

**EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ DE DIREITO DA 4ª
VARA CÍVEL DA COMARCA DE JUNDIAÍ/SP.**

PROCESSO Nº 1006679-86.2016.8.26.0309

RECUPERAÇÃO JUDICIAL

AGATHA COLLOR TINTAS E VERNIZES LTDA - Epp, já devidamente qualificada nos autos do processo em epígrafe, vem, mui respeitosamente, perante Vossa Excelência, em complemento a última petição juntada, requerer a juntada do Plano de Recuperação, nos novos moldes e ajustado para o aceite da maioria dos credores, inclusive do BANCO BRADESCO, como demonstram os documentos juntados.

Nestes Termos
Pede e Espera Deferimento
São Paulo, 12 de junho de 2017.


Felipe Rodrigues Ganem
OAB/SP. 241.112

André Luiz Ferretti
OAB/SP. 146.581

Plano de Negócios – Recuperação Judicial

Agatha Collor Tintas e Vernizes Ltda.

Equipe Agatha Collor:

- Mário Ribas: ribas@agathacollor.com.br
- Kátia Pereira: katia@agathacollor.com.br
- Fernando Peres: Fernando@agathacollor.com.br
- Luis Trigo: trigo@agathacollor.com.br
- Helenice Dolores: helenice@agathacollor.com.br

Processo: 1006679-86.2016.8.26.0309

4ª Vara Cível de Jundiaí – SP

1. Mundo de Tintas e Vernizes	03
2. Conceito do Negócio	05
3. Mercados e Competidores	09
4. Futuro do Negócio	11
5. Estrutura do Plano de Negócios	13
6. Estratégia de Crescimento	21
7. Sumário Executivo	22
8. Cenário Financeiro	26
9. Considerações Finais	46
10. Revisão de Plano de Pagamento	47

Contatos Adavel Gestão Empresarial e Investimentos
Rua Pedro Soares de Camargo, 97 G3G4
Anhangabaú – Jundiaí - SP
CEP: 13208-080
Fone: 11 991 563 634
fabio.levada@adavel.net

Mundo Tintas e Vernizes

CAGR = 3,8%

ASP = 1,2%

Asia Pacífico Lidera

América Latina Estável

Brasil > Média Mundial

Base Aquosa

Cura U.V.

Outros...base solventes

2012

Kilo Tons
U\$ bilhões

2019

Kilo Tons
U\$ bilhões

Tecnologia
Mercados
Produtos
Serviços

O objetivo desse documento é revelar, para credores, fornecedores e mercado, uma estratégia de negócios que permita a recuperação da saúde financeira da empresa Agatha Collor Tintas e Vernizes Ltda. nesse momento tão crítico e delicado da economia nacional, no setor de Embalagens e Artes Gráficas, e também alcançar a quitação de suas dívidas contraídas ao longo dos últimos anos (como forma de continuar seu trabalho de destaque na cadeia de fornecimento da indústria) de maneira justa e correta, como sempre assim o fez nesses mais de 10 anos de história empresarial.

O quadro acima pode se mostrar incompleto num primeiro momento, pela ausência de números de tamanho de mercado, mas isso foi revelado de forma proposital, pois não existe uma entidade que promova e audite os valores reais de potencial de negócios, o que mostra a fragilidade do setor de Tintas e Vernizes no Brasil. Existe, naturalmente, uma entidade renomada (Abrafati), quem possui um banco de dados “teoricamente” completo, mas que se revela frágil no que tange ao segmento/nicho de atuação da empresa, o que nos permite assumir o seguinte cenário abaixo:

o setor de Tintas e Vernizes cresce numa média de 3,8% anuais em escala global, sendo a região da Ásia Pacífico a líder em consumo em volume físico (Kg) e faturamento (\$)

o preço médio, também em nível mundial, aumenta 1,2% anuais, sendo considerado o preço médio de Tintas, Vernizes, e materiais auxiliares, em função de seus principais componentes de formulação (insumos e matérias-primas)

a América Latina segue estável, mesmo com a queda brusca do Brasil no ranking (líder com 45% de participação em 2012, para algo como 34% de participação em 2016, e com projeção de representar apenas 28% em 2019, uma queda de mais de 45% em apenas 07 anos)

os preços médios de vendas no Brasil devem manter-se alinhados com a média mundial, apesar de sua fragmentação de mercado, onde estimamos mais de 2.500 empresas atuantes nesse setor, muitas delas com práticas comerciais não ortodoxas

em termos de Tecnologia e Inovação, o setor não caminha na mesma velocidade de seus clientes, o que nos deixa como fornecedores de Commodities em setor tão importante para a economia nacional e regional (Embalagens e Artes Gráficas), linha essa que trataremos mais à frente no que tange à estratégia de negócios da empresa

Apesar de todos os fatores acima, a empresa Agatha Collor escreveu sua história de sucesso no setor, atuando de forma única e com viés de Aplicação e Serviços além de Tecnologia e Inovação em Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Modelos de Negócios. O fato que a trouxe à situação de insolvência foi a crise econômica e sua falta de experiência gerencial para lidar com cenários mais delicados e que demandam maior competência executiva em situações de Administração e Finanças, além de utilização de linhas de captação e tomada de recursos em níveis acima de sua capacidade de devolução.



O cenário acima mostra os principais players globais (FlintInk, SunChemical, Siegwerk, ToyoInk), todos presentes no Brasil e na região com estruturas fabris e comerciais em grande escala e com alto poder de barganha na cadeia de suprimentos e vendas; essas empresas não concorrem diretamente com a Agatha Collor na maior parcela do segmento, mas nos últimos anos promoveram um alinhamento de estratégia conflitiva com o foco de mercado da empresa, atuando em clientes menores e de maior demanda de atendimento personalizado, que levaram a Agatha Collor a uma redução significativa de seus preços médios de vendas para manutenção de seu Market-Share, e consequente alavancagem de suas economias.

A fragmentação também levou a movimentos de Fusões e Aquisições em larga escala, minando ainda mais os movimentos estratégicos originais da Agatha Collor no setor de atuação. Esses movimentos se deram em razão de “oportunidades de negócios” geradas com achatamento de preços e alargamento de prazos, fatores que demandam alta “Necessidade de Capital de Giro” e que levaram a Agatha Collor à situação de uso constante de linhas de crédito com juros abusivos, e que não permitiriam a quitação pela manutenção de seus negócios.

Para sobreviver nesse mercado, e manter sua linha de atuação focada em Tecnologia, Serviços e Aplicação, a Agatha Collor buscou desenvolver novos produtos especiais e destacar-se como fornecedora de “não commodities”, estratégia que a permitiu manter e crescer a base de clientes, mas trouxe a necessidade de maior capacidade e diversificação de equipamentos industriais, razão de seu investimento em construção de novo galpão industrial e aquisição de sistemas automatizados de preparação de suas tintas e vernizes.

Num primeiro momento, essa pareceu ser a melhor estratégia, mas o preço desse “desvio” do Core Business da empresa a colocou em uma espiral traiçoeira, e a conduziu a uma ilha de isolamento empresarial, sem recursos e sem possibilidade de retomada de estratégia anterior, um erro que acontece na maioria das empresas, mas que tradicionalmente as leva à insolvência financeira e econômica. Erro detectado, erro corrigido ! Mas o endividamento já se mostrava faminto sobre os recursos gerados com a operação, e os caminhos futuros eram sombrios: maior concorrência e menor capacidade de vendas.

A busca de um suporte externo no que tange à “Nova Estratégia de Negócios” deu-se já num momento avançado, e sem possibilidade de Desenho e Execução em curto prazo, razão que levou a empresa à um Pedido de Recuperação Judicial, e quem baliza esse relatório.

Enxergamos na Agatha Collor um diferencial de Tecnologia, Produtos, Serviços e Aplicação, e isso nos permite criar um cenário de crescimento e rentabilidade de médio e longo prazos, que se mostrarão viáveis nas projeções financeiras apresentadas no final desse documento, e que nortearão o Plano de Recuperação Judicial apresentado como sugestão única de quitação de débitos contraídos junto à instituições financeiras, fornecedores de materiais e serviços, entre outros.



Mesmo sem revelar em quadro acima os números de mercado, temos projeções que indicam um crescimento sólido do segmento de Tintas e Vernizes, o que nos mantém “vivos” no setor e com “oportunidades de crescimento” em curto e médio prazos, saltando de patamar atual para algo como 1,5 x (crescimento acima da média do mercado). Os principais drivers de crescimento são apresentados abaixo:

A. Integradores = grupos empresariais que promovem “POOL” de compras de insumos, manufatura e vendas, e que nos apresentarão à novos clientes no Brasil e América Latina, e onde teremos um preço médio superior em função de Know-How e Expertise em Produtos e Aplicações. Também vislumbramos alianças de negócios com fabricantes de máquinas e equipamentos para a indústria, com homologação e processos de start-ups de novos negócios.

B. Alianças = grupos empresariais com foco em Vendas Técnicas, e que permitirão uma maior capilaridade de negócios em nível regional (Brasil e Latam), com entrega de soluções únicas de produtos e serviços, e consequente remuneração acima da média. Para isso, temos um Mapa de Oportunidades com identificação de canais de vendas técnicas, e ainda sem o portfólio da Agatha Collor em sua base de negócios, o que promoverá uma venda completa de soluções. Também aqui enxergamos a possibilidade de “Joint-Venture” com grupos Nacionais, Regionais e Globais em termos de acordos comerciais e/ou fusão de empresas.

C. Marcas Regionais = estratégia de fornecimento de produtos especiais com marca própria de empresas regionais (Private Label), o que permitirá a otimização da capacidade industrial de manufatura, bem como redução de Custo Operacional, com vistas à maior competitividade em mercados onde a única estratégia disponível era a redução de preços. Esse modelo de negócios permitirá, também, a realização de vendas em moeda estrangeira, que defenderá a empresa de futuras variações cambiais em suas compras de insumos e máquinas.

