



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Consoante a Lei 11.101/2005 e Lei Complementar 147/2014

“GRUPO SKAF”

PROCESSO N° 5134095-57

31ª VARA CÍVEL - COMARCA DE GOIÂNIA (GO)

02 de Agosto de 2024.

SUMÁRIO

1. Nota de abertura.....	4
1.1 Da tempestividade.....	4
2. Aspectos Organizacionais das RECUPERANDAS.....	5
2.1. Definição da atividade empresarial.....	5
2.1.1 – Código e descrição da atividade econômica principal e secundários.....	5
2.2. Dados Constitutivos.....	6
2.3. Modelo de Gestão do Negócio.....	8
2.3.3 - Estrutura Organizacional do Grupo Skaf.....	13
2.3.4. Time Line / Breve Histórico da RECUPERANDAS.....	14
2.3.5. Missão.....	14
2.3.6. Visão.....	14
2.3.7. Valores.....	15
2.3.8. Controles Gerenciais.....	15
2.3.9. Compliance.....	15
2.3.10. Certificações.....	15
2.4. Mercado.....	15
2.4.1. Principais produtos e serviços.....	15
2.4.2. Principais Clientes.....	18
2.4.3. Principais Fornecedores.....	19
2.4.4. Principais Concorrentes.....	20
2.4.5. Parâmetros de Comercialização (Atividade empresarial).....	21
2.5. Aspectos do Processo Produtivo (Atividade empresarial).....	22
2.6. Breve análise econômica dos setores e intempéries que impactam os negócios.....	24
3. O PLANO de recuperação judicial.....	35
3.1. Motivos da crise.....	35
3.2. Primeira relação de credores.....	36
3.3. PLANO de reestruturação operacional.....	38
3.4. PLANO de reestruturação financeira.....	38
3.4.1 Proposta de pagamento aos credores sujeitos à recuperação judicial e aderentes..	39
3.4.1.1. Concessão de prazos e condições especiais de pagamento das obrigações vencidas e vincendas.....	39
3.4.1.2. Equalização de encargos financeiros.....	41
3.4.1.3. Alteração do controle societário.....	42

3.4.1.4. Criação de UPI	43
3.4.1.5. Novação de dívidas	43
4. Demonstração da viabilidade econômica/Laudo econômico-financeiro (art. 53, II e III, LRF)	44
4.1 Premissas.....	44
5. Considerações finais.....	51
6. Conclusão	51

1. Nota de abertura

O Grupo Skaf, 1) LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF E CIA LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 25.201.700/0001-75, 2) M C PRODUTOS CASEIROS LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 00.789407/0001-40, 3) SKAF PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 21.676.581/0001-56, 4) PRODUTOS SKAF LTDA., pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 39.252.551/0001-88, localizadas na Rua da República, quadra 14 lote 07, Vila Jardim Vitória, Goiânia/GO, CEP 74.865-320, e os produtores rurais 5) LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF, brasileiro, solteiro, produtor rural e empresário, inscrito no CPF sob nº 047.388.221-36, Identidade nº 5347287 SPTC GO, residente e domiciliado na Avenida New York, lote 25, casa 39, Cond. Paço Imperial, Jardim Novo Mundo, Goiânia/GO, CEP 74.710-010, 6) FERNANDO SKAF, brasileiro, casado, produtor rural e empresário, inscrito no CPF sob nº 360.491.151-68, Identidade nº 1504865 SSP GO e; 7) ANA MARINHA LOBO RIBEIRO, brasileira, casada, produtora rural e empresária, inscrita no CPF sob nº 413.173.431- 15, Identidade nº 2254861 SSP GO, estes últimos residentes e domiciliados na Rua Rodrigo R. Cunha, nº 04, Setor Central, Pires do Rio/GO, CEP 75.200-000, integrantes do grupo econômico de fato, denominada doravante RECUPERANDAS, pelos motivos apresentados neste PLANO de Recuperação Judicial, que passa a ser ora designado como “PLANO”, requereram a proteção legal da Recuperação Judicial em 28/02/2024, teve seu processamento deferido pelo Exmo. Juiz de Direito da 31ª Vara Cível da Comarca de Goiânia - GO, Dr. José Augusto de Melo Silva, processo nº 5134095-57.

Nos termos do artigo 53 da Lei 11.101/2005 – Lei de Recuperação de Empresas e Falências, doravante denominada “LRF”, as RECUPERANDAS apresentam seu PLANO com medidas de caráter administrativo, operacional, econômico-financeiro e jurídico, necessárias à superação da situação de crise econômico-financeira.

Convergindo para uma distribuição equilibrada do ônus da recuperação judicial, estão aqui pormenorizados os meios de recuperação a serem empregados, as condições para pagamento dos credores e as devidas demonstrações de viabilidade econômico-financeira, mantidas as premissas econômicas consideradas.

Atendendo ao disposto no inciso III do art. 53 da LRF, as RECUPERANDAS providenciaram juntada de laudo de avaliação dos bens e ativos.

1.1 Da tempestividade

Art. 53, Lei 11.101/2005. “O PLANO de recuperação será apresentado pelo devedor em juízo **no prazo improrrogável de 60 (sessenta) dias da publicação da decisão que deferir o processamento da recuperação judicial**, sob pena de convalidação em falência”. (grifo nosso)

Data de publicação da decisão: 03/06/2024

Prazo 60 dias corridos: 02/08/2024

2. Aspectos Organizacionais das RECUPERANDAS

2.1. Definição da atividade empresarial

2.1.1 – Código e descrição da atividade econômica principal e secundários

LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF E CIA LTDA.

10.94-5-00 – Fabricação de massas alimentícias.

M C PRODUTOS CASEIROS LTDA.

10.91-1-01 – Fabricação de produtos de panificação industrial.

SKAF PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA.

56.11-2-03 – Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares.

47.21-1-02 – Padaria e confeitaria com predominância de revenda.

PRODUTOS SKAF LTDA.

10.94-5-00 – Fabricação de massas alimentícias.

46.39-7-01- Comércio atacadista de produtos alimentícios em geral.

47.29-6-99 – Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente.

LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF.

(LL SKAF LTDA)

01.11-3-02 – Cultivo de milho.

01.51-2-01 – Criação de bovinos para corte.

01.51-2-02 – Criação de bovinos para leite.

01.61-0-03 – Serviço de preparação de terreno, cultivo e colheita.

FERNANDO SKAF.

(F SKAF LTDA)

01.11-3-02 – Cultivo de milho.

- 01.51-2-01 – Criação de bovinos para corte.
- 01.51-2-02 – Criação de bovinos para leite.
- 01.61-0-03 – Serviço de preparação de terreno, cultivo e colheita.

ANA MARINHA LOBO RIBEIRO.

(A M L RIBEIRO LTDA)

- 01.11-3-02 – Cultivo de milho.
- 01.51-2-01 – Criação de bovinos para corte.
- 01.51-2-02 – Criação de bovinos para leite.
- 01.61-0-03 – Serviço de preparação de terreno, cultivo e colheita.

2.2. Dados Constitutivos

Os quadros societários das RECUPERANDAS apresentam as seguintes composições, conforme QSA:

- LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF E CIA LTDA.

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	25.201.700/0001-75
NOME EMPRESARIAL:	LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF
CAPITAL SOCIAL:	R\$400.000,00 (Quatrocentos mil reais)

- M C PRODUTOS CASEIROS LTDA.

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	00.789.407/0001-40
NOME EMPRESARIAL:	M C PRODUTOS CASEIROS LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$400.000,00 (Quatrocentos mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

Nome/Nome Empresarial:	CASSIO SKAF
Qualificação:	22-Sócio

- SKAF PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA.

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	21.676.581/0001-56
NOME EMPRESARIAL:	SKAF PRODUTOS ALIMENTICIOS LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$100.000,00 (Cem mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

- PRODUTOS SKAF LTDA.

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	39.252.551/0001-88
NOME EMPRESARIAL:	PRODUTOS SKAF LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$105.000,00 (Cento e cinco mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	ANA MARINHA LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

Nome/Nome Empresarial:	LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	05-Administrador

- LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF (LL SKAF LTDA)

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	53.963.495/0001-10
NOME EMPRESARIAL:	L L SKAF LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$10.000,00 (Dez mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	LEONARDO LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

- FERNANDO SKAF
(F SKAF LTDA)

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	53.965.149/0001-71
NOME EMPRESARIAL:	F SKAF LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$10.000,00 (Dez mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	FERNANDO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

- ANA MARINHA LOBO RIBEIRO
(A M L RIBEIRO LTDA)

Consulta Quadro de Sócios e Administradores - QSA

CNPJ:	54.000.798/0001-09
NOME EMPRESARIAL:	A M L RIBEIRO LTDA
CAPITAL SOCIAL:	R\$10.000,00 (Dez mil reais)

O Quadro de Sócios e Administradores(QSA) constante da base de dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) é o seguinte:

Nome/Nome Empresarial:	ANA MARINHA LOBO RIBEIRO SKAF
Qualificação:	49-Sócio-Administrador

2.3. Modelo de Gestão do Negócio

2.3.1 – Estrutura do Grupo

O Grupo Skaf exerce atualmente atividades empresariais e agropecuárias, e seguem o conceito de “Grupo Econômico”. O conceito de Grupo Econômico está associado ao conjunto de esforços para maximizar o lucro e a produtividade, diminuir os custos e, assim, garantir posição competitiva no mercado – é uma tendência dentro do cenário econômico brasileiro e mundial. Elas estão ligadas por laços familiares e com evidente interligação quanto a gestão. O Grupo possui uma estrutura de gestão eficiente, descentralizada, enxuta e voltada a resultados.

As RECUPERANDAS atuam em conjunto nas atividades econômicas que desenvolvem, além de pertencerem à mesma família (filho, pai e mãe). Possuem credores em comum, a mesma contabilidade, o mesmo setor financeiro e se utilizam da mesma estrutura de gestão, o que justifica a união dos requerentes no polo ativo do processo de recuperação.

Os sócios participam ativamente da gestão dos negócios, tendo assim um conselho diretivo informal para tomada de decisões em conjuntos em relação as demandas de alçadas maiores ou estratégicas, bem como possuem responsabilidades individuais no dia a dia das operações.

No que tange as atividades empresariais, o Sr. Leonardo Lobo Ribeiro Skaf se dedica a gestão das áreas administrativas, financeiras e comercial do grupo, o Sr. Fernando Skaf se dedica a gestão logística, e a Sra. Ana Marinha Lobo Ribeiro se dedica a gestão de produção. Eles contam ainda com uma equipe de colaboradores que atuam em diversos níveis operacionais, devidamente qualificados para as funções, que proporcionam todo o suporte gerencial para que as atividades ocorram de forma eficiente.

As RECUPERANDAS em sua pessoa física e na condição de pecuaristas, também trabalham em conjunto nas atividades rurais, tendo principalmente a frente do negócio o Sr. Leonardo Lobo Ribeiro Skaf que se dedica aos controles financeiros e o Sr. Fernando Skaf que se dedica a gestão operacional da fazenda. A Sra. Ana Marinha Lobo Ribeiro participa das tomadas de decisões mais relevantes para a fazenda.

Atualmente as quatro empresas encontram-se em atividade, porém, por uma necessidade circunstancial e em face da crise que o Grupo vem atravessando, o faturamento ocorre atualmente somente através da empresa Produtos Skaf Ltda. A empresa Skaf Produtos alimentícios Ltda está dedicada apenas a prestação de serviços e as demais empresas, Leonardo Lobo Ribeiro Skaf e Cia Ltda e Mc Produtos Caseiros Ltda, apenas como unidades de produção e distribuição.

Apesar desta estrutura operacional não estar devidamente adequada, se faz necessário. Mediante a aprovação do PLANO, está no escopo estratégico do grupo a regularização e incorporação das empresas Leonardo Lobo Ribeiro Skaf e Cia Ltda e Mc Produtos Caseiros Ltda pela empresa Produtos Skaf Ltda, consolidando toda a operação, porém mantendo as atuais unidades em formato de filiais. A empresa Skaf Produtos Alimentícios Ltda se manterá como a gestora e mantenedora da folha de pagamento. Esta incorporação já vem ocorrendo de modo informal e gradativa.

O grupo está estruturado da seguinte forma:

- Leonardo Lobo Ribeiro Skaf e Cia Ltda: Unidade fabril no município de Pires do Rio – GO. Atua como unidade de produção, complementando a operação do grupo visto que o espaço da empresa Produtos Skaf Ltda é insuficiente para o atual volume de produção e demanda comercial.

- Mc Produtos Caseiros Ltda: Unidade fabril e depósito / CD na cidade de Goiânia – GO. Estrutura dedicada a fabricação de pão sírio beirute, pão de alho e distribuição de todos os produtos no estado de Goiás, Distrito Federal e outros estados. Está situada em imóvel em nome das RECUPERANDAS “PF”. Estrutura adequada e bem localizada, essencial para as operações do grupo.

- Skaf Produtos alimentícios Ltda: Está situada no município de Pires do Rio e dedica apenas a operação de folha de pagamento do grupo.

- Produtos Skaf Ltda: Operação com a matriz e 03 (três) filiais, assim estruturado:
 - Matriz: Unidade fabril no município de Pires do Rio – GO. Encontra-se em imóvel alugado e muito provavelmente precisará ser entregue no ano de 2025 por demanda do proprietário. Vale a pena ressaltar que as RECUPERANDAS possuem um imóvel neste referido município, situado na Avenida Francisco de Souza Lobo, atualmente utilizado para guardar a frota de veículos. O mesmo será em médio prazo construído para abarcar e integrar as duas fábricas situadas nesta cidade, onde poderão atuar em sede própria e devidamente planejada e adequada para o processo fabril.
 - Filial 02: Loja de Salgados (lanchonete) no município de Morrinhos – GO, situada em imóvel em nome dos RECUPERANDAS “PF”, essencial para operação, devido ao excelente ponto comercial/localização;
 - Filial 03: Loja de Salgados (lanchonete) no município de Pires do Rio – GO, situada em imóvel em nome dos RECUPERANDAS “PF”, essencial para operação, devido ao excelente ponto comercial/localização;
 - Possui ainda um depósito em Brasília (DF), imóvel em nome dos RECUPERANDAS “PF”, essencial para operação e atendimento dos clientes situados no Distrito Federal. Estrutura adequada e bem localizada.

- Operação Rural: Ocorre na Fazenda Santa Clara, com área total de 133,34 ha e situado no município de Santa Cruz de Goiás. Atualmente possuem rebanho de gado de corte e de gado leiteiro. O leite é direcionado para a operação industrial.

2.3.1.1 – Imagens



2.3.2 – Currículo dos principais gestores

A seguir, um breve currículo dos Diretores do Grupo Skaf:

- Leonardo Lobo Ribeiro Skaf

- Responsável pela gestão das áreas administrativa, financeira e comercial do Grupo Skaf;
- Escolaridade: 2º Grau Completo.
- Empresário e Produtor Rural.
- Sua experiência profissional sempre foi dentro de seus próprios negócios.

