



## **RELATÓRIO EMPRESARIAL DE RETOMADA DA OPERAÇÃO**

Este relatório tem como objetivo apresentar, de forma estruturada e transparente, o plano de retomada das operações da Multdia Indústria e Comércio S.A. – Em Recuperação Judicial. Com base em um diagnóstico técnico, histórico de mercado e projeções realistas, o documento demonstra a viabilidade econômica da Companhia e da proposta constante no aditamento apresentado ao plano de recuperação original, os impactos positivos da reativação e os caminhos para a reconstrução de valor, geração de empregos e cumprimento das obrigações legais. A Multdia está pronta para recomeçar – com solidez, propósito e compromisso com o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e da indústria alimentícia nacional.

# SUMÁRIO

1.	Considerações Iniciais .....	3
1.1.	Escopo .....	3
1.2.	Abrangência e Restrição do Trabalho .....	3
1.3.	Estrutura organizacional .....	4
2.	Apresentação da Empresa .....	5
2.1.	Imagens .....	6
2.2.	Produtos e marcas .....	8
2.3.	Canais de vendas .....	9
2.4.	Recuperação Judicial .....	10
3.	Plano de retomada das operações empresariais.....	11
3.1.	Credores da recuperação judicial .....	11
3.2.	Plano de negócio .....	12
3.3.	Benefícios com a retomada das operações da Empresa .....	14
4.	Projeções financeiras .....	16
4.1.	Demonstração de resultados (DRE's) .....	18
4.2.	Fluxo de caixa .....	20
5.	Conclusão.....	21

# 1. Considerações Iniciais

O presente relatório tem por objetivo evidenciar a viabilidade econômica e financeira da Companhia, bem como a necessidade de capital de giro e de investimentos para a retomada das operações da **Multdia Indústria e Comércio S.A. – Em Recuperação Judicial**, CNPJ/MF nº 03.652.969/0001-35 “Empresa”, sediada no município de Macaíba, Estado do Rio Grande do Norte.

## 1.1. Escopo

Este relatório contempla as projeções financeiras da Companhia, necessidade de capital de giro e de investimentos, além das medidas gerenciais para retomada das atividades, cumprimento das obrigações do plano de recuperação judicial, recolhimento de tributos e geração de valor às partes relacionadas com a atividade da Companhia, tais como funcionários, comunidade local, Governos, clientes, fornecedores e investidores de capital.

As projeções financeiras contemplam, entre outros itens de finanças corporativas, as estimativas de resultados (DREs) e dos fluxos de caixa, evidenciando as fontes e aplicações dos recursos gerados pela retomada das operações da Companhia.

## 1.2. Abrangência e Restrição do Trabalho

A participação e o trabalho técnico desenvolvido pela empresa H&P Finance Solution Ltda. na elaboração deste relatório, deu-se através da compilação e tabulação das informações fornecidas pela Empresa, que estão expostas na etapa projeções financeiras, que evidenciam a capacidade econômica e financeira da Companhia para o seu soerguimento.

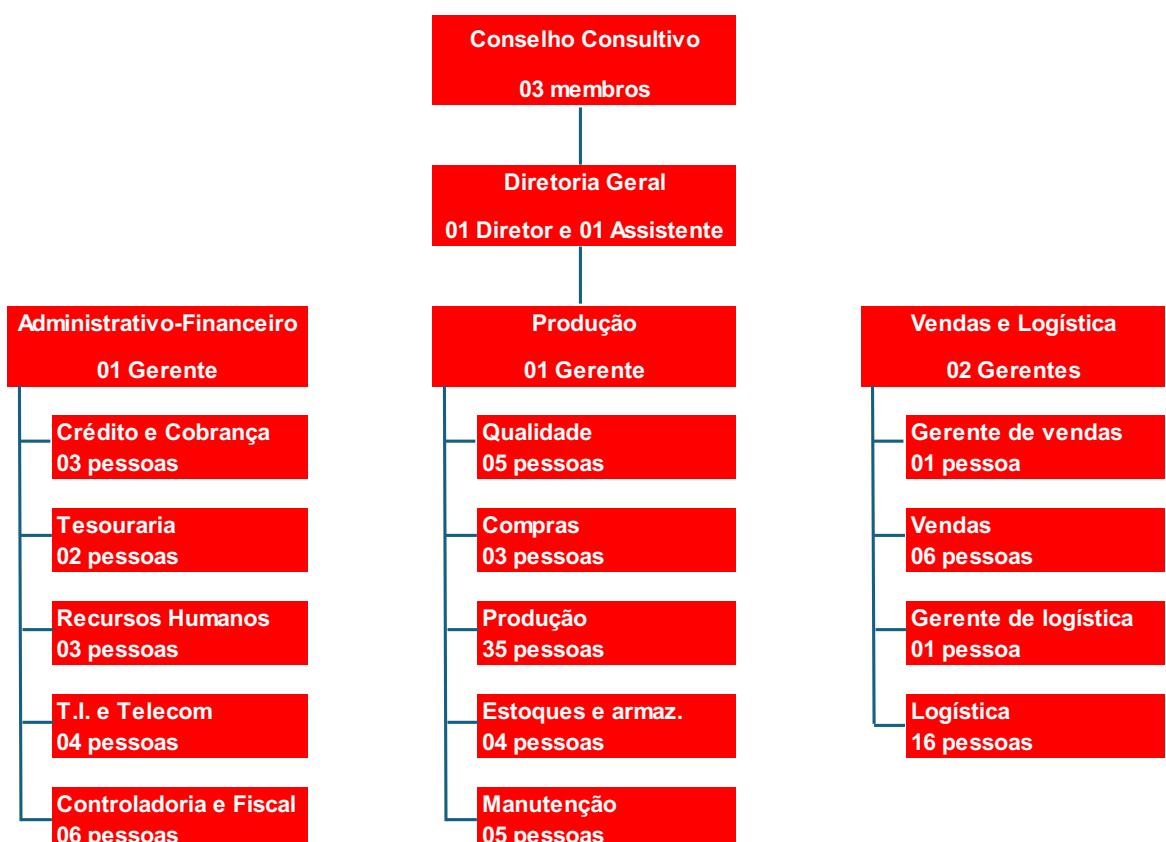
Ressalte-se que a H&P Finance Solution não atua como perita, auditora, revisora, validadora, contadora, testemunha, gestora ou qualquer outra qualidade neste projeto.