D. Investidores = com um Plano de Negócios em mãos, e com a anuência de seus principais credores, a Agatha Collor buscará um Sócio Investidor, que aporte recursos financeiros e também tecnologia diferenciada para incrementar seu portfólio. O “Business Plan” terá a condução de empresas e profissionais de mercado, e trará para a empresa um cenário de maior competitividade em seus futuros movimentos empresariais.

O resumo das estratégias de crescimento, e seus diferentes canais de abordagem, será revelado em Projeções de Crescimento e Rentabilidade (DRE's e Lucratividade), em quadros no final desse documento.



O Mapa acima demonstra os caminhos que seguiremos rumo à recuperação da saúde financeira da Agatha Collor, com divisão e distribuição de recursos (financeiros e humanos) de acordo aos grupos de atuação que identificamos, a saber:

Grupo A = representam 60% de nossas vendas, com produtos de consumo regular, e com fechamento de contratos de fornecimento de médio e longo prazos. Mesmo com produtos “comoditizados” nessa categoria, teremos a quitação integral de nossas necessidades de manufatura (custos operacionais), o que permite uma Eficiência Operacional bem distinta de situação que nos trouxe à Recuperação Judicial. Os clientes aqui abordados serão atendidos diretamente pela equipe Agatha Collor, são grandes grupos industriais com volume de produção constante, e que não demandarão projetos de P&D, mas sim de Serviços e Aplicação, o que nos permite vislumbrar um Preço Médio Premium.

Grupo B = esse grupo deve representar 15% de nossas receitas de vendas, mas 30% de nossa rentabilidade, com demandas de P&D de novos materiais, novos materiais de consumo, e principalmente novos canais de vendas de Serviços e Aplicação, com valores de vendas Super Premium. São fabricantes de especialidades em embalagens e artes gráficas, e possuem uma carteira premium de produtos, o que nos promove também de categoria de mercado, sendo alvos preferenciais de futuras Fusões e/ou Aquisições. Aqui a capacidade e competências técnicas da equipe da Agatha Collor serão fundamentais no processo e sucesso da estratégia.

Grupo C = fatia de mercado onde Tecnologia e Inovação são as palavras-chave de atuação, que permitirão à Agatha Collor um diferencial de trabalhos técnicos, com aproveitamento de oportunidades de negócios específicos (Private Label, Alianças Regionais de Vendas, Exportações, Patentes, etc.). Esse grupo tem perfil comercial, é agressivo, e terá um suporte externo de assessoria de negócios com conhecimento de operações desse tipo.

Grupo D = aqui teremos investimentos de 5-10% de nosso tempo e recursos, com busca constante de **INOVAÇÃO** no segmento, sem pensar em P&D interno (como sempre aconteceu no passado) e sim com viés de **ALIANÇAS GLOBAIS**, sempre pensando em Inovação Disruptiva. Queremos, e lograremos, um reconhecimento e valorização de Marca e Negócio pela capacidade de identificação e realização de novos negócios, sem precedentes na indústria. Também aqui a Agatha Collor terá assessoria de empresas e pessoas do setor de M&A.

O “centro nervoso” gerado pelos movimentos e realizações de negócios nesses grupos de atuação terá consenso da sociedade empresarial, com divisão de tarefas, metas e responsabilidades, e com acompanhamento regular de assessoria externa, quem promoverá o alinhamento necessário para a perfeita execução da estratégia de negócios que se apresenta.

Ressaltamos que a Estratégia aqui apresentada não traz nenhuma Revolução Empresarial, mas sim a necessidade de Transformação da operação atual, com Metas e Indicadores de Desempenho que permitirão a evolução e crescimento constantes da empresa em seu mercado de atuação, e com potencial de Valorização de Marca e Negócios em médio e longo prazos – que será medido pela análise de Valuation Semestral e Anual, de acordo ao cumprimento de etapas pensadas e desenhadas nesse projeto de recuperação judicial.



Pensar e Desenhar um “quadro resumo” que traduza a estratégia empresarial é nossa missão, e chegamos ao modelo acima, que revela no lado esquerdo os caminhos que conduziremos no plano de execução da empresa (mercados-alvo, aplicações técnicas, segmentos de mercado, produtos e serviços, alianças técnicas e comerciais, formação e treinamento de equipes executivas, e expectativas de realizações de negócios). Nunca faremos negócios que não passem pelas análises de todos esses fatores críticos de sucesso.

Ao lado direito do quadro, mostramos as “Linhas de Produtos” e quem atenderemos para realização do plano de negócios, a saber:

Infra-Estrutura = pelo know-how e expertise da empresa em desenvolvimento e aplicação de Tintas e Vernizes, enxergamos uma oportunidade latente no mercado de IE, com venda de produtos de impermeabilização e resistência à intempéries que são diferenciais no mercado, e que permitem a prática de preços premium frente aos produtos tradicionais, p.e., 25% acima do PMV (preço médio de vendas) e com margens de contribuição > 45% (brutas). Aqui teremos uma equipe terceirizada (mas focada) em desenvolvimento de canais de vendas regionais, clientes especiais e fabricantes de insumos (private label). A expectativa é que esse segmento represente algo como 25% de nossas receitas em 5 anos, e com estrutura de custo variável.

Banda Larga = aqui ampliaremos o portfólio de produtos, com tecnologia e inovação via alianças regionais e globais (sistemas de alta barreira) como diferenciais de vendas e aplicação. A entrega aos clientes se dará via performance de produtos, e com “pacote completo de produtos e serviços” com preço diferenciado, e com viés de crescimento em grandes contas nacionais, regionais e globais. Equipe de vendas será “híbrida” com representantes técnicos e comerciais para atendimento exclusivo de clientes de médio e grande portes. Projetos de consultoria também serão oferecidos para esse mercado/segmento.

Banda Estreita = foco de nosso projeto de crescimento de vendas, com formação de Time Comercial por contratação e formação de RCA's (Representantes Comerciais Autônomos) em todas as micros-regiões do país – já identificamos 200 cidades e pólos industriais de potencial atendimento para nosso portfólio de produtos. O segmento de Banda Estreita tem perfil similar ao de Tintas e Vernizes (fragmentação) e possui “fidelização” complexa, mas possível de ser realizada, principalmente pelos modelos de vendas inovadores que promoveremos (insumos locais, bases inteligentes, manufatura regional via licenciamentos, percentual de desempenho técnico, contratos de conquista de clientes, etc.).

Em paralelo, seguiremos com as buscas de Tecnologia, Inovação e Produtividade via Associações e Alianças Locais, Regionais e/ou Globais, bem como potenciais sócios e investidores institucionais, quem permitirão uma aceleração dos planos de crescimento de negócios e valorização da empresa em médio e longo prazos.

Esses projetos de assessoria de negócios não são revelados em projeções financeiras, pois representam um “novo momento da empresa”, e sem a aprovação e execução desse plano, não terão validade alguma, pois a Agatha Collor deixará de ser atrativa e atraente aos potenciais sócios e investidores – uma questão leva à outras, literalmente.



Aqui o que fizemos foi mostrar os quadrantes que atacaremos no Plano de Negócios, com detalhes de como agiremos em cada um deles, e quais os “drivers de realização” que atenderemos (lado direito do quadro acima). O objetivo desse documento não é mostrar os planos de ação, pois seria compartilhar o “modus-operandi” da estratégia, e isso possui caráter confidencial – mas quisemos mostrar que, sim, sabemos como e onde chegar com esse modelo de negócios.

Todas as análises que temos e faremos partem de fontes seguras e confiáveis, e demonstram as oportunidades que temos pela frente, com correta alocação de recursos (financeiros e humanos) e correta sequência de execução; podemos dizer que, pela primeira vez, a empresa Agatha Collor coloca seus conhecimentos e inteligência de mercado num documento que permite o acompanhamento e direção corretos, para alcançar um **OBJETIVO**.

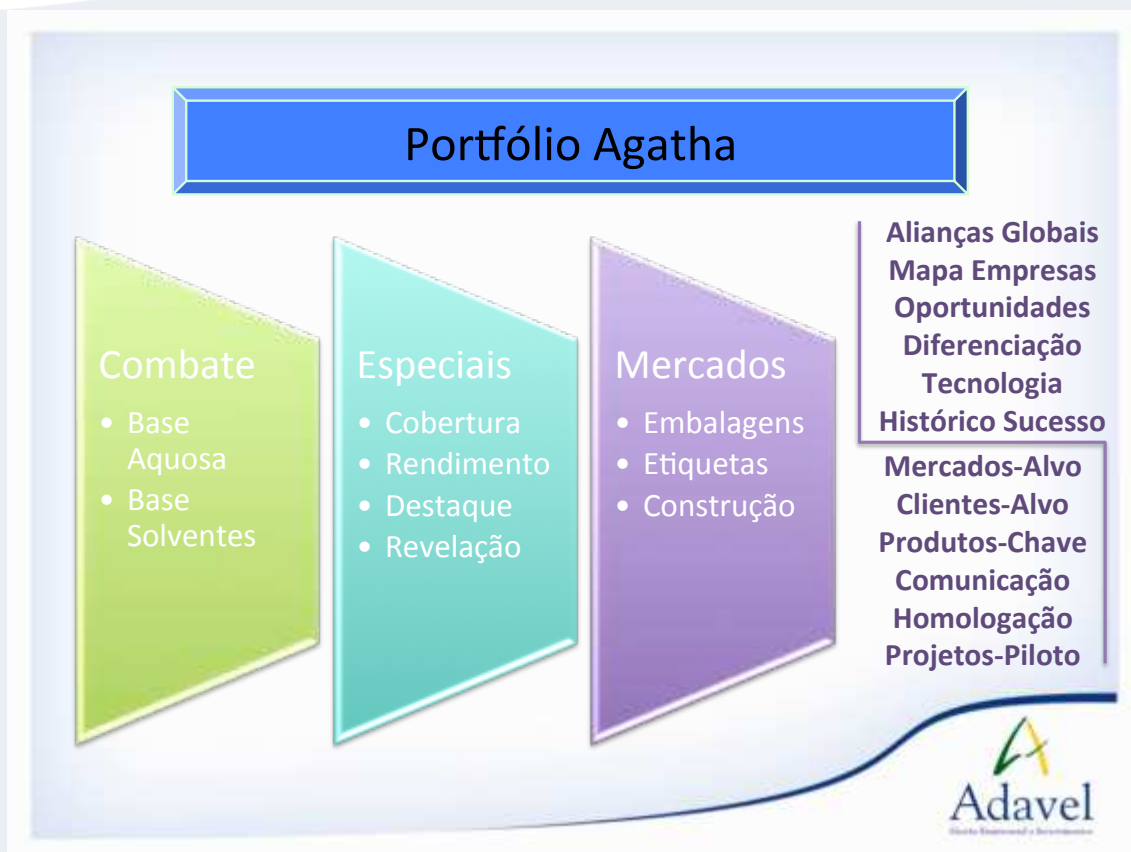
A divisão dos quadrantes mostra as Áreas de Negócios cruciais para a execução do BP, e cada uma terá uma liderança forte, interna e/ou externa, que responderá ao Conselho de Sócios.



