e médio prazo, reestruturando a empresa nas áreas comercial, de produção e administrativo-financeira baseados em fundamentos empresariais sustentáveis.

## **5 Recuperação judicial**

Em decorrência dos pontos acima abordados, a empresa esgotou seu capital de giro o que a engessou, sem capacidade de comprar matéria prima e investir na produção própria. Sem fôlego para atender seus compromissos financeiros com empregados, fornecedores, instituições financeiras e impostos, a empresa recorreu repetidas vezes à renegociação de saldos devedores em todas as esferas, postergando pagamentos ou parcelando-os em prestações futuras a custos crescentes. O resultado foi a geração de um volume de passivo a tal ponto que a diretoria da BETEL foi obrigada a impetrar com o pedido de recuperação judicial em 02/06/2006, pedido registrado sob o número 583.00.2006.159311-3, na 2ª. Vara Civil de Mogi Guaçu.

No meio-tempo ocorreu a forçada paralisação do processo no Judiciário (além das operações fabris) que foi sucessivamente resolvida pelo Judiciário. A empresa portanto necessita retomar o seu processo de recuperação judicial e poder implantar o plano ora atualizado. A atualização do plano se deve em função dos últimos números da empresa que permanece viva produzindo, e em função das mudanças ocasionadas pela sua dinâmica com o mercado.

Como substanciado mais adiante, a BETEL poderá pagar em 2011 todos os salários dos funcionários, inclusive o décimo terceiro, excetuando-se os 04 meses de parada forçada. O plano também permite à BETEL de honrar todos os pagamentos de todas as dívidas sem deságio sobre o valor principal.

## **6 Situação atual**

O quadro da situação atual baseado nas informações não auditadas recebidas do corpo gerencial da empresa deverá ser sucedido por um diagnóstico detalhado. Desta forma, como

segundo passo do trabalho de recuperação cujo plano é ora apresentado, após a aprovação do plano junto aos credores, se estabelecerá juntamente com os consultores especializados da PERFORM um detalhado e completo plano operacional de Turnaround, descrito em linhas gerais na sequência, que passará a nortear a gestão da recuperação e a transparente comunicação com todos os credores.

Apresenta-se a seguir o faturamento e resultado no período pós impetração da recuperação judicial, de 2007 a 2010 e primeiro trimestre 2011, no qual mesmo com o excessivo prolongamento do trâmite no Judiciário e sem capacidade de financiamento à recuperação, a BETEL conseguiu manter ativa sua produção embora em prejuízo.

<b>Faturamento (R\$)</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>1ºtrim.2011</b>
Janeiro	385.537,65	568.601,54	333.342,11	388.966,90	136.855,51
Fevereiro	629.695,51	637.516,84	217.319,36	588.596,44	72.232,25
Março	501.138,47	513.362,04	456.453,69	201.404,55	253.320,48
Abril	583.554,55	586.856,06	457.116,27	-	
Mai	687.295,72	549.506,42	509.305,99	-	
Junho	725.313,40	485.178,12	500.436,08	-	
Julho	616.909,52	385.924,79	542.204,17	277.849,47	
Agosto	717.254,34	567.505,36	597.358,88	234.132,07	
Setembro	388.386,10	693.787,23	594.434,59	355.214,33	
Outubro	440.288,87	480.191,11	583.555,20	245.767,26	
Novembro	546.485,12	411.375,94	480.323,98	310.301,60	
Dezembro	407.681,49	202.135,71	546.980,88	225.100,07	
<b>Total</b>	<b>6.629.540,74</b>	<b>6.081.941,16</b>	<b>5.818.831,20</b>	<b>2.827.332,69</b>	<b>462.408,24</b>

<b>Resultado (R\$)</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>1ºtrim.2011</b>
Janeiro	(87.718,09)	(169.460,53)	(81.615,51)	(389.580,98)	(63.120,06)
Fevereiro	(181.337,94)	(123.975,23)	(156.960,62)	(92.252,26)	(142.763,21)
Março	(161.825,09)	(43.466,75)	(63.286,50)	(168.061,88)	(83.924,79)
Abril	(57.248,82)	(139.150,12)	(10.128,94)	(83.892,58)	
Mai	(128.780,52)	(96.379,67)	(14.036,46)	(80.566,43)	
Junho	(152.737,85)	(55.113,88)	(137.915,54)	(88.707,87)	
Julho	(35.645,08)	(81.859,30)	(126.030,39)	237.025,00	
Agosto	(33.446,43)	(269.190,94)	(47.558,69)	(142.575,35)	
Setembro	(24.252,68)	(16.876,67)	(99.130,54)	(23.642,18)	
Outubro	(32.594,35)	(8.888,20)	(138.147,99)	(70.618,29)	
Novembro	(165.215,81)	(36.846,65)	(172.697,23)	(43.157,89)	
Dezembro	(145.006,84)	(128.639,38)	(335.293,45)	(186.579,34)	
<b>Total</b>	<b>(1.205.809,50)</b>	<b>(1.169.847,32)</b>	<b>(1.382.801,86)</b>	<b>(1.132.610,05)</b>	<b>(289.808,06)</b>

## 7 Plano de Recuperação

As atividades previstas no plano de recuperação podem ser divididas em quatro frentes paralelas: estabilização da crise; otimização de produtos-mercados; melhorias de processo e reestruturação organizacional; e reestruturação financeira. O plano ora esboçado por consultoria especializada também terá a empenho destes profissionais de Turnaround no acompanhamento de sua execução.

### 7.1 Estabilização da crise

A primeira medida que a BETEL tomará com ajuda de profissionais especializados é estancar a deterioração da posição de caixa e do controle gerencial de forma a preservar as disponibilidades de curto prazo assim como adotar estratégias de geração de caixa como otimizando o capital de giro necessário, atuando na formação de preço, melhorando a cobrança, e melhorando termos de pagamentos junto aos credores parceiros na cadeia de valor da empresa.

O plano de Turnaround será detalhado e incisivamente acompanhado de forma a readquirir previsibilidade para a operação e reconquistar a confiança dos credores também através da adoção de sistemática e transparente comunicação com os mesmos de forma que lhes seja informado sobre o andamento do plano e as posições de curto prazo do caixa e das vendas.

Com a ajuda da PERFORM, a BETEL estabelecerá um novo estilo de liderança à recuperação de forma a restabelecer a confiança das partes interessadas e restabelecendo um senso de direção e propósito à empresa. A organização será readequada de forma a identificar e sanar lacunas existentes em termos das habilidades gerenciais necessárias ao Turnaround e zelar pela competência e disponibilidade dos colaboradores se alinharem com a necessária gestão da mudança.

### 7.2 Otimização de produtos-mercados

O foco estratégico da BETEL será revisto de forma a otimizar seus produtos-mercados de atuação, tentando ir além da conservadora projeção do resultado financeira exibida mais adiante, a qual está limitada à capacidade e produtos-mercados atuais da empresa. O objetivo será melhor explorar os legados e diferenciais da BETEL referidos anteriormente, otimizando a gama de produtos e serviços levando em consideração as competências e recursos de que dispõe em termos de infraestrutura, pessoas, know-how e tecnologia.

A tal fim, a BETEL já tem buscado no mercado alguns contratos desde sua impetração na Recuperação Judicial, como exemplificados a seguir:

- Desenvolvimento de uma resina alquídica, a base de água, conjuntamente pela BETEL e a Doutor Tintas, com o qual a BETEL se está se posicionando como a segunda fabricante brasileira desse tipo de resina que representa um grande potencial de vendas. O projeto é liderado pelo técnico da Doutor Tintas, o holandês Dr. Servaas Engel, que trabalhou por 23 anos na Akzo Nobel da Holanda.

- O projeto de VOD (para a produção de vitamina E) com a Cognis, que foi suspenso em razão do episódio BIODIESEL e pelo processo de aquisição da Cognis pela BASF iniciado em abril de 2010 e em vias de conclusão, poderá ser retomado em 2011, já sob o comando da BASF. A BETEL é a única empresa aprovada para a produção do VOD no Brasil, não existe outro fabricante desse produto na América Latina, com exceção da Argentina sendo que nos orgulha frisar o reconhecimento da Cognis de que o processo e qualidade da BETEL são superiores ao do fornecedor argentino.
- Contrato de desenvolvimento de algumas resinas para a empresa Hydronorth, que prometem grande volume e bons resultados para a BETEL.
- Conquista de um importante contrato de industrialização por encomenda junto a Carandá Petroquímica, para destilação de glicóis, provenientes da empresa Oxiteno, com prazo de 01 ano, com extensão automática. Este contrato é de no mínimo 100 toneladas mês e aumentando a um volume estimado de 200 toneladas até a renovação do mesmo.
- Retomada do fornecimento para a empresa Henkel com cerca de 20 toneladas mês.
- Conquista de clientes geradores de compras repetitivas como Farben S/A Industria Quimica, Imagraf, WEG, Renner entre outras.
- Foco em impressão gráfica, setor que foi drasticamente afetado, pela importação de resinas vindas da Argentina e de Portugal, que deixou a Betel fora desse mercado, apesar de ter a melhor resina da América do Sul. Hoje a Betel esta voltando nesse mercado com força através de uma parceria com a empresa Imprima Tintas e Vernizes Ltda. (IMPRIMA), principal fornecedora de tinta para a impressão de jornais Estado de São Paulo e O Globo e já esta com volume subindo para 30 toneladas ao mês.
- Foco em tintas especiais com o fornecimento à BASF, que foi o primeiro cliente da Betel, que será retomado através de novo processo de fornecimento continuativo cuja auditoria por parte da BASF está sendo agendada. Espera-se que tal fornecimento representará faturamento de R\$ 300 mil ao mês para a BETEL.
- Destilação de 50 toneladas de cera para o grupo Bertin.

