



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

GRUPO HERMES

Elaborado em cumprimento ao artigo 53 da Lei nº 11.101/05, para apresentação nos autos do processo de recuperação nº 0398439-14.2013.8.19.0001, em trâmite perante a 7ª Vara Empresarial da comarca da capital do Estado do Rio de Janeiro.

EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL:

SOCIEDADE COMERCIAL E IMPORTADORA HERMES S.A.

MERKUR EDITORA LTDA.

Rio de Janeiro, 31 de Janeiro de 2014.



ÍNDICE

<u>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO</u>	03
<u>CAPÍTULO II - O GRUPO HERMES</u>	04
II.1 Histórico: 70 anos de tradição.....	04
II.2 Estrutura Societária.....	06
II.3 Estrutura Operacional.....	07
<u>CAPÍTULO III - CAUSAS DA CRISE FINANCEIRA</u>	09
III.1 A operação COMPRAFÁCIL.....	09
III.2 Perfil da Dívida.....	11
<u>CAPÍTULO IV - VIABILIDADE ECONÔMICA DAS RECUPERANDAS</u>	12
IV.1 Modelo de Negócios Consolidado e Rentável.....	12
IV.2 Projeções Econômico-Financeiras.....	14
<u>CAPÍTULO V – PLANO DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL</u>	21
V.1 Ajustes Operacionais e Desinvestimentos.....	21
V.2 Medidas Futuras a Serem Adotadas.....	23
<u>CAPÍTULO VI - NOVAÇÃO DA DÍVIDA E PROPOSTA DE PAGAMENTO AOS CREDORES</u>	26
VI.1 Credores Classe I.....	27
VI.2 Credores Classe II.....	27
VI.3 Credores Classe III.....	27
VI.4 Programa de Pagamento Antecipado (PPA)	29
<u>CAPÍTULO VII - DISPOSIÇÕES FINAIS</u>	31
<u>ANEXOS</u>	34



CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. O presente Plano de Recuperação Judicial (“PRJ”) abordará de forma pormenorizada os meios pelos quais 02 (duas) das empresas integrantes do denominado **GRUPO HERMES** pretendem superar a crise econômico-financeira que temporariamente abalou a atividade comercial do Grupo, e que culminou com o ajuizamento do processo de recuperação judicial de nº 0398439-14.2013.8.19.0001, em trâmite perante a 7ª Vara Empresarial da comarca da capital do Estado do Rio de Janeiro. São elas:

- **SOCIEDADE COMERCIAL E IMPORTADORA HERMES S.A.**

(“HERMES”)

CNPJ nº 33.068.883/0001-20

Rua Victor Civita, nº 77, bloco I, sala 202

Barra da Tijuca, Rio de Janeiro/RJ

CEP 22.775-044; e

- **MERKUR EDITORA LTDA.** (“MERKUR”)

CNPJ nº 28.814.739/0001-56

Rua Victor Civita, nº 77 Bloco I, sala 202 – Parte

Barra da Tijuca, Rio de Janeiro/RJ

CEP 22.775-044

2. O plano prevê a adoção de medidas diversas, de caráter jurídico, administrativo, financeiro e operacional, que, como se verá a seguir, possibilitarão o completo soerguimento do **GRUPO HERMES** e de suas atividades comerciais, permitindo a consequente preservação das empresas em recuperação judicial



(“RECUPERANDAS”), a manutenção de inúmeros postos de trabalho, o pagamento dos credores envolvidos no processo de recuperação, etc. – enfim, a plena realização do espírito da Lei nº 11.101/05.

3. Amparado em estudos detalhados e projeções financeiras criteriosas, o presente PRJ demonstrará a inequívoca viabilidade econômica de ambas as empresas RECUPERANDAS – cuja reestruturação de atividades já vem sendo gradativamente operacionalizada através de sólidos fundamentos de gestão e austeridade – o que credencia o **GRUPO HERMES** à plena recuperação, em previsões realistas, a curto, médio ou longo prazo.

CAPÍTULO II

O GRUPO HERMES

4. Sob todos os prismas, o **GRUPO HERMES** constitui um dos gigantes do comércio varejista no Brasil, com mais de 70 (setenta) anos de existência, expertise e enorme tradição.

II.1 HISTÓRICO: 70 ANOS DE TRADIÇÃO

5. Constituída em 1942 por imigrantes alemães e controlada até hoje por seus descendentes diretos, a HERMES é uma empresa essencialmente familiar e, em sua origem, apostou no lançamento de um modelo de negócio absolutamente inovador: a venda por reembolso postal.



6. Com o sucesso crescente do modelo de negócios lançado, a HERMES consolidou a sua atuação e já em 1951 havia alcançado o posto de liderança no comércio varejista com vendas à distância.

7. Em pouco tempo a HERMES cresceu, desenvolveu-se e diversificou os produtos que anunciava em seus catálogos – cuja criação e distribuição, a partir da constituição da MERKUR na década de 1980, aprimoraram-se de tal modo que os folhetos e revistas se tornaram marca registrada em todo o país – adquirindo tamanha credibilidade junto ao público consumidor que, na década de 1990, já figurava na lista das 500 (quinhentas) maiores empresas do Brasil.

8. Nesta época, o **GRUPO HERMES** já comercializava produtos através da venda porta a porta, modalidade na qual incentivava seus próprios clientes a revender as mercadorias, oferecendo descontos de até 25% (vinte e cinco por cento). Atualmente, o Grupo conta com uma rede de consultoras de venda com mais de 500.000 (quinhentas mil) pessoas em todo o Território Nacional.

9. Em reconhecimento à excelência de suas atividades comerciais, a HERMES recebeu da Revista Exame, em 1991, o prêmio de “Melhor Empresa do Comércio Varejista” do Brasil – ano em que o Grupo atingiu a marca de mais de 15.000 (quinze mil) encomendas por dia, cada uma com 20 (vinte) produtos em média, para 10.000 (dez mil) cidades brasileiras, movimento só comparado ao dos Correios.

10. Todos esses fatos servem para demonstrar a importância da HERMES e comprovam a posição de destaque que sempre desfrutou junto ao mercado ao longo de seus mais de 70 (setenta) anos de existência.