Também como referência ao já mostrado, resumimos nesse quadro os resultados de nosso projeto de pesquisa e mapeamento de oportunidades para a Agatha Collor em suas áreas de atuação – Infra Estrutura, Banda Larga e Banda Estreita.

Foram destacadas 150 cidades no Brasil com potencial para nossos materiais, foram vislumbrados projetos que atingem potencial de realização de negócios da ordem de R\$ 450 milhões anuais, e foram identificados 10 potenciais investidores institucionais e/ou sócios.

Da aprovação desse Plano de Negócios pelos credores da Recuperação Judicial, teremos a imediata “marcha de trabalho” para execução do projeto, com entregas em todas essas frentes, e com velocidade única de trabalho e conversão de Planos em Recursos Financeiros, o que também nos permite dizer que “o sucesso do fluxo de pagamento acordado será resultado direto de nossa competência de execução da estratégia de negócios”.



A revisão do Portfólio de Produtos foi o 1º. passo na análise de Viabilidade de Negócios quando começamos a desenhar esse plano de recuperação judicial, pois é, na nossa opinião, o fator primordial de sucesso nesse projeto, pelas especificidades e complexidades em sua gestão e rentabilidade. Notamos que, com o aumento da concorrência, e com a maior dificuldade de manutenção de seus clientes, a Agatha Collor buscou no aumento de Portfólio seu diferencial, uma estratégia “correta” mas que não se traduziria em resultados, principalmente pelo aumento exponencial de insumos específicos e de alto volume de compras (pedido mínimo de compras) frente ao consumo regular de seus clientes.

Também notamos que foram desenvolvidos produtos de **COMBATE** (Commodities) sem nenhum valor agregado, e sem diferencial de Aplicação, o que feriu o CORE Business da empresa quando de sua origem há mais de 10 anos. Outro fator negativo foi o “deslocamento” de sua “pegada verde”, ou seja, produtos diferenciados pela tecnologia limpa e não com fator preço como determinante em compras de clientes. Novamente, o erro estratégico induziu a empresa para um cenário mais sombrio e assustador de comoditização.

Outro ponto importante a ser considerado é a concentração de vendas em poucos clientes, invertendo a Lógica de Mercado de diversificação de carteira, reduzindo assim o Poder de Barganha de Compradores e melhorando sua política de precificação e margens de contribuição. Já realizamos uma análise crítica de vendas e reduzimos a exposição dos Top-10 clientes em mais de 10 pontos percentuais em apenas 60 dias de trabalho em conjunto.

Hoje temos Políticas de Trabalho que contemplam o seguinte:

1. **Custos e Formação de Preços de Vendas**, com revisão de fórmulas químicas de produtos-chave do portfólio atual, e cálculo de margem de contribuição mínima por família e/ou linha de produtos e mercados
2. **Sequência Lógica de Fabricação e Manufatura Enxuta**, com revisão de processos industriais e melhores práticas de manufatura, com exemplos de outros segmentos que possuem processo industrial similar ao da empresa, e com compartilhamento de informações entre executivos do setor industrial e processos de fabricação
3. **Lista de Preços de Vendas e Comissionamento de RCA's**, com elaboração de tabelas de preços de vendas e margens de contribuição por linha e/ou família de produtos, e com remuneração variável mais agressiva para equipe comercial e de serviços
4. **Indicadores de Desempenho e Evolução de Resultados**, com criação de mapas de indicadores e evolução de negócios, para melhor detecção, correção e acompanhamento de planos de ação e/ou estratégias de mercados



O modelo de Alianças de Negócios que queremos realizar é baseado em linhas-mestra de ações, que se revelam no quadro acima em momentos distintos da empresa – sempre em função de sucesso na execução do planejamento de negócios aqui apresentado.

Como dito anteriormente, nossa 1ª. ação foi buscar uma lista potencial de empresas e instituições que permitissem enxergar Sinergias e Ganhos em projetos de Fusão e/ou Aquisição e/ou Transferência de Tecnologia, e que esses movimentos estivessem alinhados com sua estratégia de crescimento e fortalecimento de negócios para o Brasil e Latam. Esse mapa estratégico de Potenciais Empresas já foi concluído e está em stand-by para sequência a partir da aprovação desse modelo aqui apresentado, e com anuência dos credores.

A indicação dos momentos em que buscaremos esse suporte externo é parte do plano de negócios e poderá, sem dúvidas, sofrer alterações em função do êxito em execução do mesmo, com adiantamento de oportunidades e/ou postergação de movimentos em razão de não captação e/ou obtenção de novos recursos técnicos e/ou financeiros, para continuidade.

Desenvolvimento de Origem



**Ranking Brasil
Envolvimento & Patrocínio
Premiação & Marcas**



Outro ponto primordial da estratégia de crescimento e recuperação da Agatha Collor é a capacidade e velocidade de promover novas discussões e influências no setor que permitam um reconhecimento de viés tecnológico e aplicação superiores às da concorrência, e sua consequente transformação em novos negócios (novas vendas e lucros). Em sua história empresarial, a Agatha Collor sempre esteve presente em eventos técnicos e comerciais do setor, mas nunca usou essa exposição em benefício próprio, e sim do setor. Essa postura a levou a prêmios de reconhecimento pela contribuição dada aos clientes (?) mas nunca trouxe o retorno esperado, ou seja, incremento de vendas e margens. Isso também vai mudar !

Hoje existem diversas entidades de classe que promovem seminários, feiras, congressos e palestras que atualizam, ou melhor posicionam, as empresas de embalagens e artes gráficas, e continuaremos a participar dos mais importantes, mas agora com viés de “Fechamento de Negócios” e não somente como patrocinador dos mesmos – vamos negociar o R.O.I. (retorno sobre o investimento), e não se deixar levar pelo discurso “institucional”.



Sabemos que os momentos mais críticos de uma empresa são: abertura, crescimento, sociedade e encerramento, e queremos andar pelo ciclo padrão, com exceção do encerramento, e por isso, traçamos aqui um caminho que permita o início de um “Ciclo Virtuoso de Negócios”, e que seja de muito longo prazo e próspero.

O momento mais importante para a Agatha Collor é o **HOJE**, onde a alavancagem ainda é presente, as dívidas estão em stand-by até decisão final de aprovação desse plano, e também os canais de captação de recursos para manter e crescer a base de clientes – esse grupo é o mais estável, ou melhor, instável, mas com viés de aumento de vendas em curto prazo, caso tenhamos a possibilidade de reduzir a captação em terceiros, e contar com retorno ao crédito de nossos fornecedores e sócios de negócios. Aumento de vendas somente com recursos em casa, esse é o novo Mantra de Negócios da empresa !

O ano de 2016 será de transição, com mudanças mais profundas na estrutura da empresa (tamanho de estrutura, portfólio de produtos, equipe comercial, regiões de atendimento e cobertura, quadro de pessoas, etc.) com variações para cima ou para baixo conforme a capacidade de obtenção de crédito e financiamento de compras de insumos, bem como para incremento de vendas com garantias de recebimento. Esse será nosso maior desafio !

O ano de 2017 será de Equilíbrio e Retomada de Crescimento, com alinhamento entre discursos e ações mais perfeito, maior discernimento para tomada de decisões de grande impacto na empresa, maior exploração de oportunidades de negócios regionais, e melhor análise de desempenho da operação atual, com correções necessárias ao plano original. Será um ano para ficar gravado na história da empresa, com realinhamento de preços, margens e capacidade financeira e econômica para seguir em novas direções.

O período 2018-2020 será o de início de cumprimento de suas obrigações passadas (credores da Recuperação Judicial), com entrega de valores em base mensal e/ou bimestral conforme demonstrado em Fluxo de Pagamentos no final desse documento. Olhando para o mercado e negócios, teremos um cenário distinto do atual, com Geração Positiva de Caixa, e com Formação de Reserva de Capital para uso estratégico, p.e., sociedades, aquisições, compra de tecnologia, aumento de vendas, máquinas e equipamentos, pessoas, etc., bem como para antecipação de dívidas junto aos grupos de credores.

A DRE Projetada (ver final do documento) traz o Cenário Conservador, mas realizável pela empresa, e mostra as principais linhas de geração de caixa, é dizer: custos de aquisição de materiais e insumos, custos de fabricação e desenvolvimento, custos operacionais e corporativos, e capacidade de aumento de preços de vendas e margens em médio prazo. A geração de caixa – nosso principal indicador – será crescente, e em proporção geométrica, o que nos favorece em relação aos demais players desse segmento de mercado. Estamos seguros quanto à execução do plano e quanto à realização dos resultados, mas o sinal verde nos é dado pela crença e aprovação desse plano de recuperação judicial.

O próximo período que enfrentaremos será **2020-2023**, quando então teremos a quitação dos valores em aberto (mais a quitação dos impostos devidos) e a Real Retomada de Crescimento Exponencial que vislumbramos, com projeções de Duplicar e/ou Decuplicar o tamanho da empresa, via Fusões e Aquisições, via Expansão Geográfica, e mesmo através da realização de Lucros e eventual Venda da Empresa, o que será planejado em conjunto com esse crescimento – faremos o Valuation em base anual para detectar os movimentos da empresa e mercados.



O quadro acima mostra nossa Estratégia de Crescimento com os Fatores Críticos de Sucesso, e também os Momentos de Saltos que teremos ao longo dos próximos anos, e que são:

Q2'2016 = Diretor Executivo Interino

- Profissional com perfil de CEO, e com experiência em processos de Turnaround
- Profissional com experiência no segmento químico, embalagens e artes gráficas
- Profissional com vivência global de negócios, e com projetos de M&A regionais

Q3'2017 = Tecnologia & Inteligência de Mercado

- Modelos de acesso e uso de tecnologias inovadoras e com diferencial competitivo
- Profissional de perfil de Produtos, com gestão de Portfólio e geração de Leads
- Modelos de licenciamento e exploração de novos mercados e segmentos

Q4'2018 = Plataforma Agatha & Gestão de Conhecimento

- Histórico de sucesso e expansão geográfica de negócios e modelos de vendas



Antes de ingressarmos nas figuras financeiras, queremos resumir nosso projeto com uma ilustração que mostra a Agatha Collor em seu futuro momento de sucesso empresarial, e para isso trouxemos as 04 principais plataformas de atuação e os elementos-chave de cada uma:

Qual a Estratégia ?

- seleção e busca constante de melhores produtos e serviços
- conduzir a empresa como uma Plataforma de Negócios (conceito de HUB)
- medir resultados e objetivos como unidades de negócios, e de forma integral

Qual o Mercado de Atuação ?

- aceleração de crescimento em segmento de Banda Estreita, com velocidade e metas
- fortalecimento em segmento de Banda Larga, com portfólio diferenciado (técnico)
- introdução ao segmento de Infra Estrutura, com modelos de sociedade e expansão

Quais as Vantagens e Benefícios ?

- gerenciamento e controle da Cadeia de Valor, entre clientes e fornecedores
- integração de processo industrial (P&D, Manufatura, Qualidade, Serviços, Aplicação)
- projeção e valorização de Marcas, Patentes, Empresas e Mercados, pela diferenciação

Qual o Investimento Necessário ?

- R\$ 150 K em 2016 para desenho de planejamento estratégico e execução gerencial
- R\$ 2.500 K até 2020 para projetos de crescimento (sociedades, tecnologia, filiais, etc.)
- projetos com análise crítica de R.O.I. de curto prazo (modelos de negócios)

Quem é Agatha Collor 2020 ?

- empresa líder em Tecnologia e Inovação, com foco em Produtos e Aplicações
- empresa regional com participação em contas-chave e processos de inteligência
- empresa rentável e geradora de caixa, com viés de crescimento em plataforma global
- empresa 100% profissionalizada e com recursos de capital humano únicos no mercado

Respostas...



O Negócio é...**tintas e vernizes especiais.**



A empresa atuará nos mercados...**embalagens de papel, papelão e cartão, além de infra-estrutura.**



Nossa estratégia será...**redução de operação de manufatura, consórcio de compras, expansão regional via licenciamento de tecnologia e preparação para fusão e/ou venda futura.**



Os investimentos necessários são de...**\$ 2500 K em 05 anos, para execução de planejamento.**

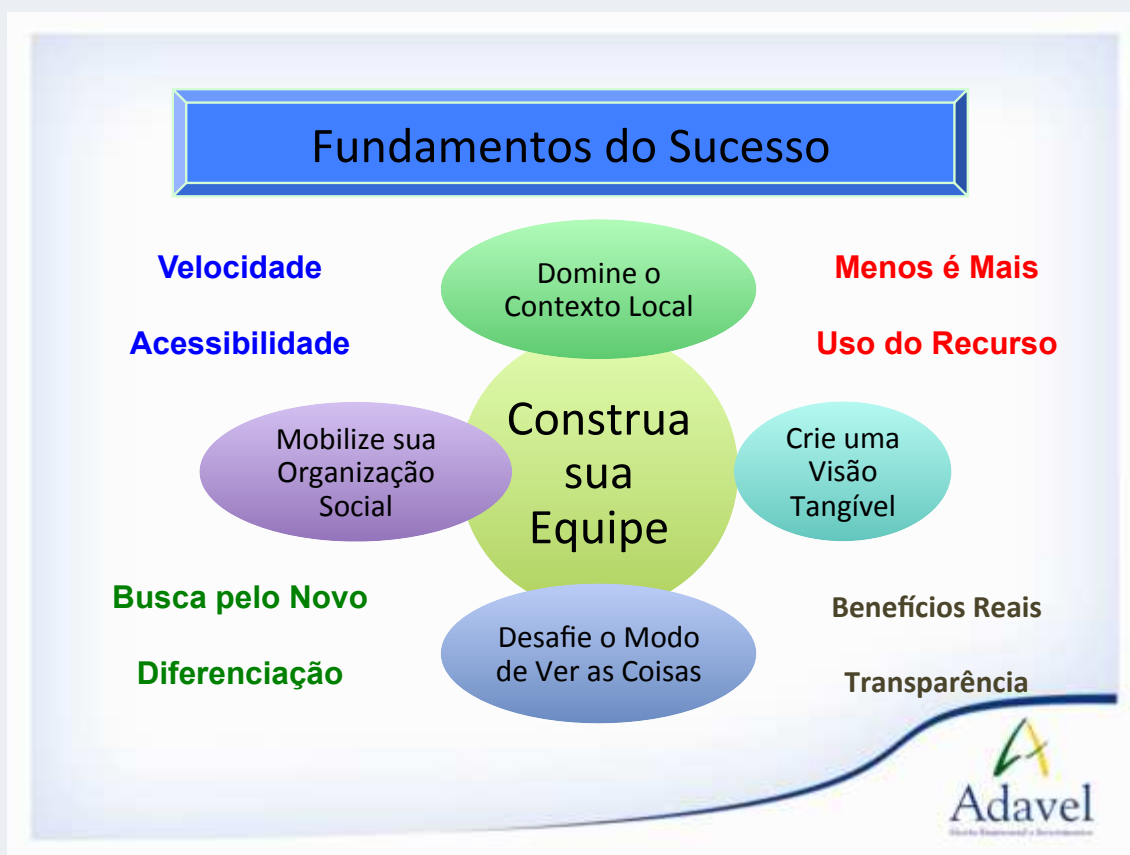


Os recursos virão de...**redução de tamanho, crescimento regional, alavancagem financeira.**



O Investimento retornará ao investidor em...**24 meses, com recuperação de Valor e Marca.**

Como complemento às descrições da Estratégia de Negócios, adicionamos o quadro anterior que mostra de forma mais explícita e resumida nossas respostas aos questionamentos que eventualmente possam surgir, após leitura e análise dos números e projeções. É um quadro complementar e não conflitivo ao já exposto anteriormente.



Novamente, trazemos nossos Fundamentos de Sucesso Empresarial, nesse momento tão delicado e único que vivemos, e que permite lembrar a origem do negócio, e sua decisão de abertura e investimentos – é uma reflexão sobre o momento **ZERO** e o atual **MOMENTO** !

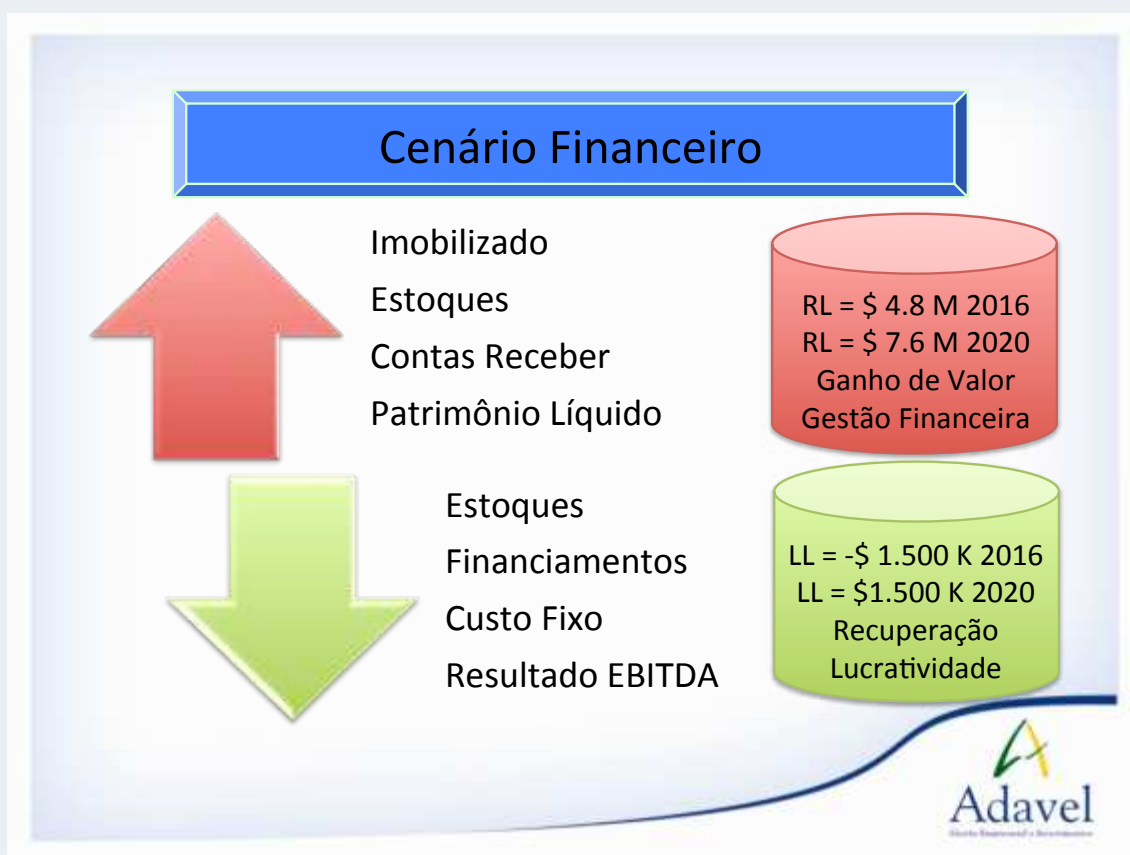
O que nos trouxe até aqui não nos levará ao próximo patamar, mas nossos valores sempre estarão presentes em nossas análises, decisões, e principalmente, nossas conquistas futuras.



Como dissemos anteriormente, o modelo de gestão será alterado, com melhor aproveitamento de competências técnico-comerciais-administrativas dos sócios, e para isso sugerimos o organograma acima, com 05 posições-chave:

1. **Conselho de Sócios**, grupo formado para revisão e alinhamento de metas e objetivos, e que terá reuniões semanais e mensais de avaliação de desempenho, com coordenação de consultoria externa e com indicadores de performance
2. **Gerente de Vendas**, profissional focado em aceleração de negócios com base no portfólio e mercados atuais, e com viés dedicado à realização de novas vendas e gerenciamento de equipe comercial nacional e regional
3. **Gerente de Negócios**, profissional com perfil de gestor de produtos, e com experiência internacional em alianças e acordos de tecnologia e vendas, e quem promoverá a exposição internacional da empresa, bem como entregará oportunidades de negócios

4. **Gerente de Manufatura**, profissional dedicado às áreas de P&D, Tecnologia, Produção Enxuta e Homologações de Fornecedores e processos de melhoria contínua, além de atender aos chamados de suporte técnico e aplicações
5. **Consultoria Externa**, responsável pela Gestão Geral da Empresa, pela Execução do Plano de Negócios e pelo Controle de Orçamento e Custos da empresa, bem como pelo apontamento de caminhos e direções de saltos de crescimento em curto, médio e longo prazos – perfil Executivo Internacional e experiência em Fusões e Aquisições



O cenário financeiro acima é o resumo da DRE Projetada (ver anexo) e demonstra a Real Viabilidade da Agatha Collor em médio e longo prazos, com um crescimento de vendas de 11,5% anuais no período 2016-2020 (R\$4.8 M para R\$7.6 M) e com geração de caixa e lucratividade de mais de 200% (-R\$1.5 M para R\$1.5 M), o que representa uma inversão de mais de 50% no Lucro Líquido no período projetado.

As linhas principais de ataque gerencial para reversão de prejuízo em lucro estão reveladas no quadro e são de fácil implementação e controle – responsabilidade de seus gestores e suporte de consultoria externa e conselho de sócios:

Linha Vermelha: redução de estoques, redução de NCG e redução de ciclo financeiro

Linha Verde: redução custo fixo, aumento de vendas e aumento de margens e lucros

Os detalhes de números e projeções encontram-se em tabela DRE, e traduzem um cenário otimista e agressivo de cumprimento de metas, principalmente no tocante ao aumento de vendas e margens de contribuição – clientes atuais possuem abertura de aumento de participação em vendas e também oportunidades de crescimento em novos mercados.



Endividamento 2016 x 2020
\$4.600 K x \$0.00 K
Linhas de Longo Prazo

Na figura acima, buscamos resumir os Prós e Contras da situação atual, e razão de nosso Pedido de Recuperação Judicial, e já revelamos os resultados de ações internas da empresa:

- redução de nível de estoques de Matérias-Primas e Produtos Acabados em 25%
- revisão e alinhamento de preços de vendas e margens de contribuição em 12%
- redução de folha de pagamento sem perda de receita e produtividade
- seleção de novos fornecedores e materiais, sem alteração de performance técnica
- congelamento de dívidas de vencimento em curto prazo sem paralização de atividade
- desenho e execução de ações comerciais e técnicas para aumento de capilaridade
- criação e implementação de novas políticas corporativas, com redução de despesas
- pesquisa e identificação de potenciais alvos de sociedade e/ou licenciamento técnico

A projeção mais realista traz a redução do endividamento apresentado até 2020, com parcelamento de dívidas em 04 anos, sendo a quitação dos valores finais no ano de 2023. Os grupos de credores serão privilegiados conforme o seguinte raciocínio:

1. **Grupo 1 Finanças**, representará 40% dos pagamentos do montante total da dívida, e terá sua quitação em 2023, com proposta de deságio de 50% e carência de 30 meses
2. **Grupo 2 Materiais**, representará 40% dos pagamentos do montante total da dívida, e terá sua quitação em 2022, com proposta de deságio de 50% e carência de 30 meses
3. **Grupo 3 Serviços**, representará 15% dos pagamentos do montante total da dívida, e terá sua quitação em 2021, com proposta de deságio de 50% e carência de 30 meses
4. **Grupo 4 Gerais**, representará 5% dos pagamentos do montante total da dívida, e terá sua quitação em 2020, com proposta de deságio de 50% e carência de 30 meses

Os motivos que nos levam à distribuição acima (percentuais) e demais indicadores vêm de:

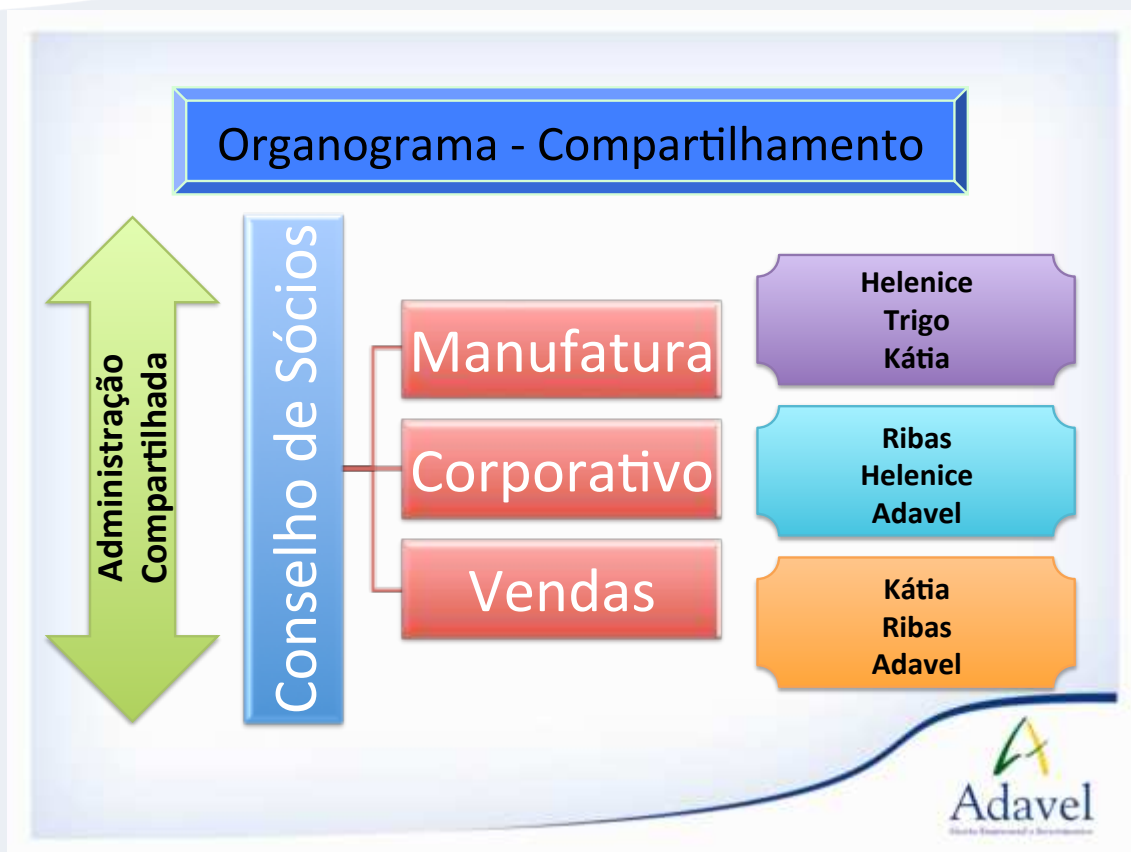
- **Grupo 1 Finanças** possui o maior valor de dívida, e por isso o direcionamento de parcela de 40% da geração proporcional de caixa, já descontada a Reserva de Capital (impostos e outros) com projeção de 75% da geração de caixa total
- **Grupo 2 Materiais** possui valor significativo da dívida, e com sua quitação (parcial ou integral), esperamos a retomada de crédito para compras futuras, o que nos brinda com possibilidades de conquistar mais pedidos de vendas junto aos clientes
- **Grupos 3 e 4** possuem o menor valor da dívida e terão seus valores quitados antecipadamente, para renovação de contratos de serviços e outros, p.e., transportes, consultorias, etc.



A fim de pensar em cenários pessimistas (worst-case-scenario) projetamos o Valor de Empresa no momento atual, com eventual levantamento de recursos via máquinas, equipamentos e carteira de clientes, e chegamos ao montante de R\$ 300 mil, irrisório frente ao valor já calculado em 2012, quando se projetava um montante de R\$ 3.5 milhões – a empresa perdeu 90% de seu valor nesse período, e queremos que o Valuation em 2020 represente R\$ 8.5 milhões, o que projeta um cálculo de 5x EBITDA, um múltiplo ainda baixo para o mercado.

Faremos anualmente o cálculo de Valuation da Agatha Collor, a fim de acompanhar a evolução de seu negócio e permitir que os múltiplos sejam mais altos que o sugerido acima quando da realização de eventual sociedade e/ou venda da empresa.

Convidamos os credores a fazer parte do Grupo de Investidores, com abertura de participação de até 10% das cotas atuais, sendo o valor de cota aprovado em assembleia de sócios após a homologação do Plano de Recuperação Judicial, e com cláusula de saída a partir de 2020. O objetivo é abrir essa experiência para investimentos junto aos credores.



Um desenho rápido e simples de distribuição de responsabilidades aos sócios, em função de suas áreas de interesse e competência encontra-se acima, e ressaltamos que é somente uma sugestão, e não uma decisão tomada – vejam que existe a figura do consultor externo em áreas-chave como **Corporativo** (Financeiro) e **Vendas** (Marketing e Conteúdo).

A decisão final caberá aos sócios após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, e contemplará um cenário de crescimento orgânico e inorgânico em nível local, regional e global, e cada um dos sócios decidirá sobre sua participação na gestão do novo modelo.

Em caso de decisão de algum dos credores decidir investir em cotas da futura sociedade, o mesmo terá direito à participar de reuniões mensais de conselho de sócios, e opinar sobre os resultados e modelos de gestão dos negócios, sem contudo indicar terceiros e/ou executivos que participem ativamente da gestão das rotinas da empresa. O papel que buscamos nessa sociedade é de investidor e alavancador de crescimento, realizando sua participação quando de venda da organização e/ou sociedade com grupo internacional.



Como complemento ao Plano de Recuperação Judicial aqui apresentado, entregamos as principais diretrizes da empresa no que tange às suas políticas de trabalho e gestão, com destaque para as Responsabilidades de cada gestor e/ou sócio em questões como:

1. Imóvel da Empresa, decisão é vender propriedade e capitalizar a empresa de imediato
2. Estrutura de Pessoal, redução já iniciada, sem prejuízo de vendas e/ou produção
3. Produção Enxuta, modelos de gestão e fabricação com vistas a aumentar eficiência
4. Equipe de Vendas, decisão é ter equipe híbrida, para maior capilaridade de vendas
5. Endividamento, equalização da dívida de acordo à realidade atual da empresa
6. Cenários de Negócios, com suporte externo de profissional com perfil de turnaround



O sumário executivo apresenta os principais drivers de ações executivas para cumprimento em curto prazo, e que já estão em andamento nos últimos 60 dias, por conta de novo desenho de estrutura organizacional, e com resultados positivos sobre o histórico recente da organização.

Dividimos a empresa em 03 grandes áreas e estipulamos metas e objetivos reais para entrega de resultados, baseados em metodologia chamada **OGSAM** (Objectives, Goals, Strategies, Actions and Measurement), ou seja, pensamentos e entregas de acordo às plataformas:

Objetivos, nesse caso é “aprovar e executar o plano de recuperação judicial”

Metas, nesse caso é o cumprimento de geração de caixa conforme DRE projetada 2016-2020

Estratégias, nesse caso foram indicadas as iniciativas de crescimento orgânico e inorgânico

Ações, nesse caso temos a gestão de portfólio, a expansão geográfica e aumento de margem

Indicadores, nesse caso temos Vendas, Custo Operacional, Geração de Caixa (EBIT) e Lucro Líquido como principais elementos de análise crítica de performance da empresa

AGATHA - CANVAS - MODELO ADAVEL				
Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relações com Clientes	Segmentos de Mercado
Fornecedores Matérias-Prima Embalagens Logística	Pesquisa & Desenvolvimento Alianças Globais Teste de Desempenho Necessidades de Mercado	Nicho de Mercado Poucos Players Baixo Consumo Atual Margem > Alta	Necessidades Cobertura Técnica Performance & Desempenho Recomendação Correta	Infra-Estrutura Tintas Estruturais Fachadas e Painéis Tubos, Bombas e Cabos
Alianças e Acordos	Marketing & Vendas Sistemas de Vendas Marca e Design Liderança x Referência	Inovação & Criatividade Liderança Tecnológica Sistemas Completos Hub de Negócios	Desejos Sociedade Futura Exclusividade Agatha Reconhecimento Mútuo	Portfólio Atual Linha de Combate Me-Too Products Marcas Regionais
Parcerias Chave	Recursos Chave	Proposta de Valor	Canais	Segmentos de Mercado
Entidades de Classe Tintas e Vernizes Embalagens Etiquetas	Equipe Técnica Foco em Mercados Know-How & Expertise Liderança Regional	Modelo de Negócios Venda Direta Projetos Técnicos Expansão de Baixo Custo	Representantes Clientes-Alvo Comissão Variável Despesa Variável	Banda Larga Pequenos e Médios Superfícies e Substratos Integradores
Clientes Referenciais Casos de Sucesso Ganhos Reais Vantagens e Benefícios	Liderança Executiva Relacionamento Mercado Postura Participativa Metas & Objetivos	Academia Agatha Treinamento Técnico Nível Operacional Multiplicador de Marcas	Licenciados Agatha Integradores Líderes Regionais Despesa Variável	Banda Estreita Marcas e Know-How Alianças Regionais Terceirização
Estrutura de Custos		ADAVEL	Fontes de Rendas	
Corporativa Matriz Agatha Prestadora de Serviços Alavancagem de Negócios	Marketing & Vendas Gerência Sênior de Vendas Gestão Participativa Formação de Equipes	Mapa de Oportunidades Modelos de Negócios Planejamento Estratégico Viabilidade Técnico-Comercial Liderança Executiva Assessoria em Execução Montagem de Equipes Conselheiro Agatha Sociedade Futura	Consultoria de Projetos Especificação Técnica Homologação de Materiais Assessoria de Desenvolvimento	Licenciamento de Negócios Integrados Agatha Licenciados Agatha Success-Fee & Riscos
Operações Manufatura Jundiaí Armazenamento Logística Operacional	Pesquisa & Desenvolvimento Gerência Sênior de Produtos Perfil de Mercado Foco em Aplicações		Vendas Diretas Faturamento Mensal Gerenciamento de Carteira Metas & Objetivos	Royalties & Bônus Crescimento e Expansão Desenvolvimento de Produtos Captação de Projetos

O quadro acima revela o Resumo Executivo do Planejamento Estratégico da empresa num modelo chamado de **Business Model Canvas**, muito utilizado para visualização geral da estratégia e ações por todos os colaboradores, e principalmente pelos gestores, quem terão a missão de execução e cumprimento de metas e objetivos empresariais, e foi por isso que trouxemos essa ferramenta gerencial para a organização nesse momento tão delicado e importante, onde se discute o futuro da empresa, seus sócios, colaboradores e comunidades.

A ideia aqui é mostrar as verticais de negócios e seus desdobramentos em ações táticas, revelar as atividades-chave e suas vertentes de execução, e também os caminhos para controle de custos e otimização de fontes de receitas. Enfim, traz em uma única página o Mapa de Ação Gerencial e suas bases de trabalho executivo, é um lembrete constante para a melhor gestão da empresa, e engloba todas as atividades e setores da mesma.

Aqui partimos para a análise financeira da empresa, com demonstração de tabelas e planilhas que revelam a viabilidade de operar a Agatha Collor em médio e longo prazos.

DRE Gerencial	2015		2016		2017	
Receita Bruta	R\$4.800.000		R\$4.800.000		R\$5.280.000	
(-) Produtos	R\$2.400.000	50%	R\$2.400.000	50%	R\$2.376.000	
(-) Serviços	R\$48.000		R\$48.000		R\$52.800	
(-) Deduções	R\$720.000		R\$480.000		R\$528.000	
(-) Impostos	R\$600.000		R\$720.000		R\$792.000	
(-) Outros	R\$48.000		R\$48.000		R\$52.800	
Receita Líquida	R\$984.000	21%	R\$1.104.000	23%	R\$1.478.400	
(-) Salários	R\$600.000	13%	R\$520.000	11%	R\$520.000	
(-) Encargos	R\$90.000		R\$78.000		R\$78.000	
(-) Férias + 13o.	R\$48.000		R\$41.600		R\$41.600	
(-) Rescisões	R\$60.000		R\$52.000		R\$52.000	
(-) Benefícios	R\$30.000		R\$7.800		R\$7.800	
Margem Bruta	R\$156.000	3%	R\$404.600	8%	R\$779.000	
(-) Corporativo	R\$120.000	3%	R\$240.000	5%	R\$240.000	
(-) MKT & Vendas	R\$120.000		R\$48.000	1%	R\$52.800	
(-) Comunicação	R\$48.000		R\$48.000	1%	R\$52.800	
(-) Viagem & Outros	R\$120.000	3%	R\$120.000	3%	R\$90.000	
(-) Consultorias	R\$60.000	1%	R\$120.000	3%	R\$120.000	
Resultado Operacional	-R\$312.000	-7%	-R\$171.400	-4%	R\$223.400	
(-) Financeiras	R\$720.000	15%	R\$720.000	15%	R\$264.000	
(-) Tarifas	R\$48.000	1%	R\$48.000	1%	R\$52.800	
(-) Impostos	R\$0		R\$0		R\$31.276	
Lucro (IR + CSLL)	-R\$1.080.000	-23%	-R\$939.400	-20%	-R\$93.400	
(-) Provisão IRPJ	R\$0		R\$0		R\$0	
(-) Provisão CSLL	R\$0		R\$0		R\$0	
Lucro & Participações	R\$0		R\$0		R\$0	
(-) Investimentos	R\$0		R\$0		R\$0	
(-) Empréstimos	R\$0		R\$0		R\$0	
(-) Reserva de Capital	R\$0	#DIV/0!	R\$0	#DIV/0!	R\$0	
Resultado Final	-R\$1.080.000	-23%	-R\$939.400	-20%	-R\$93.400	

Acima uma projeção de DRE para o período 2015-2017, com incremento de vendas e margens e redução de custos operacionais, revelando um Equilíbrio Financeiro da operação, e reversão de prejuízo operacional, fator que a levou à Insolvência e consequente Recuperação Judicial.

DRE Gerencial	2018		2019		2020	
Receita Bruta	R\$6.072.000		R\$6.982.800		R\$7.681.080	
(-) Produtos	R\$2.428.800	40%	R\$2.618.550	38%	R\$2.688.378	35%
(-) Serviços	R\$60.720		R\$69.828		R\$76.811	
(-) Deduções	R\$546.480		R\$593.538		R\$614.486	
(-) Impostos	R\$910.800		R\$1.047.420		R\$1.152.162	
(-) Outros	R\$30.360		R\$34.914		R\$38.405	
Receita Líquida	R\$2.094.840	35%	R\$2.618.550	38%	R\$3.110.837	41%
(-) Salários	R\$520.000	9%	R\$520.000	7%	R\$520.000	7%
(-) Encargos	R\$78.000		R\$78.000		R\$78.000	
(-) Férias + 13o.	R\$41.600		R\$41.600		R\$41.600	
(-) Rescisões	R\$52.000		R\$52.000		R\$52.000	
(-) Benefícios	R\$7.800		R\$7.800		R\$7.800	
Margem Bruta	R\$1.395.440	23%	R\$1.919.150	27%	R\$2.411.437	31%
(-) Corporativo	R\$240.000	4%	R\$240.000	3%	R\$240.000	3%
(-) MKT & Vendas	R\$60.720		R\$69.828		R\$76.811	
(-) Comunicação	R\$60.720		R\$69.828		R\$76.811	
(-) Viagem & Outros	R\$90.000	1%	R\$120.000	2%	R\$120.000	2%
(-) Consultorias	R\$120.000	2%	R\$120.000	2%	R\$120.000	2%
Resultado Operacional	R\$824.000	14%	R\$1.299.494	19%	R\$1.777.816	23%
(-) Financeiras	R\$303.600	5%	R\$174.570	3%	R\$192.027	3%
(-) Tarifas	R\$60.720	1%	R\$69.828	1%	R\$76.811	1%
(-) Impostos	R\$115.360		R\$181.929		R\$248.894	
Lucro (IR + CSLL)	R\$459.680	8%	R\$1.055.096	15%	R\$1.508.978	20%
(-) Provisão IRPJ	R\$114.920		R\$263.774		R\$377.245	
(-) Provisão CSLL	R\$41.371		R\$94.959		R\$135.808	
Lucro & Participações	R\$303.389		R\$696.363		R\$995.925	
(-) Investimentos	R\$75.847		R\$174.091		R\$248.981	
(-) Empréstimos	R\$0		R\$0		R\$0	
(-) Reserva de Capital	R\$75.847	#DIV/0!	R\$174.091	#DIV/0!	R\$248.981	#DIV/0!
Resultado Final	R\$151.694	2%	R\$348.182	5%	R\$497.963	6%

Nota-se, pela projeção acima, que a empresa entra numa fase de total rentabilidade a partir de 2018, e cresce exponencialmente até 2020, com geração de caixa da ordem de 23% sobre suas vendas brutas, um resultado excepcional nesse segmento tão concorrido.

Grupo 1 - Bancos	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$1.200.000	-R\$42.850	-R\$234.850
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$101.150	-R\$234.850	R\$0

Grupo 2 - Materiais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$2.400.000	-R\$85.700	-R\$469.700
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$202.300	-R\$469.700	R\$0

Grupo 3 - Serviços	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$720.000	-R\$25.710	-R\$140.910
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$60.690	-R\$140.910	R\$0

Grupo 4 - Gerais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$480.000	-R\$17.140	-R\$93.940
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$40.460	-R\$93.940	R\$0

Nesse cenário 01, temos uma simulação de pagamento integral de dívida declarada, e notamos que, por mais esforço e resultados que se obtenha em 2016, não teremos condições de iniciar os pagamentos de quitação do montante em aberto, pois a geração de caixa ainda é negativa, para qualquer dos grupos de credores que analisamos, o que nos permite concluir o seguinte:

Deságio ZERO + Carência ZERO + Prazo ZERO = Cenário de Falência Declarada (Falta de Recursos x Giro de Empresa x Falta de Crédito de Materiais x Incapacidade Financeira x Insolvência Imediata)

Cenário 01 é 100% Inviável, e leva a empresa Agatha Collor à Falência Declarada Imediata !

Grupo 1 - Bancos	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$2.016.000	R\$10.400	-R\$206.560
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$236.720	-R\$206.560	R\$0

Grupo 2 - Materiais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$6.048.000	R\$31.200	-R\$619.680
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$710.160	R\$31.200	R\$0

Grupo 3 - Serviços	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$1.512.000	R\$7.800	-R\$154.920
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$177.540	R\$7.800	R\$0

Grupo 4 - Gerais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$504.000	R\$2.600	-R\$51.640
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$59.180	R\$2.600	R\$0

Nesse cenário 02 temos uma melhora significativa dos resultados em 2017, mas ainda insuficientes para iniciar o pagamento de dívidas declaradas na recuperação judicial. Nota-se uma curva de reversão de prejuízo, mas com incapacidade de geração de caixa em função de alavancagem na aquisição de materiais e insumos, e financiamento de vendas para clientes.

Deságio 25% + Carência 12 Meses + Prazo ZERO = Cenário de Falência Provável (Falta de Recursos x Giro de Empresa x Falta de Crédito de Materiais x Incapacidade Financeira x Insolvência Projetada)

Cenário 02 é 100% Inviável, e leva a empresa Agatha Collor à Falência Provável !

Grupo 1 - Bancos	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$2.422.800	R\$131.400	-R\$85.968
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$386.856	R\$131.400	R\$0

Grupo 2 - Materiais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$10.498.800	R\$569.400	-R\$372.528
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$1.676.376	R\$569.400	R\$0

Grupo 3 - Serviços	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$2.422.800	R\$131.400	-R\$85.968
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$386.856	R\$131.400	R\$0

Grupo 4 - Gerais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$807.600	R\$43.800	-R\$28.656
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$128.952	R\$43.800	R\$0

O cenário 03 já demonstra um equilíbrio fino da operação, com geração de caixa por gestão mais eficiente, incremento de vendas, redução de custos operacionais, mas ainda um resultado insuficiente para assumir compromissos de início de pagamento de dívidas declaradas na recuperação judicial. Aqui falamos de projeções acumuladas do ano 2018.

Deságio 35% + Carência 18 Meses + Prazo ZERO = Cenário de Equilíbrio (Captação de Recursos x Giro de Empresa x Falta de Crédito de Materiais x Geração de Caixa x Solvência Projetada)

Cenário 03 é 75% Inviável, e leva a empresa Agatha Collor à Insolvência em Médio Prazo !

Grupo 1 - Bancos	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$9.253.920	R\$870.198	R\$192.790
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$1.799.276	R\$870.198	R\$48.198

Grupo 2 - Materiais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$9.253.920	R\$870.198	R\$192.790
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$1.799.276	R\$870.198	R\$48.198

Grupo 3 - Serviços	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$3.470.220	R\$326.324	R\$72.296
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$674.729	R\$326.324	R\$18.074

Grupo 4 - Gerais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$1.156.740	R\$108.775	R\$24.099
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$224.910	R\$108.775	R\$6.025

O cenário 04 aqui revelado traz uma significativa evolução anual acumulada, e permite iniciar a quitação dos débitos revelados na recuperação judicial, sem prejuízo da operação comercial e financeira, o que demonstra a viabilidade técnico-comercial da Agatha Collor em médio e longo prazos. Tratava-se mesmo de ajustes na operação e gestão da empresa em médio prazo.

Deságio 50% + Carência 24 Meses + Prazo ZERO = Cenário de Lucratividade (Captação de Recursos x Giro de Empresa x Acesso ao Crédito de Materiais x Geração de Caixa x Solvência Real)

Cenário 04 é 50% Viável, e leva a empresa Agatha Collor à Solvência em Longo Prazo !

Grupo 1 - Bancos	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$12.326.352	R\$1.581.324	R\$796.382
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$2.763.851	R\$1.581.324	R\$199.095

Grupo 2 - Materiais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$12.326.352	R\$1.581.324	R\$796.382
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$2.763.851	R\$1.581.324	R\$199.095

Grupo 3 - Serviços	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$4.622.382	R\$592.996	R\$298.643
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$1.036.444	R\$592.996	R\$74.661

Grupo 4 - Gerais	Faturamento	Resultado Operacional	EBIT
	R\$1.540.794	R\$197.665	R\$99.548
	Margem Bruta	Margem Líquida	Amortização
	R\$345.481	R\$197.665	R\$24.887

Esse é o cenário 05, onde nos sentimos confortáveis em assumir compromissos para pagamento de dívidas declaradas em recuperação judicial, com amortizações anuais que não comprometem a operação corrente, nem ameaçam os planos de crescimento e valorização de médio e longo prazos. Aqui podemos afirmar que a Agatha Collor é Atrativa e Lucrativa !

Deságio 50% + Carência 24 Meses + Prazo ZERO = Cenário de Lucratividade (Captação de Recursos x Giro de Empresa x Acesso ao Crédito de Materiais x Geração de Caixa x Solvência Real)

Cenário 05 é 100% Viável, e leva a empresa Agatha Collor à condição de Lucratividade !!!

Aqui apresentamos um resumo das condições sugeridas aos credores, e que nos permitiram alcançar o Equilíbrio Financeiro e Lucratividade em médio prazo, e que nos permite assumir o compromisso de pagamento e quitação dos valores em aberto em 04 anos.

Deságio 50%	Grupos de Credores Gerais - RJ	R\$4.646.627
	Grupo de Credores - Financeiros	R\$3.586.355
	Grupo de Credores - Materiais & Serviços	R\$1.060.273
	Alienação Fiduciária CEF (aproximado)	R\$1.600.000
Carência 24 Meses	Carência Cedida - RJ Agatha	180 dias
	Prazo Mínimo de Respaldo	900 dias
	Reservas Financeiras - RJ	75% Montante Geral
	Negociações de Prazos de Pagamento	Geração de Caixa
Prazo de Quitação do Total	Divisão EBIT x Montante Geral da Dívida	Geração de Caixa (+)
	Carência Mínima de Início de Pagamento	900 dias
	Valor 50% Declarado - RJ	Cenário Positivo (+)
	Negociação x Fornecedores	25% Fracasso

Trabalhamos com um Deságio de 50% sobre o valor original da dívida declarada pela empresa, considerando as projeções de DRE e Lucratividade, e com distribuição de percentual de pagamento entre os grupos de credores conforme quadro abaixo:

- ^ Grupo 1 Finanças = 40% do montante disponível para pagamento de amortização de dívida
- ^ Grupo 2 Materiais = 40% do montante disponível para pagamento de amortização de dívida
- ^ Grupo 3 Serviços = 15% do montante disponível para pagamento de amortização de dívida
- ^ Grupo 4 Gerais = 5% do montante disponível para pagamento de amortização de dívida

Os valores sugeridos ficam conforme tabela abaixo, considerando a aplicação do deságio:

R\$1.523.314	Sem Alienação
R\$2.323.314	Com Alienação

Além do deságio mencionado para amortização e quitação dos valores em aberto, pedimos uma extensão da carência em mais 24 meses, sobre os 180 dias originais do processo.

Essa carência adicional permitirá à empresa acumular recursos para compra de materiais e insumos para fabricação de suas Tintas e Vernizes, e atender seus pedidos de vendas de clientes atuais e futuros. A necessidade vem da não cessão de crédito de seus atuais fornecedores, quem exigem pagamento antecipado e com preços majoritariamente maiores que os praticados no mercado em geral, isso por conta dos débitos em aberto e reconhecidos.

Com esses recursos, teremos condições de quitar débitos de Impostos Federais em aberto, e também alcançar situação de Total Solvência da Organização, retomando assim as linhas de crédito junto às instituições financeiras que hoje se fecham à empresa.

40% Grupo Finanças	Geração de Caixa (+)	Amortização = \$ 199 K
40% Grupo Materiais	Geração de Caixa (+)	Amortização = \$ 199 K
15% Grupo Serviços	Geração de Caixa (+)	Amortização = \$ 75 K
5% Grupo Gerais	Geração de Caixa (+)	Amortização = \$ 25 K

O quadro-resumo da página anterior mostra a distribuição de recursos para os grupos de credores (percentual da geração de caixa), bem como um cenário de valores a serem amortizados no ano 02 de pagamento, com total equilíbrio da operação no que tange ao seu plano de negócios e crescimento.

Nesse cenário 05 temos também a total realização do plano de investimentos em projetos de crescimento orgânico e inorgânico, que contempla os seguintes drivers de negócios:

Alinhamento Empresarial = Posicionamento de Liderança Tecnológica

Atratividade + Competitividade = Marca + Posicionamento + Lucratividade

Gestão Profissional = Posições-Chave + Sociedade + Conselho

Mapas de Oportunidades = Novos Negócios + Novos Mercados

A crença dos credores no plano apresentado acima e a gestão executiva forte da Agatha Collor entregarão um resultado acima da média do setor, e promoverão a criação de novos empregos e novas oportunidades de crescimento para profissionais em todo o país e região.

Para finalizar esse documento, queremos apresentar um **Fluxo de Pagamentos** com valores anuais de amortização para os **Grupos de Credores** e com os prazos desenhados por nós para quitação dos valores originalmente em aberto, e suas premissas de pagamento:

Reajuste IGPM = Base Anual x Saldo Devedor

Projeção de Queda = 2016-2023 (Taxa FGV)

Balança de Pagamentos = Grupo 1 + Grupo 2

Quitação RJ Agatha Collor = 2023

Aceleração de Pagamentos = Crédito de Fornecedores

Reserva de Capital + Quitação de Impostos

Negociação Direta = Grupo 1 Finanças

Fluxo de Pagamentos = Grupo 2 Materiais

Contratos de Fornecimento = Grupo 3 Serviços

Quitação de Curto Prazo = Grupo 4 Gerais

Assessoria em Gestão Empresarial

Suporte em Projetos de Fusão e Aquisição

Fluxo de Pagamento	Deságio 50%	Reajuste Valores	Saldo Devedor
2016	R\$1.523.314	R\$114.249 7,50%	R\$1.637.562
2017	R\$1.637.562	R\$114.629 7,00%	R\$1.752.192
2018	R\$1.752.192	R\$113.892 6,50%	R\$1.866.084
2019	R\$1.866.084	R\$111.965 6,00%	R\$1.857.555
2020	R\$1.857.555	R\$102.166 5,50%	R\$1.461.982
2021	R\$1.461.982	R\$73.099 5,00%	R\$1.012.456
2022	R\$1.012.456	R\$45.561 4,50%	R\$547.834
2023	R\$547.834	R\$21.913 4,00%	R\$2

Essa tabela acima mostra o Fluxo de Pagamentos a ser realizado, e que tem previsão de quitação integral em 2023, com o seguinte detalhamento por Grupo de Credores:

Grupo 1 Finanças	Grupo 2 Materiais	Grupo 3 Serviços	Grupo 4 Gerais
ZERO	ZERO	ZERO	ZERO
ZERO	ZERO	ZERO	ZERO
ZERO	ZERO	ZERO	ZERO
R\$48.198	R\$48.198	R\$18.074	R\$6.025
R\$199.095	R\$199.095	R\$74.661	R\$24.887
R\$248.869	R\$199.095	R\$74.661	R\$0
R\$311.087	R\$199.095	R\$0	R\$0
R\$569.746	R\$0	R\$0	R\$0

Demonstra-se aqui a capacidade de pagamento da empresa, bem como os compromissos de amortização dos valores devidos, e sua quitação integral em 2023, para recuperação de seu grau de investimento e sua capacidade de crescimento orgânico e inorgânico no segmento.

Considerações Finais:

1. o segmento de mercado (Tintas e Vernizes) tem crescimento esperado acima da economia nacional em cenários de 2017-2020, o que nos deixa confortáveis em apresentar projeções que reflitam nossa competência e conhecimento do setor;
2. o portfólio de produtos da Agatha Collor possui materiais diferenciados no que tange à desempenho em aplicação, o que nos deixa em patamar único de Inovação e Tecnologia frente aos demais competidores;
3. a empresa, com uma estratégia de crescimento e rentabilidade, voltará a ser atrativa e lucrativa em médio prazo (2-3 anos) e poderá quitar suas obrigações declaradas na recuperação judicial em médio e longo prazos (3-7 anos);
4. o plano de negócios contempla um cenário conservador (do ponto de vista histórico de crescimento da empresa) e ao mesmo tempo bastante agressivo (do ponto de vista de CAGR, crescimento acumulado no período analisado, mas totalmente factível);
5. as melhorias já realizadas ao longo dos últimos 60 dias já nos permitem afirmar que o resultado projetado em 2016 será de inversão da curva de queda de receitas e aumento de endividamento, sinal de que estamos no rumo certo;
6. os concorrentes da Agatha Collor não lograram êxito em suas incursões nesses 60 dias para conquista de clientes, em função de “compromissos de clientes com a empresa” e principalmente por competência técnica em produtos e serviços de aplicação;
7. a cadeia de abastecimento (fornecedores de insumos e materiais) não cedeu crédito para novas aquisições, e mesmo assim, reduzimos nossa exposição de captação de crédito junto à instituições financeiras que cobram altas taxas de juros e descontos;
8. reduzimos o quadro de colaboradores em mais de 10%, sem prejuízo para a empresa, e sem deixar de cumprir com as custas desses processos, todos integralmente quitados e homologados junto aos sindicatos das categorias;
9. negociamos, junto aos principais clientes, uma nova condição de vendas de produtos, com menor prazo de pagamento, e conseqüente redução de NCG (necessidade de capital de giro) para girar a operação industrial;
10. estamos cientes das responsabilidades assumidas e confiantes na aprovação das condições aqui expostas, para começarmos desenhar e executar o plano de negócios, e em breve, comemorar os resultados alcançados, de sucesso e prosperidade.

Revisão do Plano de Pagamento, após realização de Assembleia Geral de Credores

Após a realização de **AGC em Maio de 2017**, e decisão contrária ao plano original de pagamento de débitos junto aos credores, revisamos a projeção de vendas, a geração de caixa com o aumento de margens de contribuição, e chegamos à seguinte proposta:

Deságio	Prazo de Pagamento	Fluxo de Pagamento
Original = 50%	60 meses	01.01.2019
Revisão = 30%	96 meses	01.09.2018
Acordado = 20%	108 meses	01.07.2018

O plano de pagamento chamado “**acordado**” refere-se ao modelo possível de cumprimento por parte dos sócios e da sociedade Agatha Collor, em função de sua capacidade de geração de caixa, com a manutenção de nível de vendas atual, e crescimento conservador em razão de capacidade de auto financiamento, sempre considerando a não cessão de créditos por parte dos fornecedores da cadeia de suprimentos da indústria de tintas e vernizes.

Além do exposto acima, teremos a aceitação de **T.R. + 6% a.a.** como indicador de correção de saldo devedor do montante acordado junto aos credores da Recuperação Judicial. Esse índice será aplicado a partir da aceitação do Plano Revisado de Pagamento, e terá sua atualização em base mensal, até início de pagamento em **01.07.2018**.

O valor referencial de pagamento inicial é de **R\$ 25.000,00** (vinte e cinco mil reais), que representa a capacidade de geração de caixa em base mensal com o nível atual de vendas e margens de contribuição dos volumes de vendas e faturamento da empresa.

Sobre o montante acima especificado, serão aplicadas as correções de taxa referencial mais correção monetária, e quando do início dos pagamentos aos credores, teremos a divulgação de tabela de pagamentos e valores junto ao Administrador Judicial, para validação e confirmação dos mesmos. Teremos os pagamentos em base igualitária para o total de credores, seguindo a legislação vigente da Recuperação Judicial.

A **Agatha Collor** considera o **Plano Revisado de Pagamento** como seu maior compromisso, e promoverá o seu cumprimento em base integral, relevando todo e qualquer evento que porventura surja nesse período, e que arrisque o não cumprimento do mesmo.