As projeções financeiras foram consubstanciadas em planos estratégicos e premissas de planejamento adotadas pela administração da Empresa. Os resultados apresentados envolvem riscos e incertezas, uma vez que sua efetivação depende de fatores externos – economia, consumo interno, geração de renda etc – e do êxito na implantação das estratégias e premissas estabelecidas pela Administração da Companhia.

### 1.3.Estrutura organizacional

Visando iniciar com uma Governança sólida, o planejamento empresarial estabeleceu a instalação do Conselho Consultivo, composto por um conselheiro indicado pelos acionistas da Multdia e por dois conselheiros externos e sem vínculos com a Multdia.

Em função da paralisação total das operações, este processo de retomada envolverá a contratação de toda estrutura, conforme organograma abaixo, relativa aos 3 primeiros anos da recuperação da Companhia:



## 2. Apresentação da Empresa

A Multdia é uma indústria alimentícia sediada na região metropolitana Natal-RN, com capacidade atual instalada para produção 1.100 toneladas de produtos por dia. A Empresa iniciou suas atividades ainda nos anos de 1970 por meio da DIA – Distribuidora Internacional de Alimentos Ltda., fundada pelo Sr. José Patrício Francisco, empreendedor de origem portuguesa.

Em 1992 Eduardo Patrício, filho do fundador, ingressou na DIA e deu início a um processo de transformações estratégicas e de gestão. Com forte histórico na distribuição de produtos, o empreendedor diversificou as operações e entrou no ramo industrial, com a fundação da Multdia em 17/02/2000.

Em 2004, a Multdia lançou a marca Nutriday para produtos alimentícios infantis, com uma gama ampla de mingaus, cereais, misturas para bolos e achocolatados. A marca Nutriday alcançou grande notoriedade e sinônimo de qualidade e os produtos abrangidos pela marca ocuparam posição de destaque no mercado nacional.

Em 2006, a Empresa decidiu atuar no segmento de massas com a criação de uma nova marca, a Nutrilar. Neste caso, a produção era realizada por terceiros, cabendo a Multdia a gestão da marca, o controle da qualidade e a distribuição dos produtos. Até então, as unidades fabril e comercial funcionavam como pessoas jurídicas diferentes. Em 31 de dezembro de 2007 a Multdia incorporou a DIA, tornando-se uma única empresa com três unidades de negócios, a saber:

1. Produção própria
2. Produção por terceiros
3. Distribuição de terceiros

Em 2008 a Multdia faturou R\$ 123 milhões e gerou emprego e renda para mais de 600 colaboradores. A Unidade de negócio de distribuição de terceiros respondia, naquele ano, por 40% do faturamento. Nesta ocasião, a Multdia possuía exclusividade na distribuição de linhas de produtos de empresas como Ceras Johnson e Kimberly Clark. O ano de 2008 marcou ainda o fim do contrato de distribuição com a M. Dias Branco e o início da produção própria em detrimento da distribuição de produtos de terceiros.

Em 2013 a Multdia iniciou um processo de migração para um modelo de negócio exclusivamente industrial com foco em produtos próprios, o que foi concluído durante o ano de 2014.

A empresa possui uma moderna planta industrial, onde são fabricados produtos voltados para alimentação infantil, como farinha láctea, misturas para bolos, cereais em flocos, mingaus e achocolatados. Os produtos são comercializados com a marca Nutriday, que assumiu a liderança nos estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba.