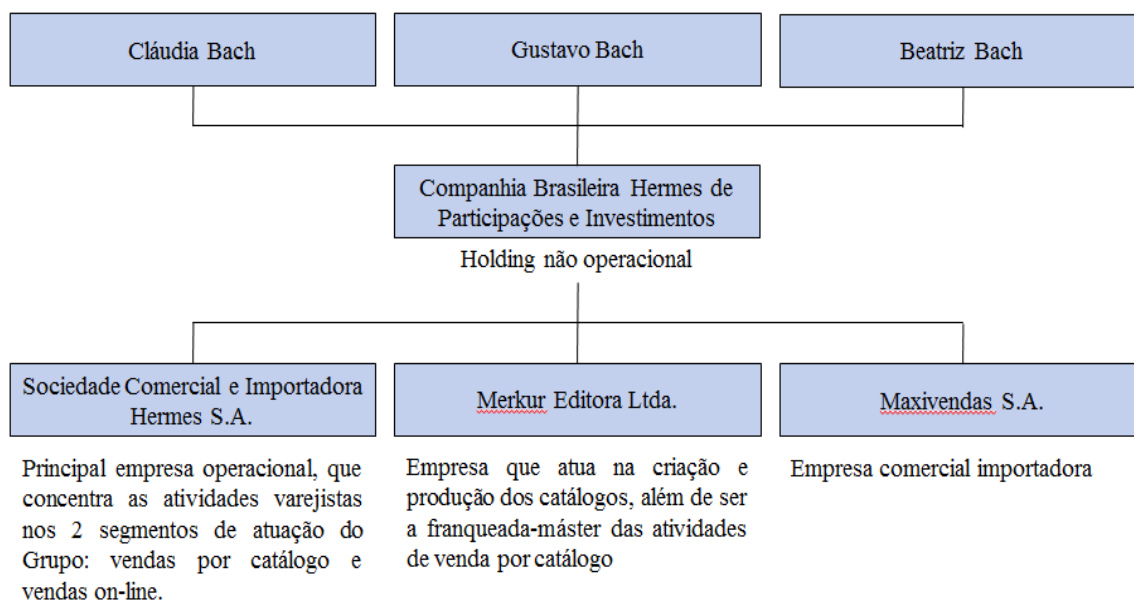
11. No ano de 2003 o **GRUPO HERMES** lançou sua plataforma de vendas pela *internet* através do site **comprafacil.com**. Apesar do enorme sucesso



inicial, a aposta no comércio *online* acabou gerando inúmeros contratempos operacionais, que acabaram contribuindo decisivamente para a atual crise enfrentada pelo Grupo.

II.2 ESTRUTURA SOCIETÁRIA

12. A estrutura societária do **GRUPO HERMES** pode ser resumida de acordo com o seguinte organograma:



13. Conforme indicado no organograma, as RECUPERANDAS são controladas pela *holding* não-operacional **COMPANHIA BRASILEIRA HERMES DE PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS**, cuja composição acionária é assim dividida: 39,52% (trinta e nove vírgula cinquenta e dois por cento) das ações em propriedade da Sra. Cláudia Bach; 30,55% (trinta vírgula cinquenta e cinco por cento) das ações



em propriedade da Sra. Beatriz Bach; 8,97% (oito vírgula noventa e sete por cento) das ações em propriedade do Sr. Gustavo Bach – conjuntamente denominados “ACIONISTAS CONTROLADORES” –; 2,30% (dois vírgula trinta por cento) das ações em propriedade do Espólio de Fritz Haberer; e os demais 18,66% (dezoito vírgula sessenta e seis por cento) em ações mantidos em Tesouraria.

II.3 ESTRUTURA OPERACIONAL

14. A HERMES é uma companhia fechada que atua no comércio varejista, exercendo desde a sua constituição a atividade de venda à distância, com a utilização de catálogos para exposição de seus produtos, modalidade à qual se somou a operação de exposição e venda de produtos pela *internet*.

15. A fim de viabilizar a atividade da HERMES relacionada à venda por catálogo, criou-se a MERKUR, sociedade limitada controlada pelos mesmos acionistas daquela Companhia e que tem por objeto, dentre outras atividades correlatas, a assessoria em marketing, planejamento publicitário, criação, produção e distribuição de folhetos e catálogos de vendas. Todos esses serviços, e especialmente os relativos à criação, produção e distribuição dos catálogos de venda da HERMES são prestados direta e exclusivamente pela MERKUR.

16. Atualmente, a estrutura operacional do **GRUPO HERMES** se divide em duas plataformas principais: comércio por catálogo e comércio eletrônico.

17. Há uma linha de negócios que desenvolve o comércio original da empresa de venda por catálogos, porta a porta, com Centro de Distribuição específico e situado em Santa Cruz/RJ. A empresa aplica elevada tecnologia na arte de separar as encomendas dos clientes, estando habilitada a processar mais de



50.000 (cinquenta mil) pedidos por dia. Em tal linha de negócios trabalham mais de mil pessoas, sendo que a operação porta a porta da HERMES é a terceira maior do Brasil.

18. Já o negócio de vendas pela *internet*, denominado “COMPRAFÁCIL”, constitui atividade completamente apartada da venda por catálogos, com Centro de Distribuição próprio, habilitado a processar cerca de 20.000 (vinte mil) pedidos por dia. Em tal negócio trabalham atualmente cerca de 170 (cento e setenta) pessoas.

19. Os demais empregados do **GRUPO HERMES**, em número aproximado de 250 (duzentos e cinquenta), atuam em áreas administrativas das empresas, sem estarem ligados especificamente a um negócio ou a outro.

20. No negócio de vendas porta a porta, a HERMES oferece a seus clientes um portfolio com cerca de 15.000 (quinze mil) itens, em categorias como: utilidade doméstica, confecções, linha íntima, calçados, artigos de cama, mesa e banho, cosméticos, bijuteria e vários outros.

21. No negócio de vendas pela *internet* a empresa oferece a seus clientes eletrônicos, eletroportáteis, perfumaria, ferramentas, celulares, cine e foto, brinquedos, produtos de saúde e beleza, entre outros.

22. Na grande maioria dos casos, as linhas de produtos e fornecedores de cada negócio são independentes, havendo uma pequena parcela de produtos ofertados nos dois canais de venda.



CAPÍTULO III

CAUSAS DA CRISE FINANCEIRA

23. Conforme antecipadamente exposto na petição inicial que formalizou o pedido de recuperação judicial, os três principais gargalos operacionais que vêm afetando as atividades comerciais do **GRUPO HERMES** são:

- Margem operacional em regime abaixo do potencial
- Necessidade de investimento em capital de giro
- Necessidade de investimento em ativos fixos

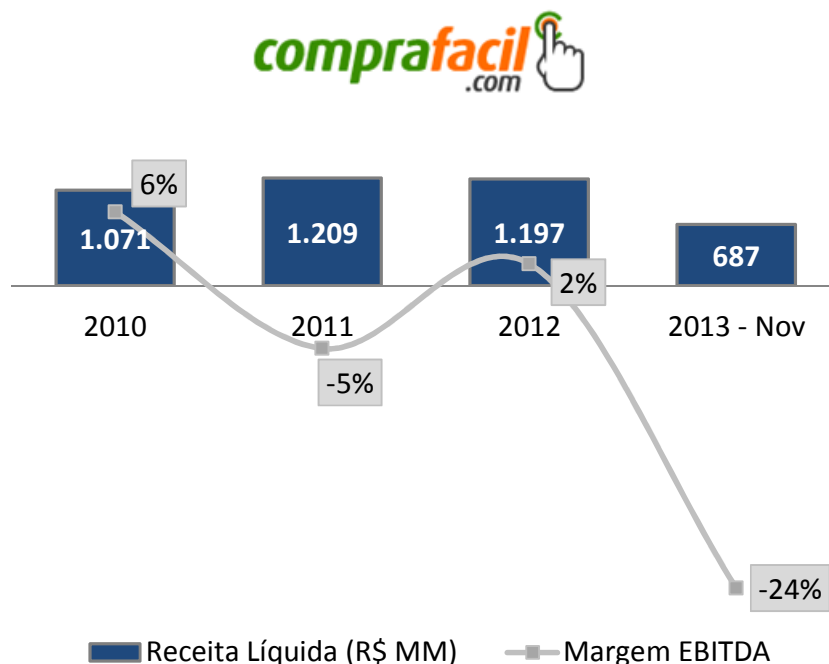
24. Sob este prisma, não há dúvidas de que a crise econômico-financeira atravessada atualmente pela HERMES teve origem a partir da criação da plataforma de comércio eletrônico do site **comprafacil.com**.

III.1 A OPERAÇÃO COMPRAFÁCIL

25. O **GRUPO HERMES** atua no setor de venda a distância há mais de 70 (setenta) anos, tendo obtido resultados representativos ao longo de sua história, sendo que o modelo de comércio *online* foi iniciado em 2003 e tomou envergadura a partir do ano de 2009. Neste mesmo ano, buscando viabilizar a continuidade do crescimento do COMPRAFÁCIL, a empresa contratou a construção de um Centro de Distribuição próprio e autônomo, que custou, em recursos próprios e de terceiros, cerca de R\$ 150.000.000,00 (cento e cinquenta milhões de reais).

26. Apesar do aparente sucesso inicial obtido por esta nova unidade de negócios, com volume de vendas ultrapassando a marca de **R\$ 1.000.000.000,00**

(hum bilhão de reais) no ano de 2010, a empresa não conseguiu manter a rentabilidade necessária para sustentar a operação. O gráfico abaixo apresenta a Receita Líquida e a Margem EBITDA¹ entre os anos de 2010 e 2013:



27. O negócio de vendas pela *internet* mostrou-se extremamente competitivo, com consumidores consideravelmente sensíveis a aumentos de preço e com a concorrência de grandes *players* do varejo nacional e internacional. Esses fatores resultaram em margens operacionais muito inferiores aos valores esperados e necessários para tornar a operação lucrativa.

28. Além do resultado operacional aquém do esperado, o negócio de vendas *online* possui um ciclo de caixa operacional bastante desfavorável e

¹ EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION – correspondente em inglês à sigla LAJIDA (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), um dos indicadores do resultado operacional da companhia.



significativamente mais longo do que o das vendas por catálogo. O crescimento acelerado do negócio *online* demandou alto investimento em capital de giro, resultando na contratação de elevados valores com terceiros.

III.2 PERFIL DA DÍVIDA

29. O **GRUPO HERMES** possui atualmente 2.778 (dois mil, setecentos e setenta e oito) credores concursais divididos em duas classes (Classes I e III), os quais são detentores de créditos cuja soma total atinge o valor de R\$ 596.978.145,59 (quinhentos e noventa e seis milhões, novecentos e setenta e oito mil, cento e quarenta e cinco reais e cinquenta e nove centavos), sujeitos a alterações em decorrência de processos de divergência, habilitações e impugnações a serem apreciados pelo d. Juízo da 7ª Vara Empresarial da Comarca do Rio de Janeiro.

30. A Classe I está representada por 1.257 (hum mil, duzentos e cinquenta e sete) credores, que detêm créditos no valor total acumulado de R\$ 3.580.529,22 (três milhões, quinhentos e oitenta mil, quinhentos e vinte e nove reais e vinte e dois centavos), enquanto a Classe III é formada por 1.521 (hum mil, quinhentos e vinte e um) credores detentores de créditos cuja soma atinge o valor total de R\$ 593.397.616,37 (quinhentos e noventa e três milhões, trezentos e noventa e sete mil, seiscentos e dezesseis reais e trinta e sete centavos).

31. Todas as projeções constantes da proposta de pagamento apresentada neste plano levam em conta os valores apurados acima, sendo certo que quaisquer diferenças entre os referidos valores e aqueles que vierem a ser apresentados na lista a ser elaborada pelos ilustres Administradores Judiciais, ou até mesmo daqueles que constarem do quadro geral de credores definitivo, serão tomadas em consideração para os devidos ajustes meramente proporcionais.



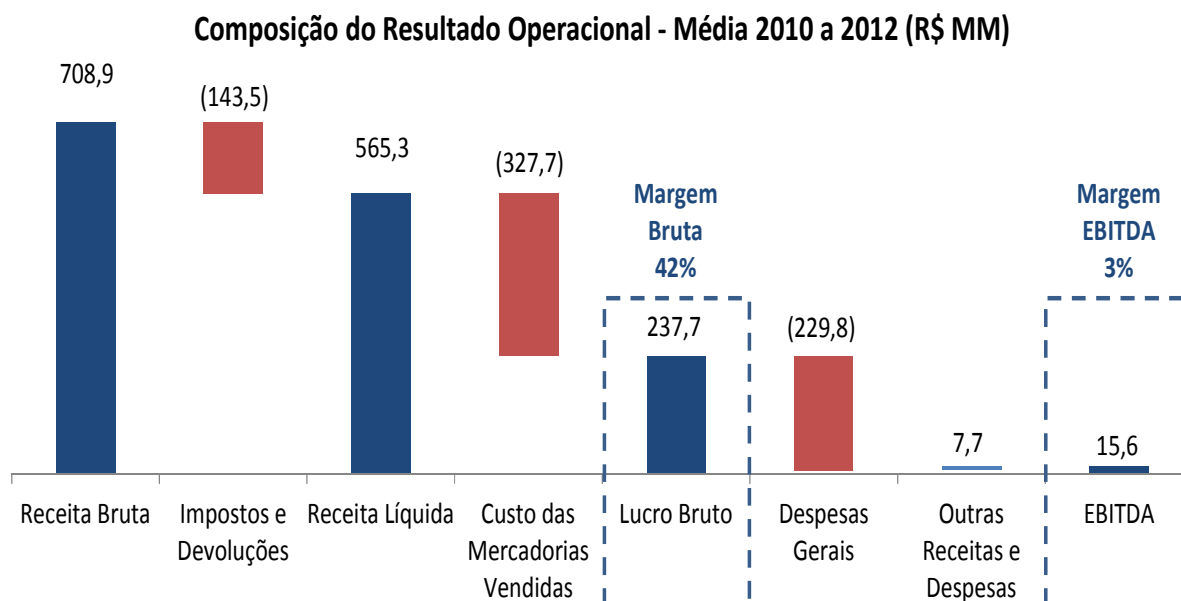
CAPÍTULO IV

VIABILIDADE ECONÔMICA DAS RECUPERANDAS

IV.1 MODELO DE NEGÓCIOS CONSOLIDADO E RENTÁVEL

32. A atividade de venda por catálogo desenvolvida pelo **GRUPO HERMES** em décadas de atividade consolidou a marca HERMES no mercado e já se provou rentável quando operada em condições financeiras saudáveis.

33. Entre os anos de 2010 e 2012 a atividade de vendas por catálogo apresentou Receita Líquida anual média superior a **R\$ 560.000.000,00 (quinhentos e sessenta milhões de reais)**, com uma Margem EBITDA de aproximadamente 03% (três por cento), conforme exposto no gráfico abaixo:





34. A Cadeia de Valor do negócio se origina nos fornecedores de mercadorias, que fornecem para o **GRUPO HERMES** mais de 14.000 (quatorze mil) itens para venda nos catálogos (“SKUs”). Ao longo de sua atividade, a empresa fidelizou diversos fornecedores, que passaram a ter no catálogo HERMES uma importante fonte de receita.

35. As mercadorias compradas para venda via catálogo são armazenadas no Centro de Distribuição de Santa Cruz, que possui área de 90.000 (noventa mil) m² e está situado em local estratégico no Rio de Janeiro, junto à Av. Brasil. O Centro de Distribuição conta ainda com uma esteira automatizada com o mais elevado padrão tecnológico, capaz de expedir mais de 50.000 (cinquenta mil) pedidos por dia.

36. No setor operacional trabalham cerca de 950 (novecentos e cinquenta) colaboradores. Além destes, o **GRUPO HERMES** possui aproximadamente 400 (quatrocentos) colaboradores, responsáveis por tarefas que vão desde a montagem dos catálogos, através da Editora MERKUR, até a execução de serviços administrativos, compra de mercadorias e gestão de vendas.

37. O elo seguinte da Cadeia de Valor são os mais de 5.000 (cinco mil) Franqueados e Distribuidores, responsáveis por expandir o canal de distribuição da empresa e gerenciar as mais de 500.000 (quinhentas mil) Consultoras e Revendedoras que já compõem a força de vendas atual. Estas, por sua vez, são um valioso ativo intangível do **GRUPO HERMES**, que se faz presente em todo o território nacional e realiza o contato com o cliente final dos produtos expostos nos catálogos.

38. Ilustração da Cadeia de Valor Hermes:



39. Está claro que o modelo de negócios da Hermes não é facilmente replicável, tendo sido necessárias décadas de atividade para a empresa solidificar esta Cadeia de Valor.

40. Este modelo, que já se provou rentável, somado ao plano de ações que incluem incremento das vendas e margens, redução de custos e aumento de eficiência e produtividade operacional, como será visto nos próximos capítulos, torna evidente que as dificuldades pelas quais as RECUPERANDAS passam nos dias atuais resultam de uma crise financeira, sendo necessário um reajuste na sua estrutura de negócios e de capital para que sua atividade operacional consiga se reerguer.

IV.2 PROJEÇÕES ECONÔMICO FINANCEIRAS

41. Com a finalidade de atingir os principais objetivos propostos por este Plano, que são a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e o respeito aos interesses de todos os credores, adotou-se algumas premissas para a modelagem financeira das Empresas em Recuperação. As principais premissas que devem ser destacadas para a construção do modelo estão detalhadas a seguir.

42. O modelo Econômico-Financeiro elaborado contém projeções em moeda constante (Real) dentro de um contexto não inflacionário, considerando que



os aumentos dos preços de custos e despesas ao longo dos anos serão repassados integralmente aos preços de vendas.

43. As projeções para os próximos 10 (dez) anos contemplam melhorias de produtividade, reduções de despesas agressivas e elevadas taxas de crescimento de vendas. Para os anos subsequentes é considerado um crescimento real de vendas de 4,5% (quatro e meio por cento) ao ano, com a manutenção das margens operacionais.

44. O modelo Econômico-Financeiro considera ainda o resultado consolidado das duas RECUPERANDAS, dado que a fonte de Receitas do **GRUPO HERMES** é a venda à distância, enquanto que a atividade de produção dos catálogos realizada pela Editora MERKUR nada mais é do que uma etapa intrínseca a este processo.

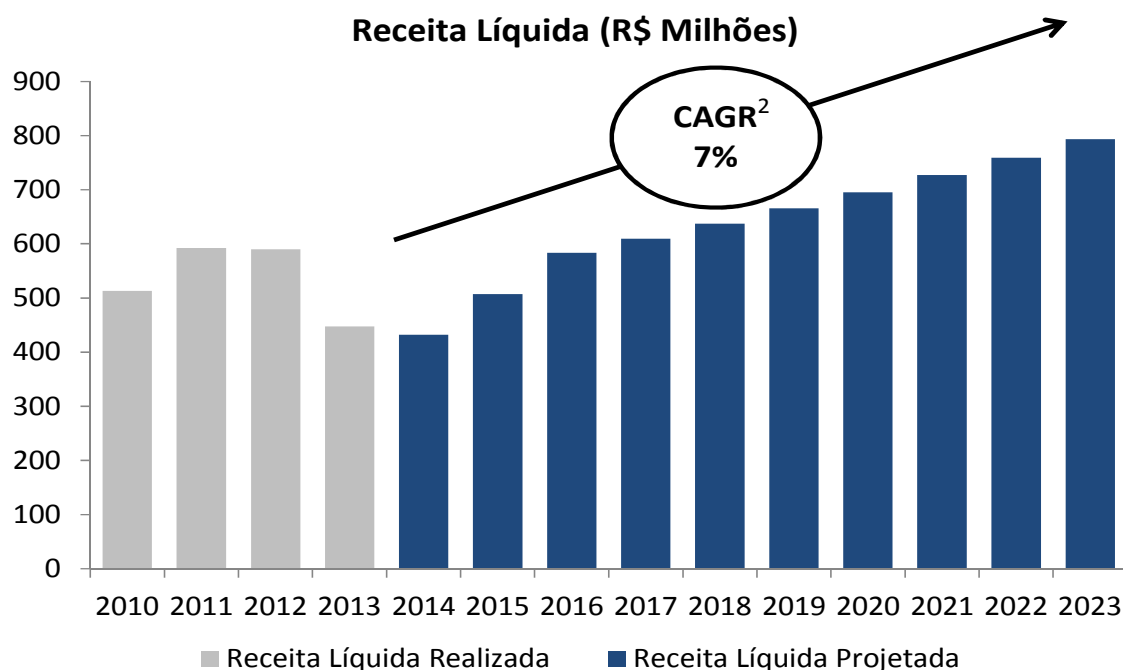
45. As projeções contidas nas demonstrações abaixo são expectativas futuras e contêm estimativas que podem vir a não se concretizar, pois dependem de fatores de mercado, externos à gestão do Grupo. Eventuais mudanças drásticas nas conjunturas econômicas nacionais ou internacionais refletirão nos resultados apresentados.

FATURAMENTO

46. A projeção de faturamento do **GRUPO HERMES** considera um aumento gradual do número de pedidos atendidos no ano de 2014, com crescimentos significativos nos anos de 2015 e 2016, a partir de quando se retorna aos patamares de venda anteriores à crise.

47. Para os anos subsequentes² é considerada a estabilização da taxa de crescimento, fixada acima da projeção de crescimento do PIB Nacional. O ticket médio projetado é de R\$ 207,35 (duzentos e sete reais e trinta e cinco centavos), superior aos últimos anos.

48. A remuneração das consultoras e franqueados mantém-se no nível histórico médio de 33% (trinta e três por cento), assim como os Impostos sobre Vendas e Devoluções, que representam 20% (vinte por cento) da Receita Bruta.



CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS

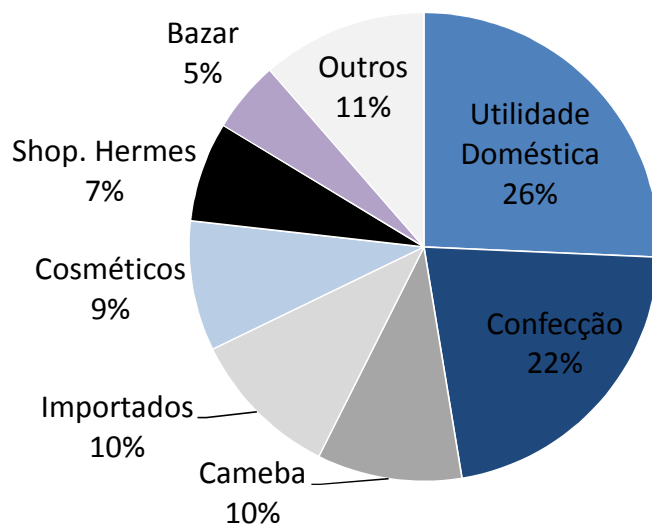
49. Para a projeção dos Custos considera-se o “Mix de Vendas” médio dos últimos meses com um incremento no *mark-up* (indicador do “Preço Final de

² COMPOUNDED ANNUAL GROWTH RATE – correspondente em inglês a Taxa Composta de Crescimento Anual.

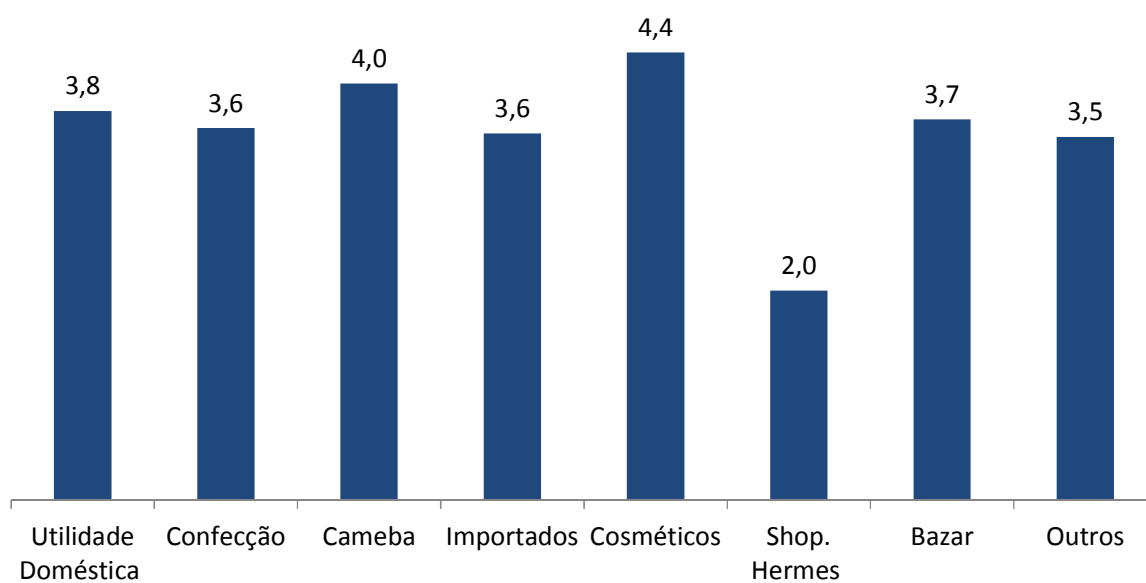


Venda” dividido pelo “Custo do Produto”) baseado na elasticidade-preço das diferentes linhas de produto.

Mix de Produtos



Mark-up por Linha de Produto





DESPESAS

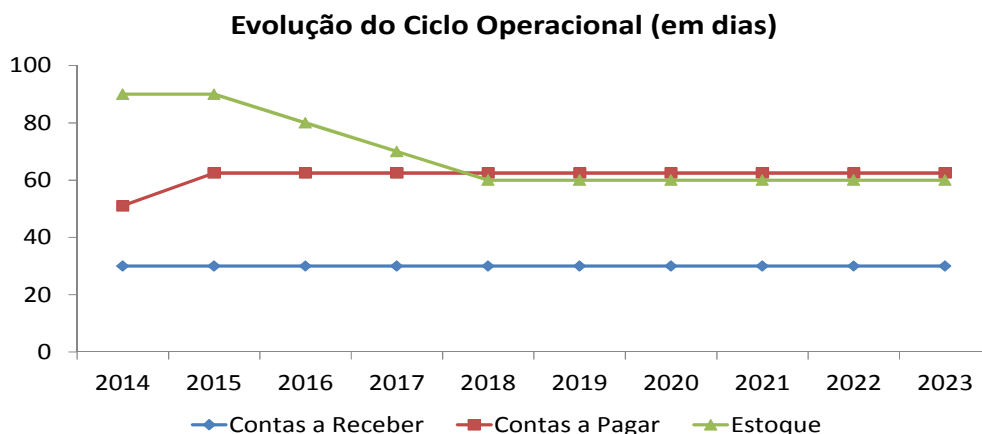
50. A projeção das despesas administrativas, de vendas e pessoal considera as reduções já realizadas nos últimos meses, assim como ajustes que serão realizados nos próximos anos e que resultarão no aumento de produtividade do **GRUPO HERMES**.

CAPITAL DE GIRO

51. As principais variáveis que compõem a necessidade de capital de giro do **GRUPO HERMES** são: Contas a Pagar, Contas a Receber e Estoque.

52. No caso do “Contas a Pagar”, considerou-se o prazo médio de pagamento obtido pela empresa após o Pedido de Recuperação Judicial, com uma melhora à medida em que os fornecedores ingressam no Programa de Pagamento Antecipado e concedem maior crédito às RECUPERANDAS.

53. Para o “Estoque”, foi considerada uma redução gradual do Prazo Médio de Estocagem, considerando a evolução do estoque necessário no momento atual para o prazo ótimo da operação. Por sua vez, o “Prazo Médio de Recebimento” não é alterado ao longo do período da projeção.





DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) PROJETADA

R\$ mil	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
DRE										
Receita Bruta	542.639	636.788	732.307	765.260	799.697	835.683	873.289	912.587	953.654	996.568
(-) Impostos e Devoluções	(110.408)	(129.564)	(148.999)	(155.704)	(162.711)	(170.033)	(177.684)	(185.680)	(194.036)	(202.767)
Receita Líquida	432.231	507.224	583.307	609.556	636.986	665.651	695.605	726.907	759.618	793.801
(-) Custo Mercadorias Vendidas	(245.076)	(287.102)	(330.168)	(345.025)	(360.551)	(376.776)	(393.731)	(411.449)	(429.964)	(449.313)
Lucro Bruto	187.155	220.122	253.140	264.531	276.435	288.875	301.874	315.458	329.654	344.488
Margem de Contribuição	43,3%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%	43,4%
(-) Despesas Gerais e Administrativas	(190.743)	(201.849)	(227.052)	(234.883)	(244.145)	(253.823)	(264.400)	(276.661)	(289.461)	(301.466)
(+/-) Outras Receitas e Despesas	12.382	9.593	10.857	11.293	11.748	12.225	12.722	13.242	13.786	14.354
EBITDA Ajustado	8.793	27.865	36.945	40.941	44.039	47.277	50.196	52.040	53.978	57.376
Margem EBITDA Ajustado	2,0%	5,5%	6,3%	6,7%	6,9%	7,1%	7,2%	7,2%	7,1%	7,2%
(+/-) Rec/Desp Não Operacionais	(9.144)	(10.156)	(11.319)	(11.721)	(12.140)	(12.579)	(13.037)	(13.516)	(14.016)	(14.539)
(-) Despesas Não Recorrentes	(12.797)	(6.840)	(3.820)	(1.021)	(1.021)	(1.021)	(1.021)	(681)	-	-
EBITDA	(13.147)	10.869	21.805	28.199	30.878	33.677	36.139	37.844	39.963	42.837
Margem EBITDA	-3,0%	2,1%	3,7%	4,6%	4,8%	5,1%	5,2%	5,2%	5,3%	5,4%
(-) Depreciação/Amortização	(13.509)	(13.461)	(10.318)	(8.428)	(7.599)	(6.400)	(5.085)	(5.651)	(6.246)	(6.723)
(-) Despesas Financeiras	(8.379)	(11.009)	(10.461)	(8.902)	(7.287)	(5.988)	(5.774)	(5.639)	(5.512)	(5.414)
(=) LAIR	(35.036)	(13.601)	1.026	10.868	15.991	21.289	25.279	26.554	28.205	30.700
(-) IR/CSLL	-	-	(244)	(2.587)	(3.806)	(5.067)	(6.016)	(6.320)	(6.713)	(7.307)
Resultado do Exercício	(35.036)	(13.601)	782	8.282	12.185	16.223	19.263	20.234	21.492	23.393



FLUXO DE CAIXA PROJETADO

R\$ mil	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fluxo de Caixa										
Atividades Operacionais	(30.648)	11.567	21.669	32.557	34.937	26.709	28.135	29.448	31.080	33.263
EBITDA	(13.147)	10.869	21.805	28.199	30.878	33.677	36.139	37.844	39.963	42.837
(-) IR/CSLL	-	-	(244)	(2.587)	(3.806)	(5.067)	(6.016)	(6.320)	(6.713)	(7.307)
(+/-) Necessidade Capital de Giro	(17.501)	698	109	6.945	7.865	(1.901)	(1.987)	(2.076)	(2.170)	(2.268)
Atividades de Investimento	85.933	(3.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
(+) Entradas Não Recorrentes	88.933	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX	(3.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)	(6.000)
Atividades de Financiamento	(15.909)	(15.043)	(23.103)	(25.196)	(23.747)	(9.736)	(6.030)	(5.841)	(4.164)	(3.100)
(-) Dívida Extraconcursal	(10.984)	(8.329)	(16.186)	(17.208)	(15.607)	(4.391)	(756)	(585)	(231)	()
(-) Parcelamentos Fiscais	(3.308)	(3.278)	(3.278)	(4.667)	(5.193)	(2.695)	(2.557)	(2.417)	(966)	-
(-) Antecipação Dívida RJ (PPA)	(1.618)	(3.436)	(3.639)	(3.321)	(2.948)	(2.650)	(2.717)	(2.839)	(2.967)	(3.100)
(-) Dívida Concursal	(7.365)	(7.381)	(5.889)	(5.889)	(11.396)	(15.255)	(15.161)	(15.067)	(14.973)	(14.879)
Geração de Caixa	32.011	(13.857)	(13.322)	(4.528)	(6.207)	(4.282)	944	2.540	5.944	9.284
Saldo Inicial	11.044	43.055	29.198	15.876	11.348	5.142	859	1.804	4.344	10.288
Geração de Caixa	32.011	(13.857)	(13.322)	(4.528)	(6.207)	(4.282)	944	2.540	5.944	9.284
Saldo Final	43.055	29.198	15.876	11.348	5.142	859	1.804	4.344	10.288	19.572

CAPÍTULO V

PLANO DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL

54. Os avanços positivos programados em relação ao resultado operacional das RECUPERANDAS organizam-se sob a égide do seguinte tripé:

Melhoria do Capital de Giro Operacional	• Ações de adequação da necessidade de capital de giro operacional, com alteração dos prazos e das políticas de financiamento operacional;
Aumento da Geração de Caixa Operacional	• Ações corretivas implementadas e em implementação para correção dos diferentes pontos que originaram as dificuldades econômico-financeiras;
Renegociação dos Passivos	• Renegociação do fluxo de vencimento dos passivos, adequando ao fluxo projetado da capacidade de pagamento do grupo;

V.1 AJUSTES OPERACIONAIS E DESINVESTIMENTOS

55. Em novembro de 2013, após constatar que sua situação financeira era insustentável, o **GRUPO HERMES** efetuou a contratação de executivos do mercado e da ALVAREZ & MARSAL, consultoria internacional com grande expertise em reestruturação de empresas, responsável pelos Planos de Recuperação Judicial de Varig, Casa & Vídeo, entre outras.



56. Desde então, a companhia analisou diversas alavancas de resultado visando melhorar sua margem operacional e estabilizar o fluxo de caixa. Podemos dividir as principais ações realizadas, em andamento e planejadas, em dois grandes blocos relacionadas às duas unidades operacionais, conforme descritas a seguir:

FECHAMENTO DA OPERAÇÃO DO COMPRA FÁCIL

- Renegociação dos contratos de prestação de serviço
- Renegociação do contrato de locação atípica
- Redução de custos com pessoal
- Liquidação de ativos circulantes
- Término de contratos de clientes corporativos
- Venda de ativos permanentes do Centro de Distribuição

MELHORIA OPERACIONAL DO CANAL HERMES

- Investimento em estoques de mercadorias visando minimizar falta de produtos
- Alavancar volume de vendas com estímulo e redesenho do incentivo à força de vendas
- Racionalização do sortimento de produtos e revisão do *pricing*, visando melhorar margem de contribuição
- Revisão dos processos logísticos, visando ganho de produtividade e redução de custos com transportes
- Renegociação de contratos de prestação de serviços
- Redução de custos com pessoal e *backoffice*
- Otimização do ciclo operacional visando reduzir necessidade de capital de giro



V.2 MEDIDAS FUTURAS A SEREM ADOTADAS

REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

57. Além das medidas gerenciais já adotadas e daquelas ainda em curso, o **GRUPO HERMES** poderá realizar, no decorrer do seu processo de recuperação, operações de reorganização societária, tais como cisão, fusão ou incorporação entre sociedades integrantes ou não do Grupo, sempre com o objetivo devidamente justificado de otimizar as suas operações e incrementar os seus resultados, contribuindo assim para a viabilidade do cumprimento das obrigações constantes deste Plano.

ALTERAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO

58. Também como forma de potencializar os seus resultados e viabilizar o aporte de recursos por parte de investidores, os atuais sócios do **GRUPO HERMES** poderão alienar, parcial ou integralmente, a sua participação societária em quaisquer das sociedades integrantes do Grupo.

ALIENAÇÃO DE ATIVOS

59. O **GRUPO HERMES** poderá, no decorrer do seu processo de recuperação, vender, alugar ou arrendar quaisquer bens de seu ativo permanente, estando autorizado a promover a reunião de tais ativos a fim de permitir a constituição de uma Unidade Produtiva Isolada para futura alienação a terceiros.



60. O resultado da operação de alienação de Unidade Produtiva Isolada constituída na forma do parágrafo acima será destinado prioritariamente para a antecipação do pagamento integral dos Credores Classe I, destinando-se o eventual saldo restante para investimento nas RECUPERANDAS, com o especial objetivo de sustentar a condução normal dos seus negócios.

61. A Unidade Produtiva Isolada que vier a ser criada poderá ser alienada sob toda e qualquer forma admitida em Direito, inclusive mediante a constituição de sociedade de propósito específico, com a posterior transferência de seu controle acionário ao adquirente interessado, sendo certo que o bem objeto de alienação estará livre de todo e qualquer ônus e será transferido sem sucessão do adquirente nas dívidas e obrigações das RECUPERANDAS, nos termos do parágrafo único do artigo 60 da Lei 11.101/05.

APORTE DE CAPITAL PELOS ACIONISTAS

62. Os controladores das empresas em recuperação, Srs. Cláudia e Gustavo Bach, também são sócios da Europa Participações e Investimentos Ltda. (“EUROPA”), sociedade limitada com sede na cidade do Rio de Janeiro, conforme informado na relação de bens que instruiu o pedido de recuperação judicial. A referida sociedade é titular dos dois imóveis a seguir descritos:

- i) Sala 202 do bloco 01 do prédio situado na Rua Victor Civita nº 77, na freguesia de Jacarepaguá, com direito a 20 vagas de garagem situadas no 1º subsolo de números 26 a 33; 72 a 75; 100 a 102 e 110 a 114, e correspondente fração de 0,038330 do domínio útil do



respectivo terreno designado pelo Lote 02 do PAL 44819, matriculado sob o nº 274214, perante o 09º Ofício do RGI da Capital do Estado do Rio de Janeiro; e

- ii) Sala 302 do bloco 01 do prédio situado na Rua Victor Civita nº 77, na freguesia de Jacarepaguá, com direito a 20 vagas de garagem situadas no 1º subsolo de números 15 a 25 e 34 a 42, e correspondente fração de 0,038643 do domínio útil do respectivo terreno designado pelo Lote 2 do PAL 44819, matriculado sob o nº 274215, perante o 09º Ofício do RGI da Capital do Estado do Rio de Janeiro.

63. Na qualidade de sócios da Europa, os acionistas Cláudia e Gustavo Bach poderão promover todos os atos societários necessários à avaliação e venda dos imóveis acima descritos, em condições de mercado.

64. Os acionistas Cláudia e Gustavo Bach estão livres para realizar a venda dos referidos imóveis a qualquer tempo, antes ou após a concessão da recuperação judicial, ressalvando-se, entretanto, que em qualquer hipótese tais bens deverão ser submetidos à avaliação de 01 (um) avaliador independente, cujo laudo, acompanhado das cópias dos atos societários e dos respectivos instrumentos de compra e venda, será juntado aos autos da recuperação, para ciência de todos os credores e demais interessados.

65. Todo o produto da alienação dos imóveis descritos no item 62 acima será destinado prioritariamente para a antecipação do pagamento integral dos Credores Classe I, devendo o eventual saldo restante ser destinado para



investimento nas empresas em recuperação, com o especial objetivo de sustentar a condução normal dos seus negócios.

DESENVOLVIMENTO DE MARCA PRÓPRIA

66. Como forma de otimizar o valor de seu ativo intangível e incrementar os seus resultados, o **GRUPO HERMES** analisa a viabilidade de futuramente diversificar a sua atuação comercial, investindo no desenvolvimento de marcas próprias para atuação no mercado de cosméticos – perfumes, cremes, etc. – e artigos de vestuário – tais como camisas e gravatas etc.

67. Os investimentos em questão devem ser realizados preferencialmente mediante associação com fabricantes já estabelecidos, e poderão ter como público alvo tanto os consumidores atendidos pelo canal de vendas hoje existente, como outros a serem alcançados mediante exposição de produtos em gôndolas de lojas especializadas e de varejo, por exemplo.

CAPÍTULO VI

NOVAÇÃO DA DÍVIDA E PROPOSTA DE PAGAMENTO AOS CREDITORES

68. A dívida do **GRUPO HERMES** será objeto de novação, de acordo com o artigo 59 da Lei nº 11.101/05, e será quitada na forma prevista nos itens a seguir.



VI.1 CREDORES CLASSE I

69. Os credores que compõe a Classe I receberão o pagamento integral – sem deságio – em 12 (doze) parcelas mensais a partir da aprovação do PRJ, com possibilidade de antecipação do pagamento com os recursos oriundos da eventual venda de Unidade Produtiva Isolada mencionada no CAPÍTULO V.2 (“MEDIDAS FUTURAS A SEREM ADOTADAS”).

VI.2 CREDORES CLASSE II

70. Conforme adiantado no CAPÍTULO III.2 (“PERFIL DA DÍVIDA”), o **GRUPO HERMES** não possui credores Classe II.

VI.3 CREDORES CLASSE III

71. O pagamento dos credores que compõem a Classe III será feito de acordo com a classificação nas categorias abaixo discriminadas:

- **CREDORES NÃO-FINANCEIROS COM DÍVIDA DE ATÉ R\$ 10.000,00 (DEZ MIL REAIS):**

DESÁGIO: Pagamento integral, não haverá deságio.

CARÊNCIA: Não haverá carência de amortização de principal, e o pagamento será iniciado no mês subsequente ao da aprovação do Plano de Recuperação Judicial.



PRAZO DE PAGAMENTO: O pagamento do montante total da dívida será realizado em 03 (três) parcelas mensais, iguais e consecutivas.

JUROS: não haverá incidência de juros.

- **CREDORES NÃO-FINANCEIROS COM DÍVIDA SUPERIOR A R\$ 10.000,00 (DEZ MIL REAIS):**

DESÁGIO: Pagamento integral, não haverá deságio.

CARÊNCIA: Período de carência de amortização de principal de 48 (quarenta e oito) meses, contados a partir da aprovação do Plano de Recuperação Judicial.

PRAZO DE PAGAMENTO: O pagamento do montante correspondente a 20% (vinte por cento) da dívida será realizado em 150 (cento e cinquenta) parcelas mensais, iguais e consecutivas, e o pagamento do montante correspondente a 80% (oitenta por cento) da dívida será feito em 72 (setenta e duas) parcelas mensais, iguais e consecutivas, após a quitação das primeiras 150 (cento e cinquenta) parcelas.

JUROS: Juros de 01% (um por cento) ao ano, pagos mensalmente a partir da aprovação do Plano de Recuperação Judicial.