### **7.3 Melhoria de processos**

A BETEL tem demonstrado fraco desempenho em seus processos de geração de demanda e de atendimento à demanda assim como nos processos e sistemas de apoio os quais se caracterizam por terem elevados custos em relação à performance e responsividade da empresa no mercado. A BETEL reorganizará a infraestrutura física de seus ativos produtivos, procedimentos e sistemas de informação e estrutura organizacional de forma a otimizar o fluxo das operações. Essas melhorias visam:



- tornar a organização mais ágil e flexível, reduzindo o tempo de introdução de produtos ao mercado e cumprindo pedidos de clientes e reduzindo os tempos de fabricação ou processamento;
- simplificar os processos para reduzir tanto os custos fixos como os variáveis.

Juntamente com a melhoria de processos, a BETEL se reestruturará organizacionalmente capacitando seja o seu corpo gerencial e diretivo e incluindo todos seus colaboradores em sintonia com uma nova cultura de empresa de performance sustentável.

O trabalho também incluirá um planejamento sucessório tendo em vista o ciclo de vida de governança corporativa da BETEL nessa sua próxima fase de crescimento com a entrada e afirmação de sócios membros da família e não.

### **7.3.1 Processos de geração de demanda**

A BETEL trabalhará para melhorar seus processos e eficiência de vendas. Um eficaz desenvolvimento de produtos e uma melhor interação com o cliente poderão também proporcionar importantes oportunidades de retorno. O ritmo crescente de inovação e melhorias na engenharia de produto aliada ao diferencial tecnológico da BETEL parecem propiciar profícuas iniciativas e oportunidades no mercado nas quais a empresa não pôde focar nos últimos tempos devido à sua situação de crise.

### **7.3.2 Atendimento à Demanda**

Esta é a principal área onde a BETEL poderá melhorar processos com substancial benefício para primeiramente desfrutar seu diferencial fabril e, em segundo lugar, para reduzir custo bem como melhorar eficiência de compras, fabricação e processamento, logística e serviços pós-venda.

O diferencial fabril da BETEL se comprova com seus 9 reatores, de 2,5 a 11 toneladas de capacidade, e com sua capacidade produtiva de 1.000 toneladas por mês, com possibilidade de faturamento de até R\$ 7 milhões ao mês.

Algumas elementares iniciativas de compras podem reduzir custos, capital de giro e risco de estoques, e ainda melhorar a qualidade e o atendimento. A BETEL também melhorará eficiência e controle no chão de fábrica com algumas iniciativas a serem analisadas e algumas das quais já foram executadas e que exemplificamos a seguir a título de demonstração da pulsação evolutiva na BETEL não obstante sua atual situação de paralisia junto aos seus credores:

- Reforma de duas empilhadeiras, trazendo as mesmas para as condições próximas de nova,
- Utilização do gerador, no horário de pico, para redução do gasto com energia elétrica,
- Retirada da estrutura de porta pellets do imóvel, objeto da venda, para capitalização da BETEL, para os prédios destinados a matéria prima e produtos acabados, já deixando o imóvel limpo, para eventual alienação,

- Melhoria do sistema de vácuo do Reator 7, para atender o cliente Cognis, para a produção de VOD para a produção de vitamina E, que também está sendo utilizado para a fabricação de monômeros, sendo a única empresa capaz de suprir esta produção no Brasil,
- Isolamento do reator 7, para melhoria do processo,
- Limpeza geral das caldeiras, para aumento de eficiência e economia.

### **7.3.3 Sistemas de Apoio**

A introdução de uma função de planejamento da produção para equilibrar a oferta e a demanda em uma empresa é um importante remédio para um problema de negócio muito comum. Outras providências serão tomadas na gestão do negócio, tais como utilização de indicadores de desempenho, melhorias na gestão da infra-estrutura física e a reestruturação do departamento financeiro para entregar informações pontuais, relevantes e precisas.

## **7.4 Reestruturação Financeira**

O amparo na instituição da Recuperação Judicial juntamente com o trabalho de Turnaround possibilitará à BETEL cuidar do seu estado de:

- Asfixia no fluxo de caixa (insuficiência de financiamento ou incapacidade de pagar dívidas no prazo);
- Alavancagem excessiva (alto endividamento relativo ao capital social e reservas);
- Estrutura inadequada da dívida (excessivos empréstimos de curto prazo e insuficiente endividamento de longo prazo);
- Insolvência no balanço patrimonial.

A reestruturação financeira consentirá restaurar o negócio e a sua solvência tanto de caixa como patrimonial, para alinhar a estrutura de capital ao nível do fluxo de caixa operacional projetado e para assegurar que financiamento suficiente, na forma de caixa operacional gerado e de dinheiro novo injetado, seja disponibilizado para sustentar a implementação do plano de recuperação.

## **7.5 A gestão da recuperação**

A BETEL entende da importância de planejar, coordenar e controlar de maneira integrada as áreas de trabalho acima e portanto instaurará uma gestão focada ao processo de Turnaround durante sua permanência em estado de Recuperação Judicial de forma também a minimizar o o risco supremo de não ser capaz de cumprí-la.

# **8 Projeção financeira**

## **8.1 Premissas**

As premissas principais ao planejamento financeiro da recuperação são:

- **Faturamento:** está calcado em industrialização e venda de resinas. Na industrialização, estão previstos inicialmente um volume de 400 toneladas mês, atingindo um máximo de 500 toneladas, pois a idéia é destinar o restante da capacidade instalada para o crescimento das vendas de resinas, que apresentam uma maior rentabilidade. A Betel já tem contratos assinados que garantem um volume de 300 toneladas mês. Nas vendas de resinas, estamos considerando um volume bastante conservador, que apresenta no final do primeiro ano um volume de 63 toneladas, no 2º. ano uma média mensal de 80 tons.; no 3º ano 90 tons.; no 4º ano 100 tons.; no 5º ano 110 tons.; no 6º ano 130 tons.; no 7º ano 140 tons. e no 8º ano 170 tons. Ressalte-se o conservadorismo já que existe uma possibilidade grande de um maior crescimento, pois no 8º ano, estará sendo utilizado somente 70% da capacidade instalada.
- **Matéria Prima:** o custo em consideração representa 59% da venda da resina.
- **Embalagem:** representa um custo de 5% da venda de resina.
- **Mão Obra Direta:** está baseada no quadro atual e ajustado pela evolução dos volumes de vendas e industrialização, sem levar em conta eventuais otimizações aportadas na eficiência organizacional e de processo.
- **Gastos Gerais de Fabricação:** Baseado nos gastos atuais e evoluindo pelo crescimento do volume de vendas, também não leva em conta eventuais melhorias aportadas pelas medidas de otimização de processo.
- **Gastos Administrativos.** Baseado no quadro atual, tendo sido agregados os gastos com a recuperação judicial e com o trabalho de Turnaround para o qual o plano prevê reinvestir 10% do resultado econômico de forma a financiar a consecução das atividades e melhorias previstas no plano.
- **Gastos Comerciais.** Baseado no quadro atual, e que aumenta de acordo com o crescimento do volume de vendas. Além do salário fixo, esta sendo considerado o pagamento de comissões de 1,5% sobre as vendas de resinas. O frete de distribuição está representado 3% do valor das vendas de resinas.
- **Despesas Financeiras:** considera-se conservadoramente o desconto de duplicatas sobre o total do faturamento.

## 8.2 Demonstrativo de resultado econômico e de geração de caixa

	ANO 2011	ANO 2012	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017	ANO 2018
Receita Operacional Bruta	6.651.244	9.976.800	10.736.400	11.676.000	12.375.600	14.074.800	15.065.400	17.703.750
(-) Impostos s/Vendas	(961.811)	(1.287.642)	(1.330.476)	(1.416.924)	(1.445.220)	(1.574.502)	(1.673.307)	(1.888.928)
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>5.689.433</b>	<b>8.689.158</b>	<b>9.405.924</b>	<b>10.259.076</b>	<b>10.930.380</b>	<b>12.500.298</b>	<b>13.392.093</b>	<b>15.814.822</b>
(-) Custo Variável	(2.413.596)	(4.196.352)	(4.720.896)	(5.245.440)	(5.769.984)	(6.819.072)	(7.343.616)	(8.917.248)
(-) Mão de Obra Direta	(614.440)	(728.643)	(728.643)	(858.643)	(858.643)	(858.643)	(901.575)	(946.654)
(-) Gastos Gerais de Fabricação	(542.800)	(657.800)	(647.700)	(647.700)	(647.700)	(647.700)	(680.085)	(714.089)
<b>Lucro Bruto</b>	<b>2.118.597</b>	<b>3.106.363</b>	<b>3.308.685</b>	<b>3.507.293</b>	<b>3.654.053</b>	<b>4.174.883</b>	<b>4.466.817</b>	<b>5.236.831</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>37,24</b>	<b>35,75</b>	<b>35,18</b>	<b>34,19</b>	<b>33,43</b>	<b>33,40</b>	<b>33,35</b>	<b>33,11</b>
(-) Despesas Administrativas	(508.539)	(735.226)	(781.726)	(743.806)	(743.806)	(743.806)	(755.736)	(768.263)
(-) Despesas Comerciais	(366.668)	(615.090)	(651.972)	(688.854)	(725.736)	(799.500)	(852.384)	(979.832)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.243.390</b>	<b>1.756.047</b>	<b>1.874.987</b>	<b>2.074.633</b>	<b>2.184.511</b>	<b>2.631.577</b>	<b>2.858.696</b>	<b>3.488.736</b>
<b>Margem Operacional (%)</b>	<b>21,85</b>	<b>20,21</b>	<b>19,93</b>	<b>20,22</b>	<b>19,99</b>	<b>21,05</b>	<b>21,35</b>	<b>22,06</b>
(-) Despesas Financeiras	(126.374)	(189.559)	(203.992)	(221.844)	(235.136)	(267.421)	(286.243)	(336.371)
<b>Resultado Antes do I. R.</b>	<b>1.117.016</b>	<b>1.566.488</b>	<b>1.670.995</b>	<b>1.852.789</b>	<b>1.949.375</b>	<b>2.364.156</b>	<b>2.572.454</b>	<b>3.152.365</b>
Provisão I. Renda	(241.850)	(348.824)	(373.697)	(416.964)	(439.951)	(538.669)	(588.244)	(726.263)
<b>Resultado Líquido</b>	<b>875.166</b>	<b>1.217.664</b>	<b>1.297.298</b>	<b>1.435.825</b>	<b>1.509.423</b>	<b>1.825.487</b>	<b>1.984.210</b>	<b>2.426.102</b>
<b>Margem Líquida %</b>	<b>15,38</b>	<b>14,01</b>	<b>13,79</b>	<b>14,00</b>	<b>13,81</b>	<b>14,60</b>	<b>14,82</b>	<b>15,34</b>
<b>Geração de Caixa</b>	<b>875.166</b>	<b>1.217.664</b>	<b>1.297.298</b>	<b>1.435.825</b>	<b>1.509.423</b>	<b>1.825.487</b>	<b>1.984.210</b>	<b>2.426.102</b>
Obs.: Investimentos em equipamentos para ganho de produtividade - 10% da geração de caixa a partir 2012								
<b>Fluxo de Caixa</b>								
<b>Geração</b>	<b>875.166</b>	<b>1.217.664</b>	<b>1.297.298</b>	<b>1.435.825</b>	<b>1.509.423</b>	<b>1.825.487</b>	<b>1.984.210</b>	<b>2.426.102</b>
Pagamento de Créditos	-	712.876	770.798	822.484	1.350.501	1.452.944	1.574.381	2.121.350
Pagamentos extra concursais	875.166	383.021	396.771	469.759	7.980	189.994	211.408	62.142
Investimentos	-	121.766	129.730	143.583	150.942	182.549	198.421	242.610
Saldo Ano	(0)	0	(0)	(0)	0	0	(0)	(0)

Através destes resultados, a empresa, com o estabelecimento de uma carência mínima de 01 (um) ano, retoma sua capacidade de fazer frente a seus passivos e retomar os pagamentos junto a todos os seus fornecedores e instituições financeiras conforme detalhado no anexo e resumidos acima em “Pagamentos de Créditos”.