A Multdia tem capacidade instalada, recall de marcas, conhecimento logístico e expertise de produção de alimentos e bens de consumo para voltar a ser um player competitivo da indústria alimentícia do Nordeste brasileiro rapidamente. Com know-how em distribuição de produtos acumulado em mais de 40 anos de existência, além de forte atuação comercial e capacidade de penetração nas redes de varejo, atacarejo e no canal tradicional (bares, padarias, lojas de conveniência etc) em cinco estados do Nordeste, a Multdia tem uma vantagem competitiva relevante no processo de retomada de suas atividades, pela capacidade de abertura de clientes de maneira rápida.

O mix de produtos da Multdia envolve as linhas Nutriday – focada em produtos para o público infantil – e Dayton – focada no público teen-adulto.

A Administração da Companhia sempre investiu na aquisição das mais modernas tecnologias de produção e, seu parque fabril, ainda contempla maquinários atualizados e que asseguram produtividade e qualidade na fabricação de produtos alimentícios.

Até 2015 a Multdia dia vice-líder na região Nordeste e ocupava a terceira posição em âmbito nacional no mercado de cereais infantis.

## 2.1. Imagens

### **Unidade industrial de Macaíba (RN)**



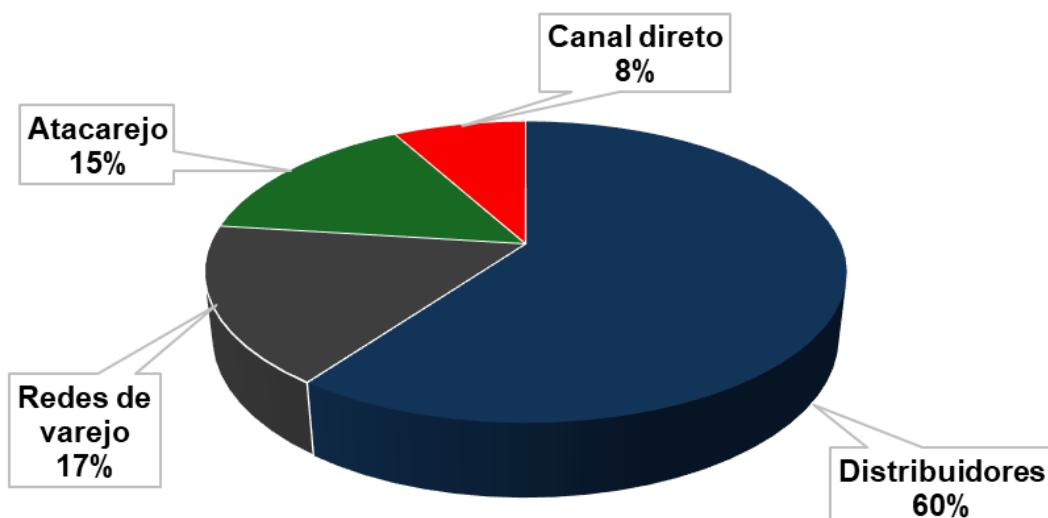
## 2.2. Produtos e marcas





## 2.3. Canais de vendas

A estratégia comercial da Multdia está estruturada para abranger os principais canais de vendas do setor alimentício, com foco em capilaridade, eficiência logística e relacionamento direto com o mercado. O planejamento de retomada considera uma distribuição equilibrada do faturamento entre os seguintes canais:



## 2.4. Recuperação Judicial

O pedido de recuperação judicial da Multdia foi protocolado em 20 de novembro de 2015, perante a 1ª Vara Cível da Comarca de Macaíba/RN, sob o nº 0801928-59.2015.8.20.5121.

Em 18 de dezembro de 2015, o juízo deferiu o processamento da recuperação judicial. No entanto, após o deferimento, os trâmites previstos pela Lei nº 11.101/2005, como a realização da Assembleia Geral de Credores (AGC), não foram concluídos.

Posteriormente, em 19 de julho de 2019, o juízo da 3ª Vara Cível da Comarca de Macaíba/RN, na pessoa do Exmo. Juiz Felipe Barros, proferiu decisão que convolou a recuperação judicial em falência, com fundamento no suposto descumprimento das obrigações previstas no plano de recuperação aprovado.

Contudo, em 16 de outubro de 2019, o Desembargador Dilermando Mota, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, suspendeu a decisão de falência, reconhecendo o potencial impacto social e econômico da interrupção das atividades da empresa, afirmando:

“A interrupção da atividade econômica da empresa afetará diretamente o emprego de seus funcionários e de toda a cadeia produtiva, impactando frontalmente a economia local.”

Apesar da suspensão, em 09 de junho de 2020, foi proferida nova decisão judicial que reconduziu a Multdia à condição de falida.

Desde então, a empresa permanece com suas atividades paralisadas e tem buscado, por meio de vias judiciais e extrajudiciais, a reversão da falência e a aprovação de um novo plano de reestruturação. O objetivo é viabilizar a retomada das operações, com geração de empregos, regularização tributária, pagamento dos credores sujeitos à recuperação e restabelecimento do valor social e econômico da Companhia.

### 3. Plano de retomada das operações empresariais

A proposta de retomada da Multdia Indústria e Comércio S.A. – Em Recuperação Judicial contempla ações estratégicas de reestruturação administrativa, operacional e financeira, visando garantir a viabilidade do negócio, o cumprimento das obrigações legais e contratuais, e a geração de valor para todas as partes envolvidas.

#### 3.1. Credores da recuperação judicial

O plano de recuperação judicial homologado à época contemplava a seguinte composição de credores, com valores atualizados na data-base do deferimento do processamento judicial, em 18 de dezembro de 2015

Classes	Lista de Credores	Deságio do PRJ		Valor a pagar após deságio
		%	Valor	
<b>Classe I</b>	0	0,0%	0	<b>0</b>
<b>Classe II</b>	2.612.673	70,0%	1.828.871	<b>783.802</b>
<b>Classe III</b>	12.000.957	80,0%	9.600.766	<b>2.400.191</b>
<b>Classe IV</b>	2.680.348	80,0%	2.144.279	<b>536.070</b>
<b>Total</b>	<b>17.293.978</b>	<b>78,5%</b>	<b>13.573.915</b>	<b>3.720.063</b>

## 3.2. Plano de negócio

Para a fase de retomada, foi elaborado um plano de negócio baseado na metodologia Business Model Canvas, amplamente reconhecida no meio corporativo por sua capacidade de estruturar modelos empresariais de forma estratégica e objetiva.

<b>Parcerias Chaves</b>	<b>Atividades Chaves</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>&gt; Campanhas de vendas.</b>	<b>Segmento de Cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; FIDCs para obtenção de linhas financiamento.</li> <li>&gt; Contrato de terceirização de produção com fabricante nacional.</li> <li>&gt; Transportadoras com capacidade de entrega no Nordeste e Sudeste do Brasil.</li> <li>&gt; Fornecedores de matérias-primas para atendimento das demandas mensais sem a necessidade de manter estoques de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Seleção de executivos e contratação de pessoas.</li> <li>&gt; Abertura de clientes.</li> <li>&gt; Disciplina na execução do plano de negócio e na gestão financeira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Alta qualidade dos produtos decorrentes da qualidade do maquinário industrial e know-how dos sócios na produção.</li> <li>&gt; Entrega rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ações no ponto de venda (encartes, promoções, ilhas, pontas de gôndolas etc).</li> <li>&gt; Visitas semanais aos clientes para alavancagem de vendas.</li> <li>&gt; Campanhas de vendas para alavancagem do volume.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 100,0% B2B com foco no varejo de produtos alimentícios.</li> <li>&gt; 12,0 milhões de clientes para colocação dos produtos do portfólio.</li> </ul>
<b>Recursos Chaves</b>	<b>Canais</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Capacidade dos líderes contratados.</li> <li>&gt; Linhas de produção reativadas.</li> <li>&gt; Apoio de consultoria em gestão econômica.</li> <li>&gt; Aporte de recursos ou linhas de financiamento.</li> <li>&gt; Força de relacionamento do time de vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Preço competitivo (5% abaixo dos principais concorrentes).</li> <li>&gt; Prazo médio de pagamento aos clientes (45 dias distribuidores e 60 dias Varejo/Atacado).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Canal indireto (Distribuidores) - 60%.</li> <li>&gt; Redes de Varejo - 17%.</li> <li>&gt; Atacarejo - 15%.</li> <li>&gt; Canal direto (Conveniências, Padarias, Bares etc) - 8%.</li> </ul>
<b>Custos de despesas fixas</b>	<b>Fontes de Receitas</b>			
<p>Valores mensais (R\$ 1.230 mil) relativos ao Ano 1 do plano de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pessoal: R\$ 805 mil</li> <li>&gt; Serviços profissionais: R\$ 101 mil</li> <li>&gt; Gastos com imóveis: 107 mil</li> <li>&gt; Custo fixo de produção: R\$ 102 mil</li> <li>&gt; Vendas e marketing: R\$ 85 mil</li> <li>&gt; Outras despesas gerais: R\$ 31 mil</li> </ul>	<p>Valores mensais (R\$ 5.038 mil) relativos ao Ano 1 do plano de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Royalties de marca: R\$ 500 mil</li> <li>&gt; Produção própria em Macaíba: 165 toneladas ou R\$ 3.960 mil de receita bruta</li> <li>&gt; Produção em terceiros: 58 toneladas ou R\$ 578 mil</li> </ul>			

Além disso, foi desenvolvida uma **Matriz SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que traz os principais pontos fortes e fracos internos, bem como oportunidades e ameaças externas ao negócio, a fim de subsidiar a tomada de decisão da Administração na condução da reestruturação e da gestão operacional.

A Matriz SWOT contempla informações em dois blocos de análises, a saber:

1. Análise externa: contemplando a visão de fora (mercado) para dentro da empresa; e
2. Análise interna: contemplando a visão interna da empresa, principalmente dos processos operacionais.

ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>1. 12,0 milhões de clientes para colocação dos produtos da Multdia.</li><li>2. Crescimento econômico da região Nordeste, que em 2024 teve crescimento acima da média das demais regiões.</li><li>3. Desenvolver e lançar novos produtos, bem como, entrar em novos mercados.</li><li>4. Desemprego em níveis baixos, possibilitando manutenção de um bom consumo pelas famílias.</li><li>5. Aprovação do plano de retomada e instalação da Assembleia Geral de Credores.</li></ul>
ANÁLISE INTERNA	FORÇAS
	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Guerra de preços entre os principais fabricantes.</li><li>2. Recessão econômica mundial.</li><li>3. Deterioração dos prédios, máquinas e equipamentos e a planta continuar parada.</li><li>4. Reprovação do Plano de retomada da Multdia por parte da Justiça.</li></ul>
AMEAÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Know-how na produção dos produtos do portfólio.</li><li>2. Capilaridade da rede de distribuidores.</li><li>3. Marcas reconhecidas pelos consumidores como alta qualidade.</li><li>4. Carteira com mais de 12,0 milhões de clientes atendidos.</li><li>5. Linhas de produção com alta tecnologia.</li><li>6. Receita com royalties de marca, com geração de caixa mensal.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Reconstrução de 100,0% do time para competir no mercado.</li><li>2. Necessidade de treinamento da mão de obra ligada a produção.</li><li>3. Logística 100,0% terceirizada (transportadoras).</li><li>4. Indisponibilidade de linhas de crédito para recomeçar as operações.</li></ul>

### 3.3.Benefícios com a retomada das operações da Empresa

A reativação da Multdia proporcionará diversos impactos positivos, não apenas econômicos e financeiros, mas também sociais e institucionais. Entre os principais benefícios, destacam-se:

1. Geração de 100 empregos diretos e aproximadamente 150 empregos indiretos na região;
2. Cumprimento das obrigações do plano de recuperação judicial;
3. Recolhimento de tributos e contribuições mensalmente, beneficiando o Município, o Estado e o Governo Federal;
4. Movimentação da economia local através da retomada das vendas e produção com a retomada das operações;
5. Equacionamento do passivo tributário existente através de parcelamento com o subsequente pagamento dos parcelamentos envolvidos;
6. Resgate de uma empresa vencedora e que foi destaque no Estado do Rio Grande do Norte;
7. Recuperação da notoriedade das marcas dos produtos da Multdia;
8. Crescimento sustentável da Companhia, com geração de valor a todos os Stakeholders (Colaboradores, comunidade local, Governo Municipal, Estadual e Federal, Fornecedores, agentes financeiros e investidores);
9. Retomada do espírito empreendedor na cidade de Macaíba. O empreendedorismo, quando temos um exemplo forte na cidade, acaba sendo transmitido e proliferado naturalmente.

Por que acreditamos nos benefícios acima listados?

Nossa crença está baseada no histórico de sucesso e na ampla expertise em gestão de empresas, bem como pelo histórico da Companhia, conforme transscrito nos parágrafos seguintes.

Fundada no ano 2.000, a Multdia teve uma trajetória vencedora por décadas. A Companhia – por meio dos produtos Nutriday – foi líder de mercado nos Estados do Rio Grande do Norte e Paraíba, chegou a ser a segunda maior fábrica de cereais do Nordeste e a terceira maior do Brasil.

No auge da empresa, no ano de 2007, chegou a ter um faturamento de R\$120 milhões ao ano e a ter cerca de 800 funcionários. Neste mesmo ano a Multdia foi destaque na geração de empregos em 2007 no Rio Grande do Norte.

A trajetória da Multdia começou a mudar em 2010, quando o fundo de investimentos Rio Bravo Investimentos – que reúne vários fundos de empregados e patrões de instituições com a Chesf, Caixa Econômica, BNDES e Banco do Brasil – adquiriu ações majoritárias da organização e assumiu a administração junto ao sócio local, Sr. Eduardo Patrício.

Ainda na gestão do Sr. Eduardo Patrício, em conjunto com o fundo de investimento Rio Bravo, para o qual havia vendido parte das ações, a Multdia entrou com pedido de recuperação judicial em novembro de 2015 e, no dia 16 de dezembro do mesmo ano, demitiu todos os funcionários e encerrou suas atividades, pondo um fim trágico e imerecido para uma Companhia com tamanha trajetória de sucesso.

Em 28 de novembro de 2017, o Grupo GCF, através de sua controlada João de Barro Vieira Ltda., fez a aquisição da Multdia, cuja aquisição foi deferida pelo Juízo da recuperação em 28 de novembro de 2017, tendo os atos societários sido arquivados no registro competente da junta comercial do Rio Grande do Norte apenas em março de 2018, sendo que, em aproximadamente 1,5 ano depois – exatamente em 16/10/2019 – houve a combatida decisão de convocar em falência a recuperação da Companhia.

A venda da Multdia para o Grupo GCF foi feita por Eduardo Patrício, que recebeu o valor integral pela venda das ações, pois, após o pedido de recuperação, havia recomprado a Multdia do fundo de investimento Rio Bravo, para o qual havia vendido a maior parte das ações em 2010.