- **CREDORES FINANCEIROS:**

DESÁGIO: Pagamento integral, não haverá deságio.

CARÊNCIA: Período de carência de amortização de principal de 48 (quarenta e oito) meses, contados a partir da aprovação do Plano de Recuperação Judicial.

PRAZO DE PAGAMENTO: O pagamento do montante correspondente a 20% (cinte por cento) da dívida será realizado em 150 (cento e



cinquenta) parcelas mensais, iguais e consecutivas, e o pagamento do montante correspondente a 80% (oitenta por cento) da dívida será feito em 72 (setenta e duas) parcelas mensais, iguais e consecutivas, após a quitação das primeiras 150 (cento e cinquenta) parcelas.

JUROS: Juros de 01% (um por cento) ao ano, pagos mensalmente a partir da aprovação do Plano de Recuperação Judicial.

VI.4 PROGRAMA DE PAGAMENTO ANTECIPADO (PPA)

72. Os credores que fornecerem produtos e/ou serviços a partir da aprovação do PRJ, com prazo de pagamento de no mínimo 90 (noventa) dias, serão considerados **CREDORES COLABORADORES** e receberão os seus créditos de forma antecipada em relação aos demais.

73. Da mesma forma, as instituições financeiras que concederem crédito sem garantia para as **RECUPERANDAS** após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, também serão elegíveis para participação no Programa de Pagamento Antecipado.

74. Os critérios para a implementação do PPA serão:

CREDORES NÃO FINANCEIROS

- São elegíveis todos os credores concursais não financeiros que fornecerem, sem garantia, após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, produtos ou serviços no valor mínimo de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) mensais, com prazo igual ou superior a 90 (noventa) dias para pagamento;



- Do valor mensal vendido para a HERMES com prazo igual ou superior a 90 (noventa) dias, 01% (um por cento) será creditado em forma de pontos no PPA; e
- No mês subsequente, os pontos serão convertidos em pagamento (01 ponto = R\$ 1,00 antecipado) até o limite de 0,5% (meio por cento) da Receita Líquida. Caso o montante total de créditos ultrapasse este valor, será feito um rateio *pro rata* de acordo com os valores totais dos créditos que cada credor tem direito no mês em questão. Não haverá acúmulo de créditos para meses subsequentes.
- Exemplo Hipotético: um credor não financeiro com uma dívida de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais), que forneça mensalmente serviços ou produtos de forma elegível ao PPA no montante de R\$ 100.000,00 (cem mil reais), receberá uma antecipação mensal de 01% (um por cento) deste valor, isto é, R\$ 1.000,00 (hum mil reais). Considerando a proposta de pagamento acima descrita, não havendo rateio dos valores do PPA, e caso este credor aumente o valor do seu fornecimento com a mesma taxa de crescimento que as vendas do **GRUPO HERMES**, seu crédito seria quitado em aproximadamente 09 (nove) anos antes do prazo previsto para quitação fora do Programa de Pagamento Antecipado. Cabe ressaltar que, quanto maior o montante elegível a PPA fornecido, mais rápida será a aceleração do pagamento da dívida concursal.



CREDORES FINANCEIROS

- São elegíveis todos os credores concursais financeiros que concederem crédito pelo período mínimo de 01 (hum) mês e no montante mínimo de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), sem garantia, após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial;
- Do saldo principal em aberto da nova dívida, 0,3% (zero vírgula três por cento) será computado, mensalmente, como crédito no PPA; e
- No mês subsequente, os créditos serão convertidos em pagamento (01 ponto = R\$ 1,00 antecipado) até o limite de 0,5% (meio por cento) da Receita Líquida. Caso o montante total de créditos ultrapasse este valor, será feito um rateio *pro rata* de acordo com os valores totais dos créditos que cada um tem direito no mês em questão. Não haverá acúmulo de créditos para meses subsequentes.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES FINAIS

75. A crise e a proposta de pagamento descrita nos capítulos anteriores são, ao mesmo tempo, extremas e atípicas.

76. A crise é extrema, pois foi originada por unidade operacional que está sendo descontinuada (varejo *online*) e que representava mais de 70% (setenta por cento) do faturamento do **GRUPO HERMES**. O novo tamanho do Grupo após liquidação do Compra Fácil limitará consideravelmente seu potencial de geração de



caixa em termos absolutos, resultando em uma alavancagem financeira incompatível com seus resultados operacionais possíveis.

77. A crise também é atípica, porque a unidade de negócios viável (vendas a distância) possui vantagens competitivas e um ecossistema de negócios único que, se bem administrado, possibilitam uma geração de caixa operacional consistente e sustentável que, apesar dos danos que o estresse financeiro enfrentado pelo **GRUPO HERMES** causou em sua performance operacional recente, pode se recuperar em um curto espaço de tempo, preservando toda uma cadeia de fornecimento, empregos diretos e indiretos bem como uma plataforma de vendas que complementa a renda de mais de 500.000 (quinhentas mil) famílias em todas as regiões do país.

78. A proposta de pagamento, por sua vez, está baseada em um plano de negócios adequadamente ambicioso onde se prevê, em pouco mais de dois anos, alcançar o melhor resultado operacional desta unidade de negócios desde sua criação, 70 anos atrás. Deste ponto em diante, o **GRUPO HERMES** assume premissas bastante agressivas com relação a crescimento, produtividade e geração de caixa.

79. O Grupo oferece a seus credores todo o seu fluxo de caixa livre projetado para quitação de 100% (cem por cento) de sua dívida, mesmo que isso demore longos anos e que permita apenas uma remuneração tímida desta dívida ao longo do tempo, mas preserva a recuperação de 100% (cem por cento) do seu montante principal.

80. O **GRUPO HERMES** oferece, ainda, um plano de aceleração de pagamento para aqueles credores que quiserem colaborar com a sua recuperação reestabelecendo o crédito para o Grupo.



81. Diante de tudo isso, o presente PRJ reflete o espírito da Lei de Recuperação Judicial de Empresas em sua essência e conta com o apoio e compreensão de todos os envolvidos.

82. Em decorrência dos efeitos previstos no artigo 59 da Lei nº 11.101/05, após aprovado o PRJ, e durante todo o tempo de sua execução e cumprimento, os credores não poderão ajuizar ou prosseguir com ações ou execuções judiciais contra as RECUPERANDAS e seus garantidores, que envolvam obrigações submetidas ao processo de recuperação judicial.

83. O PRJ, uma vez aprovado, obriga as RECUPERANDAS, credores e respectivos sucessores a qualquer título, devendo o Exmo. Juízo da 7ª Vara Empresarial, uma vez concedida a recuperação judicial na forma do artigo 58 da Lei nº 11.101/05, determinar a realização de todos os atos necessários ao seu cumprimento.

Rio de Janeiro, 31 de Janeiro de 2014.

SOCIEDADE COMERCIAL E IMPORTADORA HERMES S.A.

Representante: **GUSTAVO BACH** (PRESIDENTE)

MERKUR EDITORA LTDA.

Representante: **GUSTAVO BACH** (PRESIDENTE)