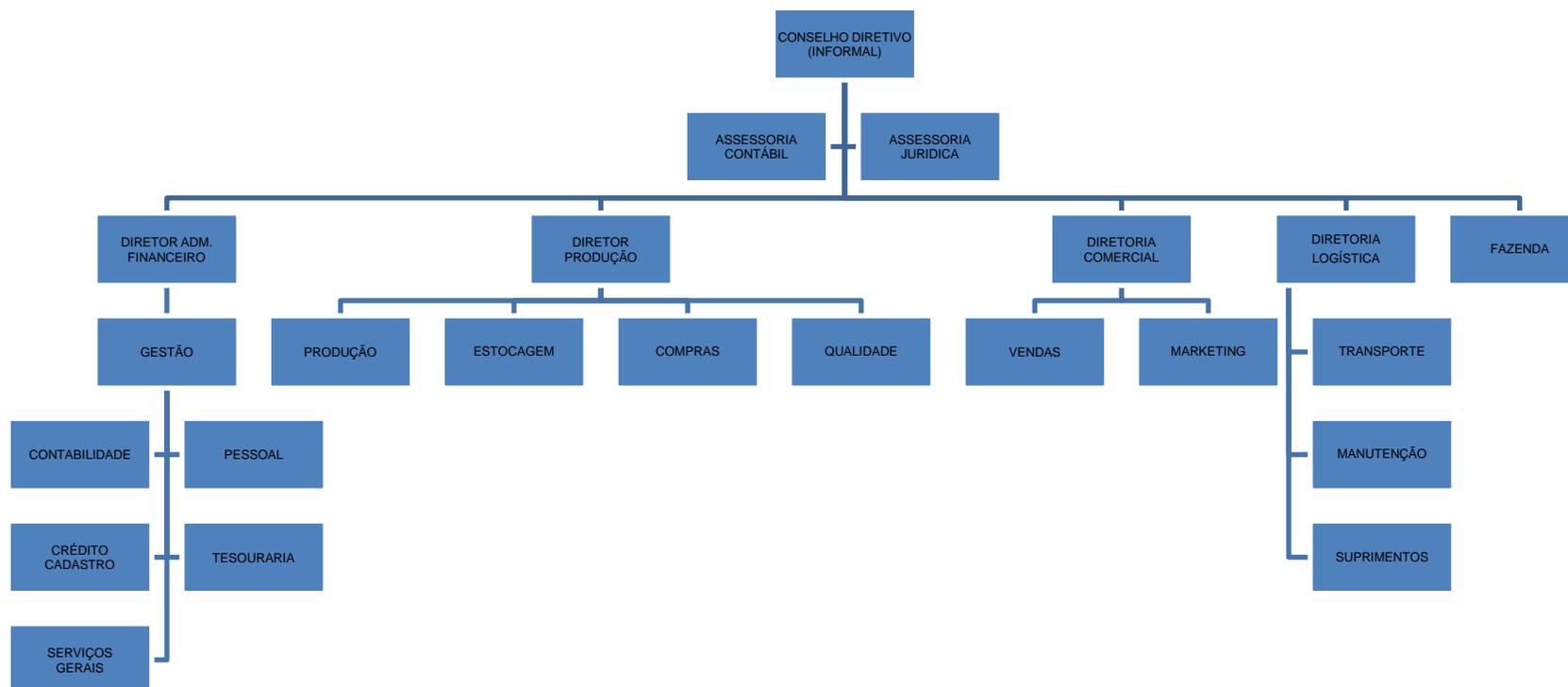
- Fernando Skaf

- Responsável pela gestão da logística do Grupo Skaf;
- Escolaridade: 2º Grau Completo.
- Empresário e Produtor Rural.
- Já foi empresário em outros segmentos antes da fundação do Grupo Skaf, tais como distribuidora de bebidas e supermercado. Pecuarista há mais de 25 (vinte e cinco) anos.

- Ana Marinha Lobo Ribeiro

- Responsável pela gestão da produção do Grupo Skaf;
- Escolaridade: 2º Grau Completo.
- Empresária e Produtora Rural.
- Já foi empresária em outros segmentos antes da fundação do Grupo Skaf, tais como distribuidora de bebidas e supermercado.

2.3.3 - Estrutura Organizacional do Grupo Skaf



2.3.4. Time Line / Breve Histórico da RECUPERANDAS

O Grupo Skaf deu início em meados de 2013, quando o Sr. Leonardo Lobo Ribeiro Skaf, com apenas 17 (dezesete) anos e vinculado as raízes e cultura de sua família, em especial seus avós, de naturalidade libanesa e síria, chamou sua mãe para produzir em casa, no município de Pires do Rio (GO), pães sírios para vender em Goiânia. Nesta época, produzia nas segundas e quintas feiras e vendia nas terças e sextas feiras em Goiânia.

A modesta operação na época iniciou com venda nas portas de panificadoras da capital direto ao consumidor final e se manteve assim por cerca de 03 (três) anos. Durante este período a produção aumentou gradativamente, contrataram 03 funcionários para a produção, deixando assim o Sr. Leonardo com dedicação exclusiva para as vendas e entregas. Ainda neste terceiro ano lançaram também mais um produto, a massa de pizza.

No quinto ano de atividade, com o volume de produção aumentando cada vez mais, contrataram colaboradores para as entregas, passando o Sr. Leonardo a se dedicar as funções comerciais, prospectando clientes dos ramos varejista e atacadista. Neste período surgem os primeiros grandes clientes, como as redes Carrefour, Pão de Açúcar e Atacadão. Ainda neste período ocorre a migração da produção para um imóvel alugado, maior e com condições de adequar as demandas do negócio.

Em paralelo o Sr. Fernando Skaf, que dedicava a atividade supermercadista e a atividade de pecuarista, vendeu sua empresa para se dedicar também a produção de produtos sírios. Manteve a fazenda, adquirida no ano de 1992, com atividade leiteira em média escala. Posteriormente passou a explorar a criação de gado de corte, tendo a atividade leiteira em volume exclusivo para atender apenas demandas produtivas do Grupo, integrando definitivamente as atividades.

Desde então as RECUPERANDAS passaram a investir cada vez mais no negócio industrial, seja na aquisição de equipamentos, abertura de unidades produtivas, compra de empresa concorrente, veículos, entre outros. Em meados de 2020 o Grupo Skaf já fornecia para todas as grandes redes supermercadistas e atacadistas, sendo considerados como a maior indústria de pão sírio da Região Centro-Oeste do país, chegando a mais de 100 (cem) colaboradores diretos em seu quadro funcional.

2.3.5. Missão

Produzir com excelência produtos de alta qualidade a fim de atender às necessidades de nossos clientes, contribuindo com os anseios da sociedade e respeitando o meio ambiente.

2.3.6. Visão

Estar entre os principais players do mercado e ser referência na produção de panificados.

2.3.7. Valores

- Colaboração; Foco em resultados; Foco no Cliente; Sustentabilidade; Ética; Respeito.

2.3.8. Controles Gerenciais

O Grupo utiliza como ferramenta de controle e gestão os seguintes sistemas:

1. Sistema Target, aplicado as operações empresariais. Trata-se um sistema de gestão para empresas do segmento industrial / comercial. Consiste em um modelo integrado, o qual padroniza as atividades realizadas pela empresa, possibilitando de forma eficiente o acesso e repasse de informações, além de armazenamento de forma segura.
2. Outros softwares complementares e planilhas em Excel para controles diversos.
3. Na atividade rural foi identificado a necessidade de implementar planilhas de controle, produtividade e rentabilidade, estando a operação registrada em apontamentos do casal de produtores.

2.3.9. Compliance

O Grupo Skaf prevê a implantação de um Sistema de *Compliance* nesta fase de soerguimento, a partir da estruturação de um Manual de Integridade e Ética, a fim de possibilitar melhores diretrizes operacionais.

2.3.10. Certificações

Não há.

2.4. Mercado

2.4.1. Principais produtos e serviços

2.4.4.1 – Atividade empresarial

O Grupo Skaf atua no segmento de fabricação de panificados, atualmente com um portfólio de 90 produtos, os quais se diferenciam por sua tipicidade, sabores e tamanhos. Contempla ainda na operação as atividades de lanchonete, através de duas filiais, sendo uma no município de Pires do Rio (GO) e outra no município de Morrinhos (GO). Para melhor entendimento, seu mix de principais produtos foram estruturados por linhas de produtos. São eles (participação percentual considerando estratégias de incremento comercial pós RJ):

- Pão Sírio
 - Esta linha representa 26,75% do faturamento da empresa. São produzidos em 05 (cinco) tamanhos e comercializados em sua maioria em pacotes de 200 gramas. Preços médios: R\$ 10,00 (dez reais). Atualmente produz e comercializa cerca de 15.500 pacotes / mês.
- Torradas
 - Esta linha representa 14,71% do faturamento da empresa. São produzidos em 03 (três) sabores e comercializados em sua maioria em pacotes de 200 gramas. Preços médios: R\$ 11,00 (onze reais). Atualmente produz e comercializa cerca de 7.750 pacotes / mês.
- Massa de Pizza
 - Esta linha representa 8,36% do faturamento da empresa. São produzidos em 02 (dois) tamanhos e comercializados em sua maioria em pacotes de 280 gramas. Preços médios: R\$ 10,00 (dez reais). Atualmente produz e comercializa cerca de 5.000 pacotes / mês.
- Pão de mel
 - Esta linha representa 3,08% do faturamento da empresa. São produzidos em 06 (seis) sabores e comercializados em sua maioria em unidades de 80 gramas. Preços médios: R\$ 4,60 (Quatro reais e sessenta centavos). Atualmente produz e comercializa cerca de 3.800 unidades / mês.
- Pururuca
 - Esta linha representa 2,34% do faturamento da empresa. São produzidos em tamanho único e comercializados em pacotes de 80 gramas. Preços médios: R\$ 7,00 (sete reais). Atualmente produz e comercializa cerca de 1.900 pacotes / mês.
- Salgados (quitandas)
 - Esta linha representa 19,23% do faturamento da empresa. São produzidos em 42 (quarenta e duas) variedades, variando entre tamanhos pequenos para venda em “centos” e grandes para consumo individual. Preços médios: R\$ 100,00 (cem reais) o cento e R\$ 8,00 a peça média unitária. Atualmente produz e comercializa cerca de 720 centos / mês e cerca de 4.800 salgados individuais / mês. Esta linha é vendida nas 02 (duas) lanchonetes do grupo.
- Pizza Congelada
 - Esta linha representará 14,04% do faturamento da empresa. Atualmente não há produção. O mesmo faz parte das estratégias comerciais de sorgimento buscando incrementar seu atual portfólio. Estima-se uma produção de até 08 sabores e um volume de 7.000 unidades / mês. Preços médios: R\$ 12,00 (doze reais).

- Revenda de diversos
 - Esta linha representa 11,49% do faturamento da empresa. Os mesmos correspondem ao portfólio das 02 (duas) lanchonetes e são comercializados principalmente bebidas diversas (água, refrigerante, sucos, energéticos e outros), além de bombons, balas e outros. Preços médios: R\$ 5,50 (cinco reais e cinquenta centavos). Estima-se uma comercialização média de 12.000 itens atualmente.

2.4.4.1.1 – Imagens Ilustrativas



2.4.4.2 – Atividade rural

2.4.4.2.1 – Pecuária de Corte

As RECUPERANDAS atuam com pecuária de corte, dentro do segmento da “cria”, que compreende a reprodução e ao crescimento do bezerro até a desmama, que normalmente ocorre com “era” entre 8 e 12 meses, quando estão com 7 a 9 arrobas. Neste ciclo se envolve a utilização das matrizes (fêmeas) para produzir bezerros.

O rebanho atual do “gado de corte” é de 30 (trinta) vacas matrizes, 35 bezerras e 30 bezerros, da raça nelore. A pretensão é pela manutenção de 50 matrizes, considerando a produção média anual de 70% de bezerros entre machos e fêmeas, para cobertura das despesas anuais da fazenda.

2.4.1.2.2 – Pecuária Leiteira

Nesta atividade, as RECUPERANDAS realizam a atividade de produção de leite voltado para o consumo humano, através do processo de ordenhação. Esta operação é realizada de forma manual, com uma produção média de 50 (cinquenta) litros de leite dia, direcionado para a operação industrial. A previsão é de manutenção deste volume de rebanho e produção de leite para os próximos anos.

2.4.2. Principais Clientes

2.4.2.1 – Atividade Empresarial

Em relação a linha de panificados, em média 97% dos clientes dos produtos Skaf são compostos por pessoas jurídicas. A empresa tem em seu cadastro cerca de 750 clientes, sendo uma carteira ativa de aproximadamente 300 clientes. A carteira de clientes é expressivamente pulverizada, sendo que seu maior ou principal cliente representa menos de 5% de seu faturamento.

Em sua carteira de clientes há empresas de todos os portes, de micro a grandes empresas, atuantes em diversos segmentos da economia. O perfil dos principais clientes está distribuído da seguinte forma:

- Supermercados e Atacarejos: 40%
- Atacadistas e Distribuidoras: 30%
- Panificadoras e Empórios: 25%
- Empresas Diversas: 5%

Atualmente 75% dos clientes Skaf estão situados no estado de Goiás, 20% no Distrito Federal e 5% em estados diversos, como São Paulo, Mato Grosso e Tocantins.

Em relação a volume de vendas, os principais clientes são:

- Rio Vermelho Atacadista – GO;
- Grupo Pão de Açúcar – GO e DF;
- Rede Atacadão Dia a Dia – GO e DF;
- Rede Atacadão – GO e DF;
- Rede Costa Atacadão – GO e DF;
- Supermercado Bretas – GO;
- Supermercado Reis – GO;

- Supermercado Barão – GO;
- Hipermercado Carrefour – GO e DF;
- Supermercado Store – GO;
- Rede Big Box de Supermercados – DF;
- Supermercado Bellavia – DF;

Em relação a linha de produtos das lanchonetes (salgados, bebidas não alcoólicas e bomboniere), 95% dos clientes são pessoas físicas, sendo eles em sua maioria moradores das cidades de Pires do Rio (GO) e Morrinhos (GO).

2.4.2.1 – Atividade Rural

Considerando a linha de atuação da pecuária do Grupo Skaf, gado de corte e gado leiteiro, os principais clientes são:

Pecuária de Corte: Confinadores e pecuaristas da região que atuam no segmento de recria.

Pecuária de leite: 100% da produção leiteira (cerca de 1.500 lts mês) é comercializada ao Grupo Skaf, a fim de atender suas demandas de matérias primas para produção das linhas de panificados e salgados.

2.4.3. Principais Fornecedores

2.4.3.1 – Atividade Empresarial

As RECUPERANDAS têm como principais demandas de matérias primas farinha de trigo, leite, fermento, sal, açúcar, óleo e ingredientes diversos de menor monta. Contempla ainda a aquisição de insumos para a operação, como combustíveis, material de limpeza, material de expediente, informática, peças de maquinário e automotiva para reposição.

Em função da natureza deste segmento, há um número bastante expressivo de fornecedores qualificados e especializados disponíveis no mercado, caracterizado inclusive como um setor de baixa concentração de fornecimento. As RECUPERANDAS mantinham relacionamento com dezenas destes fornecedores, no entanto, diante da crise financeira vivenciada, que trouxe diversas restrições de crédito e cadastros, todos os antigos fornecedores cessaram as vendas ao grupo.

Atualmente 100% das compras de matérias primas estão sendo feitas nas redes atacadistas, tendo principalmente a Rede Atacadão, Costa Atacadão e Assaí Atacadista como principais fornecedores de

matérias primas. Quanto aos insumos também estão sendo adquiridos 100% a vista em postos de combustíveis diversos, redes atacadistas, distribuidoras de peças, etc.

Considerando a não concessão de crédito e que conseqüentemente 100% das compras são realizadas a vista, o Grupo Skaf não mantém atualmente uma política de relacionamento preferencial com fornecedores, buscando assim oportunidades de preço no dia a dia das operações. Não é o ideal para uma empresa industrial, porém é a forma de sobrevivência em tempos de recuperação judicial.

2.4.3.2 – Atividade Rural

Para a atividade de pecuária de corte e leiteira, os principais insumos são sementes de pastagem, herbicidas, suplementação animal (sal mineral, proteinados, ração, volumosos, etc.), medicação, arames, madeira, peças de reposição, material de expediente, consumo e manutenção para a fazenda, adquiridos atualmente 100% à vista, em lojas especializadas ou lojas agropecuárias diversas, situadas principalmente em Goiânia, Pires do Rio e Santa Cruz de Goiás.

2.4.4. Principais Concorrentes

2.4.4.1 – Atividade Empresarial

Os principais concorrentes do Grupo Skaf são empresas que atuam no segmento de produção de panificados, dentro do mix de produtos produzidos.

Neste segmento a concorrência não é considerada altamente competitiva, onde as RECUPERANDAS se posicionam inclusive como o maior player deste mercado. Não se registra grandes empresas, sendo a predominância de estruturas modestas ou até informais. O Grupo Skaf detém um market share de aproximadamente 50% no estado de Goiás e 30% no Distrito Federal.

Atualmente os 05 (cinco) principais concorrentes são:

- PÃO SÍRIO SAID LTDA (GO)
- PÃO SÍRIO ABDALA (GO);
- PIZZA FÁCIL LTDA (GO);
- WICKBOLD E NOSSO PÃO INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS (DF).

Para a atividade Rural, não é considerado um mercado concorrencial. Há demanda para toda produção gerada, seja em relação aos bezerros advindos da pecuária de corte, seja da produção de leite que é vendido em 100% para o próprio Grupo.

2.4.5. Parâmetros de Comercialização (Atividade empresarial)

Compras: Considerando a atual situação vivenciada pelas RECUPERANDAS, 100% das compras são e serão realizadas à vista. Estima-se uma sensível / modesta abertura de crédito após a homologação deste PLANO, mas o grupo manterá maior parte das compras com predominância à vista, estimando condições de pagamentos em 90% à vista e, havendo possibilidades, de até 10% a prazo - com prazos médios de pagamentos de 30 dias. Antes do período de crise, a empresa atuava com percentuais de compras de forma quase inversa, ou seja, 90% a prazo, com prazos médios de até 30 dias para fornecedores.

Vendas: O segmento (atividade empresarial) atua com uma política de 85% a prazo de seu faturamento, tendo um prazo médio de recebimento de 28 dias. Esta concessão de prazos é, na maioria dos casos, uma prática usual do mercado, demandado pela carteira de clientes. É importante mencionar que as 02 (duas) lanchonetes “puxam” a média do percentual a vista, em função da própria natureza do negócio.