É previsto ainda a possibilidade de pagamento antecipado aos credores que assim o preferissem com deságio de 60% do valor de face, caso a BETEL possa alienar imóvel de sua propriedade adjacente à fábrica de 12.800 m<sup>2</sup> com área construída de 1860m<sup>2</sup> e valor total estimado em R\$ 1,7 milhões. Do valor da venda obtido, no mínimo 40% será reservado para investir na recuperação, no fomento do capital de giro, e em investimento produtivo da BETEL. Tal hipótese não foi refletida na projeção acima de forma a mantê-la conservadora.

## 9 Considerações finais

### 9.1 Previsibilidade conservadora não sem riscos

É importante ressaltar que a projeção financeira apresentada é baseada no *benchmark* histórico da BETEL, no bom senso das perspectivas macro econômicas, e na razoável expectativa de vendas à luz dos resultados já em curso de obtenção por parte de uma empresa que permaneceu por período excessivamente longo impossibilitada de interagir com seu mercado fornecedor, financiador e consumidor.

Acrescente-se que o desempenho refletido na projeção é conservador em relação às ações nas vendas, na produtividade, na estrutura de custos, e de investimentos que pode propiciar um trabalho de Turnaround. Tal conservadorismo todavia respeita a característica intrínseca da incerteza de qualquer planejamento cujo efetivo resultado depende de inúmeros fatores, muitas vezes alheios à determinação e controle de quem o está implantando sendo que o fator risco é inerente a qualquer empreendimento.

A BETEL entende que os objetivos propostos neste plano representam um cenário mínimo a ser atingido com esforço e atitude contínua dos controladores, administradores e colaboradores no contexto da recuperação e além.

O plano ora apresentado foi elaborado por empresa de consultoria especializada na gestão da recuperação de empresas, a Perform Management & Consulting (PERFORM). Foi fundamentado em informações e comentários acerca de mercado, concorrência e projeção de desempenho operacional e financeiro, pautados em estudos e dados internos da BETEL, sob responsabilidade de seus diretores, sem fundamentação estatística ou em documentos legais e auditados e portanto não corroborados jurídico ou cientificamente.

## 9.2 Orientações da lei

*Cumpridos os artigos 61 e 63 da Lei 11.101/05 a BETEL, compromete-se a honrar com os pagamentos no prazo e na forma estabelecida nos anexos desta plano de recuperação judicial, devidamente homologado em Juízo.*

*Após a aprovação do plano em Assembleia Geral de Credores (AGC) deverão ser suspensas todas as ações de cobrança, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a BETEL, seus sócios e cônjuges, e ainda para todos os demais coobrigados a qualquer título, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e que tenham sido novados pelo plano consolidado, sendo vedada a constrição de bens e prosseguimento processual enquanto o plano estiver sendo regularmente cumprido. Uma vez cumprido o plano integralmente, serão extintas as obrigações.*

*Os processos permanecerão suspensos enquanto as obrigações assumidas neste plano estiverem sendo cumpridas a tempo e modo, até eventual resolução, resilição ou alteração do plano consolidado. Com eventual quebra, todas as obrigações se restabelecerão em sua forma original, somente sendo descontados os valores já pagos. Por outro lado, uma vez cumprido o plano as obrigações de terceiros serão extintas.*

*Todas as controvérsias ou disputas que surgirem ou estiverem relacionadas a este plano serão resolvidas (i) pelo Juízo da Recuperação, até o encerramento do processo de recuperação judicial; e (ii) por qualquer Vara Cível, após o encerramento do processo de recuperação judicial.*

Mogi Guaçu, 25/05/2011

Rodrigo Diniz  
BETEL Industria e Comercio Ltda.

  
Eduardo Lemos  
Perform Gestão e Consultoria Empresarial Ltda

## 10 Anexos

### 10.1 Quadro geral de credores

Na tabela a seguir estão elencados todos os credores da BETEL, todos quirografários. Os valores foram corrigidos pelos índices mensais do Tribuna de Justiça acrescidos de juros 6% ao ano.

FORNECEDOR	VALOR (R\$)	CORRIGIDO	FORNECEDOR	VALOR (R\$)	CORRIGIDO	FORNECEDOR	VALOR (R\$)	CORRIGIDO
A. C. VOLPINI	1.267,50	1.881,65	DINACO	2.364,40	3.510,03	NICRON	13.310,05	19.759,22
A. L. DE CARVALHO	1.750,00	2.597,93	DINIZ QUÍMICA	22.896,30	33.990,33	NSC SOL.	252,10	374,25
AGA S/A	17.410,11	25.845,89	DIOXYL	14.357,75	21.314,56	OLDFLEX	8.000,00	11.876,27
AGROASTRAL	28.924,00	42.938,65	DPL	7.904,00	11.733,75	OROPLAST	11.071,88	16.436,58
ALCOOL MORENO	12.800,00	19.002,03	EDUARDO MONTANHOLI	810,00	1.202,47	OSWALDO CRUZ	10.736,88	15.939,26
ALMAD	4.780,50	7.096,81	ELEKEIROZ	172.800,00	256.527,40	OXICAMP	380,00	564,12
ALMEIDA ROTENBERG	83.848,65	124.476,13	ELETROSILVA	1.793,94	2.663,16	OXIQUIM QUÍMICA LTDA.	111.410,00	165.391,88
AMBAR C. I. C. LTDA	76.700,00	113.863,72	EMPITEC	1.207,00	1.791,83	OXITENO S/A IND. E COM.	87.455,27	129.830,28
ANFE	678,20	1.006,81	EUROAMERICAN	640,88	951,41	P.S.A	90,00	133,61
AQUARELA GUAÇU	9,20	13,66	EXPRESSO BOAS NOVAS	1.158,98	1.720,54	PAM TAMB.	16.518,60	24.522,42
ARC SUL	77.406,71	114.912,86	FABRAMEX	12.833,33	19.051,51	PET R	1.617,00	2.400,49
ARCH QUÍMICA	3.652,64	5.422,47	FITEC	1.226,19	1.820,32	PISOLACK	2.903,90	4.310,94
ARINOS QUÍMICA LTDA.	78.259,18	116.178,38	FR IND.	1.807,23	2.682,89	PLASTIQUÍMICA	84.813,67	125.908,74
ARO S/A	8.232,78	12.221,84	FRIBOI LTDA	25.261,13	37.500,99	PONTA QUÍMICA	42.959,92	63.775,44
ARRAES ADV.	2.835,00	4.208,65	G.E. DA S. SOUZA	3.954,57	5.870,69	PORTAL	7.506,70	11.143,95
ARTDATA	38.222,71	56.742,89	GARDEN QUÍMICA	25.289,22	37.542,70	PPG	7.843,03	11.643,24
AUTO POSTO YPÉ	6.063,69	9.001,75	GÁS GUAÇU	130,68	194,00	PROQUIGEL	11.616,20	17.244,64
BANCO INDUSTRIAL	104.879,37	155.696,94	GILBETO CONTESSOTO	247,33	367,17	PUMA TAMBORES LTDA.	22.544,82	33.468,54
BANCO MERCANTIL	134.182,34	199.198,18	GLASS BOMBAS	403,93	599,65	QUIMIPROD	3.938,40	5.846,69
BANCO REAL	32.359,69	48.039,05	GRAF REMOÇÕES	1.382,26	2.052,01	RESIBRAS	2.160,00	3.206,59
BANCO RENDIMENTO	118.021,60	175.207,02	GRAF. CENTRAL	4.465,00	6.628,44	RESIFER	27.600,00	40.973,13
BANCO SAFRA	476.029,79	706.682,19	HLCR	501,45	744,42	RESINAS BRASIL	7.980,00	11.846,58
BANCO SUDAMERIS	427.194,75	634.184,93	HORUSDIESEL	933,33	1.385,56	RHODIA POLIAMIDA	36.968,14	54.880,44
BAYER S/A	129.648,52	192.467,58	HUNTSMAN	14.742,00	21.884,99	ROBERTO MIASI J	11.562,40	17.164,77
BIG CÓPIAS	206,50	306,56	IBRAQUÍMICA	15.333,00	22.762,35	ROSMARY SARAGIOTTO	103,56	153,74
BRAZMO S/A	51.880,00	77.017,60	ICI	11.064,80	16.426,07	ROYALPLAS	13.523,20	20.075,64
BRENNTAG	12.403,37	18.413,22	IND. ANASTÁCIO	31.136,90	46.223,77	RUDHMARH	4.103,31	6.091,50
C.H.C. PAPELARIA	488,20	724,75	IND. O. PINDORAMA	233.476,25	346.603,32	RUDNIK COM. PROD.	89.279,92	132.539,04
CAVALCANTI * EM	1.619,25	2.403,83	INMETRO	1.236,10	1.835,03	SEGURANÇA TOTAL	1.481,10	2.198,74
CBE	38.456,81	57.090,42	IPIRANGA COM. QUIM. S/A	101.876,48	151.239,05	SERASA	654,24	971,24
CENTER CÓPIAS LTDA	6,00	8,91	KALAY	1.205,57	1.789,71	SILVEIRA E QUERCIA	35.640,00	52.908,78
CERALIT	2.700,00	4.008,24	KELOX	2.397,00	3.558,43	SOLVEN SOLVENTES	238,00	353,32
CERTO R. HUMANOS	16.127,07	23.941,18	KOSMO	1.355,04	2.011,60	SOLVTECH	108.000,00	160.329,62
CERTO SER. MAN.	3.964,98	5.886,15	L.M. LONGATO	627,25	931,17	SUPERM. LOPES	789,75	1.172,41
CERVIFLAN	1.795,50	2.665,48	M. A. BRAGAROLI	1.827,19	2.712,52	SYNTEKO	46.321,62	68.766,00
CHANZI	33.062,50	49.082,39	M. CASSAB	8.137,50	12.080,39	TECITEC	932,40	1.384,18
CLARIANT S/A	13.728,66	20.380,66	MAIA E MUSSOLINO	2.955,00	4.386,80	TECNOMAN	2.315,05	3.436,77
COM. CAMP. DE COMB.	19.305,00	28.658,92	MANUTARA	9.140,65	13.569,60	TIB	6.220,03	9.233,84
COM. ÓLEOS NELRIN	10.657,00	15.820,67	MAPEL	564,80	838,46	TOPIC	15.095,70	22.410,07
COMECIAL LIMPAX	632,78	939,38	MARCIA R. CASTRO	850,00	1.261,85	TRANSCARGA	800,00	1.187,63
COMERCIAL MULTIFER	207,72	308,37	MAURO R. EVANGELISTA	944,90	1.402,74	TRANSCOLOR	22.376,92	33.219,29
COMP. MET. PRADA	1.891,17	2.807,51	MCM DO PRADO	761,00	1.129,73	TRANSEICH	107,94	160,24
COMP. METAL. PAULISTA	4.019,88	5.967,65	MET. BARRA DO PIRAI	33.304,95	49.442,32	TRIEX COMERCIAL	960,00	1.425,15
CONSIGAZ DIST. DE GÁS	1.078,00	1.600,33	METALNOX	24.000,00	35.628,80	UNIPAR COM. E DIST. S/A	53.642,16	79.633,59
COREMAL	42.000,00	62.350,41	METTALOY	81.255,80	120.626,96	VALDEMIRO FORGATI	570,40	846,78
COSMOQUÍMICA	18.226,80	27.058,30	MIDLAND	3.782,31	5.614,97	VALFORTE	145,00	215,26
CROSS FILTER	1.305,25	1.937,69	N. TOLEDO TRANSP.	650,00	964,95	VEGA PETRÓLEO	8.750,00	12.989,67
CSA CALIBRAÇÃO	2.480,00	3.681,64	NALCO	1.234,53	1.832,70	VERQUÍMICA	12.145,00	18.029,66
CURY & SILVEIRA	141,93	210,70	NATIONAL STACH	17.027,16	25.277,39	VICREMA	508,00	754,14
DEGUSSA BRASIL LTDA.	45.318,00	67.276,09	ND BOMBAS	4.122,33	6.119,74	ZEN INFORMÁTICA	4.093,76	6.077,32
DIMAS DE MELO	497,88	739,12	NEOQUIM	2.376,00	3.527,25	<b>TOTAL</b>	<b>4.061.146,61</b>	<b>6.028.908,35</b>

### 10.2 Proposta de pagamento aos credores

A BETEL propõe pagar integralmente todas as suas dívidas da única classe de credores quirografários após um ano de carência, e parcelando-as mensalmente: 10% do valor total de cada crédito para cada um dos 3 anos a partir do segundo, 15% para cada um dos 3 anos a partir do quinto e 25% no oitavo e último ano.

A proposta de pagamento da BETEL de um lado consente sua recuperação em termos de geração de caixa necessária a gradualmente restabelecer o capital de giro para ir aumentando a produção de resinas próprias, operação que lhe propicia maior margem que a industrialização por encomenda.

Por outro lado, a proposta de pagamento também permite honrar todas as suas dívidas sem necessidade de aplicar deságios típicos de situações de empresas em recuperação judicial.