



Número: **0846020-71.2024.8.19.0001**

Classe: **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

Órgão julgador: **3ª Vara Empresarial da Comarca da Capital**

Última distribuição : **14/05/2024**

Valor da causa: **R\$ 14.126.815,25**

Assuntos: **Administração judicial**

Nível de Sigilo: **0 (Público)**

Justiça gratuita? **NÃO**

Pedido de liminar ou antecipação de tutela? **SIM**

Partes	Advogados
ASSOCIACAO CRISTA DE MOCOS DO RIO DE JANEIRO (AUTOR)	CLAUDIO LUIZ COSTA DA MOTTA (ADVOGADO) NILCIR TADEU PENICHE NUNES (ADVOGADO) LOHRANA APARECIDA CANEDO (ADVOGADO) ERMELINDA VIANA DA CUNHA (ADVOGADO)

Outros participantes	
MINISTERIO PUBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (INTERESSADO)	
3ª PROMOTORIA DE JUSTIÇA DE MASSAS FALIDAS DA CAPITAL (400137) (INTERESSADO)	
ORTIZ, MARQUES E TORRES ADMINISTRACAO JUDICIAL, PERICIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA (ADMINISTRADOR JUDICIAL)	
VICTOR SARAIVA TORRES (ADVOGADO)	

Documentos			
Id.	Data da Assinatura	Documento	Tipo
242115879	11/11/2025 12:06	Petição	Petição
242115887	11/11/2025 12:06	Plano de Recuperação Judicial atualizado	Outros documentos

EXMO(A) SR(A) JUIZ(A) DE DIREITO DA 3^a VARA EMPRESARIAL DA COMARCA DA CAPITAL DO RIO DE JANEIRO, RJ

Processo nº 0846020-71.2024.8.19.0001

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – ACM RIO, já devidamente qualificada nos autos desta **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, vem respeitosamente à presença de Vossa Excelência expor e requerer o que se segue.

Em cumprimento à decisão de *index* 236917696, tendo como base os apontamentos e orientações da Administradora Judicial realizadas ao longo dos relatórios, em especial o de *index* 195542415, vem a Recuperanda realizar a juntada do **Plano de Recuperação Judicial**, com as devidas alterações indicadas.

Importa informar que ao final do PRJ há Anexos que dão acesso às pastas de documentação, o que é relevante para a apuração das informações relatadas.

Nestes termos,
pede deferimento.

Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2025

Lohrana Aparecida Canedo
OAB/RJ 209.065

Associação Cristã de Moços / CNPJ: 33.559.162/0001-13 / Endereço Rua da Lapa, 86 - Rio de Janeiro, RJ - 20021-180



Este documento foi gerado pelo usuário 159.***.**-11 em 01/12/2025 16:49:43
Número do documento: 2511112065048800000229814232
<https://tjrj.pje.jus.br:443/1g/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?x=2511112065048800000229814232>
Assinado eletronicamente por: LOHRANA APARECIDA CANEDO - 11/11/2025 12:06:50

Num. 242115879 - Pág. 1

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

ÍNDICE

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL.....	2
1.1.	Comentários Iniciais.....	2
1.2.	Das Medidas e Objetivos Básicos do Plano.....	2
2.	HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA RECUPERANDA	3
3.	OS MOTIVOS DA SOLICITAÇÃO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	5
3.1.	Defasagem nas mensalidades.....	7
3.2.	Queda na quantidade de associados.....	7
3.3.	Política de gratuidades não indenizadas.....	8
3.4.	Elevados custos financeiros.....	8
3.5.	Pandemia - COVID-19.....	9
4.	DA REESTRUTURAÇÃO (Art. 53 da LRE).....	10
4.1.	Medidas adotadas ou em fase de implementação pela administração.....	11
4.2.	Potencial das Atividades/Programas.....	12
4.2.1	Programa Jovem Aprendiz no Plano de Recuperação Judicial.....	12
4.2.2.	Projeção do aumento dos contratos com as empresas parceiras pré-existentes.....	13
4.2.3.	Potencial do Colégio CAP.....	15
4.2.4.	Potencial da Área de Educação Física da ACM Rio.....	17
4.2.5.	Implementação de ações visando recuperação das perdas com equilíbrio Financeiro.....	18
4.2.6.	Implementação de novas parcerias.....	19
4.2.7.	Otimização do quadro de colaboradores e gestores.....	20
4.2.8.	Implantação de melhores ferramentas de controle e de gestão.....	22
4.2.9.	Retomada de credibilidade junto aos credores.....	23
4.2.10	Implantação de Política de Controle de Despesas e Receitas.....	24
4.2.11	Gestão profissionalizada.....	25
4.3.	Outras Ações que poderão ser tomadas pelos administradores.....	27
4.3.1.	Venda de Ativos.....	27
4.3.2	Arrendamento.....	27
4.3.3	Eventos De Liquidez.....	27
5.	DAS PREMISSAS ECONÔMICO-FINANCEIRAS ADOTADAS NESTE PLANO (Art. 53, II, da LRE)	27
5.1.	Viabilidade Econômica.....	27
5.2.	Premissas utilizadas para as Projeções Financeiras.....	27
6.	CAPITAL TANGÍVEL E INTANGÍVEL.....	28
6.1.	Capital Tangível.....	28
6.2.	Capital Intangível.....	28
7.	COMPOSIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES.....	28
8.	DO PAGAMENTO AOS CREDORES.....	29
8.1.1.	Proposta de reestruturação do passivo.....	29
8.1.2.	Proposta de pagamento aos credores trabalhistas (Classe I).....	29
8.1.3.	Proposta de pagamento ao credor tributário (Classe II).....	30
8.1.4.	Proposta de pagamento aos credores quirografários	30
8.1.5.	Proposta aos Credores Micros E Pequenas Empresas (Classe IV).....	30
8.2.	Outras considerações sobre as propostas de pagamento a credores.....	30
8.3.	Dívidas Extra Concursais.....	30
9.	OUTROS MEIOS DE RECUPERAÇÃO	31
10.	OUTROS EFEITOS INERENTES À APROVAÇÃO DO PLANO.....	31
10.1.	Suspensão das ações de Recuperação de Crédito.....	31
10.2.	Novação da Dívida.....	32
10.3.	Suspensão da Publicidade dos Protestos e da Inscrição em Órgãos de Cadastro de Crédito.....	32
10.4.	Pagamento aos Credores.....	32
11.	DA DISSOLUÇÃO.....	32
12.	LAUDO ECONÔMICO – FINANCEIRO E DEMONSTRAÇÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICA.....	35
13.	RESUMO E CONCLUSÃO.....	36

Anexo I - Projeção de Fluxos de Caixa

Anexo II - Plantas de Expansão do Programa Jovem Aprendiz



1. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

1.1. Comentários Iniciais

A Lei nº. 11.101/2005 traz em seu conteúdo a Recuperação Judicial de empresas, visando à manutenção do negócio e do emprego dos trabalhadores, bem como o pagamento dos créditos devidos. A Recuperação Judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise financeira do devedor a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica". Art. 47, Lei 11.101/2005. Assim, nos termos do art. 53, da referida Lei, a Instituição vem através do presente instrumento, apresentar seu Plano de Recuperação Judicial. Para elaboração do Plano de Recuperação, a diretoria da Instituição, doravante denominada recuperanda, com objetivo de dar suporte técnico necessário para atingir seus objetivos de Recuperação Judicial, contratou assessoria jurídica, tributária e financeira. Nos termos do Art. 53 da Lei 11.101/05, o prazo para a apresentação do Plano de Recuperação Judicial é de 60 (sessenta) dias da publicação do despacho que deferiu o processamento do pedido, prazo este que foi cumprido. Contudo, diante de observações realizadas pela Administradora Judicial, houve a necessidade de alterações pontuais, o que se faz neste ato. Sendo assim, apresenta este Plano de Recuperação Judicial elaborado com estrita observância do conteúdo norteador da Lei de Recuperação de Empresas, visando buscar um direcionamento e pontos comum entre a relevante função social da recuperanda e os interesses dos seus credores, convergindo desta forma no espírito principal da Lei. O Plano de Recuperação ora apresentado, inclui a projeção de resultados e fluxo de caixa para os próximos exercícios e venda de ativos, o que permite uma visualização clara e objetiva do desempenho econômico financeiro durante a sua vigência, e consequentemente, sua viabilidade e capacidade de pagamento a seus credores.

1.2. Das Medidas e Objetivos Básicos do Plano

O presente Plano tem por objetivo reestruturar a recuperanda, para que a mesma supere sua momentânea dificuldade financeira, dando continuidade à atividade, preservando-se como entidade de cunho social, geradora de empregos e de recursos para o desenvolvimento de trabalhos sociais. Este Plano procura projetar o impacto das medidas administrativas e operacionais que serão implementadas para que a recuperanda alcance um resultado operacional positivo e sustentável ao longo dos próximos anos. O presente Plano de Recuperação procura também, de forma clara e objetiva, demonstrar que a Instituição possui viabilidade e como será o processo para quitação de suas dívidas. Para a elaboração do presente Plano foram analisadas, entre outras, as seguintes áreas: estrutura dos ativos, estrutura organizacional administrativo-financeira, análise e planejamento estratégico, além das áreas de manutenção, planejamento e controle de custos e de recursos humanos. Assim, a análise destas áreas, em conjunto com a avaliação do desempenho da Instituição, é a base para nortear as ações a serem tomadas visando à recuperação. Portanto, os principais objetivos do Plano de Recuperação, são:

- a. preservar a recuperanda como entidade de cunho social, geradora de empregos, e de recursos para desenvolvimento de trabalhos sociais, tendo em vital importância na promoção da igualdade, justiça social e dignidade humana, que são os principais valores da ACM.
- b. atender aos interesses dos credores mediante composição baseada em uma estrutura de pagamentos compatível com o potencial de geração de caixa dentro do contexto da Recuperação Judicial;
- c. reestruturar e equalizar as operações da recuperanda;
- d. otimizar as operações existentes, buscando eficiência operacional de forma a ter economia e controle efetivo de custos e despesas.