NCG: É importante ressaltar que na atividade empresarial a necessidade de compras estruturadas em aproximadamente 100% à vista em função de melhores condições negociais e viáveis, sem crédito para fomentar este prazo e principalmente pela situação do processo de recuperação judicial, acrescido ainda das vendas com recebimento a prazo, gera-se uma expressiva necessidade de capital de giro para a viabilidade da operação. Este montante será demonstrado no laudo econômico-financeiro.

Estrutura Comercial e Comissões: A equipe comercial das RECUPERANDAS é composta atualmente por 01 (um) gerente comercial e 06 (seis) vendedores externos, os quais atuam em regime celetista. Em média recebem a título de remuneração comissão de 1,5% sobre as vendas realizadas. Em relação a totalidade das vendas da empresa, 98% ocorrem através dos mesmos, sendo os demais 2,0% por meio de vendas internas, diretamente com os sócios.

Marca: A marca “SKAF” é bastante respeitada e consolidada no mercado, considerado a mais importante e conhecida do segmento na Região Centro-Oeste do país. Todos os produtos do grupo são comercializadas com a referida marca.

Fluxo sintético do processo comercial: Vendedor realiza a venda → Envia pedido para área comercial → Verificação de cadastro → Lançamento do pedido no sistema → Estoque / Produção → Logística (entregas com prazos médios de 1 a 2 dias). A empresa trabalha com previsibilidade de venda.

Diferenciais Competitivos:

- a) Dedicção e presença constante no neg3cio por parte dos s3cios, que apresentam expressiva experi3ncia.
- b) M3o de obra qualificada. A empresa possui um competente e qualificado quadro de colaboradores t3tico e operacional. Apresenta ainda um baixo 3ndice de turnover/rotatividade de empregados.
- c) Marca: Possui uma marca expressivamente bem-posicionada no setor, normalmente associada a preceitos de qualidade.
- d) Qualidade dos produtos reconhecida pelo mercado;
- e) Capacidade produtiva bastante superior a concorr3ncia;
- f) Estruturas de produ3o e dep3sitos localizados em pontos estrat3gicos para tornar a log3stica eficiente. Entregas com prazos de 1 a 2 dias; e
- g) Frota robusta e adequada ao tamanho da opera3o.

2.5. Aspectos do Processo Produtivo (Atividade empresarial)

2.5.1 – Procedimentos do Processo Produtivo (P3o S3rio)

TEMPO (MIN)	PROCEDIMENTO	
15	MASSEIRA	
20	BOLEADORA	USO DE ESTEIRA
40	DESCANSO	
20	ABRINDO	
40	DESCANSO	USO DE ESTEIRA
1	ASSANDO	
10	ESFRIANDO	
10	EMPACOTANDO	
156	TOTAL	

2.5.2 – Capacidade Produtiva efetiva e nominal m3s

A empresa opera atualmente com um turno de produ3o e uma capacidade efetiva de 62% (m3dia) de sua capacidade m3xima:

- Capacidade Nominal:
 - Massas, p3es e demais: 65.000 pe3as / unidades.
 - Salgados: 130.000 pe3as entre tamanhos pequenos para cento e tamanhos maiores para consumo individual.
- Capacidade Efetiva:
 - Massas, p3es e demais: 40.000 pe3as / unidades.
 - Salgados: 80.000 pe3as entre tamanhos pequenos para cento e tamanhos maiores para consumo individual.

2.5.3 – Tipologia do Processo Produtivo

Atualmente, em decorrência dos graves problemas de não entrega do conjunto completo de maquinário, 50% do processo ocorre de forma manual.

2.5.4 – Aspectos ambientais

Parceria com empresa especializada e coletora de resíduos

2.5.5 – Perdas no Processo Produtivo

É considerado uma perda média de 1% da matéria prima, porém de 7% dos produtos fabricados, que precisam ser substituídos junto aos clientes em face do prazo de validade.

2.5.6 – Turnos de Produção

- 01 Turno – Horário Comercial.
- De segunda a sábado.

2.5.7 – Principais Equipamentos

Os principais equipamentos dispostos nas áreas de produção são os seguintes:

- Maseira – que tem a função de misturar os ingredientes das massas. São utilizadas conforme a demanda de massa a ser processada.
- Sovadeira ou Cilindro – utilizado para sovar as massas (esticar a massa para se atingir textura necessária).
- Balança – a empresa possui balanças em toda área de produção, utilizada tanto para fazer as medições dos ingredientes, quanto para pesar as porções de massas no momento de sua segregação durante o processo e para conferência da pesagem do produto embalado.
- Mesa para descanso de massas – o setor dispõe de diversas mesas para essa finalidade.
- Divisora – equipamento utilizado para dividir a massa de pão/pizza em porções iguais, correspondentes a um pão/pizza cada.
- Modeladora – utilizada para esticar e enrolar as massas dos diferentes tipos de pães, dando-lhes seu formato final.
- Estufas móveis – equipamento que possui suportes para grades, nas quais as formas, após cheias, são colocadas e ficam aguardando o crescimento dos pães.
- Fornos – nos quais é feito o processo de assar as massas, usados conforme a demanda da massa.
- Esteiras transportadoras para descanso dos produtos acabados – suporte semelhante às estufas, onde os produtos assados aguardam o tempo necessário para seu resfriamento, para posteriormente serem embalados.

2.6. Breve análise econômica dos setores e intempéries que impactam os negócios

2.6.1 – O Setor da Panificação

O mercado da panificação no Brasil é bastante expressivo. Um levantamento realizado pelo Sebrae com base nos dados do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) da Receita Federal do Brasil (RFB) mostrou que a panificação está cada vez mais aquecida.

Deste modo o mercado de panificação no Brasil é um setor importante na indústria alimentícia e desempenha um papel significativo na economia do país.

O pão é um alimento básico na dieta brasileira e está presente em quase todas as refeições. Existem diversos tipos, desde os tradicionais pães franceses até opções mais elaboradas, que são consumidos diariamente. O tradicional “pãozinho”, que possui diversos nomes regionais no país afora, é consumido por 41 milhões de brasileiros todos os dias, de acordo com os dados do Smapapão.

A panificação no Brasil também é conhecida por sua diversidade de produtos, incluindo pães, bolos, biscoitos, salgados e outros produtos assados. Isso inclui desde produtos tradicionais até criações mais modernas e gourmet.

Assim como em outros setores alimentícios, há uma tendência crescente de inovação no mercado de panificação, que inclui desde a incorporação de ingredientes mais saudáveis, pães integrais, sem glúten e sem lactose, como também produtos personalizados para atender às preferências dos consumidores e padarias industriais, padronizando a grande demanda do mercado.

Pão sírio: existem muitos benefícios e vantagens em consumir o pão sírio. É um pão extremamente saboroso e prático para ter em casa, sendo encontrado facilmente nos supermercados e padarias. Tem sua textura preservada por dias, desde que armazenado corretamente. Tem baixo valor calórico. Em uma unidade desse pão, com aproximadamente 30 gramas, temos apenas 72 calorias, enquanto um pão francês pode ter aproximadamente 135 calorias. Apesar de ser menos calórico, ao ser consumido, esse pão proporciona saciedade na medida certa. É um alimento leve e de fácil digestão, podendo ser consumido tranquilamente sem o medo de se sentir pesado posteriormente. Não é somente nas calorias que o seu valor é reduzido, as quantidades de gordura e de açúcar encontradas nele são também inferiores, se comparadas àquelas encontradas no pão francês. Por ter menos açúcar, não ocasiona uma significativa liberação de insulina no sangue, problema para quem deseja emagrecer de forma saudável. É um pão extremamente versátil, podendo ser utilizado para fazer diversos lanches quentes e frios, sanduíches naturais, ser servido com diversos patês, como aperitivo, como torradas e até mesmo ser preparado na frigideira como uma “mini pizza”.

2.6.1.1 – Números do setor

A panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares e 6% na de transformação.

Atualmente, existem no país mais de 292,7 mil empresas no ramo, entre microempreendedores individuais (MEI) e micro e pequenas empresas. Desse universo, quase 9% (25,8 mil) foram abertas somente em 2023.

Segundo o Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL), de janeiro a maio de 2023, o setor já faturou mais de R\$ 58 bilhões, aproximadamente R\$ 7 bilhões a mais que o registrado no mesmo período no ano passado (2022). Estima-se um encerramento do ano de 2023 na ordem de R\$ 125 bilhões no país.

O setor emprega cerca de 2,5 milhões de trabalhadores, sendo 920 mil com empregos diretos e 1,6 milhão de profissionais indiretos.

76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% consomem produtos panificados. Dos pães consumidos, 86% são artesanais, e 52% é do tipo francês.

O consumo per capita do brasileiro é de 22,61 kg de pães por ano.

Além da comercialização de pães, os empresários do setor também participam de outras cadeias produtivas, como por exemplo, bebidas, congelados, laticínios, frios, congelados, cigarros, bombonieres, doces e sorvetes, entre outros;

As padarias artesanais são responsáveis por produzir 79% dos produtos do setor, as padarias industriais fabricam 14% e as padarias de supermercados 7%.

Os pães industriais correspondem a uma movimentação de R\$9,59 bilhões no mercado nacional, segundo dados da ABIMAPI (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria).

Pizzas Congeladas: O Brasil, reconhecido como o segundo maior consumidor de pizzas do mundo, demonstra uma paixão nacional que transcende as fronteiras da culinária tradicional. Nesse contexto, o mercado de pizzas congeladas no país tem se destacado, impulsionado pela conveniência, aumento da renda familiar e a expansão dos serviços relacionados. Atualmente, a produção nacional de pizzas congeladas alcança cerca de um milhão de unidades por dia, destacando a imensa popularidade e demanda por esses produtos. Segundo uma pesquisa realizada pela Toluna, 60% dos consumidores brasileiros optam por pizzas congeladas, muito de grandes marcas disponíveis em supermercados, evidenciando uma tendência de consumo consolidada. Além disso, projeções da DATAMARK para 2024 indicam um crescimento anual de 5% até 2027, com um volume de consumo estimado em 5 milhões de toneladas, reafirmando o potencial de crescimento deste mercado.

2.6.1.2 – Principais desafios do setor da panificação

- a) Faturamento em queda devido a dificuldades econômicas conjunturais, principalmente pelo declínio na renda familiar do consumidor;
- b) Fechamento de empresas do segmento em função de concorrência predatória e clandestina;
- c) Falta de capital de giro e para investimento; Dificuldades de acesso ao crédito, bem como crédito caro;
- d) Baixa produtividade;
- e) Vendas praticadas pelos clandestinos ambulantes;
- f) Baixa utilização da linha de panificados e massas nos programas institucionais de alimentação;
- g) Mão de obra;
- h) Carga Tributária;
- i) Concorrência predatória e desigual.
- j) Logística
- k) Custo de matéria prima
- l) Sistema elétrico;
- m) Burocracia;

Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP).

2.6.2 – Impactos da Pandemia de Covid-19 Sobre as Empresas.

Com as empresas obrigadas a parar suas atividades econômicas, funcionando apenas os setores econômicos necessários, o mundo dos negócios começou a sentir diretamente o impacto da situação, como por exemplo, a baixa nas receitas e a permanência das despesas nas empresas.

Estes efeitos econômicos causados terão efeitos duradouros, perdurando por vários anos até que venha atingir um estado de estabilidade.

Entre as atividades mais afetadas pela pandemia estão às atividades de turismo, que possivelmente será um dos últimos setores a voltar ao estado de *normalidade*.

Por outro lado, algumas atividades não foram tão prejudicadas, mais especificamente as atividades essenciais ao dia a dia, como por exemplo os supermercados e as farmácias, que permaneceram durante todo o período de pandemia com as portas abertas.

Com a pandemia, a Organização Mundial do Turismo estimou queda brusca de 80% em todo o mundo, devido a muitos fatores, como a paralisação e redução de transportes aéreos, fechamento de hotéis, pontos turísticos e locais de alimentação. Em grandes países como a Alemanha, o setor de turismo caiu 70%, na Europa os mais afetados foram os cruzeiros marítimos, com queda de 90%, visto que nesse continente o turismo representa 10% do PIB.

No setor Industrial não foi diferente, 3 de cada 4 indústrias sofreram quedas, e 76% do setor reduziu ou paralisou suas atividades. A paralisação por tempo indeterminado afetou 31% das empresas da

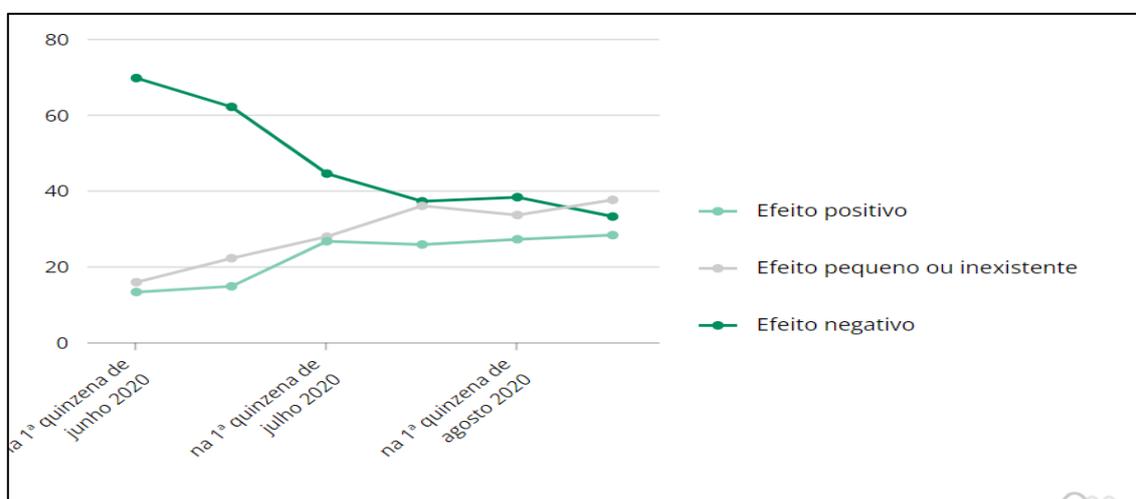
área, e 45% continuaram operando, com grandes reduções e quedas drásticas, contudo, 4% tiveram aumento na produção, em contraste à pandemia, compondo as atividades essenciais. (Confederação Nacional da Indústria, 2020).

Os efeitos causados pela pandemia são tão grandes que mesmo com a estabilização ainda haverá sequelas atemporais, principalmente, ao que se refere à paralisação das atividades econômicas, oriundo da política de lockdown. Isso causou efeitos negativos graves, principalmente, retrocesso ao processo de globalização até nos países mais abastados e desenvolvidos

Para medir os efeitos negativos e positivos da pandemia sobre as empresas, o IBGE realizou uma pesquisa no período crítico da Pandemia de Covid-19 em 2020. A pesquisa denominada Pulso Empresa – Impacto da Covid-19, realizada entre os dias 01 de junho a 31 de agosto de 2020, separadas em amostras quinzenais, mostra a realidade/gravidade vivida pelas empresas à época. Segue alguns dos extratos dessa pesquisa.

35,5% das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre a empresa na 2ª Quinzena de Agosto de 2020.

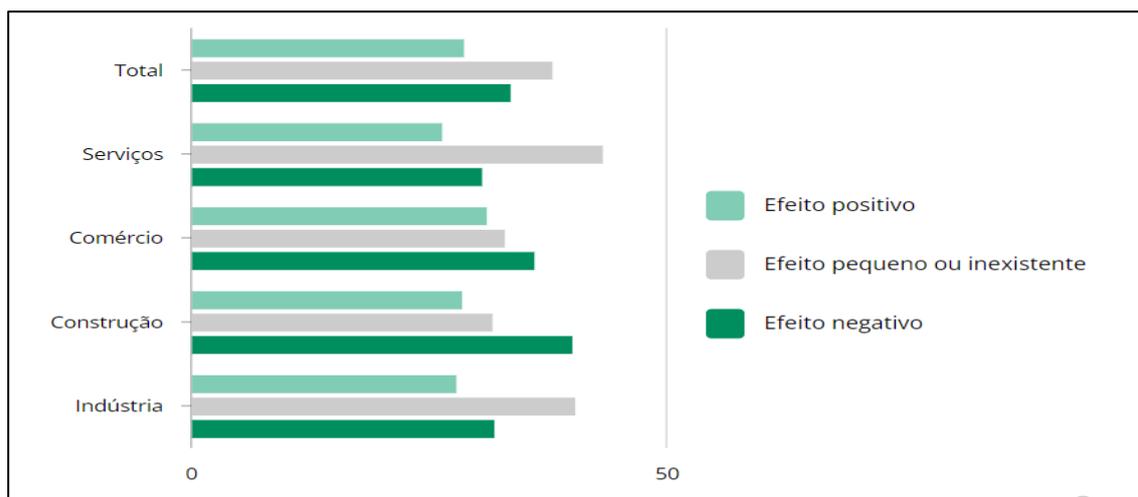
Recortando para as atividades econômicas, tem-se o seguinte quadro: Indústria (31,8%), Construção (40%), Comércio (36%), Serviços (30,5%).



Fonte: IBGE (2024).

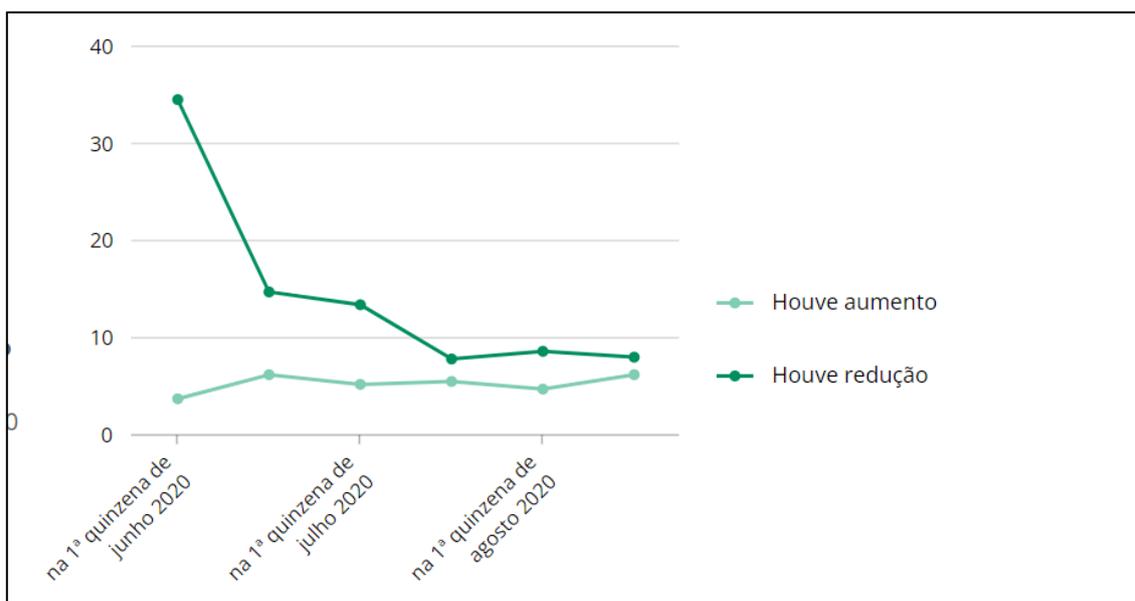
Para o efeito positivo, 28,6% das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito positivo sobre a empresa na 2ª quinzena de agosto de 2020.

Recortando para as atividades econômicas, tem-se o seguinte quadro: Indústria (27,8%), Construção (28,4%), Comércio (31%), Serviços (26,3%).



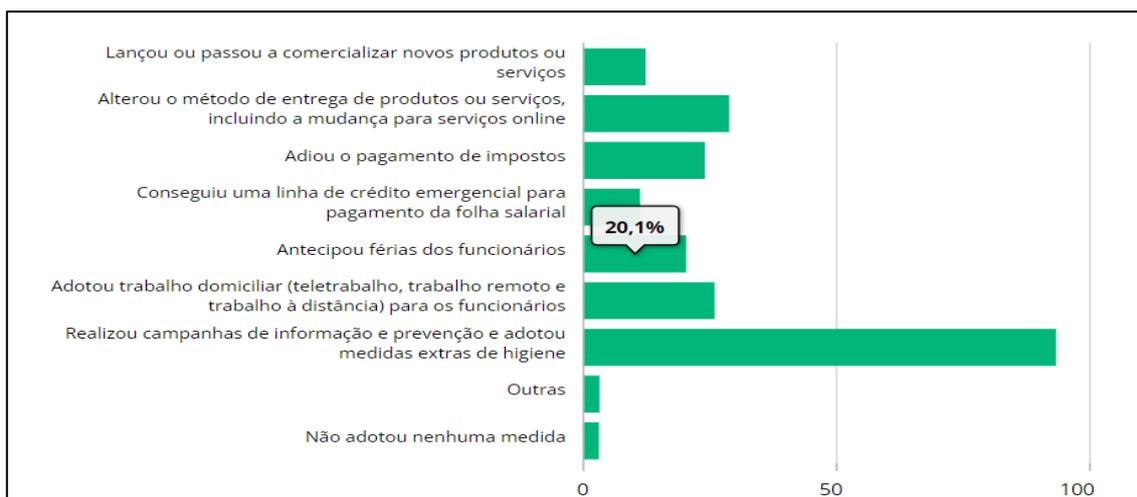
Fonte: IBGE (2024)

Quanto ao número de funcionários: 8,1% das empresas em funcionamento reduziram o número de funcionários na 2ª quinzena de agosto.



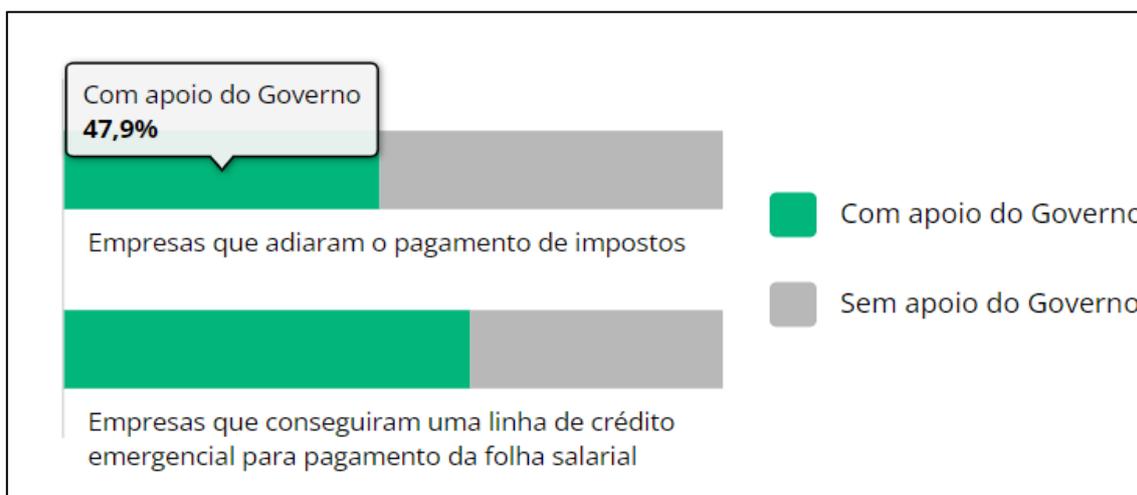
Fonte: IBGE (2024).

20,1% das empresas em funcionamento anteciparam as férias dos funcionários na 2ª quinzena de agosto de 2020.

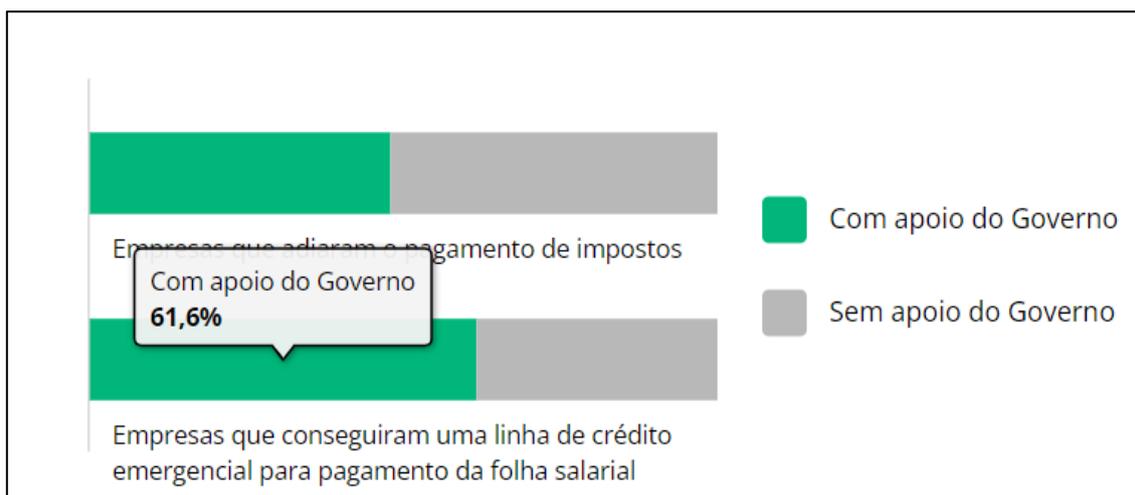


Fonte: IBGE (2024).

21,4% das empresas em funcionamento adotaram pelo menos uma medida com apoio na 2ª quinzena de agosto de 2020, onde 47,9% das empresas adiaram o pagamento de impostos e 61,6% das empresas conseguiram uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial.



Fonte: IBGE (2024).



Fonte: IBGE (2024).

Já para o IPEA, a Pandemia de Covid-19 foi devastadora para os pequenos negócios, tendo causado queda brusca de demanda, interrupção das atividades e, em muitos casos, fechamento definitivo de diversas empresas.

As micro e pequenas empresas (MPEs), devido à sua fragilidade econômica, foram as mais duramente atingidas.

Segundo dados do IBGE, até junho de 2020, 716.372 empresas fecharam suas portas, dessas 99,8% eram de menor porte.

Tamanho impacto implicou uma perda expressiva de estoque de capital. Estima-se, de maneira conservadora, que, até junho de 2020, foram perdidos entre R\$ 9,1 bilhões e R\$ 24,1 bilhões (em R\$ de dez/2020) em estoque de capital de micro e pequenas empresas, com os setores de comércio e serviços tendo sido os mais afetados.

Considerando-se os valores da faixa do estoque total perdido e a taxa anual média de formação de capital dos pequenos negócios entre 2014 e 2018, serão necessários ainda mais, caso não sobrevenha nenhum apoio governamental nesse sentido, entre 1 e 3 anos para sua total recomposição. Caso fossem considerados os negócios que fecharam por conta da pandemia após junho de 2020 (último período com dado disponível), os quase 14 milhões de microempreendedores individuais que não foram incluídos no cômputo, os negócios informais e os ativos intangíveis, é de se supor que o valor total de estoque perdido pelos pequenos negócios tenha superado o limite superior da faixa estimada, que é de R\$ 24,1 bilhões. (IPEA, 2024).

2.6.3 – Elevadas Taxas de Juros em 2023

A taxa básica de juros, Selic, é uma ferramenta central na política monetária brasileira. Decidida a cada 45 dias pelos membros do Copom, ela impacta diversos setores, influenciando desde os juros cobrados em empréstimos até os rendimentos de investimentos.

No primeiro semestre de 2023, observou um movimento cauteloso do Banco Central, que buscou equilibrar a necessidade de estimular a atividade econômica e controlar a inflação.

Atualmente em 10,50% ao ano, a Selic torna-se um instrumento estratégico para mitigar riscos. A manutenção de taxas mais elevadas pode ser uma estratégia adotada para conter pressões inflacionárias e preservar a estabilidade financeira.

O Banco Central utiliza a Selic como instrumento para controlar a inflação, ajustando-a conforme a necessidade de conter ou estimular a economia. Selic mais elevada tende a encarecer o crédito e desacelerar o consumo, impactando diretamente a demanda por bens e serviços, o que, por sua vez, pode contribuir para conter a inflação.

A trajetória da elevação da taxa básica de juros no Brasil a partir de 2020 até 2022 é marcada mundialmente pela crise da Covid-19 e pela guerra decorrente da invasão da Ucrânia pela Rússia. Economicamente, a crise e seu gerenciamento implicaram redução e transtornos do lado da oferta, além de quedas de renda e da demanda, com extremos custos sociais. Os governos reagiram aumentando seus gastos com grau variável de presteza vindo em socorro da população, especialmente as faixas mais carentes. A demanda se recupera à frente da oferta.

Em 2019, os preços aos produtores agropecuários (IPPA/Cepea) registrou as maiores altas, terminando 2020 em 68% mais alto do que em 2019. Os patamares mais altos ocorreram ao longo de 2021: IPPA/Cepea alcançou o dobro do valor no início da série; os preços industriais ficaram cerca de 90% mais altos. Os preços aos produtores em geral (IPA) e os da indústria (IPA IND) seguiram tendências similares, porém, algo mais moderadas.

Os índices de preços aos consumidores, tanto só de alimentos (IPCA AL) como o geral (considerando-se todos os bens e serviços de consumo: IPCA), também cresceram, se bem que, como de costume, a taxas bem menores do que os preços aos produtores.

Os alimentos terminaram 2020 perto de 20% mais caros do que no começo de 2019 e encerraram 2022 em torno de 40% maiores. O IPCA geral estava cerca de 7% mais alto no fim de 2020, 27% um ano depois e nesse nível permaneceu até o final de 2022.

Boa parte da alta do IPPA e do IPCA de alimentos em 2020 e 2021 se deveu também ao aumento significativo e não esperado das transferências assistenciais públicas de renda que ocorreram quando as decisões de produção já estavam tomadas sem que fosse antecipado esse aumento de demanda.

Os preços industriais aumentaram também em função da maior demanda por bens possibilitada pelas economias forçadas com a redução do uso de serviços.

Já em 2023, a inflação, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), encerrou em 4,5%, o que representa melhora considerável em relação a 2022, quando a inflação foi de 5,8%.

Para 2024, é esperada a manutenção da trajetória de desaceleração da inflação, com o IPCA encerrando o ano em 3,9%. Com isso, deve-se observar dois anos seguidos de cumprimento do limite superior da meta e, em 2024, aproximação do centro da meta definida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), que é de 3,0%.

O cenário mais favorável da inflação corrente e das expectativas de inflação para 2024 e 2025 permitiu que fosse iniciado, em agosto de 2023, o processo de cortes na taxa básica de juros, Selic, que encerrou 2023 em 11,75% a.a.

Entre os fatores que possibilitaram esses cortes na Selic, é preciso salientar: a inflação corrente sob controle – com destaque para o começo da desaceleração dos preços de Serviços, a desaceleração dos núcleos de inflação e a queda no índice de difusão–, bem como a convergência, ainda que parcial, das expectativas de inflação para a meta.

Segundo o Relatório Focus, do BCB, as expectativas estão em 4,5%, para 2023, abaixo do teto da meta, e em 3,9%, para 2024, apontando novamente para o cumprimento do regime de metas de inflação. Além disso, a redução da Selic se justifica pela perda de fôlego da atividade econômica. Ainda assim, é importante destacar que, mesmo com os cortes na taxa Selic, a política monetária encontra-se em campo contracionista. A taxa de juros real está em 8,0% a.a., ou seja, 3,5 p.p. acima da taxa neutra de juros da economia (aquela que não estimula nem desestimula a atividade econômica), estimada em 4,5% a.a., pelo BCB. Com a redução esperada de 0,5 p.p. na última reunião do Copom de 2023, levando a Selic para 11,75% a.a., a taxa de juros real encerrou o ano em 7,6% a.a.

2.6.4 – Baixa Disponibilidade de Crédito em 2023

Segundo o Relatório de Estabilidade Financeira, o crédito bancário às pessoas físicas permaneceu desacelerado em 2023, principalmente em consequência da taxa de juros elevada.

O crédito apresentou retração, apesar do início do processo de redução, as concessões totais de crédito (às empresas e aos consumidores) se retraíram 1,0% entre janeiro e outubro de 2023, em termos reais (isto é, descontados os efeitos da inflação), na comparação com o mesmo período de 2022, quando houve crescimento expressivo das concessões totais de crédito.

No caso das pessoas jurídicas, a retração nas concessões totais foi puxada pelo crédito às empresas, que se retraíram 5,6% entre janeiro e outubro de 2023, em termos reais, em relação ao mesmo período de 2022. Entre os motivos estão: as taxas de juros em patamar elevado (por conta da Selic ainda alta), encarecendo o custo dos empréstimos e financiamentos; o aumento da inadimplência, que cresceu 0,9 p.p. entre outubro de 2022 e outubro de 2023; a elevação da percepção do risco por parte das instituições financeiras, em razão dos eventos adversos envolvendo grandes varejistas, o que tornou mais rigoroso o acesso ao crédito.

Nesse cenário, as concessões de crédito às empresas encerraram 2023 com retração de 5,5%, em termos reais. Por outro lado, em relação ao crédito aos consumidores, houve crescimento real de 2,9% nas concessões entre janeiro e outubro de 2023, em relação ao mesmo período de 2022.

O crescimento observado da massa de rendimento do trabalho e das transferências diretas, além de uma inadimplência relativamente estável, em 2023, contribuíram para esse aumento.

No entanto, o desempenho foi mais fraco quando comparado com 2022, dados os níveis de comprometimento de renda e endividamento dos consumidores, ainda elevados, assim como as taxas de juros das operações.

Dessa forma, as concessões de crédito aos consumidores encerraram 2023 com crescimento real de 2,7%. Com base nesse cenário, as concessões totais de crédito (às empresas e aos consumidores) encerraram 2023 com retração de 1,1% em relação a 2022, em termos reais.

Para 2024, por outro lado, estima-se um crescimento de 6,5% nas concessões totais de crédito, também em termos reais. Essa melhora decorre da continuidade da flexibilização do aperto monetário e do aumento real do salário-mínimo (com impactos positivos na inadimplência e no comprometimento de renda), além da influência da base de comparação baixa de 2023.

2.6.5 – Principais desafios enfrentados pelo agronegócio no Brasil

- Fatores Climáticos;
- Altos custos de produção;
- Oscilações de câmbio;
- Oscilações de preços de venda, com momentos em que há cotações com valores inferiores aos custos;
- Defasagem logística e insuficiência de capacidade de armazenagem;
- Insuficiência de crédito e altas taxas de juros;
- Impacto ambiental;
- Carga Tributária;
- Sistema Elétrico;
- Mão de obra;

- Ocorrência de Guerras, que podem gerar insuficiência de insumos; e
- Concentração de grandes centros ou players compradores.

2.6.6 – Desempenho da Pecuária Brasileira em 2023.

O ano de 2023 foi marcado por desafios significativos para a pecuária de corte no Brasil, com uma série de fatores internos e externos impactando de maneira expressiva os produtores e a cadeia como um todo. Diversas áreas, incluindo a produção, saúde animal, clima e economia, foram afetadas, resultando em fortes oscilações nos preços ao longo do ano.

De acordo com dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), o boi gordo experimentou uma montanha-russa de preços ao longo do ano.

No início de fevereiro, a arroba chegou a ser negociada acima de R\$300, mas até o final de agosto, o valor caiu para menos de R\$200. No encerramento do ano, a arroba recuperou parte de seu valor, sendo comercializada em torno dos R\$250.

Um dos eventos que mais impactaram a indústria foi o caso atípico de “vaca louca” em fevereiro, conforme apontam os pesquisadores do Cepea. Embora tenha sido uma ocorrência isolada, resultou na suspensão dos envios de carne para a China, principal mercado importador. Surpreendentemente, no balanço anual, a China se manteve como o maior destino da carne bovina exportada pelo Brasil.

Mesmo com os desafios, as exportações de carne bovina permaneceram aquecidas ao longo de 2023, desempenhando um papel crucial no escoamento do aumento da oferta no país. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, de janeiro a setembro, o abate de animais atingiu o patamar mais elevado desde 2014.

Em resumo, a pecuária de corte enfrentou turbulências ao longo de 2023, com oscilações nos preços, desafios sanitários e eventos pontuais que impactaram a cadeia produtiva. A resiliência dos produtores e a robustez das exportações foram elementos-chave para mitigar os efeitos adversos e manter o setor em movimento, apontando para a necessidade de adaptação e respostas estratégicas frente a um ambiente tão dinâmico.

As **consequências** das **oscilações** e **desafios** enfrentados pela pecuária de corte ao longo de 2023 foram diversas e impactaram diferentes aspectos do setor.

Os produtores rurais enfrentaram desafios financeiros devido à volatilidade nos preços do boi gordo. A rápida queda nos valores ao longo do ano pode ter afetado a rentabilidade e a capacidade de investimento dos criadores.

Apesar dos desafios, a pecuária de corte demonstrou resiliência por meio das exportações, que se mantiveram aquecidas ao longo do ano. A China, mesmo diante das restrições temporárias,

continuou sendo um parceiro crucial, evidenciando a importância da diversificação de mercados para o setor.

O aumento no abate de animais, conforme indicado pelos dados do IBGE, resultou em uma maior oferta de carne bovina. A capacidade de escoar essa produção, especialmente por meio das exportações, foi fundamental para evitar excedentes no mercado interno e pressionar ainda mais os preços.

A instabilidade ao longo do ano destaca a importância de estratégias adaptativas por parte dos produtores, incluindo medidas de gestão de riscos, investimentos em tecnologia e diversificação de produtos.

As consequências para o setor de pecuária de corte em 2023 refletem a complexidade do ambiente em que opera, com desafios econômicos, sanitários e climáticos. A resiliência e a capacidade de adaptação são cruciais para garantir a sustentabilidade a longo prazo desse importante segmento da economia brasileira.

3. O PLANO de recuperação judicial

3.1. Motivos da crise

Como narrado no item 2.3.1, sete anos após o início da operação em 2013, com modestas vendas nas portas de panificadoras de Pires do Rio (GO), o Grupo Skaf já fornecia para todas as grandes redes supermercadistas e atacadistas, sendo considerados a maior indústria de pão sírio da Região Centro-Oeste do país.

No ano de 2020, entretanto, tivemos a Pandemia Mundial da Covid-19, afetando diretamente os negócios do Grupo, assim como afetou diversos outros empreendimentos e segmentos no Brasil e no mundo. As RECUPERANDAS sofreram para conseguir manter as atividades em andamento.

Enfrentaram graves problemas sanitários acometidos pela doença, com significativo desfalque de mão de obra, elevação dos custos de produção, queda nas vendas e, conseqüentemente, na rentabilidade do negócio (vide impactos da Covid-19 no item 2.6.2 acima).

Em 2022, buscando recuperar os bons tempos do negócio, fizeram um financiamento de dois milhões e meio de reais para aquisição de um conjunto de 10 (dez) equipamentos (esteiras). Um equipamento tinha a função de integrar as demais 16 (dezesesseis) máquinas, com a perspectiva de automatização, eficiência e redução de custos em seu processo produtivo – estimava-se uma redução de até 40 colaboradores da área de produção e um expressivo aumento na capacidade produtiva, o que traria certamente melhores condições competitivas, além de melhores margens e resultados financeiros.

Ocorre que o equipamento principal (!), que faria a integração das demais esteiras, nunca foi entregue - as RECUPERANDAS foram vítimas de um “golpe” por parte do fornecedor, que recebeu o pagamento sem a entrega do equipamento. Diante deste cenário foram necessários contratar mais 10 (dez) colaboradores e ainda absorver o custo do financiamento do equipamento não entregue, próximo a um milhão de reais.

A linha de produção não finalizada resultou ainda em problemas de produção, gerando perda de qualidade e atrasos nas entregas, iniciando aí a crise financeira do Grupo, que passou a operar de forma ineficiente, com novos custos produtivos e financeiros. Em seis meses, já no ano de 2023, o fluxo de caixa estava totalmente comprometido, com inúmeras restrições a novos créditos.

O Grupo sofreu, assim, em três anos, os mais diversos problemas financeiros, primeiramente pela pandemia e posteriormente pela não entrega do equipamento essencial a sua modernização, adquirido através de empréstimo oneroso, que ainda resultou em diversos problemas produtivos por deixar os demais equipamentos financiados inoperantes.

Como uma tempestade perfeita, a atividade agropecuária que sempre havia sido um alicerce para as atividades fabris, viu sua viabilidade se deteriorar, diante das expressivas quedas no preço de arroba do boi e aumento dos insumos.

O mercado do boi gordo passou e passa por uma das piores crises da história. Em 12 meses, o preço da arroba do animal pago ao pecuarista já acumula uma queda de mais de 30%. Esse recuo é o maior para o período em pelo menos uma década.

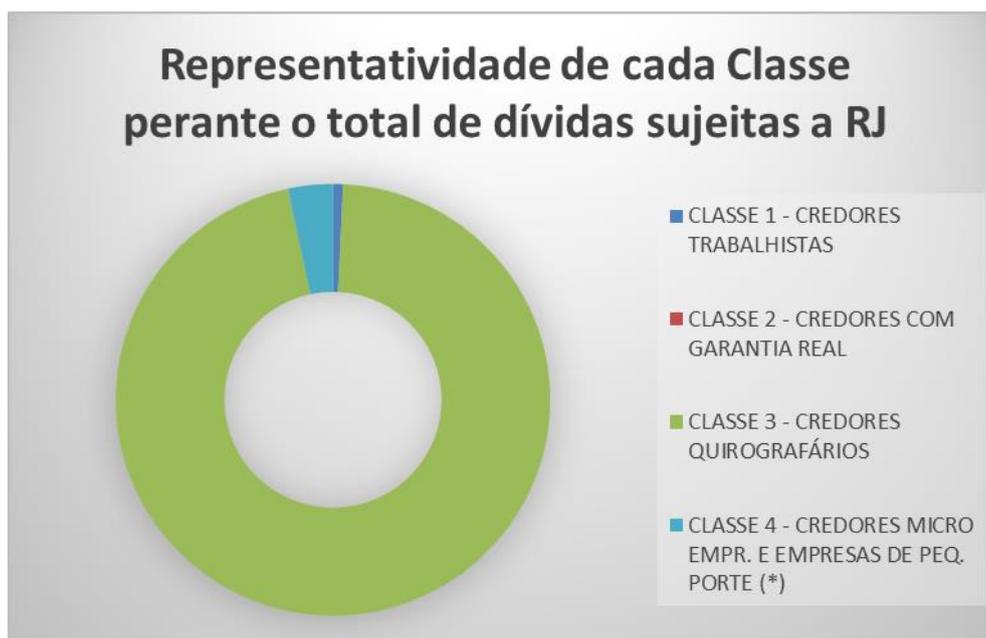
Ambos os segmentos com o fluxo de caixa deteriorado, iniciam-se as restrições mais abrangentes, como a perda total de crédito junto as instituições financeiras, execuções judiciais, bloqueios de valores em conta e buscas e apreensões de máquinas vinculadas em garantia.

Desta forma, diante desta grave crise desencadeada pelo conjunto de variáveis negativas externas, em sua maioria “não controláveis”, o Grupo Skaf, não vendo outra alternativa, recorreu a proteção jurídica proporcionada pelo processo de recuperação judicial, a fim de buscar uma oportunidade para reestruturação e revitalização das suas atividades, as quais precisam ser mantidas por serem atividades de geração de valores para seus colaboradores, sócios e a sociedade em geral, através dos impostos pagos.

3.2. Primeira relação de credores

A relação de credores encontra-se assim dividida:

Classe I – Credores Trabalhistas	Total de R\$	R\$	114.000,00
Classe II – Credores com Garantia Real	Total de R\$	R\$	0,00
Classe III – Credores Quirografários	Total de R\$	R\$	14.666.432,51
Classe IV – Credores ME e EPP	Total de R\$	R\$	509.030,00
TOTAL GERAL		R\$	15.289.462,51



Esse quadro pode ser alterado com a apresentação da segunda relação de credores elaborada pelo Administrador Judicial ou, ainda, após julgadas possíveis impugnações ou habilitações retardatárias na publicação do Quadro Geral de Credores, como dita a Lei 11.101/2005.

Sobrevindo qualquer novo credor sujeito aos efeitos da Recuperação Judicial ou mesmo ocorrendo acréscimos aos valores ora listados por decisão judicial ou na hipótese de credores aderentes, todos serão acomodados no fluxo de caixa projetado, mantidas as condições de pagamento gerais estabelecidas, aprovadas pelos credores e homologadas pelo juízo do processo.

Em especial a classe II, onde não foram identificados credores no momento do protocolo do pedido recuperacional, sobrevivendo qualquer um a estas classes, estará sujeito as condições gerais de pagamento previstos para a classe III.

3.3. PLANO de reestruturação operacional

Conciliantemente a este PLANO medidas de ajustes severas **foram, estão e serão** tomadas pelas RECUPERANDAS, em especial:

- a) A empresa está passando por minuciosa revisão em seus processos buscando redução de custos fixos e variáveis, em possíveis margens existentes, em especial nos centros de custos com comercial, produção e logística, despesas administrativas tais como telefone, material de escritório e limpeza; mão de obra, manutenções, operações financeiras, insumos, entre outros. Esta ação também visa contribuir com a margem do negócio a fim de permitir melhor viabilidade das operações;
- b) Ampliação dos preceitos de controladoria e governança corporativa, gerenciando e buscando novos modelos que possam atender expectativas e segurança das informações para as devidas tomadas de decisões de forma assertiva, em especial no segmento pecuário;
- c) A empresa encontra-se em fase de implantação de Planejamento Estratégico formal, buscando antecipar com maior eficiência possíveis ocorrências negativas, oriundas de variáveis internas e externas;
- d) Implantação futura de um sistema de *Compliance*, a partir da estruturação de um Manual de Integridade e Ética;
- e) A médio prazo - construção da sede própria fabril do Grupo em Pires do Rio (GO), com o propósito de integrar as duas unidades fabris atuais localizadas neste município, que irá proporcionar redução custos, melhores condições de gestão, melhor eficiência produtiva, além de aumento da capacidade produtiva;
- f) Após a aprovação do PLANO está no escopo estratégico do grupo a regularização e incorporação das empresas Leonardo Lobo Ribeiro Skaf e Cia Ltda e Mc Produtos Caseiros Ltda pela empresa Produtos Skaf Ltda, onde irá se consolidar e integrar toda a operação, porém mantendo as unidades produtivas como estão em formato de filiais. A empresa Skaf Produtos Alimentícios Ltda se manterá como a gestora e mantenedora da folha de pagamento. Esta incorporação já vem ocorrendo de modo informal, gradativa e aos poucos, observando ajustes necessários e será oficialmente regularizado mediante a aprovação deste PLANO de recuperação.
- g) Manutenção da atividade de pecuária de corte e de leite nos previstos volumes mencionados neste PLANO, sem novos investimentos, a fim de reduzir os riscos do negócio diante da grave crise que o agronegócio atravessa.

3.4. PLANO de reestruturação financeira

3.4.1 Proposta de pagamento aos credores sujeitos à recuperação judicial e aderentes

O PLANO tem como escopo:

- a) Preservar as RECUPERANDAS como unidade econômica geradora de empregos, tributos e riqueza, assegurando assim o exercício de sua função social;
- b) Superar sua atual situação econômica e financeira, recuperando-se com isso o valor da empresa e de seus ativos; e
- c) Atender aos interesses de seus credores indicando as fontes dos recursos e o cronograma de pagamento.

Após análise da situação econômica e financeira no cenário de retomada, com os devidos ajustes operacionais realizados ou em andamento, considerando as possibilidades trazidas pelo artigo 50 da Lei 11.101/2005, a RECUPERANDAS se utilizará em especial, mas não exclusivamente, dos seguintes meios de recuperação:

1. Concessão de prazos e condições especiais de pagamento das obrigações vencidas e vincendas;
2. Equalização de encargos financeiros;
3. Alteração do controle societário;
4. Criação e venda de UPI;
5. Novação de dívidas.

3.4.1.1. Concessão de prazos e condições especiais de pagamento das obrigações vencidas e vincendas

A. CLASSE I

Condições gerais de pagamento: aos credores inscritos na Classe I, o pagamento ocorrerá em até 12 meses contados da data de publicação da homologação deste PLANO, após aplicação de deságio de 85% (oitenta e cinco) por cento.

B. CLASSE III

Condições gerais de pagamento: Condições gerais de pagamento: aos credores inscritos na Classe III, o pagamento dos valores atualizados, nos termos do item 3.4.1.2, ocorrerá em 162 (cento e sessenta

e duas) parcelas mensais, vencendo-se a primeira no 19º (décimo nono) mês posterior a data de publicação da decisão de homologação do Plano, visto a demanda de **geração de caixa para substituição do principal imóvel alugado para a operação industrial.**

a) As parcelas de principal seguirão o cronograma de pagamento abaixo:

PARCELAS	% DO PRINCIPAL A SER PAGO MENSALMENTE	% PAGO PERÍODO
1ª a 30ª	0,15%	4,50%
31ª a 161ª	0,70%	91,70%
162ª	3,80%	3,80%

b) Ocorrendo o pagamento da parcela na respectiva data de vencimento as RECUPERANDAS farão jus, a título de bônus de adimplência, de desconto de 85% (oitenta e cinco por cento) sobre o total da parcela.

c) Eventual inadimplência em um determinado mês, observado o disposto no item 3.4.1.2.a, acarreta a incidência de encargos de inadimplência previstos no item mencionado.

d) A todos os credores desta classe fica facultado o recebimento de sua dívida por até R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais), limitado ao montante de seu crédito relacionado neste processo recuperacional, em até 90 (noventa) dias úteis contados da data de publicação da homologação do plano, sem reajuste.

- i. Os credores aderentes a esta forma de recebimento devem reconhecer o montante pelo qual votam como líquido e certo, desistindo de eventual ação de impugnação de crédito ou habilitação ainda pendente de julgamento;
- ii. Devem aderir a esta modalidade até a data da aprovação do plano, seja ocorrida em Assembleia Geral de Credores ou por decisão do juiz que reconhecer aprovação por adesão nos termos do art. 56-A, da Lei 11.101/2005. Instalada Assembleia Geral de Credores a adesão a esta modalidade poderá ocorrer durante o evento através de registro em ata; e
- iii. Renunciam ao montante que por sorte venha a sobejar os R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais), de forma irrevogável.

Eventuais credores posteriormente habilitados estarão sujeitos às condições gerais de pagamento estabelecidas nesta cláusula.

Subclasse credores parceiros (§único art.67 LRF): considerando a) que o ciclo operacional das RECUPERANDAS exige, para manutenção das condições comerciais, crédito e prazo, dentre outras condições de mercado; e b) que a interrupção no fornecimento de bens, serviços ou crédito pode representar a convação em falência por inviabilidade operacional, deixamos em aberto, para discussão com os credores ao longo do processo negocial, a possibilidade de criação de uma subclasse de credores parceiros, que será matéria de aditivo, se for o caso, a ser juntado previamente a Assembleia Geral de Credores ou, em caso de aprovação por adesão, antes deste fato processual.

C. CLASSE IV

Condições gerais de pagamento: Condições gerais de pagamento: aos credores inscritos na Classe III, o pagamento dos valores atualizados, nos termos do item 3.4.1.2, ocorrerá em 102 (cento e duas) parcelas mensais, vencendo-se a primeira no 19º (décimo nono) mês posterior a data de publicação

da decisão de homologação do Plano, visto a demanda de geração de caixa para substituição do principal imóvel alugado para a operação industrial.

a) As parcelas de principal seguirão o cronograma de pagamento abaixo:

PARCELAS	% DO PRINCIPAL A SER PAGO MENSALMENTE	% PAGO PERÍODO
1ª a 24ª	0,20%	4,80%
25ª a 101ª	1,20%	92,40%
102ª	2,80%	2,80%

a) Ocorrendo o pagamento da parcela na respectiva data de vencimento as RECUPERANDAS farão jus, a título de bônus de adimplência, de desconto de 85% (oitenta e cinco por cento) sobre o total da parcela.

b) Eventual inadimplência em um determinado mês, observado o disposto no item 3.4.1.2.a, acarreta a incidência de encargos de inadimplência previstos no item mencionado.

Eventuais credores posteriormente habilitados estarão sujeitos às condições gerais de pagamento estabelecidas nesta cláusula.

Subclasse credores parceiros (§único art.67 LRF): considerando a) que o ciclo operacional das RECUPERANDAS exige, para manutenção das condições comerciais, crédito e prazo, dentre outras condições de mercado; e b) que a interrupção no fornecimento de bens, serviços ou crédito pode representar a convolação em falência por inviabilidade operacional, deixamos em aberto, para discussão com os credores ao longo do processo negocial, a possibilidade de criação de uma subclasse de credores parceiros, que será matéria de aditivo, se for o caso, a ser juntado previamente a Assembleia Geral de Credores ou, em caso de aprovação por adesão, antes deste fato processual.

PARA TODAS AS CLASSES DE CREDORES: Os credores deverão informar no processo a conta corrente para depósito e indicar o respectivo evento ao Grupo Skaf, através do e-mail comercial@produtoskaf.com, com cópia ao Administrador Judicial através do e-mail gustavo@dux.com.br, sob pena de não ser efetuado o pagamento e não caracterizar o descumprimento do PLANO, considerando que o direito brasileiro adota a regra do pagamento quesível (art. 327 CC).

3.4.1.2. Equalização de encargos financeiros

Em face da necessidade de equalização dos encargos financeiros, as dívidas sujeitas ao presente PLANO de Recuperação ou mesmo em caso de eventual crédito aderente ou posteriormente habilitado, estarão sujeitas a seguinte política de juros, salvo para possível subclasse de credores parceiros:

a) **Credores Classe III e IV:**

- I. Juros: Os valores sofrerão reajuste a partir da data da publicação da homologação do PLANO pela aplicação de 50% da taxa Selic divulgada pelo Banco Central do Brasil ou 4,0% (quatro por cento) ao ano, o que for menor, e serão devidos junto com as parcelas de principal. Os juros acumulados durante a carência serão acrescidos ao saldo de principal.
- II. Inadimplemento: Até 30 (trinta) dias de atraso incidirá multa diária de 0,015% (quinze milésimos por cento) sobre o valor não pago, além dos encargos previstos no item I. Acima deste prazo a não liquidação da obrigação caracterizará o não cumprimento do presente PLANO, ensejando a convocação de nova Assembleia Geral de Credores para análise de possível convalidação em falência ou apresentação de novo PLANO, observado os termos da LRF e em consonância com jurisprudência no STJ quanto a esta possibilidade.¹

O prazo de 30 (trinta) dias estabelecido acima visa evitar que eventual atraso no pagamento de uma parcela se constitua em motivo draconiano para decretação de falência das RECUPERANDAS. Referido zelo se justifica para que, no caso de um mero atraso, que pode ser causado por equívoco ou intempérie, possa ser sanado, sem maiores consequências, permitindo a manutenção da sociedade empresária, na forma do art. 47 da LRF. Em face da necessidade de busca de razoabilidade e de proporcionalidade, o modelo trazido nas referidas disposições do PLANO, permite que seja sanada eventual situação, com solução que permita, ao mesmo tempo, a sobrevivência da empresa, a satisfação do crédito sujeito ao processo recuperacional, assim como a manutenção da fonte geradora de renda, empregos e tributos.

3.4.1.3. Alteração do controle societário

A aprovação deste PLANO autoriza as RECUPERANDAS a proceder a alteração de seu controle societário, até a totalidade de suas quotas, desde que seja observado:

- a) Realização de avaliação subscrita por empresa ou profissional especializado;
- b) O comprador demonstre formalmente patrimônio compatível com a transação, bem como capacidade técnica para gerir a operação;

¹ “3. No âmbito do processo de recuperação, é soberana a deliberação da Assembleia Geral de Credores relativa ao conteúdo do Plano de Recuperação Judicial. Ao magistrado compete exclusivamente a avaliação da conformidade legal do ato jurídico, fundamentado no interesse público refletido no Princípio da Preservação da Empresa e na consequente manutenção dos empregos e das fontes de produção.3.1. **Nesse contexto, deve ser considerada válida cláusula que possibilita nova convocação da Assembleia Geral de Credores em caso de descumprimento do Plano de Recuperação Judicial, em vez da imediata conversão em falência.**” (REsp n. 1.830.550/SP, relator Ministro Antonio Carlos Ferreira, Quarta Turma, julgado em 23/4/2024, DJe de 30/4/2024.) Grifo nosso.

- c) A proposta não envolva redução de direitos dos credores, alteração do PLANO aprovado e homologado judicialmente (se já ocorrido) e o valor oferecido não seja inferior a avaliação prevista na alínea “a”; e
- d) Ocorrendo alteração do controle societário ainda no período de supervisão judicial, deverá o fato ser comunicado ao juízo do processo, com juntada dos documentos probatórios que atestem o atendimento do disposto neste item. Ocorrendo após o levantamento da RJ tais documentos deverão ser mantidos em arquivo para consulta e verificação dos credores interessados.

3.4.1.4. Criação de UPI

Considerando o impacto positivo da redução do custo de carregamento das dívidas concursais, através de possível antecipação de pagamento, observado o disposto nos arts. 60 e 142 da LRF, a aprovação do presente PLANO autoriza a criação de unidades produtivas isoladas (UPIs) comerciais, industriais ou rurais para venda via leilão eletrônico, direcionando o mínimo de 40% (quarenta por cento) do valor arrecadado para amortização de dívidas sujeitas a recuperação judicial e o restante para composição do capital de giro do Grupo.

O montante direcionado aos credores amortizará a dívida proporcionalmente ao saldo individual de cada credor em aberto. Fica a critério das RECUPERANDAS decidirem se anteciparão parcelas vincendas ou amortizarão o saldo mantendo o prazo aprovado para cada classe, respeitado o critério de iniciar a amortização pela classe I.

3.4.1.5. Novação de dívidas

- 1) Este PLANO, consoante a Lei 11.101/2005, implica em novação objetiva e real dos créditos concursais, obrigando as RECUPERANDAS e todos os Credores a ele sujeitos, bem como os seus respectivos cessionários e sucessores a qualquer título.
- 2) Todos os credores concursais ou aderentes, por sua vez, com a novação ficam desde já obrigados, sob pena de responderem civilmente por prejuízos as RECUPERANDAS, a cancelarem os protestos porventura efetuados pelo fato de não mais existir dívida mercantil ou de serviços não pagos, enquanto o PLANO estiver sendo cumprido. A manutenção dos protestos, além de colidir com a novação decorrente da aprovação do PLANO, causa indevida restrição ao crédito das RECUPERANDAS.
- 3) Na ausência de providências dos credores nos 60 (sessenta) dias subsequentes à homologação do PLANO, os credores reconhecem que uma vez aprovado e acompanhado da decisão concessiva da recuperação judicial, será instrumento hábil para providenciar a baixa de todos os títulos de crédito e documentos de dívida, cujos fatos geradores sejam anteriores

ao ajuizamento do pedido de recuperação judicial, podendo as RECUPERANDAS proceder à baixa dos protestos e compensar os custos a isso inerentes com créditos que tenham em face dos respectivos credores.

- 4) Os pagamentos efetuados na forma prevista no presente PLANO implicam em quitação plena, irrevogável e irretroatável de todos os créditos nele contemplados, aí se incluindo não só o valor principal, mas juros, correção monetária, penalidades, indenizações, abatimentos e descontos obtidos. Efetivada a quitação, esses credores não mais poderão reclamá-los contra as RECUPERANDAS e seus coobrigados.

4. Demonstração da viabilidade econômica/Laudo econômico-financeiro (art. 53, II e III, LRF)

O estudo técnico foi elaborado por profissionais qualificados para esta assessoria (Hugo Braga CRA 6-00575, Leandro Reis Bernardes CRA 4329/RD e equipe CORECON 152/D PJ e CRA 01450/PJ), onde demonstra a perspectiva de viabilidade econômica e financeira das RECUPERANDAS, promovendo a preservação de sua função social e o estímulo à atividade econômica.

4.1 Premissas

As premissas assumidas na elaboração deste PLANO, foram fundamentadas nos balanços, documentos e informações fornecidos pelas RECUPERANDAS, em especial pelo senhor Leonardo Lobo Ribeiro Skaf - Sócio e Diretor do Grupo. **As mesmas são apresentadas como fatos certos, seguros e reais devidamente fundamentados no dia a dia operacional da empresa e na legislação pertinente.**

O PLANO foi elaborado levando em consideração que a forma de pagamento aos credores está diretamente relacionada à disponibilidade de recursos projetada ano a ano. Assim sendo, projetou-se o resultado financeiro da empresa e respectivo fluxo de caixa para os próximos anos, com a identificação dos volumes disponíveis de recursos para liquidação das dívidas existentes, concursais ou não.

O racional da projeção econômica e financeira segue a seguinte ordem de apresentação - situação existente, projeções de receitas, projeções de custos e consolidação do Fluxo de Caixa:

I. **Cenário financeiro atual**: em decorrência dos prejuízos observados, do alto endividamento e da considerável redução do capital de giro disponível, como apresentado no item 3.1, mesmo alongando as dívidas existentes em um cenário positivo de negociação administrativa (**prazo de 60**

meses e taxa de 1,5% am), feitas as medidas de ajuste, inclusive com incremento de receita, e não provisionando nenhum recurso para CAPEX, **as RECUPERANDAS não apresentam capacidade de pagamento** (resultado operacional negativo em face do pagamento de juros, o que resulta em fluxo de caixa negativo anualmente e um saldo acumulado em cinco anos de - R\$ 20 milhões). Se lançadas as dívidas na forma originalmente contratadas, mesmo com os ajustes, o fluxo apresentaria números ainda piores.

FLUXO DE CAIXA SEM RECUPERAÇÃO JUDICIAL:

PERÍODO	2.024	%	2.025	%	2.026	%	2.027	%	2.028	%
Receitas Operacionais	7.282.200,00	100,00%	7.497.534,00	100,00%	7.633.243,02	100,00%	7.861.690,86	100,00%	8.010.716,94	100,00%
(-) Custos e Despesas desembolsáveis)	6.496.533,21	89,21%	6.947.301,57	92,66%	7.081.381,68	92,77%	7.218.845,94	91,82%	7.246.796,14	90,46%
(=) EBITDA	785.666,79	10,79%	550.232,43	7,34%	551.861,34	7,23%	642.844,92	8,18%	763.920,79	9,54%
(-) Depreciações / Amortizações	351.000,00	4,82%	351.000,00	4,68%	351.000,00	4,60%	351.000,00	4,46%	351.000,00	4,38%
(=) Lucro Operacional	434.666,79	5,97%	199.232,43	2,66%	200.861,34	2,63%	291.844,92	3,71%	412.920,79	5,15%
(-) Juros	2.578.776,34	35,41%	2.164.986,01	28,88%	1.683.902,62	22,06%	1.108.710,58	14,10%	421.000,52	5,26%
(-) Lucro tributável	(2.144.109,55)	-29,44%	(1.965.753,58)	-26,22%	(1.483.041,29)	-19,43%	(816.865,66)	-10,39%	(8.079,73)	-0,10%
(-) Contribuicao Social (9%)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
(-) Imposto de Renda (15%)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
(=) Lucro Líquido	(2.144.109,55)	-29,44%	(1.965.753,58)	-26,22%	(1.483.041,29)	-19,43%	(816.865,66)	-10,39%	(8.079,73)	-0,10%
AJUSTES SOBRE O LUCRO										
Estorno depreciação	351.000,00	4,82%	351.000,00	4,68%	351.000,00	4,60%	351.000,00	4,46%	351.000,00	4,38%
Varição Capital de Giro	0,39		-16.242,97		-10.595,73		-16.793,00		-10.397,69	
CAPEX	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Desinvestimento	0,00									
FLUXO DE CAIXA LIVRE	(1.793.109,16)		(1.630.996,55)		(1.142.637,02)		(482.658,66)		332.522,59	
Operações não sujeitas a RJ	-		-		-		-		-	
1 - TRABALHISTA - CLASSE 1	114.000,00		-		-		-		-	
2 - GARANTIA REAL - CLASSE 2	-		-		-		-		-	
3 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3	1.987.930,57		2.376.805,91		2.841.752,34		3.397.650,73		4.062.292,96	
4 - CREDORES MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	68.995,39		82.492,15		98.629,11		117.922,76		140.990,59	
TOTAL DAS AMORTIZAÇÕES	2.170.925,96	29,81%	2.459.298,06	33,77%	2.940.381,45	40,38%	3.515.573,49	48,28%	4.203.283,55	57,72%
FLUXO DE CAIXA LIVRE APÓS AMORTIZAÇÕES	(3.964.035,12)	-54,43%	(4.090.294,61)	-54,56%	(4.083.018,47)	-53,49%	(3.998.232,15)	-50,86%	(3.870.760,96)	-48,32%
SALDO DE CAIXA	(3.964.035,12)		(8.054.329,73)		(12.137.348,20)		(16.135.580,35)		(20.006.341,31)	

II. **Faturamento**: Foi considerado para as projeções de faturamento das empresas de forma consolidada, considerando a previsão de incorporação das mesmas mediante a aprovação deste PLANO. Considerou ainda crescimento e incremento para o ano I em relação ao ano de 2023 (ano base das projeções), com fundamento nas perspectivas de mercado, limites de crescimento em função de capital de giro, bem como estratégias de aumento do portfólio.

Histórico - Desempenho dos últimos 18 meses:

	2024	2023
TOTAL	1.494.042,54	4.471.030,01
MÉDIA MENSAL	149.404,25	447.103,00

Estimativa de Receitas:

DISCRIMINAÇÃO	Unidade de medida	Preços Médios	Participação s/ faturamento	Ano 0-1		Ano 1-2		Ano 2-3		Ano 3-4		Ano 4-5 e demais	
				Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
- Produtos Skaf Ltda / Leonardo L. R. S. e Cia Ltda / Mc Prod. C. Ltda			100,00%		6.244.686,00		6.432.026,58		6.624.987,38		6.823.737,00		6.878.495,73
- Pão Sírio	Pct. 200 gr	10,00	26,75%	167.040	1.670.400,00	172.051	1.720.512,00	177.213	1.772.127,36	182.529	1.825.291,18	188.005	1.880.049,92
- Torradas	Pct. 200 gr	11,00	14,71%	83.520	918.720,00	86.026	946.281,60	88.606	974.670,05	91.265	1.003.910,15	91.265	1.003.910,15
- Massa de Pizza	Pct. 280 gr	10,00	8,36%	52.200	522.000,00	53.766	537.660,00	55.379	553.789,80	57.040	570.403,49	57.040	570.403,49
- Pão de Mel	Un. 80 gr	4,60	3,08%	41.760	192.096,00	43.013	197.858,88	44.303	203.794,65	45.632	209.908,49	45.632	209.908,49
- Pururuca	Pct. 80 gr	7,00	2,34%	20.880	146.160,00	21.506	150.544,80	22.152	155.061,14	22.816	159.712,98	22.816	159.712,98
- Pizza Congelada	Unidade	12,00	14,04%	73.080	876.960,00	75.272	903.268,80	77.531	930.366,86	79.856	958.277,87	79.856	958.277,87
- Salgados (Quitandas) - Cento	cento	100,00	12,54%	7.830	783.000,00	8.065	806.490,00	8.307	830.684,70	8.556	855.605,24	8.556	855.605,24
- Salgados (Quitandas) - Peça Individual	Unidade	8,00	6,69%	52.200	417.600,00	53.766	430.128,00	55.379	443.031,84	57.040	456.322,80	57.040	456.322,80
- Revenda Diversos da Lanchonete (bebidas, bombonieres e outros)	Unidade	5,50	11,49%	130.500	717.750,00	134.415	739.282,50	138.447	761.460,98	142.601	784.304,80	142.601	784.304,80
Sub total Empresas →				629.010	6.244.686,00	647.880	6.432.026,58	667.317	6.624.987,38	687.336	6.823.737,00	692.812	6.878.495,73
- Pecuária			100,00%		104.400,00		104.400,00		18.315,00		18.315,00		104.400,00
- Pecuária de Leite	litro	2,30	39,66%	18.000	41.400,00	18.000	41.400,00	18.000	18.000,00	18.000	18.000,00	18.000	41.400,00
- Pecuária de Corte	Arroba (@)	200,00	60,34%	315	63.000,00	315	63.000,00	315	315,00	63.000	315,00	315	63.000,00
FATURAMENTO TOTAL →			100,00%		6.349.086,00		6.536.426,58		6.643.302,38		6.842.052,00		6.982.895,73

III. **Custos:** as projeções de custos variáveis e fixos são fundamentadas a partir da **média histórica** das RECUPERANDAS, também retirada dos balanços e DRE's, e considerando os ajustes operacionais realizados e a realizar em prol da reestruturação financeira necessária. Não se prevê aumento gradativo dos custos fixos ao longo dos próximos anos, uma vez que há uma compensação na trava das receitas para os referidos anos vindouros. Frente ao caráter de publicidade deste PLANO, a composição detalhada dos custos de produção foi sintetizada por se tratar de informação estratégica da empresa, porém toda a memória de cálculo está disponível para apresentação individual aos credores interessados.

Projeção dos custos fixos e variáveis totais:

DISCRIMINAÇÃO	%	Ano 0-1	Ano 1-2	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5 e Demais
Custos Fixos						
Custas de RJ (Adm, processo e advogados)		96.000,00	96.000,00	183.000,00	-	-
Impostos sobre desconto de dívidas	34%	412.772,58	412.772,58	412.772,58	412.772,58	412.772,58
Impostos Sobre Venda de Ativos	15%	-	-	-	-	-
M.O. Fixa / Encargos		2.010.583,20	2.010.583,20	2.042.203,20	2.073.823,20	2.073.823,20
Pro Labore e encargos		199.800,00	199.800,00	199.800,00	199.800,00	199.800,00
Despesas Administrativas		462.000,00	462.000,00	462.000,00	462.000,00	462.000,00
CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS		3.181.155,78	3.181.155,78	3.299.775,78	3.148.395,78	3.148.395,78
Depreciação / Exaustão		351.000,00	351.000,00	351.000,00	351.000,00	351.000,00
Amortização de Gastos Diferidos		-	-	-	-	-
CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS		351.000,00	351.000,00	351.000,00	351.000,00	351.000,00
CUSTOS FIXOS TOTAIS		3.532.155,78	3.532.155,78	3.650.775,78	3.499.395,78	3.499.395,78
Custos Variáveis:						
Insumos (CPV, Embalagens, Fretes, Perdas, Energia e outros)		2.900.093,00	2.984.533,79	3.071.507,80	3.161.091,04	3.184.064,53
Despesas tributárias		380.283,07	391.691,56	403.442,31	415.545,58	419.075,46
Comissões	1,50%	105.513,66	108.679,07	111.939,44	115.297,63	116.222,86
Despesas financeiras	0,35%	25.487,70	26.241,37	26.716,35	27.515,92	28.037,51
Diversos (sobre total dos custos variáveis)	0,30%	21.846,60	22.492,60	22.899,73	23.585,07	24.032,15
CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS		3.411.377,43	3.511.145,79	3.613.605,90	3.719.450,16	3.747.400,36
CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS		6.592.533,21	6.692.301,57	6.913.381,68	6.867.845,94	6.895.796,14
CUSTOS TOTAIS		6.943.533,21	7.043.301,57	7.264.381,68	7.218.845,94	7.246.796,14

Observações:

- Custos monetários: referem-se a efetivos desenhos
- Custos não monetários: não há saída efetiva de caixa.
- Itens grifados em vermelho está alocados na conta custos diversos.

CUSTOS FIXOS	ESTIMATIVA GRUPO SKAF	
	VALOR MENSAL	VALOR ANUAL
Energia Adm, Água, Internet e Telefone	9.600,00	115.200,00
Aluguéis	8.500,00	102.000,00
Associações de Classe e Sindicatos	150,00	1.800,00
Combustíveis adm	3.600,00	43.200,00
Despesa com Viagens	2.200,00	26.400,00
Alimentação e lanches	2.500,00	30.000,00
Material de limpeza e expediente	1.100,00	13.200,00
Honorários Contábeis	2.200,00	26.400,00
Seguros diversos	600,00	7.200,00
Informática	1.200,00	14.400,00
Manutenções	3.000,00	36.000,00
Serviços Terceiros	1.500,00	18.000,00
Publicidade	500,00	6.000,00
Diversos atividades empresariais	350,00	4.200,00
Diversos Pecuária	1.500,00	18.000,00
Total -->	38.500,00	462.000,00

Projeção dos custos com Mão de Obra:

DISCRIMINAÇÃO	Empresa	Salário médio mensal (R\$)	Ano 0-1		Ano 1-2		Ano 2-3		Ano 3-4 e Demais	
			Quant.	Custo Anual	Quant.	Custo Anual	Quant.	Custo Anual	Quant.	Custo Anual
MÃO-DE-OBRA FIXA										
AUX ADMINISTRATIVO	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 1.922,00	5	115.320,00	5	115.320,00	5	115.320,00	5	115.320,00
AUX DE EXPEDICAO	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 1.700,00	2	40.800,00	2	40.800,00	2	40.800,00	2	40.800,00
AUX. DE PRODUCAO	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 1.550,00	18	334.800,00	18	334.800,00	19	353.400,00	20	372.000,00
AUXILIAR DE LIMPEZA	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 1.412,00	5	84.720,00	5	84.720,00	5	84.720,00	5	84.720,00
ENCARREGADO DE DEPÓSITO	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 2.400,00	2	57.600,00	2	57.600,00	2	57.600,00	2	57.600,00
ENTREGADOR	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 2.460,00	6	177.120,00	6	177.120,00	6	177.120,00	6	177.120,00
MOTORISTA	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 2.600,00	1	31.200,00	1	31.200,00	1	31.200,00	1	31.200,00
GERENTE DE PRODUÇÃO	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 3.182,00	3	114.552,00	3	114.552,00	3	114.552,00	3	114.552,00
GERENTE COMERCIAL	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 3.182,00	1	38.184,00	1	38.184,00	1	38.184,00	1	38.184,00
VENDEDOR	Skaf Prod. Alim. Ltda	R\$ 2.200,00	6	158.400,00	6	158.400,00	6	158.400,00	6	158.400,00
CASEIRO	Pecuária	R\$ 2.500,00	1	30.000,00	1	30.000,00	1	30.000,00	1	30.000,00
Sub total			50	1.182.696,00	50	1.182.696,00	51	1.201.296,00	52	1.219.896,00
TOTAL M.O. FIXA			50	1.182.696,00	50	1.182.696,00	51	1.201.296,00	52	1.219.896,00
ENCARGOS SOCIAIS										
S/Honorários		Incidência 20%								
S/M.O. Fixa		70%		827.887,20		827.887,20		840.907,20		853.927,20
S/M.O. Variável		70%								
TOTAL DOS ENCARGOS			50	827.887,20	50	827.887,20	51	840.907,20	52	853.927,20
MÃO-DE-OBRA TOTAL (CELETISTA E NÃO CELETISTA)			50	1.182.696,00	50	1.182.696,00	51	1.201.296,00	52	1.219.896,00
TOTAL GERAL			50	2.010.583,20	50	2.010.583,20	51	2.042.203,20	52	2.073.823,20

Projeção dos Custos com Matérias-Primas e Demais Insumos – CPV:

DISCRIMINAÇÃO	Unidade de medida	% sobre a receita	Ano 0-1		Ano 1-2	
			Receita	CPV	Receita	CPV
Custos de produção atividade empresarial			7.177.800,00	2.814.693,00	7.393.134,00	2.899.133,79
- Skaf Produtos Alimentícios Ltda (folha de pagamento)	---		0,00	0,00	0,00	0,00
- Produtos Skaf Ltda / Leonardo L. R. S. e Cia Ltda / Mc Prod. C. Ltda			7.177.800,00	2.348.136,00	7.393.134,00	2.418.580,08
- Pão Sírio	% s/ Receita	30,00%	1.920.000	576.000,00	1.977.600	593.280,00
- Torradas	% s/ Receita	34,00%	1.056.000	359.040,00	1.087.680	369.811,20
- Massa de Pizza	% s/ Receita	30,00%	600.000	180.000,00	618.000	185.400,00
- Pão de Mel	% s/ Receita	32,00%	220.800	70.656,00	227.424	72.775,68
- Pururuca	% s/ Receita	28,00%	168.000	47.040,00	173.040	48.451,20
- Pizza Congelada	% s/ Receita	30,00%	1.008.000	302.400,00	1.038.240	311.472,00
- Salgados (Quitandas) - Cento	% s/ Receita	35,00%	900.000	315.000,00	927.000	324.450,00
- Salgados (Quitandas) - Peça Individual	% s/ Receita	35,00%	480.000	168.000,00	494.400	173.040,00
- Revenda Diversos da Lanchonete (bebidas, bombonieres e o	% s/ Receita	40,00%	825.000	330.000,00	849.750	339.900,00
Demais custos de produção atividades empresariais			Receita	466.557,00		480.553,71
Frete / Logística	% s/ Receita	4,50%	7.177.800	323.001,00	7.393.134	332.691,03
Embalagens e Gráficos	% s/ Receita	1,00%	7.177.800	71.778,00	7.393.134	73.931,34
Perdas Processo Produtivo	% s/ Receita	1,00%	7.177.800	71.778,00	7.393.134	73.931,34
Custos de produção da atividade rural			Volume	85.400,00	Volume	85.400,00
Rebanho Recria	Custo por reses adultas	700,00	50	35.000,00	50	35.000,00
Pecuária Leiteira (por litro de leite)	Litro de leite	1,50	18.000	27.000,00	18.000	27.000,00
Custo com substituição / renovação de matrizes para cria ou leit	Custo por reses adultas	1.100,00	12	13.200,00	12	13.200,00
Manutenções imóvel , Reformas e Manutenções de pastagens e	Custo por reses adultas	170,00	60	10.200,00	60	10.200,00
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO-->				2.900.093,00		2.984.533,79

DISCRIMINAÇÃO	Unidade de medida	% sobre a receita	Ano 2-3		Ano 3-4		Ano 4-5 e Demais	
			Receita	CPV	Receita	CPV	Receita	CPV
Custos de produção atividade empresarial			7.614.928,02	2.986.107,80	7.843.375,86	3.075.691,04	7.906.316,94	3.098.664,53
- Skaf Produtos Alimentícios Ltda (folha de pagamento)	---		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Produtos Skaf Ltda / Leonardo L. R. S. e Cia Ltda / Mc Prod. C. Ltda			7.614.928,02	2.491.137,48	7.843.375,86	2.565.871,61	7.906.316,94	2.584.753,93
- Pão Sírio	% s/ Receita	30,00%	2.036.928	611.078,40	2.098.036	629.410,75	2.160.977	648.293,07
- Torradas	% s/ Receita	34,00%	1.120.310	380.905,54	1.153.920	392.332,70	1.153.920	392.332,70
- Massa de Pizza	% s/ Receita	30,00%	636.540	190.962,00	655.636	196.690,86	655.636	196.690,86
- Pão de Mel	% s/ Receita	32,00%	234.247	74.958,95	241.274	77.207,72	241.274	77.207,72
- Pururuca	% s/ Receita	28,00%	178.231	49.904,74	183.578	51.401,88	183.578	51.401,88
- Pizza Congelada	% s/ Receita	30,00%	1.069.387	320.816,16	1.101.469	330.440,64	1.101.469	330.440,64
- Salgados (Quitandas) - Cento	% s/ Receita	35,00%	954.810	334.183,50	983.454	344.209,01	983.454	344.209,01
- Salgados (Quitandas) - Peça Individual	% s/ Receita	35,00%	509.232	178.231,20	524.509	183.578,14	524.509	183.578,14
- Revenda Diversos da Lanchonete (bebidas, bombonieres e o	% s/ Receita	40,00%	875.243	350.097,00	901.500	360.599,91	901.500	360.599,91
Demais custos de produção atividades empresariais				494.970,32		509.819,43		513.910,60
Fretes / Logística	% s/ Receita	4,50%	7.614.928	342.671,76	7.843.376	352.951,91	7.906.317	355.782,26
Embalagens e Gráficos	% s/ Receita	1,00%	7.614.928	76.149,28	7.843.376	78.433,76	7.906.317	79.063,17
Perdas Processo Produtivo	% s/ Receita	1,00%	7.614.928	76.149,28	7.843.376	78.433,76	7.906.317	79.063,17
Custos de produção da atividade rural			Volume	85.400,00	Volume	85.400,00	Volume	85.400,00
Recria	Custo por reses adultas	700,00	50	35.000,00	50	35.000,00	50	35.000,00
Pecuária Leiteira (por litro de leite)	Litro de leite	1,50	18.000	27.000,00	18.000	27.000,00	18.000	27.000,00
Custo com substituição / renovação de matrizes para cria ou leit	Custo por reses adultas	1.100,00	12	13.200,00	12	13.200,00	12	13.200,00
Manutenções imóvel , Reformas e Manutenções de pastagens e	Custo por reses adultas	170,00	60	10.200,00	60	10.200,00	60	10.200,00
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO-->				3.071.507,80		3.161.091,04		3.184.064,53

Projeção dos Custos Tributários:

DESPESAS TRIBUTARIAS E CONTRIBUIÇÕES											
DISCRIMINACAO	Aliquota %	Ano I		Ano II		Ano III		Ano IV		Ano V e Demais	
		Valor base	Total								
ICMS:											
Créditos											
Goiás	11%	1.761.102,00	193.721,22	1.813.935,06	199.532,86	1.868.353,11	205.518,84	1.924.403,71	211.684,41	1.938.565,45	213.242,20
Outros Estados	7%	587.034,00	41.092,38	604.645,02	42.325,15	622.784,37	43.594,91	641.467,90	44.902,75	646.188,48	45.233,19
total -->		2.348.136,00	234.813,60	2.418.580,08	241.858,01	2.491.137,48	249.113,75	2.565.871,61	256.587,16	2.584.753,93	258.475,39
Debitos											
Goiás	10%	3.479.079,66	347.907,97	3.583.452,05	358.345,20	3.690.955,61	369.095,56	3.801.684,28	380.168,43	3.832.191,82	383.219,18
Outros Estados	12%	3.698.720,34	443.846,44	3.809.681,95	457.161,83	3.923.972,41	470.876,69	4.041.691,58	485.002,99	4.074.125,12	488.895,01
total -->		7.177.800,00	791.754,41	7.393.134,00	815.507,04	7.614.928,02	839.972,25	7.843.375,86	865.171,42	7.906.316,94	872.114,20
(D-C) -> ICMS			556.940,81		573.649,03		590.858,50		608.584,26		613.638,80
PRDGOIAS	60,00%		334.164,48		344.189,42		354.515,10		365.150,55		368.183,28
Total ICMS Efetivo			222.776,32		229.459,61		236.343,40		243.433,70		245.455,52
PIS/COFINS (Considerando média para aproveitamentos)											
PIS	1,65%	3.588.900,00	59.216,85	3.696.567,00	60.993,36	3.807.464,01	62.823,16	3.921.687,93	64.707,85	3.953.158,47	65.227,11
COFINS	7,60%	3.588.900,00	272.756,40	3.696.567,00	280.939,09	3.807.464,01	289.367,26	3.921.687,93	298.048,28	3.953.158,47	300.440,04
C - PIS	1,33%	2.348.136,00	31.230,21	2.418.580,08	32.167,12	2.491.137,48	33.132,13	2.565.871,61	34.126,09	2.584.753,93	34.377,23
C - COFINS	6,10%	2.348.136,00	143.236,30	2.418.580,08	147.533,38	2.491.137,48	151.959,39	2.565.871,61	156.518,17	2.584.753,93	157.669,99
D - C			157.506,75		162.231,95		167.098,91		172.111,87		173.619,94
Pecuária	0,0%	104.400,00	0,00	104.400,00	0,00	104.400,00	0,00	104.400,00	0,00	104.400,00	0,00
TOTAL DE IMPOST.			380.283,07		391.691,56		403.442,31		415.545,58		419.075,46

Memória de Cálculo:	
Base para Compras	
Estados	Particip. 75,0%
Goiás	75,0%
Outros Estados	25,0%

Base para Vendas	
Estados	Particip. 0,00%
Goiás	48,47%
Outros Estados	51,53%

Projeção das Estimativas de Necessidades de Capital de Giro:

DISCRIMINAÇÃO	0	Nº Dias	Percentual	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4		Ano 5	
				Base	Valor	Base	Valor	Base	Valor	Base	Valor		
USOS													
Caixa e Bancos	119.139,81	5		6.592.533,21	91.562,96	6.692.301,57	92.948,63	6.913.381,68	96.019,19	6.867.845,94	95.386,75	6.895.796,14	95.774,95
Matérias-primas / Insumos	299.717,08	7		2.900.093,00	56.390,70	2.984.533,79	58.032,60	3.071.507,80	59.723,76	3.161.091,04	61.465,66	3.184.064,53	61.912,37
Mat.secundários		7			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Produtos em elaboração		4			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Produtos acabados	125.835,00	5			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
Financiamento das vendas/% Vendas a prazo	421.404,50	28	85%	7.282.200,00	481.434,33	7.497.534,00	495.670,30	7.633.243,02	504.642,18	7.861.690,86	519.745,12	8.010.716,94	529.597,40
Peças e Materiais de reposição					0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
ATIVOS CIRCULANTES OPERACIONAIS	966.096,39				629.387,99		646.651,54		660.385,13		676.597,53		687.284,71
Fornecedores/% compras a prazo	138.764,84	30	10%	2.900.093,00	24.167,44	2.984.533,79	24.871,11	3.071.507,80	25.595,90	3.161.091,04	26.342,43	3.184.064,53	26.533,87
Impostos	251.051,90	10		380.283,07	10.563,42	391.691,56	10.880,32	403.442,31	11.206,73	415.545,58	11.542,93	419.075,46	11.640,99
Salários e Encargos a Pagar (mão obra fixa)	38.805,00	10		2.010.583,20	55.849,53	2.010.583,20	55.849,53	2.042.203,20	56.727,87	2.073.823,20	57.606,20	2.073.823,20	57.606,20
PASSIVOS CIRCULANTES OPERACIONAIS	428.621,74				90.580,39		91.600,97		93.530,50		95.491,56		95.781,06
NGC	537.474,65				538.807,60		555.050,57		566.854,63		581.105,97		591.503,65
NGC INCREMENTAL					1.332,95		16.242,97		11.804,07		14.251,33		10.397,69

IV. Fluxo de Caixa com cronograma de pagamento previsto no item 3.4.1: no fluxo de caixa é acrescentada a soma individual da conta “Depreciação” após a apuração do resultado receitas e custos. Este procedimento é necessário uma vez que já está inserido no custo total da operação. Como não consiste diretamente em saída de caixa da empresa, retornamos o valor para análise de desempenho efetivo de caixa.

Ao longo de todo o período projetado foi condição “*sine qua non*” que os saldos acumulados finais de caixa fossem positivos, confirmando a capacidade de recuperação da empresa e pagamento de suas obrigações dentro das hipóteses apresentadas no PLANO de forma líquida e certa.

Os deságios, índice de correção monetária e taxa de juros foram estruturados por classe de credores e foram definidos considerando as necessidades mínimas de sobras financeiras em cada exercício para que a empresa retome a viabilidade do negócio ao longo dos próximos anos.

O ano I corresponde aos doze primeiros meses posteriores a aprovação do PLANO.

Projeção do Quadro de Fluxo de Caixa:

	Ano I	%	Ano II	%	Ano III	%	Ano IV	%	Ano V	%
Receitas Operacionais	6.349.086,00	100,00%	6.536.426,58	100,00%	6.643.302,38	100,00%	6.842.052,00	100,00%	6.982.895,73	100,00%
(-) Custos e Despesas desembolsáveis	6.189.296,53	97,48%	6.276.095,00	96,02%	6.483.816,14	97,60%	6.424.520,64	93,90%	6.448.876,48	92,35%
(=) EBITDA	159.789,47	2,52%	260.331,58	3,98%	159.486,24	2,40%	417.531,36	6,10%	534.019,25	7,65%
(-) Depreciações / Amortizações	351.000,00	5,53%	351.000,00	5,37%	351.000,00	5,28%	351.000,00	5,13%	351.000,00	5,03%
(=) Lucro Operacional	(191.210,53)	-3,01%	(90.668,42)	-1,39%	(191.513,76)	-2,88%	66.531,36	0,97%	183.019,25	2,62%
(-) Juros	-	0,00%	59.616,62	0,91%	84.383,73	1,27%	78.926,45	1,15%	73.250,87	1,05%
(=) Lucro tributável	(191.210,53)	-3,01%	(150.285,04)	-2,30%	(275.897,49)	-4,15%	(12.395,08)	-0,18%	109.768,38	1,57%
(-) Contribuição Social (9%)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	9.879,15	0,14%
(-) Imposto de Renda (15%)	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	3.442,10	0,05%
(=) Lucro Líquido	(191.210,53)	-3,01%	(150.285,04)	-2,30%	(275.897,49)	-4,15%	(12.395,08)	-0,18%	96.447,13	1,38%
AJUSTES SOBRE O LUCRO										
Estorno depreciação	351.000,00	5,53%	351.000,00	5,37%	351.000,00	5,28%	351.000,00	5,13%	351.000,00	5,03%
Varição Capital de Giro	68.649,19		-14.131,38		-9.629,13		-12.011,15		-9.786,38	
CAPEX - mudança endereço e atualização máquinas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-68.420,52	1,00%	-139.657,91	2,00%
FLUXO DE CAIXA LIVRE	228.438,66		186.583,57		65.473,38		258.173,24		298.002,83	
Operações não sujeitas a RJ	-		-		-		-		-	
1 - TRABALHISTA - CLASSE 1	17.100,00		-		-		-		-	
2 - GARANTIA REAL - CLASSE 2	-		-		-		-		-	
3 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3	-		62.413,85		71.637,37		71.637,37		162.960,36	
4 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3 PARCEIROS	-		-		-		-		-	
4 - CREDITORES MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	-		3.821,64		7.871,83		8.186,71		8.514,18	
TOTAL DAS AMORTIZAÇÕES	17.100,00	0,27%	66.235,49	1,04%	79.509,21	1,25%	79.824,08	1,26%	171.474,54	2,70%
FLUXO DE CAIXA LIVRE APÓS AMORTIZAÇÕES	211.338,66	3,33%	120.348,08	1,84%	(14.035,83)	-0,21%	178.349,16	2,61%	126.528,30	1,81%
SALDO DE CAIXA ACUMULADO	211.338,66		331.686,74		317.650,91		496.000,07		622.528,36	
DESEMBOLSO COM DÍVIDAS RJ	17.100,00		125.852,11		163.892,94		158.750,53		244.725,41	

	Ano VI	%	Ano VII	%	Ano VIII	%	Ano IX	%	Ano X	%
Receitas Operacionais	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%
(-) Custos e Despesas desembolsáveis	6.448.876,48	92,35%	6.448.876,48	92,35%	6.448.876,48	92,35%	6.448.876,48	92,35%	6.448.876,48	92,35%
(=) EBITDA	534.019,25	7,65%	534.019,25	7,65%	534.019,25	7,65%	534.019,25	7,65%	534.019,25	7,65%
(-) Depreciações / Amortizações	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%
(=) Lucro Operacional	183.019,25	2,62%	183.019,25	2,62%	183.019,25	2,62%	183.019,25	2,62%	183.019,25	2,62%
(-) Juros	67.348,27	0,96%	61.209,57	0,88%	54.825,32	0,79%	48.185,70	0,69%	41.280,49	0,59%
(=) Lucro tributável	115.670,98	1,66%	121.809,68	1,74%	128.193,93	1,84%	134.833,56	1,93%	141.738,76	2,03%
(-) Contribuicao Social (9%)	10.410,39	0,15%	10.962,87	0,16%	11.537,45	0,17%	12.135,02	0,17%	12.756,49	0,18%
(-) Imposto de Renda (15%)	4.917,74	0,07%	6.452,42	0,09%	8.048,48	0,12%	9.708,39	0,14%	11.434,69	0,16%
(=) Lucro Líquido	100.342,85	1,44%	104.394,39	1,50%	108.608,00	1,56%	112.990,15	1,62%	117.547,58	1,68%
AJUSTES SOBRE O LUCRO										
Estorno depreciação	351.000,00		351.000,00		351.000,00		351.000,00		351.000,00	
Varição Capital de Giro	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
CAPEX - mudança endereço e atualização máquinas	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%
FLUXO DE CAIXA LIVRE	241.855,97		245.907,52		250.121,12		254.503,27		259.060,71	
Operações não sujeitas a RJ										
1 - TRABALHISTA - CLASSE 1	-		-		-		-		-	
2 - GARANTIA REAL - CLASSE 2	-		-		-		-		-	
3 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3	162.960,36		162.960,36		162.960,36		162.960,36		162.960,36	
4 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3 PARCEIROS	-		-		-		-		-	
4 - CREDORES MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	8.854,74		9.208,93		9.577,29		9.960,38		10.358,80	
TOTAL DAS AMORTIZAÇÕES	171.815,10	2,71%	172.169,29	2,71%	172.537,65	2,72%	172.920,74	2,72%	173.319,16	2,73%
FLUXO DE CAIXA LIVRE APÓS AMORTIZAÇÕES	70.040,87	1,00%	73.738,23	1,06%	77.583,47	1,11%	81.582,53	1,17%	85.741,55	1,23%
SALDO DE CAIXA ACUMULADO	692.569,24		766.307,46		843.890,94		925.473,47		1.011.215,02	
DESEMBOLSO COM DÍVIDAS RJ	239.163,38		233.378,86		227.362,97		221.106,44		214.599,65	

	Ano XI	%	Ano XII	%	Ano XIII	%	Ano XIV	%	Ano XV	%
Receitas Operacionais	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%	6.982.895,73	100,00%
(-) Custos e Despesas desembolsáveis	6.007.011,02	86,02%	6.007.011,02	86,02%	6.007.011,02	86,02%	6.007.011,02	86,02%	6.007.011,02	86,02%
(=) EBITDA	975.884,72	13,98%	975.884,72	13,98%	975.884,72	13,98%	975.884,72	13,98%	975.884,72	13,98%
(-) Depreciações / Amortizações	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%	351.000,00	5,03%
(=) Lucro Operacional	624.884,72	8,95%	624.884,72	8,95%	624.884,72	8,95%	624.884,72	8,95%	624.884,72	8,95%
(-) Juros	34.291,68	0,49%	27.253,93	0,39%	19.934,68	0,29%	12.322,65	0,18%	4.406,15	0,06%
(=) Lucro tributável	590.593,04	8,46%	597.630,79	8,56%	604.950,04	8,66%	612.562,07	8,77%	620.478,57	8,89%
(-) Contribuicao Social (9%)	53.153,37	0,76%	53.786,77	0,77%	54.445,50	0,78%	55.130,59	0,79%	55.843,07	0,80%
(-) Imposto de Renda (15%)	123.648,26	1,77%	125.407,70	1,80%	127.237,51	1,82%	129.140,52	1,85%	131.119,64	1,88%
(=) Lucro Líquido	413.791,41	5,93%	418.436,32	5,99%	423.267,03	6,06%	428.290,96	6,13%	433.515,86	6,21%
AJUSTES SOBRE O LUCRO										
Estorno depreciação	351.000,00		351.000,00		351.000,00		351.000,00		351.000,00	
Varição Capital de Giro	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
CAPEX - mudança endereço e atualização máquinas	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%	-209.486,87	3,00%
FLUXO DE CAIXA LIVRE	555.304,53		559.949,45		564.780,15		569.804,09		575.028,99	
Operações não sujeitas a RJ										
1 - TRABALHISTA - CLASSE 1	-		-		-		-		-	
2 - GARANTIA REAL - CLASSE 2	-		-		-		-		-	
3 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3	162.960,36		162.960,36		162.960,36		162.960,36		162.960,36	
4 - QUIROGRAFÁRIOS - CLASSE 3 PARCEIROS	-		-		-		-		-	
4 - CREDORES MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
TOTAL DAS AMORTIZAÇÕES	162.960,36	2,57%								
FLUXO DE CAIXA LIVRE APÓS AMORTIZAÇÕES	392.344,17	5,62%	396.989,09	5,69%	401.819,79	5,75%	406.843,73	5,83%	412.068,62	5,90%
SALDO DE CAIXA ACUMULADO	1.403.559,19		1.800.548,28		2.202.368,07		2.609.211,80		3.021.280,43	
DESEMBOLSO COM DÍVIDAS RJ	197.252,04		190.214,29		182.895,04		175.283,01		167.366,51	

5. Considerações finais

- 1) Para todos os efeitos legais, considera-se como data da homologação judicial do presente PLANO a correspondente à publicação no diário oficial da decisão judicial proferida, pelo juízo da recuperação, que conceder a recuperação judicial.
- 2) Caso qualquer pagamento ou ato estiver programado, de acordo com o PLANO, para ser efetivado ou realizado em dia não útil, tais como sábados, domingos, feriados ou datas em que não haja expediente bancário na Comarca onde tramitam os autos da recuperação judicial, fica automaticamente prorrogado para o próximo dia útil o prazo para o pagamento ou prática do ato respectivo.
- 3) O PLANO poderá ser alterado a qualquer tempo após sua homologação judicial e antes de seu integral cumprimento, por iniciativa das RECUPERANDAS, **mediante** a convocação de Assembleia Geral de Credores. Tais alterações dependerão da aprovação das RECUPERANDAS e da maioria dos créditos presentes na Assembleia Geral de Credores, mediante a obtenção do quórum segundo art. 45 c/c o art.58, *caput* e § 1º, da Lei 11.101/2005.
- 4) Os credores poderão ceder seus créditos a outros credores ou a terceiros, à expressa aceitação pelos cessionários de que o crédito cedido está sujeito às condições do presente PLANO.
- 5) O juízo da Recuperação judicial será o foro competente para dirimir toda e qualquer controvérsia ou disputa oriunda deste PLANO até o encerramento do processo de Recuperação Judicial. Posteriormente será, para dirimir toda e qualquer controvérsia ou disputa oriunda deste PLANO, o da Comarca de Goiânia (GO).

6. Conclusão

A Argumento Assessoria e Projetos Ltda., inscrita no CNPJ/MF sob o nº 11.347.265/0001-87 e CRA/GO 01450-PJ, contratada para elaboração do presente PLANO de Recuperação Judicial, alicerçada na análise setorial realizada, nos documentos, informações e premissas fornecidas pelas RECUPERANDAS e recebidas como verdadeiras, mantidas as projeções econômicas e financeiras, certifica que a aprovação deste PLANO representa a continuidade corporativa da RECUPERANDAS através da superação da crise financeira, retomada da rentabilidade e equalização de seu fluxo de caixa, garantindo ainda a manutenção dos empregos e o pagamento dos credores sem riscos adicionais às relações originalmente estabelecidas antes do pedido de recuperação judicial. O valor

da empresa em funcionamento, assim, não só é superior ao que seria obtido em caso de liquidação, como apenas sua continuidade atende aos múltiplos interesses envolvidos.

Goiânia (GO), 02 de agosto de 2024.

“GRUPO SKAF”



Argumento Assessoria e Projetos Ltda.