Sob a gestão do Grupo GCF, por meio de acordos operacionais, A Multdia retomou a produção de parte de seus produtos, gerando receita, o que não acontecia desde novembro de 2015. Além disso, o Grupo GCF (i) investiu mais de R\$ 1,0 milhão em melhorias das instalações operacionais que estavam deterioradas, depredadas e com parte do parque fabril canibalizado, (ii) fez pagamento de R\$ 919 mil aos credores trabalhistas, (iii) fez pagamentos aos credores extraconcursais, bem como (iv) ofereceu imóvel que garante integralmente os débitos da recuperação judicial.

Desta forma, a Multdia reforça a confiança na Justiça para a necessária reversão da decisão de convocação da recuperação judicial em falência, possibilitando a retomada da operação e o crescimento sustentável da Companhia.

## 4. Projeções financeiras

As projeções financeiras foram elaboradas de forma criteriosa, com base em premissas alinhadas às diretrizes estratégicas definidas pela Administração da Companhia. O modelo financeiro contempla as estimativas de receitas, custos, despesas, investimentos e geração de caixa para o período de retomada das operações, com horizonte de análise de quinze anos.

As projeções foram submetidas à análise e aprovação da Administração da Multdia em reuniões específicas voltadas à construção do plano de reestruturação.

Ainda que envolvam variáveis exógenas e incontroláveis — como o desempenho da economia nacional, inflação, variação cambial, taxa de juros, renda da população, comportamento do consumo e ações da concorrência —, os cenários projetados foram construídos com base nas informações disponíveis até o momento e refletem uma trajetória realista e atingível, especialmente sob a condição de que o parque industrial esteja preservado.

As estimativas indicam uma retomada gradual da capacidade produtiva, com crescimento sustentado da receita bruta e melhora progressiva dos indicadores operacionais, viabilizando o cumprimento das obrigações previstas no plano de recuperação judicial e a consolidação de um modelo de negócio saudável e lucrativo.

Acreditamos que, com a reversão da falência e o suporte adequado à retomada, a Multdia poderá reocupar seu espaço no mercado, gerar emprego e renda, e contribuir de forma relevante para o desenvolvimento regional e o fortalecimento do setor alimentício no Brasil.

## 4.1. Demonstração de resultados (DRE's)

DRE em milhares R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
<b>Receita bruta</b>	<b>60.450</b>	<b>81.618</b>	<b>121.416</b>	<b>142.236</b>	<b>163.443</b>	<b>187.110</b>	<b>211.736</b>	<b>237.334</b>	<b>266.080</b>
Royalties de marca	6.000	6.230	6.451	6.645	6.844	7.050	7.261	7.479	7.703
Produção própria	47.520	65.793	102.191	122.800	144.553	167.500	191.695	217.190	246.077
Produção terceirizada	6.930	9.595	12.774	12.792	12.046	12.560	12.780	12.664	12.300
<b>Impostos s/ vendas</b>	<b>(12.118)</b>	<b>(16.481)</b>	<b>(24.699)</b>	<b>(28.993)</b>	<b>(33.367)</b>	<b>(38.249)</b>	<b>(43.329)</b>	<b>(48.610)</b>	<b>(54.542)</b>
ICMS	(6.861)	(9.499)	(14.486)	(17.084)	(19.731)	(22.688)	(25.764)	(28.962)	(32.555)
ISS s/ royalties	(300)	(312)	(323)	(332)	(342)	(352)	(363)	(374)	(385)
Pis e Cofins	(4.957)	(6.671)	(9.891)	(11.577)	(13.293)	(15.209)	(17.202)	(19.274)	(21.601)
<b>Receita líquida</b>	<b>48.332</b>	<b>65.137</b>	<b>96.717</b>	<b>113.243</b>	<b>130.076</b>	<b>148.861</b>	<b>168.406</b>	<b>188.724</b>	<b>211.538</b>
Royalties de marca	5.145	5.343	5.532	5.698	5.869	6.045	6.226	6.413	6.606
Produção própria	37.691	52.184	81.053	97.399	114.653	132.854	152.044	172.266	195.177
Produção terceirizada	5.497	7.610	10.132	10.146	9.554	9.962	10.136	10.045	9.756
<b>Custos variáveis</b>	<b>(36.010)</b>	<b>(49.565)</b>	<b>(75.190)</b>	<b>(88.058)</b>	<b>(100.957)</b>	<b>(116.057)</b>	<b>(131.763)</b>	<b>(148.085)</b>	<b>(166.423)</b>
Matérias-primas	(26.384)	(36.268)	(55.927)	(66.718)	(77.964)	(90.341)	(103.390)	(117.141)	(132.720)
Industrilização por terceiros	(4.012)	(5.555)	(7.396)	(7.406)	(6.975)	(7.272)	(7.399)	(7.333)	(7.122)
Fretes s/ compras	(1.352)	(1.860)	(2.816)	(3.297)	(3.777)	(4.341)	(4.927)	(5.536)	(6.219)
Fretes s/ vendas	(2.068)	(2.912)	(4.556)	(5.374)	(6.207)	(7.136)	(8.104)	(9.110)	(10.240)
Acordos comerciais	(1.325)	(1.834)	(2.797)	(3.299)	(3.810)	(4.381)	(4.975)	(5.592)	(6.286)
Energia elétrica	(325)	(457)	(720)	(879)	(1.050)	(1.235)	(1.434)	(1.649)	(1.897)
Comissões s/ vendas	(545)	(678)	(977)	(1.085)	(1.174)	(1.350)	(1.534)	(1.724)	(1.938)
<b>Margem de contribuição</b>	<b>12.322</b>	<b>15.572</b>	<b>21.527</b>	<b>25.185</b>	<b>29.119</b>	<b>32.804</b>	<b>36.643</b>	<b>40.639</b>	<b>45.116</b>
% sobre a receita líquida	25,5%	23,9%	22,3%	22,2%	22,4%	22,0%	21,8%	21,5%	21,3%
<b>Despesas operacionais</b>	<b>(14.756)</b>	<b>(20.377)</b>	<b>(21.691)</b>	<b>(23.162)</b>	<b>(25.643)</b>	<b>(28.289)</b>	<b>(31.499)</b>	<b>(33.402)</b>	<b>(35.426)</b>
Pessoal	(9.661)	(14.577)	(15.218)	(16.236)	(18.246)	(20.389)	(23.073)	(24.428)	(25.853)
Serviços profissionais	(1.210)	(1.503)	(1.605)	(1.653)	(1.703)	(1.754)	(1.806)	(1.861)	(1.916)
Despesas com imóveis	(1.278)	(1.390)	(1.560)	(1.674)	(1.794)	(1.920)	(2.051)	(2.189)	(2.340)
Despesas com veículos	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Despesas Vendas e Marketing	(1.019)	(1.114)	(1.317)	(1.481)	(1.647)	(1.832)	(2.023)	(2.223)	(2.445)
Custo fixo de produção	(1.219)	(1.211)	(1.370)	(1.480)	(1.597)	(1.720)	(1.850)	(1.986)	(2.136)
Outras desp. operacionais	(368)	(583)	(623)	(641)	(660)	(680)	(701)	(722)	(743)
<b>EBITDA DA OPERAÇÃO</b>	<b>(2.434)</b>	<b>(4.806)</b>	<b>(164)</b>	<b>2.023</b>	<b>3.476</b>	<b>4.515</b>	<b>5.144</b>	<b>7.237</b>	<b>9.689</b>
% sobre a receita líquida	(5,0%)	(7,4%)	(0,2%)	1,8%	2,7%	3,0%	3,1%	3,8%	4,6%