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Desta forma, a viabilidade da recuperanda não depende só da solução de seu endividamento atual, mas também, e fundamentalmente, de ações que visem à melhoria de seu desempenho econômico-financeiro. Sendo assim, as medidas identificadas no Plano de Reestruturação estão incorporadas a um planejamento estratégico para os próximos exercícios. A relação completa e detalhada das medidas a serem adotadas pelos gestores e em fase de implantação estão subdivididas e descritas nos itens seguintes, dentre as quais se destacam:

Administrativas financeiras

- implementação de ações visando equilíbrio financeiro incluindo a atualização do valor do ticket médio das mensalidades dos associados e dos alunos do colégio;
- implementação de novas parcerias, novas locações de ativos e captação de recursos para os projetos sociais, incluindo o Programa Jovem Aprendiz conforme a Lei 10.097/2000;
- implementação de novos modelos de negócios, com a criação de produtos e serviços inovadores que complementam as atividades principais da Instituição;
- otimização e profissionalização do quadro de colaboradores e gestores;
- implantação de melhores ferramentas de gestão;
- redução de custos financeiros;
- redução de custos e despesas operacionais;
- otimização do programa de governança corporativa e de controladoria;
- venda de ativos ou de Unidade Produtivas Isoladas;

O principal objetivo é alcançar uma operação mais eficiente, assegurando a sustentabilidade financeira da organização. Isso permitirá não apenas a quitação das dívidas com os credores, mas também a manutenção e a melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários. Para isso, serão implementadas medidas estratégicas de reestruturação financeira, que visam garantir a continuidade das operações, preservar os empregos e cumprir as obrigações financeiras, promovendo a sustentabilidade da organização no longo prazo.

2. HISTÓRICO E APRESENTAÇÃO DA RECUPERANDA

Apresentação e História ACM Mundial

Associação Cristã de Moços (sigla “ACM”) é uma organização fundada em 6 de junho de 1844, em Londres, por um jovem chamado George Williams. Na ocasião o objetivo era oferecer aos jovens que chegavam em Londres a trabalho, uma opção à vida nas ruas, incentivando a prática de princípios cristãos, conforme ensinados por Jesus Cristo, através de estudos bíblicos e orações. A proposta da YMCA era incomum à época, pois propunha uma ruptura nas rígidas separações entre denominações cristãs e classes sociais que delineava a sociedade inglesa de então. Esta abertura se tornaria uma distinção a caracterizar a associação, disposta a inclusão de qualquer homem, mulher, ou criança, independentemente de raça, religião ou nacionalidade. A ênfase no contato social também foi desde o início uma característica da associação. Atualmente a ACM adota uma abordagem multidisciplinar, visando o desenvolvimento espiritual, intelectual e físico. Esta abordagem é representada na marca da ACM/YMCA pelo triângulo vermelho, simbolizando a missão de construir um espírito, corpo e mente saudáveis. Desde 1884, a YMCA tem se espalhado pelo mundo, contando com cerca de 45 milhões de associados em 124 federações nacionais filiadas à “World Alliance of YMCAs” (Aliança Mundial das ACMs). O grau de ênfase e comprometimento com a fé cristã varia hoje de associação para associação. De modo geral, as ACMs mundo afora permanecem abertas a todos, a despeito da fé, classe social, idade ou sexo.

Fundação e Desenvolvimento

Na fundação, em 6 de junho de 1844, rapidamente o movimento se expandiu pela Europa. Em 1845, a ACM já possuía uma sede própria em Londres, com um local atraente e um secretário



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

profissional, T. H. Tarlton, para organizar a sede e promover uma série de programas que iam dos estudos bíblicos e aulas de línguas estrangeiras até sala de banhos e início de atividades de educação física. Em 1849, foi necessário um local mais amplo, onde se organizou uma biblioteca, sala de leitura e salas de aulas, onde se ministram cursos para os empregados associados. Quando, em 1850, houve em Londres a Grande Exposição Mundial da Indústria, da qual participaram pessoas de todo o mundo, a ACM organizou um plano de atividades espirituais e culturais para os visitantes. Foram organizadas 550 reuniões públicas para jovens e um grande número de conferências sobre tópicos religiosos, no Exeter Hall; também foram distribuídos aos participantes 362.000 folhetos explicativos sobre o trabalho da instituição. Como resultado, em 1851, fundaram-se as ACM de Montreal e Boston. Nesse mesmo ano de 1850, George Williams mudou-se temporariamente para Paris, onde veio o interesse de se fundar uma ACM. Mais tarde, a partir de 1851, havia ACM em países tão distintos quanto Holanda, Índia, Austrália, Estados Unidos e Alemanha. Em agosto de 1855, resolveu-se realizar a Primeira Conferência Mundial, dela participaram as ACM da Inglaterra, Holanda, Estados Unidos, França, Canadá, Bélgica e Alemanha. Durante o encontro, precisamente no dia 22 de agosto, é aprovada a “Base de Paris”, linha filosófica das ACM em todo o mundo. Em 1856, a ACM cumpriu um importante papel no auxílio aos soldados durante a Guerra Civil dos Estados Unidos da América. Após conferência com o presidente Abraham Lincoln, a ACM organizou seus voluntários para distribuição de medicamentos e alimentos para os beligerantes. Entre outras ações, a ACM de Chicago organizou um livro de hinos para os soldados. Na IX Conferência Mundial, em 1881, em Londres, foi aprovado o emblema da ACM. O círculo lembra a ação da ACM nos cinco continentes. Ao centro o monograma de Cristo, com as letras XI e RO do alfabeto grego (XP), simbolizando a base da ACM: a vida, personalidade, ensino e obra de Cristo. No centro, a bíblia aberta no evangelho segundo João, capítulo 17, versículo 21: “Para que todos sejam um”. Em 1885, J. Gardner Smith, da Browery Branch, YMCA de Nova Iorque, inicia o Corpo de Líderes para jovens do Departamento de Educação Física. Também nesse ano, criou-se o primeiro acampamento com instalações definitivas para finalidades educativas nos Estados Unidos. A ACM é pioneira nos acampamentos com finalidades educativas, sendo organizado pela primeira vez por Peter Haerem, dirigente da ACM da Noruega, no ano de 1866. Na América Latina, o primeiro acampamento foi organizado pela ACM de Buenos Aires, em 1903. Em 1891, o professor James Naismith, instrutor da YMCA Springfield College, inventou o Basquetebol para ser praticado como esporte de inverno. No ano de 1892, Naismith publicou pela primeira vez as regras oficiais do esporte que passou, no ano de 1936, a ser modalidade olímpica. Em 1893, Myron Clark, no dia quatro de julho, fundou a primeira ACM da América Latina, no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro. Em 1894, é celebrado o primeiro cinquentenário da ACM, o número de associações existentes era de 5.109 e o número de associados de 456.142. Em 1895, William Morgan, diretor do Departamento de Educação Física da YMCA Holyoke, Massachusetts, criou o Voleibol, que teve o objetivo inicial de servir de exercício recreativo para desportistas. O Voleibol tornou-se esporte olímpico no ano de 1964. Em 1901, Henri Dunant, um dos fundadores da ACM, recebe o primeiro Prêmio Nobel da Paz, pela fundamental importância na criação da Cruz Vermelha Internacional, na Convenção de Genebra, em 1864. Dunant foi dirigente da ACM de Genebra e teve grande participação na elaboração da Base de Paris. No dia 23 de dezembro de 1902, é fundada a ACM de São Paulo. Em 1905, é celebrado em Paris, o jubileu de ouro da Aliança Mundial e da Base de Paris. Em 1906, o número de associações existentes passa para 7.773 e o número de associados para 722.000. A ACM também teve participação importante na Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Logo após a deflagração dos combates, a ACM mobilizou seus voluntários em todo o mundo. As ações incluíram arrecadação de fundos de guerra, distribuição de alimentos para populações atingidas e trabalhos de recreação e lazer com prisioneiros. Só nas ACM dos Estados Unidos, foram arrecadados mais de cinco milhões de dólares em fundo de guerra. Estima-se que o trabalho da ACM tenha atingido mais de seis milhões de pessoas na Europa, Ásia e África. Durante o período



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

das duas grandes guerras mundiais, cerca de mil veículos “Carros de Chá” circularam pela Europa auxiliando populações atingidas pelas guerras. Em 1930, o diretor da Seção de Educação Física Infantil da ACM de Montevidéu, Juan Carlos Ceriani, cria o Futebol de Salão, motivado pela Copa do Mundo de Futebol ganha pelo Uruguai, sendo concebido para ser praticado em ambiente fechado durante o ano todo. Em 1933, por solicitação do Instituto Técnico da Confederação Latino-Americana das ACM, foram publicadas as primeiras regras do novo esporte. Em 1944, lamentavelmente, em razão da Segunda Guerra Mundial, as comemorações do primeiro centenário da ACM foram suspensas. Todavia, a ACM já contava com 10.000 associações e cerca de 2 milhões de associados. Em 1946, em homenagem ao trabalho desenvolvido pela ACM no período de guerras, John Raleigh Mott, líder acemista, recebeu o Prêmio Nobel da Paz. Hoje, aos 160 anos de atividade em todo o mundo, o ideal e a missão da Instituição não mudaram. As grandes transformações do mundo moderno não modificaram as bases fundamentais do trabalho da ACM. Os dados mais recentes da Aliança Mundial contabilizam um total de 14.000 associações locais em 120 países com 45 milhões de membros.

História ACM Rio

A Associação Cristã de Moços (ACM), instituição filantrópica com mais de 175 anos de história e presente em 123 países, vem, por meio desta, solicitar a recuperação judicial, com o intuito de assegurar sua continuidade e a preservação dos importantes programas sociais e educacionais que realiza para a população em situação de vulnerabilidade. A ACM atua diretamente nas áreas de desenvolvimento social, assistência social e educação, com programas voltados para crianças, adolescentes, idosos e jovens em situação de risco social. Nossos programas sociais são realizados em conformidade com as normativas e leis brasileiras, como o Decreto-Lei 11.791/2023, que trata da certificação das entidades benfeitoras de assistência social, e a Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), que define as diretrizes e objetivos da assistência social no Brasil. A instituição é certificada pelo Ministério da Cidadania como uma entidade benfeitora nas áreas de Assistência Social e Educação. A certificação na área de Assistência Social é concedida devido à execução de programas que garantem a proteção social a crianças, adolescentes, idosos e pessoas com deficiência, em conformidade com os objetivos da LOAS. A ACM oferece serviços como o Programa ACM Criança no Esporte (PACE) e o Programa ACM Feliz Idade (PAFI), que proporcionam, respectivamente, atividades esportivas e socioeducativas para crianças e idosos em situação de vulnerabilidade. Estes programas são realizados com base em uma análise socioeconômica que define os critérios de inserção dos beneficiários, com foco em famílias de baixa renda. Na área de Educação, a ACM mantém o Centro de Apoio ao Estudo e ao Trabalho (CAP ACM Rio), que oferece bolsas de estudo integrais e parciais a alunos em situação de vulnerabilidade. A ACM segue rigorosamente as diretrizes estabelecidas pela legislação vigente para garantir o acesso à educação básica e ao desenvolvimento integral de nossos alunos. O Programa Jovem Aprendiz da ACM, com mais de 24 anos de história, é outro exemplo de nossa contribuição para a inclusão social. O programa capacita jovens de 14 a 24 anos, oferecendo formação técnico-profissional e oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Em 2024, o programa atende mais de 200 jovens, com parcerias com empresas e acompanhamento psicossocial.

3. OS MOTIVOS DA SOLICITAÇÃO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Apesar do sucesso e impacto positivo de nossas ações sociais, apresentados no item 2, a ACM enfrenta dificuldades financeiras que prejudicam a continuidade e expansão desses programas. A interrupção do CEBAS (Certificado de Entidades Benfeitoras de Assistência Social), que é concedido pelo Ministério da Cidadania, também impactou nossas operações, embora tenhamos atendido às diligências solicitadas e estejamos aguardando o retorno. A solicitação de recuperação judicial visa reestruturar financeiramente a ACM, possibilitando a regularização das pendências e garantindo a continuidade de nossos programas, que são fundamentais para a sociedade. Nosso compromisso com a assistência social e a educação é inegável, e com o apoio



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

da recuperação judicial, poderemos reverter o quadro financeiro atual, preservando nossa missão filantrópica e promovendo o bem-estar social de milhares de beneficiários. A ACM está empenhada em superar esse momento desafiador e reitera a importância do apoio jurídico para garantir que as ações sociais, educacionais e de desenvolvimento continuem a transformar vidas, como tem feito ao longo de sua história. Com a recuperação judicial, buscamos reequilibrar a gestão financeira, fortalecer nossa sustentabilidade e, consequentemente, ampliar o impacto positivo de nossos programas na comunidade. Alguns fatores abaixo relacionados podem demonstrar claramente os motivos que levaram a ACM a solicitar a Recuperação Judicial, tornando a alternativa mais viável para a Instituição retomar sua estabilidade financeira e continuar realizando suas atividades essenciais para a comunidade. São eles:

- 1. COVID-19:** a pandemia de COVID-19 como um dos fatores que contribuíram para a solicitação da recuperação judicial. A pandemia impactou fortemente as organizações, especialmente aquelas como a ACM, que dependem da interação presencial para a execução de seus programas sociais e educativos. A necessidade de suspensão de atividades presenciais, a adaptação para o formato remoto e as restrições nas interações físicas prejudicaram o alcance dos programas e afetaram a captação de recursos, além de aumentar as despesas com adaptações e medidas sanitárias. Isso, aliado a uma queda na arrecadação e aumento dos custos operacionais, pode ter levado a ACM a enfrentar dificuldades financeiras significativas, motivando a decisão pela recuperação judicial.
- 2. Dificuldades Financeiras:** a ACM enfrenta desafios financeiros devido a uma combinação de fatores, como a escassez de recursos para manutenção e expansão de seus programas sociais. Esses desafios foram exacerbados por problemas de fluxo de caixa, dificultando o pagamento de compromissos financeiros, como salários, fornecedores e encargos tributários.
- 3. Interrupção do CEBAS (Certificado Beneficente de Assistência Social):** a interrupção do CEBAS impactou diretamente a capacidade da ACM de acessar recursos e incentivos fiscais, comprometendo a sustentabilidade financeira da instituição. Embora a ACM tenha respondido às diligências necessárias, o processo está pendente e aguarda uma resolução que permita a retomada da certificação.
- 4. Alterações nas Condições Econômicas e Setoriais:** a desaceleração econômica, especialmente em setores como educação e assistência social, afetou a capacidade de arrecadação da ACM. Além disso, a demanda por seus serviços aumentou, mas os recursos disponíveis não foram suficientes para atender a todos os beneficiários, gerando um cenário de insuficiência financeira.
- 5. Aumento das Despesas Operacionais:** o aumento de custos operacionais, incluindo salários, encargos sociais, custos administrativos e infraestrutura, pressionou a capacidade financeira da ACM. A manutenção das atividades em duas unidades e a execução de programas em várias frentes sociais têm exigido mais recursos do que a entidade consegue gerar no momento.
- 6. Impossibilidade de Investimentos Necessários:** a recuperação judicial é necessária para que a ACM possa realizar os ajustes financeiros necessários para garantir a continuidade dos seus programas, como o PACE e PAIFI, além de outras atividades que atendem a públicos vulneráveis. Sem a reestruturação financeira, a ACM não terá capacidade para investir em melhorias e inovação nas suas operações.
- 7. Endividamento Acumulado:** a ACM acumula dívidas de longo prazo com fornecedores e credores, o que tem gerado dificuldades adicionais para a continuidade de suas atividades. A reestruturação por meio da recuperação judicial é vista como a única alternativa para renegociar esse passivo e reequilibrar as finanças da instituição.
- 8. Desafios na Captação de Recursos e Parcerias:** apesar de ser uma entidade filantrópica com certificações importantes, a ACM tem encontrado dificuldades na captação de recursos e parcerias devido à atual situação econômica e a concorrência por recursos limitados destinados ao setor social e educacional.



3.1. Defasagem nas mensalidades

A pandemia de COVID-19 trouxe desafios imensos para a ACM, especialmente devido à natureza dos serviços que oferecemos, marcados pela intensa interação presencial e atividades de contato direto. Durante o período crítico da pandemia, a ACM foi forçada a suspender temporariamente diversas atividades, como esportes, programas educacionais e sociais, o que impactou diretamente a utilização dos serviços pelos nossos associados.

As medidas de distanciamento social, incluindo o fechamento das unidades e a proibição de eventos e encontros presenciais, demandaram uma reestruturação urgente de nossa abordagem operacional e financeira. Para manter o vínculo com os associados, a ACM adotou a flexibilização das mensalidades e dos planos oferecidos, reconhecendo que a impossibilidade de usufruir dos serviços tornava injustificável a cobrança integral dos valores tradicionais, baseados em uma oferta contínua e presencial.

A crise econômica gerada pela pandemia agravou ainda mais a situação, resultando em uma queda significativa na capacidade financeira dos nossos associados. Muitos enfrentaram demissões, perda de renda familiar e maior dificuldade para manter os pagamentos. Sensível a esse cenário, a ACM reduziu os valores das mensalidades, garantindo que os associados, mesmo diante de adversidades financeiras, pudessem continuar participando de nossas atividades quando as restrições começaram a ser flexibilizadas. Essa medida visava não apenas proteger a saúde financeira dos associados, mas também assegurar que a ACM pudesse seguir cumprindo sua missão social, oferecendo suporte em um momento de vulnerabilidade extrema. Contudo, a implementação dessas medidas resultou em um impacto significativo na arrecadação da instituição, devido à queda na adesão aos planos e ao aumento das flexibilizações tarifárias. Paralelamente, a interrupção do CEBAS (Certificado Beneficente de Assistência Social) limitou severamente a captação de recursos externos, comprometendo ainda mais o equilíbrio financeiro da ACM. Embora a flexibilização das mensalidades tenha sido essencial para apoiar nossos associados, ela também contribuiu para a defasagem nas receitas e agravou o desequilíbrio financeiro da instituição, evidenciando a necessidade urgente de um processo de recuperação judicial. Em resumo, a redução nas mensalidades não foi uma escolha estratégica, mas uma resposta inevitável às circunstâncias excepcionais impostas pela pandemia. Apesar dos desafios, essa flexibilidade foi crucial para preservar o vínculo com nossos associados e assegurar a continuidade da missão social da ACM. A recuperação judicial surge, portanto, como uma medida indispensável para reverter os danos financeiros sofridos e garantir a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

3.2. Queda na quantidade de associados

A queda na quantidade de associados da ACM durante a pandemia de COVID-19 foi um dos principais fatores que levaram à necessidade de recuperação judicial. A crise sanitária mundial afetou diretamente os serviços oferecidos pela instituição, uma vez que muitas das atividades essenciais da ACM, como programas educativos, culturais e esportivos, dependem da interação pessoal e da presença física dos associados. Com a imposição de restrições de distanciamento social e o fechamento temporário das unidades, a ACM foi forçada a suspender boa parte de suas operações, o que reduziu consideravelmente a utilização dos serviços pelos associados. Além disso, a pandemia gerou uma grave crise econômica, com desemprego em massa e uma redução drástica da capacidade financeira das famílias. Muitos associados, já enfrentando dificuldades financeiras, viram-se incapazes de manter os pagamentos das mensalidades, o que resultou em um aumento significativo na inadimplência e, consequentemente, na perda de associados. A insegurança econômica e a impossibilidade de usufruir plenamente dos benefícios oferecidos pela ACM durante o período de isolamento social foram fatores críticos que contribuíram para essa queda na quantidade de associados. O impacto foi duplo: por um lado, os associados reduziram ou interromperam suas adesões devido à impossibilidade de utilizar os serviços, e, por outro, a perda de poder aquisitivo os impediu de manter seus compromissos



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

financeiros. Esse cenário gerou um vácuo financeiro para a ACM, com uma diminuição da receita, o que afetou diretamente a sustentabilidade das operações da instituição. Portanto, a queda na quantidade de associados foi uma consequência direta da pandemia e das medidas de distanciamento social, aliada às dificuldades econômicas enfrentadas pelos associados, o que, por fim, comprometeu a capacidade da ACM de manter seu equilíbrio financeiro e operacional. Esse declínio no número de associados, combinado com a redução de receitas, tornou necessária a adoção de medidas extraordinárias, como a recuperação judicial, para permitir a reorganização financeira da instituição e garantir sua continuidade.

3.3. Política de gratuidades não indenizadas

A política de gratuidades não indenizadas da ACM tem como princípio o compromisso com a inclusão social e o acesso aos seus programas e serviços, especialmente nas áreas de desenvolvimento social, esporte e educação. No entanto, com a crise econômica agravada pela pandemia de COVID-19, a capacidade da instituição de manter e expandir essas gratuidades sem uma contrapartida financeira indenizatória foi severamente comprometida. Antes da pandemia, a ACM já oferecia gratuidade em diversos programas para famílias e indivíduos em situação de vulnerabilidade social. Essa política buscava atender principalmente a crianças, adolescentes e idosos em situação de risco, proporcionando-lhes acesso a atividades educacionais, esportivas e culturais. No entanto, com o impacto da pandemia, a suspensão dos serviços presenciais e a redução na quantidade de associados, a ACM enfrentou uma queda nas receitas provenientes das mensalidades dos associados, o que dificultou ainda mais a manutenção dessa política sem o devido suporte financeiro. A falta de indenização das gratuidades gerou um descompasso financeiro, pois a instituição manteve o compromisso social de atender uma parte significativa de seu público-alvo sem a devida compensação, resultando em um aumento da pressão sobre as finanças da ACM. As gratuidades não indenizadas, sem a devida compensação por parte dos órgãos governamentais ou outras fontes de financiamento, contribuíram para um desequilíbrio orçamentário, tornando mais difícil manter a qualidade e continuidade dos serviços prestados. Além disso, o aumento das demandas de assistência social durante a pandemia, com o agravamento da situação financeira de muitas famílias, fez com que a ACM ampliasse o número de beneficiados pela gratuidade, sem que houvesse uma contrapartida adequada, como repasses governamentais ou parcerias que pudessem compensar esses custos. A incapacidade de obter as indenizações necessárias para essas gratuidades não apenas aumentou o impacto financeiro da ACM, mas também restringiu a capacidade da instituição de oferecer outros serviços pagos, afetando sua sustentabilidade. A política de gratuidades não indenizadas, embora fundamental para cumprir a missão social da ACM, tornou-se um dos fatores que contribuiu para a dificuldade financeira da instituição, especialmente no contexto da pandemia e da queda na quantidade de associados, resultando na necessidade de recorrer à recuperação judicial para reorganizar suas finanças e garantir a continuidade dos serviços.

3.4. Elevados custos financeiros

A ACM tem enfrentado, ao longo dos últimos anos, uma crescente pressão sobre seus custos financeiros, impulsionada por uma série de fatores internos e externos, sendo o mais impactante a crise econômica gerada pela pandemia de COVID-19. A combinação de uma série de desafios financeiros e operacionais contribuiu para um aumento substancial nos custos da instituição, afetando diretamente sua capacidade de equilibrar suas finanças e manter a sustentabilidade. Primeiramente, a necessidade de manter a estrutura da instituição em funcionamento durante a pandemia gerou uma série de custos extraordinários. A ACM, reconhecendo a importância de preservar a saúde de seus associados e colaboradores, foi forçada a implementar medidas de segurança sanitária que implicaram em gastos adicionais com equipamentos de proteção individual (EPIs), adequação de suas instalações às novas normas de distanciamento social, e aumento nas despesas com limpeza e desinfecção. A infraestrutura física e tecnológica da



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

instituição também demandou investimentos para possibilitar atividades à distância, como aulas e programas virtuais, o que resultou em custos operacionais inesperados. Além disso, a suspensão de diversas atividades presenciais impactou diretamente as fontes de receita da ACM, especialmente as mensalidades dos associados, já que muitos não estavam usufruindo dos serviços durante esse período. Em resposta a esse cenário, a ACM adotou uma política de flexibilização das mensalidades, o que, por um lado, visava manter a relação com seus associados, mas, por outro, reduziu significativamente as receitas da instituição. A incapacidade de reverter a perda de receitas em tempo hábil gerou um desequilíbrio financeiro, forçando a ACM a buscar alternativas que resultaram em custos elevados. Outro fator relevante que contribuiu para o aumento dos custos financeiros foram as despesas com a manutenção de programas de gratuidade, especialmente nas áreas de esportes e educação, os quais, sem o devido repasse ou indenização, se tornaram insustentáveis no contexto financeiro adverso. Embora a ACM tenha feito um esforço contínuo para garantir o acesso aos seus programas a pessoas em situação de vulnerabilidade, isso resultou em uma maior pressão sobre suas finanças, já que essas gratuidades não eram compensadas por fontes externas. A elevada carga tributária também representou um desafio adicional. Embora a ACM se beneficie de algumas isenções fiscais relacionadas à sua natureza sem fins lucrativos, a complexidade do sistema tributário e a carga fiscal sobre as atividades de serviços prestados e manutenção de sua infraestrutura geraram um aumento nas despesas administrativas. Além disso, os custos com fornecedores, prestadores de serviços e manutenção das instalações também subiram, impactando diretamente o fluxo de caixa da ACM. Em paralelo, o aumento da inadimplência entre os associados, decorrente da perda de poder aquisitivo e das dificuldades financeiras enfrentadas pelas famílias durante e após a pandemia, aumentou a pressão sobre a instituição. Isso, combinado com a necessidade de continuar oferecendo serviços essenciais, levou a ACM a buscar linhas de crédito emergenciais, resultando em maiores encargos financeiros e endividamento. Portanto, os elevados custos financeiros da ACM não podem ser atribuídos a um único fator, mas sim a uma soma de pressões externas e internas, desde os gastos extraordinários relacionados à pandemia até a necessidade de manter sua missão social, sem o devido suporte financeiro. A soma dessas dificuldades resultou na necessidade de buscar a recuperação judicial, a fim de reorganizar suas finanças, renegociar dívidas e garantir que a ACM possa continuar a desempenhar seu papel fundamental nas áreas de educação, esporte e assistência social.

3.5. Pandemia - COVID-19

A pandemia de COVID-19, que teve início em 2020, representou um dos maiores desafios enfrentados pela ACM nos últimos tempos, afetando de maneira direta e profunda todas as suas operações, finanças e sua capacidade de atender seus associados e à comunidade de forma ampla. A crise gerada pela pandemia gerou uma série de repercussões financeiras, sociais e operacionais que exigiram uma adaptação rápida e estratégica da instituição. Inicialmente, a interrupção das atividades presenciais foi uma das principais consequências da pandemia. A ACM, como instituição que promove a interação e o convívio social por meio de atividades educacionais, esportivas e culturais, viu-se forçada a suspender ou adaptar seus programas, o que gerou um impacto significativo na experiência de seus associados. A imposição de medidas de distanciamento social e a suspensão de eventos e atividades coletivas, pilares de sua missão, comprometeram as fontes de receita da ACM, especialmente as mensalidades dos associados, que já estavam comprometidas pela queda no poder aquisitivo das famílias e pela perda de empregos em meio à crise econômica. Para mitigar esse impacto, a ACM adotou uma política de flexibilização das mensalidades, permitindo que seus associados, que já estavam sendo severamente afetados pelas dificuldades econômicas e pela perda de renda, mantivessem suas filiações e continuassem a ter acesso aos serviços da instituição. No entanto, essa flexibilização resultou em uma queda significativa na arrecadação de receitas, o que afetou diretamente a capacidade da instituição de cobrir seus custos operacionais e financeiros. Outro fator relevante



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

foi a necessidade de redirecionamento de recursos para atender às novas demandas impostas pela pandemia. Isso incluiu o aumento de investimentos em infraestrutura digital para a realização de aulas e eventos virtuais, aquisição de equipamentos de proteção individual (EPIs), além de medidas para garantir a segurança sanitária dentro das instalações da ACM. Essas medidas exigiram um esforço financeiro extraordinário, em um momento já crítico, exacerbando os custos operacionais da instituição. A pandemia também impactou diretamente as relações com os associados. A ACM, que sempre se destacou pela promoção de vínculos pessoais e pela importância do contato físico e da interação social entre os membros, se viu forçada a adaptar seus serviços para o ambiente virtual e a adotar novas formas de interação à distância. Isso gerou um distanciamento emocional, afetando a experiência dos associados e, consequentemente, a retenção e atração de novos membros. A queda no número de associados, agravada pela crise econômica e pela incerteza gerada pela pandemia, resultou em uma redução das receitas provenientes das mensalidades e em um aumento da inadimplência. Além disso, a crise econômica gerada pela pandemia também teve um impacto significativo na capacidade da ACM de captar recursos financeiros. A crise financeira afetou tanto a capacidade dos associados de cumprir com suas obrigações financeiras, como também diminuiu as doações e o apoio institucional, que são vitais para a sustentabilidade de suas atividades. Isso resultou em um aumento das dificuldades financeiras da ACM, tornando ainda mais urgente a necessidade de uma reestruturação. Somando-se a isso, a necessidade de manter a missão social da instituição, atendendo a grupos vulneráveis e mantendo os programas gratuitos ou com custos reduzidos, aumentou ainda mais a pressão sobre os recursos financeiros da ACM. O compromisso com a inclusão social, especialmente no contexto de uma crise sanitária e econômica, foi mantido, mas sem o suporte financeiro necessário, os custos desses programas não foram integralmente cobertos, o que contribuiu para um agravamento da situação financeira da instituição. Portanto, a pandemia de COVID-19 representou um fator determinante para a crise financeira da ACM, exacerbando todos os desafios já existentes e impondo novos obstáculos à sua operação. A interrupção das atividades, a queda nas receitas, o aumento de custos operacionais e a adaptação às novas exigências sanitárias e econômicas fizeram com que a ACM buscassem alternativas para preservar sua continuidade, sendo a recuperação judicial a medida necessária para reestruturar suas finanças e garantir a continuidade de sua missão. Esta análise do impacto da pandemia demonstra a profundidade dos desafios enfrentados pela ACM, destacando que, além das questões financeiras, o impacto social da pandemia também foi substancial, especialmente considerando o papel essencial da instituição nas áreas de educação, esporte e apoio social.

4. DA REESTRUTURAÇÃO (Art. 53 da LRE)

A reestruturação da ACM, conforme previsto no Art. 53 da Lei de Recuperação Judicial e Falências (LRE), visa a reorganização das operações e da estrutura financeira da instituição para garantir sua continuidade e recuperação da saúde financeira. Esta reestruturação será conduzida de forma a preservar as atividades essenciais da ACM, particularmente os programas sociais e educacionais que beneficiam a comunidade. Entre as medidas a serem adotadas, estão a reavaliação de ativos e passivos, a negociação com credores, a reestruturação de contratos e a readequação de processos operacionais. A ACM também revisará sua estrutura organizacional e a alocação de recursos, buscando otimizar as operações e reduzir custos operacionais, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. A reestruturação está alinhada com o objetivo de garantir a viabilidade econômica e financeira da ACM no longo prazo, visando à continuidade de suas ações sociais e educacionais, fundamentais para a comunidade. A implementação dessas medidas buscará, assim, a recuperação da instituição, a regularização das pendências e o fortalecimento de sua missão filantrópica.

4.1. Medidas adotadas ou em fase de implementação pela administração



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

A administração da ACM tem conduzido a execução de medidas estratégicas e operacionais com o objetivo de superar os desafios financeiros e garantir a sustentabilidade da Instituição. Entre as principais iniciativas já implementadas ou em andamento, destacam-se:

- 1. equilíbrio financeiro:** Estudo de atualização progressiva do ticket médio das mensalidades dos associados e dos alunos do colégio, alinhando os valores aos custos operacionais e às condições de mercado, visando o equilíbrio financeiro necessário para a continuidade das atividades.
- 2. parcerias e captação de recurso:** Estabelecimento de novas parcerias estratégicas, ampliação das locações de ativos e captação de recursos para os projetos sociais, com destaque para a execução do Programa Jovem Aprendiz, em conformidade com a Lei 10.097/2000, reforçando o compromisso da Instituição com a inclusão social e a formação de jovens. No item 4.2.1. a seguir serão feitas a descrição e potencial de crescimento das principais atividades/ programas da ACM.
- 3. diversificação dos modelos de negócios:** Desenvolvimento e implementação de novos modelos de negócios, incluindo a criação de produtos e serviços inovadores que complementam as atividades principais da ACM, ampliando as fontes de receita e a relevância da Instituição em sua área de atuação.
- 4. otimização do quadro de Colaboradores e Gestão:** Adoção de medidas para a profissionalização e otimização do quadro de colaboradores e gestores, com foco no aprimoramento das competências e na elevação da eficiência organizacional.
- 5. modernização de ferramentas de gestão:** Implantação de ferramentas de gestão modernas e integradas, possibilitando maior controle sobre os processos, automação de rotinas e suporte à tomada de decisões estratégicas.
- 6. redução de custos e despesas:** Implementação de ações para a redução de custos financeiros e operacionais, com ênfase na eliminação de despesas não essenciais e no aumento da eficiência no uso de recursos.
- 7. fortalecimento da governança corporativa:** Otimização do programa de governança corporativa e controladoria, promovendo maior transparência, responsabilidade e aderência às melhores práticas de gestão.
- 8. alienação de ativos e unidades produtivas isoladas:** Avaliação estratégica para a venda de ativos e Unidades Produtivas Isoladas, com o objetivo de gerar recursos que viabilizem a recuperação financeira e garantam a continuidade das operações essenciais da ACM.
- 9. realização de leilão de terreno rural no Pará:** A ACM está buscando a autorização judicial para a realização de leilão do imóvel rural denominado “Paraíso Tropical”, em Ponta do Cururu, estado do Pará. A alienação deste terreno trará um aporte financeiro determinante à execução deste Plano de Recuperação e devida reestruturação da Instituição.
- 10. benchmarking estratégico:** com a ACM São Paulo, reconhecida por suas práticas de gestão e inovação no setor. Essa iniciativa teve como objetivo promover a troca de experiências, conhecimentos e soluções que possam ser adaptadas e implementadas no contexto da ACM Rio, alinhando-se às necessidades específicas de nossa recuperação judicial e às demandas institucionais.

Essas medidas demonstram o comprometimento da administração em implementar ações eficazes que sustentem a recuperação judicial da ACM, alinhando-se aos valores institucionais de promoção da igualdade, justiça social e dignidade humana.

4.2 Potencial das Atividades/Programas

4.2.1 Programa Jovem Aprendiz no Plano de Recuperação Judicial

O Programa Jovem Aprendiz, fundamentado na Lei nº 10.097/2000, é uma iniciativa que promove a inserção de jovens de 14 a 24 anos, em vulnerabilidade social, no mercado de trabalho, proporcionando qualificação profissional e experiência prática. Contribui também para o combate ao trabalho infantil, já que passa a regulamentar os contratos de trabalho com



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

menores de idade entre 14 e 16 anos. Ao longo do contrato os jovens se alinham aos valores das empresas, o que proporciona possíveis contratações futuras. Destaca-se ainda o combate ao desemprego focado em um grupo social que tem demonstrado altas taxas de evasão escolar, além de considerar os quadros de subutilização, desalento e informalidade, socialmente conhecidos como “nem-nem”, “nem trabalha e nem estuda”. Para as empresas, o programa oferece vantagens como cumprimento da cota obrigatória de aprendizagem entre 5% a 15% do número total de funcionários, contribuição para a responsabilidade social corporativa. Por fim, com a nova lei de licitações públicas, tornou-se obrigatória a apresentação do comprovante de cumprimento da cota de aprendizagem, que é expedido através de um certidão, disponibilizada no site do Ministério do Trabalho. Este capítulo visa apresentar uma análise detalhada do potencial qualitativo e quantitativo do Programa Jovem Aprendiz na ACM e um plano de ação estruturado projetando diferentes cenários para a recuperação judicial da organização.

Histórico do Programa Jovem Aprendiz

Desde a promulgação da Lei nº 10.097/2000, a ACM foi a primeira instituição a proceder com todos os trâmites legais para obter a licença de trabalhar com jovens aprendizes. Foram realizadas reuniões estratégicas com fiscais do trabalho, garantindo a habilitação da ACM para atuar nesse segmento. Inicialmente, a sede de Engenho de Dentro foi a unidade piloto, onde já passaram cerca de 1000 jovens aprendizes. Nos últimos anos, por fatores diversos, houve uma perda significativa do número de jovens atendidos pelo programa. Atualmente o programa jovem aprendiz conta com 202 jovens, com potencial de expansão. Esse trabalho vem sendo desempenhado em conjunto com o coordenador pedagógico, responsável pela habilitação de cursos junto ao Ministério do Trabalho, além do acompanhamento e avaliação das atividades pedagógicas que compõem a formação dos jovens. Destaca-se aqui que essas atividades descritas são fundamentais para a manutenção e expansão dos contratos com as empresas parceiras. Atualmente a ACM oferece programas em áreas como Serviços Alimentares, Administrativo, Telemarketing, Comércio Varejista, Limpeza Urbana, Desporto, Logística, Recreação e Educação. Além disso, a entidade planeja regularizar novos cursos que abarquem o Arco Ocupacional de Turismo e Hospitalidade (hotelaria), Produção Teatral e de Serviços de Atendimento em Postos de Combustíveis (frentista), para atender uma gama ainda maior de empresas e jovens.

Modelo de contratos do Programa Jovem Aprendiz

Atualmente, trabalhamos com dois modelos de contrato para formalizar o vínculo empregatício com aprendizes: o contrato direto e o contrato indireto, além do modelo alternativo de cumprimento de cota.

Contrato Direto: ocorre quando a própria empresa emprega o aprendiz e assina sua carteira de trabalho e previdência social (CTPS). Assim, o estabelecimento recebe candidatos à oportunidade e estabelece vínculo com o adolescente ou jovem aprendiz. Contudo, ainda é necessário que o aprendiz seja matriculado em uma entidade formadora.

Contrato Indireto: neste modelo, quem assume a responsabilidade de雇用 adolescentes ou jovens aprendizes é a entidade de formação profissional. Além disso, promove a formação teórica, prevista no programa de aprendizagem, para estes aprendizes. O modelo indireto também permite o cumprimento da cota de aprendizagem em modalidade alternativa, conforme previsto no art. 66 do Decreto nº 9.579/2018 e no art. 65 da Portaria MTE 3.872/2023. Essa modalidade atende empresas com dificuldades práticas para alocar aprendizes em suas instalações devido às características das atividades desenvolvidas ou limitações do local de trabalho. Exemplos incluem empresas de transporte, segurança, limpeza urbana, construção pesada e telemarketing.

Atualmente, a ACM possui parceria com 50 empresas. Desses, 26 operam com contratos diretos, enquanto 24 utilizam contratos indiretos. É importante destacar que há uma diferença substancial



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

de retorno financeiro entre os modelos, sendo o contrato indireto mais vantajoso para a instituição.

Potencial Quantitativo do Programa Jovem Aprendiz

No Estado do Rio de Janeiro, estima-se a presença de 52.619 empresas cotistas em atividade, de acordo com dados do IBGE. Segundo levantamento da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT), consolidado em novembro de 2024, estima-se que o município do Rio de Janeiro tem um potencial de vagas de aprendizagem de cerca de 45.802, somando as vagas dos setores de comércio, indústria, transporte, serviços e agricultura. Com base nesses dados e levando em consideração a obrigatoriedade da cota de aprendizagem, podemos segmentar o potencial de captação de empresas em três cenários:

POSSÍVEIS CENÁRIOS DE CAPTAÇÃO

Pessimista:	• 0,1% de captação das vagas potenciais, que corresponde a 45 contratos de aprendizagem.
Mais Provável:	• 0,15% de captação das vagas potenciais, que corresponde a 68 contratos de aprendizagem.
Otimista:	• 0,20% de captação das vagas potenciais, que corresponde a 97 contratos de aprendizagem, o que duplicaria a receita proveniente do Programa Jovem Aprendiz.

4.2.2.Projeção: aumento dos contratos com as empresas parceiras pré-existentes

Atualmente temos cerca de 202 jovens vinculados ao programa e temos as seguintes projeções para o ano de 2025:

CENÁRIOS COM EMPRESAS - 2025

Pessimista:	220 jovens
Mais Provável:	250 jovens
Otimista:	300 jovens

Essa projeção leva em consideração o aumento anual registrado entre janeiro de 2024, quando tínhamos 150 contratos, e dezembro de 2024, quando registramos 202 contratos. Percebeu-se um aumento de 34% no número de contratos. Essa ampliação deu-se a partir da captação de novas vagas pelas empresas parceiras, além da adesão de novas empresas. Foi constatado também o aumento nos contratos do modelo de cota alternativa e de contratos indiretos, que são mais interessantes financeiramente para o Programa. Deve ser considerado que as constantes fiscalizações conduzidas pelo Coordenador Estadual da Aprendizagem, em parceria com as instituições formadoras e o Fórum Estadual da Aprendizagem Profissional (FEAP-RJ), fazem com que ocorra uma procura maior das empresas na contratação dos jovens, além de por vezes incorrerem em eventuais acordos entre empresas cotistas e a entidade formadora.

Projeção de receita para 2025 do Programa Jovem Aprendiz

A receita líquida mensal atual do Programa Jovem Aprendiz é de R\$ 127.541,00, sendo que os gastos totais com os funcionários do setor mais o pagamento do salário dos jovens contratados indiretamente e o Vale Transporte correspondem a R\$ 92.984,57, restando um valor líquido aproximado de R\$ 34.557,00, destinado ao caixa da instituição. Levando isso em consideração temos as seguintes projeções de receita para o final do ano de 2025, de acordo com os cenários:

VALORES MÉDIOS DAS RECEITAS MENSAIS - CENÁRIOS

Pessimista:	R\$ 166.055,00 (R\$ 127.541,00 + Valor total aproximado de 61 novos contratos - R\$ 38.514,00)
Mais Provável:	R\$ 173.581,52 (R\$ 127.541,00 + Valor total aproximado de 74 novos contratos - R\$ 46.040,52)
Otimista:	R\$ 229.824,00 (R\$ 127.541,00 + Valor total aproximado de 162 novos contratos - R\$ 102.283,00)



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Legenda: CNT: Contratos Novos Totais / CNEP: Contratos Novos de Empresas Parceiras / CNEN: Contratos Novos de Empresas Novas / CPC: Capacidade de captação* (0>2)

* A capacidade de captação pode variar de acordo com a demanda de trabalho do analista do Programa, que possui outras responsabilidades além da captação. A capacidade de captação também varia de acordo com a disponibilidade de equipamento adequado, e a necessidade de outros membros exclusivos para captar empresas. É importante ressaltar que a captação demanda tempo, deslocamento e a busca por novas empresas.

Fatores relevantes para a projeção de 2025 do Programa Jovem Aprendiz

Levando em consideração as circunstâncias atuais e as variáveis para conseguirmos mais contratos foi desenvolvida a seguinte fórmula: CNT = (CNEP + CNEN)*CPC

Benefícios Sociais do Programa Jovem Aprendiz

Os benefícios qualitativos para as empresas parceiras incluem:

- cumprimento das exigências legais relacionadas à Lei da Aprendizagem.
- melhoramento da imagem institucional por meio de ações de responsabilidade social.
- formação de mão de obra qualificada e alinhada às necessidades da empresa.

Para os jovens, o programa representa:

- aumento das oportunidades de empregabilidade.
- desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais- Inclusão social e preparação para o mercado de trabalho.

Plano de Ação

Com base na análise apresentada, o plano de ação se estrutura nas seguintes etapas:

Identificação de Empresas Alvo

- mapear empresas que não cumprem a cota de aprendizagem.
- identificar setores econômicos com maior potencial de adesão ao programa, como comércio, serviços e indústrias.

Abordagem Comercial

- desenvolver materiais informativos e personalizados sobre as vantagens do programa.
- realizar apresentações presenciais e virtuais para empresas, destacando os benefícios e a simplicidade do processo de adesão.

Estratégias de Parceria

- estabelecer alianças com sindicatos e associações comerciais para divulgação do programa.
- promover eventos e workshops para sensibilizar empresários sobre a relevância do Programa Jovem Aprendiz
- oferta do programa inicial de formação ao público, que corresponde às 80h introdutórias da carga horária teórica, preparando assim a juventude para o mercado de trabalho e para o pronto início da formação prática no programa jovem aprendiz.

Captação de recursos via dedução do IR

como parceiro da ACM as empresas cotistas ainda podem se beneficiar do Marketing relacionado à causa. 2% sobre o lucro final da empresa poderão ser deduzidos do cálculo do IRPJ e investidos diretamente em nossos programas e projetos sociais, com visibilidade e alcance direto de 1200 pessoas e indireto de 5000 pessoas (considerando a média de atendidos pelos programas do Desenvolvimento Social e a quantidade média de quatro pessoas em suas famílias).

Monitoramento e Avaliação

criar indicadores de desempenho para avaliar o número de empresas captadas em cada cenário e implementar ajustes no plano de ação com base nos resultados obtidos.



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Cenários e Projeções de Crescimento do Programa Jovem Aprendiz de 2025 a 2027

Cenário	2025	2026	2027
Pessimista:	263 jovens 10% de adesão	276 jovens Crescimento de 5%	290 jovens Crescimento de 5%
Mais Provável:	315 jovens 15% de adesão	337 jovens Crescimento de 7%	361 jovens Crescimento de 7%
Otimista:	386 jovens 25% de adesão	425 jovens Crescimento de 10%	468 jovens Crescimento de 10%

O Programa Jovem Aprendiz apresenta-se como uma solução viável para a recuperação judicial, oferecendo benefícios tangíveis para as empresas e contribuindo para a formação profissional dos jovens. A implementação do plano proposto garantirá maior sustentabilidade financeira e impacto social positivo, alinhando-se aos princípios de responsabilidade e inclusão social.

4.2.3. Potencial do Colégio CAP

O Colégio CAP apresenta potencial significativo como instituição de ensino consolidada na região da Ilha do Governador, com uma história de quase cinco décadas. Oferecendo educação infantil e fundamental, é reconhecido pela abordagem pedagógica sociointeracionista, que promove a interação social e o desenvolvimento integral dos alunos.

Histórico do Colégio CAP

Fundado em 1976 como Clube Mirim, o colégio evoluiu ao longo dos anos, tornando-se referência em educação infantil e fundamental. Em 2019, adotou o nome Colégio de Aplicação ACM Rio, alinhando-se à filosofia da ACM de promover valores sociais e educacionais.

Potencial Quantitativo de Alunos - Cenário,

Projeção de Receita para 2025

A projeção de receita foi realizada utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Receita Total} = (\text{Número de Alunos}) \times (\text{Valor Médio das Mensalidades}) \times (12 \text{ meses})$$

Cenário	No de Alunos	Valor médio das mensalidades	12 meses
Pessimista:	153 alunos	R\$ 596,57	R\$ 1.095.302,52
Mais Provável:	168 alunos	R\$ 596,57	R\$ 1.202.685,12
Otimista:	200 alunos	R\$ 596,57	R\$ 1.431.768,00

Fatores Relevantes para a Projeção de 2025

- estratégias de captação de novos alunos.
- aumento na retenção por meio de programas de fidelização.
- parcerias comerciais com foco na redução de custos e no aumento de receitas.
- recuperação da confiança da comunidade escolar.

Dificuldades Enfrentadas

Apesar do quantitativo de alunos matriculados, o colégio já apresentava dificuldades para manter os pagamentos dos encargos salariais dos colaboradores em dia, pois a ACM vinha enfrentando desafios financeiros devido à interrupção de alguns programas, inclusive com bloqueios de valores. Com essas dificuldades, a escola muitas vezes ficou impossibilitada de realizar melhorias em sua estrutura, perdendo matrículas devido a boatos de fechamento e falência, o que minou a confiança do público em matricular seus filhos na instituição.

Outros fatores também contribuíram para a solicitação de recuperação judicial:



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

- 1. COVID-19:** A pandemia impactou diretamente o colégio, que precisou adaptar as aulas para o sistema online. Em 2020, o CAP ACM-Ilha tinha 281 alunos e o CAP ACM-Lapa 192.
- 2. cancelamento de matrículas:** a partir de 2021, houve uma série de cancelamentos e inadimplência. a unidade ilha ficou com 196 alunos e a unidade lapa com 62, levando ao fechamento desta última.
- 3. concorrência desleal:** colégios concorrentes adotaram campanhas agressivas de desconto, dificultando a competitividade.
- 4. aumento das despesas operacionais:** o aumento de custos inviabilizou a manutenção de duas unidades.
- 5. endividamento acumulado:** dívidas com fornecedores e credores dificultaram a continuidade das atividades.

Abordagem Comercial

- intensificação das ações de marketing nas redes sociais, utilizando tráfego pago.
- promoções e campanhas de desconto para atrair novos alunos e fidelizar os atuais.
- implementação de eventos como o "dia da escola aberta" para apresentar as instalações e a metodologia do colégio.

Estratégias de Parceria

- reafirmação de parcerias com empresas locais para descontos e benefícios.
- locação de espaços ociosos do colégio para eventos e atividades externas.
- parcerias com editoras e fornecedores escolares para geração de receita adicional.

Monitoramento e Avaliação

- relatórios mensais sobre o progresso das matrículas e receitas.
- feedback constante da comunidade escolar sobre as iniciativas implementadas.
- ajustes contínuos nas estratégias com base nos resultados obtidos.

Cenários e Projeções de Crescimento 2025-2027

Com base nos cenários estimados para 2025, podemos criar projeções de crescimento para os anos seguintes (2025-2027) nos cenários pessimista, mais provável e otimista. As projeções podem ser baseadas no crescimento anual e percentual de alunos, levando em consideração fatores como recuperação financeira, estratégias de captação, e expansão de serviços. Aqui estão os possíveis cenários para os próximos anos:

Cenário	Pessimista		Mais Provável		Otimista	
	Alunos	Receita	Alunos	Receita	Alunos	Receita
2025	153	R\$ 1.095.302,52	168	R\$ 1.202.685,12	220	R\$ 1.574.944,80
	<i>Valor médio mensalidade R\$ 596,57</i>					
2026	160	R\$ 1.228.800,00	220	R\$ 1.689.600,00	250	R\$ 1.920.000,00
	<i>Valor médio mensalidade R\$ 640,00</i>					
2027	167	R\$ 1.362.720,00	240	R\$ 1.958.400,00	270	R\$ 2.203.200,00
	<i>Valor médio mensalidade R\$ 680,00</i>					

Indicadores de Sucesso

- taxa de crescimento do número de matrículas.
- redução da inadimplência.
- incremento das receitas operacionais.
- feedback positivo dos responsáveis e alunos.



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Essas medidas demonstram o comprometimento da administração do CAP ACM em implementar ações eficazes que sustentem a recuperação judicial da ACM, alinhando-se aos valores da promoção da igualdade, justiça e dignidade social.

4.2.4 Potencial da Área de Educação Física da ACM Rio

A área de Educação Física da ACM, com foco no bem-estar e na saúde de nossos associados, tem um enorme potencial para expandir suas atividades e impactar positivamente tanto a comunidade interna quanto externa. Considerando a recuperação pós-pandemia e os desafios enfrentados, é fundamental explorar e otimizar programas e iniciativas já existentes, além de implementar novos projetos que atendam às necessidades dos associados e ampliem a base de clientes.

Atividades a Serem Exploradas

A ACM possui uma gama de atividades que podem ser melhor exploradas, aproveitando a infraestrutura das unidades da ACM Ilha e ACM Lapa, que juntas somam atualmente 4 mil associados, um número consideravelmente abaixo do pico de 6 mil associados antes da pandemia. A recuperação desse público é um objetivo estratégico, sendo necessário diversificar e fortalecer as ofertas de serviços. Entre as atividades com grande potencial, destacam-se:

- colônia de férias:** um programa tradicional que pode ser renovado para atrair um público maior, especialmente para as crianças e famílias. com a adesão de novas famílias, a colônia de férias pode ser ampliada, proporcionando uma opção educativa e divertida durante as férias escolares.
- programas de condomínio:** a criação de programas direcionados para associados de condomínios pode fortalecer a presença da ACM em bairros e comunidades, oferecendo atividades físicas e esportivas tanto para crianças quanto para adultos. esses programas podem ser realizados em parceria com síndicos e administradoras de condomínios, criando uma solução personalizada para cada comunidade.
- ACM saúde:** integrando atividades de educação física com clínicas médicas e serviços de reabilitação, o programa ACM saúde pode se expandir para incluir programas de fitness, pilates, fisioterapia e reabilitação física, atraindo novos associados que buscam serviços completos de saúde e bem-estar. essa iniciativa também pode gerar novas fontes de receita, ao aproximar-se de um público que precisa de cuidados específicos.

Potencial Quantitativo de Alunos - Cenários 2025

Com a recuperação da base de associados e a implementação de programas estratégicos, projetamos o seguinte crescimento para 2025:

CENÁRIO	NO DE ASSOCIADOS	TICKET MÉDIO DAS MENSALIDADES	12 MESES
Pessimista:	3.437 associados	R\$ 122,00	R\$ 5.031.768,00
Mais Provável:	3.800 associados	R\$ 122,00	R\$ 5.563.200,00
Otimista:	4.200 associados	R\$ 122,00	R\$ 6.148.800,00

Projeção de Receita para 2025

A projeção de receita para 2025 dependerá do desempenho das atividades, com destaque para a captação de novos associados através das novas iniciativas. A diversificação das atividades, como programas de condomínio e serviços de saúde, trará uma receita adicional, além dos programas tradicionais de Educação Física. Estimamos um crescimento gradual, com uma projeção de incremento de 10-15% nas receitas totais em comparação com o ano anterior, considerando um aumento de matriculados e adesões a novos programas.

Fatores Relevantes para a Projeção de 2025



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

- Recuperação da Base de Associados:** O retorno de antigos associados e a captação de novos associados são fundamentais para alcançar as metas de crescimento.
- Parcerias Estratégicas:** Estabelecer parcerias com clínicas médicas, escolas e condomínios é essencial para aumentar a visibilidade da ACM e alcançar novos públicos.
- Promoção de Programas Diversificados:** A diversificação de atividades, como programas de reabilitação e saúde, pode atrair associados em busca de cuidados específicos.

Dificuldades Enfrentadas

A principal dificuldade enfrentada pela ACM está relacionada à concorrência crescente e às mudanças no comportamento do consumidor, que se tornaram mais exigentes quanto à qualidade e à personalização dos serviços. Além disso, a recuperação da base de associados após a pandemia apresenta desafios, com a necessidade de reinvestir em marketing e estratégias de captação.

Abordagem Comercial

A abordagem comercial deve ser orientada para a oferta personalizada de serviços, destacando os diferenciais da ACM em termos de qualidade de atendimento e infraestrutura. A comunicação deve ser intensificada nas redes sociais, destacando os benefícios dos programas de saúde e atividades físicas. A promoção de pacotes para famílias e parcerias estratégicas com empresas também são formas de ampliar o alcance da instituição.

Estratégias de Parceria

A implementação de parcerias com empresas, escolas e clínicas médicas pode ser uma excelente forma de expandir a base de associados. Além disso, a parceria com condomínios para programas específicos pode gerar uma forte adesão local, aproveitando a proximidade com os associados.

Monitoramento e Avaliação

Será necessário estabelecer um sistema de monitoramento e avaliação para acompanhar o desempenho das atividades e o crescimento do número de alunos. Isso inclui acompanhar a taxa de retenção de associados, a adesão aos novos programas e as receitas geradas. Ajustes nas estratégias serão feitos com base nesse acompanhamento contínuo.

Cenários e Projeções de Crescimento 2025-2027

Com base nos cenários de 2025, podemos projetar o crescimento da ACM para 2026 e 2027, levando em consideração as tendências de recuperação e expansão, com uma projeção de aumento no número de associados e, consequentemente, na receita.

Cenário	Pessimista		Mais Provável		Otimista	
	Associados	Receita	Associados	Receita	Associados	Receita
2025	3.660	R\$ 5.358.240,00	3.860	R\$ 5.651.040,00	4.200	R\$ 6.148.000,00
	<i>Valor do ticket médio mensalidade R\$ 122,00</i>					
2026	4.062	R\$ 6.336.720,00	4.200	R\$ 6.552.000,00	4.600	R\$ 7.176.000,00
	<i>Valor do ticket médio mensalidade R\$ 130,00</i>					
2027	4.200	R\$ 7.207.200,00	4.410	R\$ 7.567.560,00	4.800	R\$ 8.236.800,00
	<i>Valor do ticket médio mensalidade R\$ 143,00</i>					

Essas projeções consideram os cenários de crescimento baseado na recuperação econômica da ACM, seus esforços de captação de associados, e as estratégias de expansão e diversificação dos serviços da instituição. O cenário otimista prevê um crescimento robusto impulsionado pela diversificação das ofertas e parcerias estratégicas.



4.2.5 Implementação de ações visando recuperação das perdas com equilíbrio Financeiro

Permitir uma revisão de valores junto a credores, ex-funcionários e renegociação de prazos.

1. Necessidade de Aprovação do Plano de Recuperação Judicial: a Instituição necessita aprovar o Plano de Recuperação Judicial, que permita uma revisão de valores junto a credores, ex-funcionários, bem como renegociação de prazos, que sejam absorvidos pela venda de ativos e fluxo de caixa proposto.

2. Contatos com Fornecedores:

- os principais fornecedores da Instituição e outros estão sendo contatados visando a retomada de adequados níveis de fornecimento.
- essa medida representará uma importante folga no ciclo financeiro, com redução considerável da necessidade de capital de giro, o que reduzirá o risco de liquidez.

3. Ações Estratégicas para Recuperação Financeira:

- revisão e Renegociação de Contratos: Reavaliar contratos com fornecedores e prestadores de serviços para buscar condições mais favoráveis.
- redução de Custos Operacionais: Análise detalhada das despesas operacionais, buscando reduzir custos sem comprometer a qualidade dos programas sociais e educativos.
- fortalecimento das Parcerias e Captação de Recursos: Aumentar as parcerias com empresas e organizações, além de intensificar as ações de captação de recursos por meio de doações e patrocínios.
- reestruturação do Planejamento Financeiro: Venda de ativos, bem como adequação do fluxo de caixa e orçamento, priorizando as atividades essenciais e implementando uma política de austeridade para garantir a sustentabilidade financeira.

4. Realização do Leilão em Cururu e venda de ativos:

A realização do Leilão mencionado, do imóvel rural denominado “Paraíso Tropical”, em Ponta do Cururu, estado do Pará e/ou a venda de ativos – como unidades produtivas isoladas – tornará possível o pagamento dos créditos devidamente habilitados na Recuperação Judicial. Tais alienações não somente irão garantir o cumprimento das obrigações aqui estabelecidas, como também tornarão possível iniciar uma reestruturação da Instituição, para que volte a um funcionamento satisfatório, cumprindo com os gastos rotineiros de manutenção da atividade.

Essas ações estão sendo implementadas com o objetivo de reequilibrar a gestão financeira da ACM, garantir a continuidade de suas atividades essenciais e ampliar o impacto positivo dos programas sociais e educacionais.

4.2.6. Implementação de novas parcerias

A implementação de novas parcerias é uma estratégia fundamental para a ACM, que está entrando em um processo de recuperação judicial. Essas parcerias podem ajudar a fortalecer a instituição financeiramente e ampliar o impacto de suas ações sociais. Aqui estão alguns pontos que podem ser destacados:

1. Exploração de Parcerias Estratégicas: buscar parcerias com empresas e organizações que compartilhem dos mesmos valores e objetivos sociais da ACM, visando o apoio a seus programas e a ampliação do alcance das suas ações, estabelecendo colaborações com entidades governamentais e ONGs para obter recursos, apoio técnico e ampliar a rede de atuação.

2. Parcerias com Setor Privado:

- firmar acordos de patrocínio e apoio financeiro com empresas que desejam investir em responsabilidade social e ter visibilidade associada aos projetos da ACM.
- avaliar a possibilidade de realizar ações conjuntas com empresas, como programas de voluntariado corporativo ou projetos sociais patrocinados, criando uma sinergia entre as iniciativas da ACM e as marcas dessas empresas.

3. Apoio Institucional e Governamental:



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

- buscar parcerias com órgãos públicos e outras entidades do setor social, que ofereçam benefícios fiscais, financiamentos ou incentivos para viabilizar as ações da ACM.

- explorar a possibilidade de renovação ou reativação de convênios e parcerias com o governo, especialmente no que se refere ao CEBAS, para garantir isenções fiscais e recursos adicionais.

4. Captação de Recursos e Doações: criar programas de doações recorrentes com empresas ou pessoas dispostas a investir a longo prazo na missão da ACM, garantindo fontes estáveis de recursos.

5. Inovação Social e Tecnológica:

- colaborar com empresas e startups de tecnologia para a implementação de soluções inovadoras que possam otimizar os processos internos e expandir as operações da ACM de forma mais eficiente.
- estabelecer parcerias que possibilitem a digitalização de programas educacionais e sociais, ampliando o acesso aos beneficiários, mesmo em períodos de restrições presenciais.

6. Benefícios das Parcerias para a Recuperação Judicial:

- as novas parcerias também podem ser vistas como uma forma de fortalecer a ACM diante dos credores e da Justiça, demonstrando comprometimento com a reestruturação e a geração de receitas sustentáveis.
- com o apoio de novas parcerias, a ACM pode garantir maior estabilidade financeira e confiança, o que será fundamental para a superação do processo de recuperação judicial e para a continuidade das suas atividades.

7. Parcerias com Universidades:

A ACM busca expandir suas parcerias e desenvolver programas e projetos colaborativos com universidades e outras instituições. O objetivo é fomentar a criação de novos produtos e serviços, além de promover a troca de experiências por meio de convênios formalizados e iniciativas em projetos e pesquisas conjuntas. A instituição também oferecerá oportunidades de estágio, tanto obrigatórios quanto não obrigatórios, reforçando seu compromisso com a formação prática e o desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Essas iniciativas de parcerias não só proporcionarão um alicerce financeiro mais robusto, mas também poderão gerar visibilidade e maior apoio à missão filantrópica da ACM, potencializando a continuidade e expansão de suas ações sociais e educacionais.

4.2.7 Otimização do quadro de colaboradores e gestores

Uma verdadeira força tarefa está sendo feita, visando a modificação da estrutura organizacional da Instituição. Isso incluiu readequação de funções e atividades visando otimizar o quadro funcional. O quadro de pessoal vem sendo reduzido gradualmente, tanto na área operacional como administrativa, visando a adequação da nova realidade da Instituição e também para que o impacto de desemprego na cidade não se agrave, haja vista a crise econômica que assola o país nos últimos anos. A Instituição trabalhará com um quadro enxuto e coerente com sua nova realidade e buscará a retomada de seu crescimento. Diante do complexo cenário econômico, financeiro e operacional que a ACM enfrenta, especialmente considerando os impactos da pandemia de COVID-19, a queda no número de associados, os custos elevados e as dificuldades em manter sua missão social, a instituição tem adotado uma série de medidas para assegurar sua continuidade, estabilidade financeira e a governança responsável. Essas medidas, algumas já implementadas e outras em fase de implementação, estão alicerçadas em suas políticas de Compliance e governança, com foco na transparência, controle eficiente e na responsabilidade social e financeira.

1. Fortalecimento das Políticas de Compliance e Governança: A ACM está comprometida em melhorar a transparência de seus processos internos, implementar controles mais rígidos e garantir que todos os seus membros e parceiros cumpram com as normas legais e éticas estabelecidas. Isso inclui a revisão e reforço de políticas como a Política Anticorrupção, Política de Compras, Política de Contratação de Terceiros e Prestadores de Serviço, além de práticas consistentes de conformidade com as regulamentações fiscais e trabalhistas. Dentro



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

dessa abordagem, está sendo implementado um processo de auditoria interna constante, que assegura que as operações da ACM estejam em conformidade com as melhores práticas de governança corporativa. Isso também envolve o treinamento contínuo de todos os colaboradores, associados e gestores sobre a importância do Compliance, do respeito às normas internas e externas, e da cultura ética que permeia a instituição.

- 2. Revisão e Adequação das Políticas de Preço e Mensalidades:** Uma das medidas-chave adotadas foi a flexibilização das mensalidades durante a pandemia, considerando a dificuldade financeira enfrentada por muitos associados. Em fase de implementação, a ACM está revisando sua Política de Preços e Mensalidades, buscando estabelecer um equilíbrio entre a acessibilidade para os associados e a sustentabilidade financeira da instituição. O foco é encontrar formas de tornar os serviços mais acessíveis, sem comprometer a qualidade e a capacidade de atender a todos os associados. Essa revisão também está alinhada com a estratégia de diversificação das fontes de receita, incluindo a criação de novos programas e serviços que atendam a diferentes perfis de associados e, ao mesmo tempo, ampliem a base de receita da instituição.
- 3. Gestão Eficiente de Recursos e Custos:** A ACM está implementando uma gestão mais rigorosa de custos, com foco na redução de despesas operacionais e na otimização de recursos. Em resposta ao aumento dos custos gerados pela pandemia e pela necessidade de adaptação às novas realidades, a instituição está investindo em tecnologia e automação para aumentar a eficiência das operações e reduzir custos fixos. Além disso, a reestruturação organizacional está sendo realizada, com a revisão de processos e a identificação de áreas onde há possibilidade de corte de custos sem impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados.
- 4. Ajustes na Política de Gratuidades e Benefícios Sociais:** Outro ponto importante nas medidas adotadas é a revisão da Política de Gratuidades e Benefícios Sociais. Em uma fase de crise, a ACM continua a manter seu compromisso com a inclusão social, mas com uma maior responsabilidade na gestão desses benefícios. A instituição está trabalhando para adequar as gratuidades não indenizadas, focando nas parcerias com outras instituições e no uso mais eficiente dos recursos disponíveis. Para garantir a continuidade de suas atividades sociais e educacionais, a ACM busca estratégias de captação de recursos, incluindo campanhas de doação e parcerias com empresas, a fim de manter os programas sociais sem comprometer a saúde financeira da instituição.
- 5. Adoção de Novos Modelos de Interação e Serviços Digitais:** A pandemia forçou a ACM a adaptar seus serviços para o ambiente digital, uma transição que se tornou fundamental para a continuidade das atividades. Em resposta a essa necessidade, está sendo implementada uma expansão do uso de plataformas digitais para a realização de cursos, eventos, reuniões e outras atividades interativas. A digitalização permite à ACM oferecer seus serviços de forma remota, alcançando associados em diferentes locais, sem comprometer a qualidade da experiência. A melhoria contínua na infraestrutura digital e a formação dos colaboradores e associados para o uso dessas ferramentas são parte dessa medida estratégica.
- 6. Reforço nas Políticas de Gestão de Pessoas e Admissão de Novos Colaboradores:** Diante das demissões e dos desafios com a equipe interna, a ACM está implementando uma nova Política de Gestão de Pessoas, focada na valorização dos colaboradores remanescentes, na promoção de um ambiente de trabalho mais eficiente e na capacitação contínua. Para garantir a continuidade de suas operações, a ACM também está revisando a Política de Admissão, priorizando a contratação de profissionais que possam contribuir com novas perspectivas e habilidades, especialmente nas áreas de gestão financeira, Compliance e tecnologias.
- 7. Monitoramento e Transparência para os Stakeholders:** A ACM também está se comprometendo com a transparência total nas suas operações financeiras, por meio da divulgação periódica de relatórios financeiros, que incluem informações claras sobre as



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

receitas, despesas, e as ações adotadas para enfrentar a crise. Este esforço visa não apenas a conformidade com as normas de governança, mas também o fortalecimento da confiança dos associados, parceiros e do público em geral na gestão da instituição.

Essas medidas, alinhadas com as práticas de Compliance e a política de governança da ACM, são fundamentais para garantir que a instituição não apenas supere os desafios atuais, mas também esteja bem posicionada para crescer de maneira sustentável e inovadora no futuro. A implementação bem-sucedida dessas estratégias será crucial para a recuperação da ACM e para a continuidade de sua missão social, educacional e esportiva.

4.2.8. Implantação de melhores ferramentas de controle e de gestão

A implementação de melhores ferramentas de controle e de gestão na ACM é uma medida essencial para enfrentar os desafios financeiros, operacionais e sociais impostos pela pandemia de COVID-19, pela queda no número de associados e pelo aumento dos custos. Além disso, as mudanças organizacionais e a busca por maior eficiência exigem a adoção de novas soluções tecnológicas e práticas gerenciais para garantir que a instituição possa retomar sua trajetória de crescimento sustentável e continuar cumprindo sua missão institucional. Nesse contexto, a ACM tem adotado uma série de ações para aprimorar o controle interno e a gestão estratégica, com foco na transparência, eficiência operacional e sustentabilidade financeira. As principais medidas implementadas ou em fase de implementação incluem:

- Sistema Integrado de Gestão e Controle Financeiro:** ACM está implementando um sistema integrado de gestão empresarial (ERP), que permitirá o controle e a gestão de todos os aspectos financeiros, operacionais e administrativos da instituição de forma mais eficiente e transparente. Este sistema integrado oferece uma visão única e em tempo real das finanças da instituição, o que facilita a tomada de decisões estratégicas. A integração dos processos de contabilidade, fluxo de caixa, planejamento orçamentário e controle de custos em um único sistema assegura maior precisão nas informações e agilidade nas ações de ajuste financeiro. Esse avanço é crucial para melhorar a previsibilidade financeira e garantir que a ACM possa monitorar de maneira eficaz suas receitas e despesas, além de possibilitar a geração de relatórios financeiros detalhados, que serão compartilhados com os stakeholders da instituição, garantindo maior transparência e conformidade com as exigências legais e regulamentares.
- Ferramentas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos:** ACM está implementando ferramentas avançadas de gestão de recursos humanos, com ênfase na otimização da administração de pessoal, no controle da jornada de trabalho, nos benefícios sociais e nas avaliações de desempenho. Essas ferramentas ajudam a gerenciar a equipe de forma eficiente, alinhando o perfil dos colaboradores com as necessidades da instituição, além de possibilitar a identificação e o desenvolvimento de talentos internos, principalmente nas áreas estratégicas como Compliance, finanças e operações. A ferramenta de gestão de desempenho também permitirá a ACM avaliar e reter os melhores profissionais, além de fornecer dados importantes para a criação de planos de capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para a adaptação ao novo contexto de mercado.
- Automatização de Processos Operacionais:** ACM está em fase de implementação de soluções tecnológicas que visam automatizar processos operacionais essenciais, como a gestão de associados, o controle de mensalidades, o registro de frequência e o gerenciamento das atividades educacionais e sociais. A automação permitirá à ACM reduzir significativamente os erros humanos, otimizar a alocação de recursos e proporcionar uma experiência mais fluida e ágil para os associados, que terão acesso facilitado aos serviços e informações, mesmo durante períodos de restrições físicas.
- A integração de plataformas digitais:** Com sistemas de atendimento ao associado e plataformas de educação à distância, também faz parte dessa estratégia, permitindo que a



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

ACM se mantenha conectada com seus membros de forma eficiente, mesmo em contextos de distanciamento social.

5. Ferramentas de Análise de Dados: Outra medida importante na implementação de melhores ferramentas de controle e gestão é o uso de inteligência de negócios e ferramentas avançadas de análise de dados, que possibilitam à ACM tomar decisões baseadas em dados concretos e atualizados. A utilização de dashboards de controle, com métricas e indicadores-chave de desempenho, permite um monitoramento contínuo da saúde financeira da instituição, da evolução do número de associados, da performance dos programas e da eficácia das políticas internas. Essas ferramentas também possibilitam análises preditivas, ajudando a ACM a identificar tendências de mercado, comportamentos dos associados e áreas que necessitam de atenção especial, o que melhora a capacidade da instituição de reagir rapidamente a mudanças no ambiente externo e interno.

6. