



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

5. Motivos que culminaram a crise e processos para superá-las

A abrupta e inesperada crise financeira mundial, pela rápida mudança de realidade do mercado, especialmente no que tange ao sistema de financiamento bancário junto às organizações brasileiras, onde os contratos de empréstimos e financiamentos ficaram repentinamente mais escassos e bastante caros, tal situação potencializou problemas até então menores, que passaram a afetar o dia-a-dia das **Empresas Arpeco.Cocelpa**.

Isto pode ser observado com especial clareza no que concerne ao endividamento bancário e com os principais fornecedores das **Empresas Arpeco.Cocelpa**, que além de apresentar um súbito e expressivo aumento, também se tornou de difícil administração, uma vez que essas instituições passaram a exigir mais garantias para concessão de novos créditos.

Em adição a esse fator, temos ainda:

- ✓ Alta alavancagem financeira decorrente da estratégia de expansão;
- ✓ Falhas na capacitação e nos controles administrativos e financeiros;
- ✓ Formação de custo inadequado, trazendo prejuízos operacionais, os quais foram suportados por recursos de terceiros, além da ineficiência operacional, ocasionando aumento de custos e redução da competitividade.
- ✓ Tomada de recursos com altas taxas de juros.

O crescimento apresentado pelas **Empresas Arpeco.Cocelpa** em decorrência de redução de projetos, também contribuí, embora em menor grau, para a piora nos seus indicadores financeiros, pois, além de ter drenado os ativos de curto prazo, elevou-a a um patamar de complexidade operacional, para o qual a administração não possuía estrutura e ferramentas adequadas para lidar.



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

5.1. Impacto do capital de terceiros no resultado

O sucesso de um projeto depende diretamente do "custo" que a organização incorre para financiá-lo.

O fator que determina esse financiamento é a taxa de retorno exigida pelos financiadores de capital, podendo ser os acionistas (capital próprio ou lucros retidos) ou intermediários financeiros (capital de terceiros).

O custo desse capital tem importância relevante na vida de uma organização. Devemos identificá-los e compreendê-los de modo a permitir que as análises quanto a sua viabilidade e a proposta dos investimentos.

O capital de giro precisa ter acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das mudanças enfrentadas pela sociedade e pelas **Empresas Arpeco.Cocelpa**, o qual nesse período de crise foi responsável por mais de 14,5%(catorze virgula cinco por cento) da sua receita líquida, obrigando a mesma a solicitar sua recuperação judicial.

5.2. Fluxo operacional para redução de custos

Diante das dificuldades financeiras enfrentadas pelas **Empresas Arpeco.Cocelpa**, medidas já vêm sendo tomadas para restabelecer o seu equilíbrio econômico financeiro, a seguir as mais importantes:

- ✓ **Ajuste do quadro operacional:** no período imediatamente posterior ao pedido de Recuperação Judicial, houve redução significativa do quadro de pessoal para atender a necessidades atuais de mercado e de faturamento, reduzindo assim a ociosidade;
- ✓ **Redimensionamento das operações:** as **Empresas Arpeco.Cocelpa** em função do atual momento em que vive, decidiu por adotar postura conservadora, encerrando atividades e filiais deficitárias, reduzindo sua capacidade de serviços prestados, para estabelecimento dos reflexos que irão impactar na redução do custo fixo operacional, objetivando readequar seus objetivos para alavancar o faturamento;



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

- ✓ **Redução de custo:** renegociação de preços das matérias primas, energia elétrica e serviços no geral e da dilatação de prazo para pagamentos juntos a fornecedores atuais;
- ✓ **Aumento de produtividade:** com ênfase na atual estrutura implantada.

5.3. Ações em processo de implementação

Em linha com as ações gerais, as **Empresas Arpeco.Cocelpa** têm planejado outras ações relevantes para viabilizar a recuperação da geração de caixa, dentre estas ações destacamos:

- ✓ O modelo de gestão será redefinido com a implantação das melhores práticas de governança corporativa praticadas pelo mercado;
- ✓ A adequação da equipe ao processo é de extrema importância para que as metas e as estratégias a serem utilizadas sejam claramente expostas, implicando no comprometimento de todos os envolvidos.
- ✓ Realização de investimento para aumento da produção em equipamentos fabris para o aumento da disponibilidade de fibra;
- ✓ Este envolvimento permitirá análise dos objetivos, dos programas, dos orçamentos, das políticas, das normas e dos procedimentos implantados, a fim de que a reformulação das metas e do planejamento estratégico seja alcançado;
- ✓ Negociações comerciais para reajustes de preços represados, equalizando as margens em face a inflação passada.

5.4. Reestruturação operacional

A **Corporate Consulting**, empresa de consultoria contratada para reformulação da estrutura econômica e financeira, analisou o ambiente externo e interno das **Empresas Arpeco.Cocelpa**, visando identificar as oportunidades e ameaças para a organização, bem como as medidas que seriam necessárias para melhorar



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

o desempenho operacional e alcançar um lucro operacional sustentável, essa análise está assim detalhada:

- ✓ **Ambiente externo:** as perspectivas são as melhores, uma vez que o Brasil está empenhado em participar da economia global e vem se esforçando no desenvolvimento de uma estrutura produtiva cada vez mais competitiva. Em relação ao processo de embalagens, há uma visibilidade muito grande do produto que estamos produzindo.

Em uma visita a um supermercado, ou um pequeno varejo é possível observar o estágio avançado das embalagens produzidas no país, um negócio que gera um grande faturamento.

A indústria de embalagem instalada no Brasil está equipada para oferecer inúmeras soluções disponíveis no mercado nacional e internacional, devido a presença das grandes indústrias de embalagem, que favorece a disposição das últimas inovações e recursos tecnológicos. Os níveis de qualidade alcançados estão integrados aos padrões mundiais.

O mercado de embalagens acompanha o ritmo de produção do país, e é esperado para o ano de 2017 uma produção que acompanhe o crescimento do Produto Interno Bruto - PIB, dada a necessidade das industriais, mostrarem ao público consumidor, uma abordagem mais esclarecedora sobre os mesmos.

Na onda de todo esse movimento, já há universidades implantando a disciplina "Embalagem" nos cursos de *design*, indicando que será cada vez maior a integração desta atividade com a indústria. A necessidade de trabalhar de forma conjunta levará os profissionais da indústria de embalagem, do marketing de produtos e do *design*, a trabalharem conjuntamente na busca de melhores soluções.

Sem a utilização intensiva de embalagens para prover o abastecimento e o consumo de milhões de habitantes, não seria possível a vida nas grandes



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

metrópoles. Em consequência, depois do uso, a embalagem deve ser descartada. Os principais componentes do lixo urbano são os resíduos orgânicos, mas a embalagem aparece como item de maior visibilidade, devido a sua forma definida e as marcas dos produtos relacionados a ela.

- ✓ **Ambiente interno:** foram detectadas ameaças para o sucesso da reestruturação das **Empresas Arpeco.Cocelpa;**
 - Ausência de controles em diferentes áreas;
 - Alto grau de endividamento;
 - Necessidade de investimentos para aumento de produtividade;
- ✓ **Oportunidades:** analisadas e encontradas:
 - A qualidade dos produtos e serviços das **Empresas Arpeco.Cocelpa;**
 - Parcerias com empresas de renome;
 - Equipe técnica altamente qualificada;
 - Desenvolvimento de novos produtos.
- ✓ **Medidas para Melhoria:** foram analisados os processos de informações e estruturação, os quais já estão em fase de desenvolvimento e estes são:
 - Mudança dos processos contábeis e gerenciais para mapeamento e controle adequado dos diversos elementos que compõe as **Empresas Arpeco.Cocelpa;**
 - Adequação e treinamento constantemente dos colaboradores;
 - Redução de custos de matéria prima e serviços;
 - Redução das despesas administrativas, comerciais e operacionais;
 - Eliminação dos desperdícios e redução da ociosidade operacional;





PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

- ✓ **Reestruturação societária:** será realizada a reengenharia contábil, fiscal e financeira no decorrer do processo da recuperação judicial, visando, adaptar as **Empresas Arpeco.Cocelpa** a sua nova condição societária decorrentes das alterações impostos pelos Comunicados de Procedimentos Contábeis - CPC.

5.5. Controladoria

Dentro das mudanças organizacionais, foi aprimorado o Departamento de Controladoria, cujo objetivo é a coordenação e manutenção de um plano integrado para o controle das operações, medindo a performance dos padrões estabelecidos em orçamento, interpretação e análise dos resultados das operações nos diversos níveis gerenciais e operacionais, bem como a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, da estrutura organizacional e na melhoria dos resultados operacionais com ênfase para:

- ✓ Cortes drásticos nas despesas das áreas administrativas e comerciais;
- ✓ Aperfeiçoamento dos controles em todos os níveis para que se possa atuar intensamente, visando cortes nos desperdícios e custos desnecessários;
- ✓ Revisão e implantação de políticas, normas e procedimentos já existentes adequando-os à melhoria dos processos das **Empresas Arpeco.Cocelpa**;
- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias que possam baratear os custos dos produtos e dos serviços prestados.

5.6. Visão estratégica de negócios

Planejamento é a preparação de processos para realização de um empreendimento, baseado em métodos, etapas, técnicas e programas de trabalho bem definidos, enquanto que a estratégia é a metodologia da aplicação de recursos, visando à execução do planejamento idealizado.





PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Na junção do planejamento e da estratégia, conseguimos definir um planejamento estratégico a ser implantado nas **Empresas Arpeco.Cocelpa**, os quais estão assim distribuídos:

- ✓ Revisão e definição de objetivos, limites de alçadas, políticas, normas, procedimentos;
- ✓ Desenvolvimento do cronograma e sua implantação;
- ✓ Planejamento do processo corporativo, os grupos funcionais, as divisões e os departamentos das **Empresas Arpeco.Cocelpa**;
- ✓ Analisar as características desse planejamento que devem ser representadas de maneira complexa ou simples, de qualidade ou somente de quantidade, confidencial ou público ou economicamente caro ou barato.
- ✓ Desenvolvimento do perfil das **Empresas Arpeco.Cocelpa**, os quais são demonstrados na **análise SWOT**, e também como esta interage com os stakeholders (de maneira direta ou indireta), e do conhecimento dos seus concorrentes.

Esses pontos serão utilizados como auto avaliação da atual situação existente, com o objetivo de analisar se estão interligados, para que o planejamento estratégico seja bem estruturado dentro das **Empresas Arpeco.Cocelpa**.

5.7. Cash management

Termo usado na administração financeira e abrange o planejamento da liquidez da organização usando, entre outros, recursos da informação financeira, da contabilidade e de análises para aperfeiçoar os processos de fluxo de caixa. No âmbito da gestão estratégica das **Empresas Arpeco.Cocelpa**, o cash management tenta considerar cálculos de risco financeiros e aumentar a rentabilidade de recursos líquidos, minimizando custos de transação e de produção, maximizando rendimentos de juros e o resultado.



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

5.8. Gestão dos tributos e incentivos fiscais

Está sendo desenvolvido e implantando a gestão de tributos, na qual consiste:

- ✓ Parcelamento das pendências de tributos em todas as esferas;
- ✓ Levantamento de créditos extemporâneos a favor das **Empresas Arpeco.Cocelpa**, para fins de compensação e/ou restituição administrativa ou judicial.

5.9. Financiamento das operações

As operações de crédito compatíveis com as necessidades de financiamento e a prestação de serviços serão elegíveis e destinadas exclusivamente à industrialização de produtos e prestação de serviços. Com ênfase para suas variações oriundas do conjunto de atividades inter-relacionadas com a gestão dos recursos executados por todas as áreas das **Empresas Arpeco.Cocelpa**.

Esse processo tem papel muito importante no desenvolvimento das atividades administrativas, comerciais e operacionais, sendo responsável pela obtenção dos recursos necessários e, pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização da aplicação desses recursos e sua liquidação, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.