## 4.1 Demonstração de resultados (DRE's) - Continuação

DRE em milhares R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
<b>Incentivos fiscais</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas não recorrentes</b>	(1.137)	(1.112)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Assessoria jurídica - RJ</b>	(432)	(432)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Assessoria financeira - RJ</b>	(420)	(420)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Administrador Judicial</b>	(259)	(259)	0	0	0	0	0	0	0
<b>Taxas e emolumentos</b>	(25)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA DA EMPRESA</b>	(3.571)	(5.918)	(164)	2.023	3.476	4.515	5.144	7.237	9.689
% sobre a receita líquida	(7,4%)	(9,1%)	(0,2%)	1,8%	2,7%	3,0%	3,1%	3,8%	4,6%
<b>Depreciação e amortização</b>	(3.548)	(3.611)	(3.641)	(3.761)	(3.961)	(5.193)	(6.345)	(6.865)	(7.285)
<b>Resultado Operacional</b>	(7.119)	(9.529)	(3.805)	(1.738)	(485)	(678)	(1.201)	372	2.404
% sobre a receita líquida	(14,7%)	(14,6%)	(3,9%)	(1,5%)	(0,4%)	(0,5%)	(0,7%)	0,2%	1,1%
<b>Resultado financeiro</b>	9.997	(574)	(505)	(466)	(390)	(527)	(398)	(331)	(108)
<b>Receitas financeiras</b>	13.777	281	429	506	585	672	763	858	965
Deságio da recup. judicial	13.574	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros Ativos - clientes	203	281	429	506	585	672	763	858	965
Juros s/ aplic. financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras receitas financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Despesas financeiras</b>	(3.780)	(855)	(934)	(973)	(974)	(1.200)	(1.161)	(1.189)	(1.073)
Juros s/ parc. tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Atualização financeira RJ	(3.339)	(240)	(210)	(183)	(155)	(127)	(99)	(71)	(43)
Juros s/ empréstimos	(350)	(493)	(541)	(577)	(575)	(792)	(745)	(762)	(631)
Tarifas bancárias	(91)	(122)	(182)	(213)	(245)	(281)	(318)	(356)	(399)
<b>Resultado antes do IRPJ/CSLL</b>	2.878	(10.102)	(4.310)	(2.204)	(875)	(1.205)	(1.599)	40	2.296
<b>IRPJ/CSLL</b>	(979)	0	0	0	0	0	0	(10)	(546)
<b>Resultado líquido</b>	1.900	(10.102)	(4.310)	(2.204)	(875)	(1.205)	(1.599)	31	1.749
% sobre a receita líquida	3,9%	(15,5%)	(4,5%)	(1,9%)	(0,7%)	(0,8%)	(0,9%)	0,0%	0,8%

## 4.2. Fluxo de caixa

DRE em milhares R\$	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9
<b>Resultado líquido</b>	<b>1.900</b>	<b>(10.102)</b>	<b>(4.310)</b>	<b>(2.204)</b>	<b>(875)</b>	<b>(1.205)</b>	<b>(1.599)</b>	<b>31</b>	<b>1.749</b>
Depreciação e amortização	3.548	3.611	3.641	3.761	3.961	5.193	6.345	6.865	7.285
Juros sobre recup. Judicial	3.339	240	210	183	155	127	99	71	43
Juros sobre capital de giro	350	493	541	577	575	792	745	762	631
Juros s/ parc. Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deságio da recup. judicial	(13.574)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Fluxo de caixa das operações</b>	<b>(4.437)</b>	<b>(5.759)</b>	<b>83</b>	<b>2.316</b>	<b>3.816</b>	<b>4.907</b>	<b>5.590</b>	<b>7.729</b>	<b>9.708</b>
<b>Atividades de investimento</b>	<b>(11.144)</b>	<b>3.213</b>	<b>(1.127)</b>	<b>(2.736)</b>	<b>(2.515)</b>	<b>(13.588)</b>	<b>(2.057)</b>	<b>(7.236)</b>	<b>(2.500)</b>
Capital de giro	(10.644)	3.363	(977)	(1.686)	(1.565)	(1.738)	(1.757)	(2.036)	(2.300)
Investimentos	(500)	(150)	(150)	(1.050)	(950)	(11.850)	(300)	(5.200)	(200)
<b>Geração de caixa</b>	<b>(15.581)</b>	<b>(2.546)</b>	<b>(1.044)</b>	<b>(420)</b>	<b>1.301</b>	<b>(8.681)</b>	<b>3.533</b>	<b>493</b>	<b>7.208</b>
<b>Atividades de financiamento</b>	<b>15.850</b>	<b>2.521</b>	<b>1.032</b>	<b>411</b>	<b>(1.296)</b>	<b>8.684</b>	<b>(3.506)</b>	<b>(481)</b>	<b>(7.220)</b>
Amortizações da RJ	0	(3.579)	(675)	(648)	(620)	(592)	(564)	(536)	(508)
Parcelamentos de tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Captação de empréstimos	15.850	22.300	24.500	26.100	26.000	35.850	33.700	34.500	28.550
Amortização empréstimos	0	(16.200)	(22.793)	(25.041)	(26.677)	(26.575)	(36.642)	(34.445)	(35.262)
<b>Fluxo de caixa livre</b>	<b>269</b>	<b>(25)</b>	<b>(12)</b>	<b>(9)</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>(12)</b>
<b>Saldo inicial de caixa</b>	<b>0</b>	<b>269</b>	<b>244</b>	<b>232</b>	<b>223</b>	<b>227</b>	<b>230</b>	<b>256</b>	<b>269</b>
<b>Saldo final de caixa</b>	<b>269</b>	<b>244</b>	<b>232</b>	<b>223</b>	<b>227</b>	<b>230</b>	<b>256</b>	<b>269</b>	<b>257</b>

## 5. Conclusão

O presente relatório foi elaborado pela H&P Finance Solution como subsídio ao Aditamento ao Plano da Multdia, apresentando as folhas 1190/1202, atestando a viabilidade econômica e financeira da proposta de pagamento destacada no referido documento.

Este relatório tem, como objetivo, a estimativa de projeção de resultados futuros e de fluxo de caixa da Recuperanda, analisando as alternativas para a reestruturação da sua estrutura de capital, verificando a continuidade de suas operações e buscando a maximização de retorno para credores e a comunidade na qual faz parte.

Com isso, após conduzirmos análises, sujeito às premissas nele expressadas, consideramos que o Plano de Recuperação Judicial apresentado pela Recuperanda é viável sob a óptica econômico-financeira.

Dentro deste contexto, a H&P Finance Solution que elaborou este relatório de retomada, acredita que o processo de reestruturação administrativa, comercial, operacional, financeira, bem como as correspondentes projeções econômico-financeiras detalhadas neste documento, desde que fielmente implementadas e realizadas, possibilitará o pagamento dos credores conforme os termos descritos nas cláusulas 3.1, 3.2 e 3.3 do Aditamento ao Plano de Recuperação Judicial.

Permanecemos à inteira disposição de V.Sas. para quaisquer esclarecimentos adicionais.

São Paulo, 01 de julho de 2025.

**H&P FINANCE SOLUTION**

Tel.: + 55 (11) 3213-0152

Tel.: + 55 (11) 9.9925-8202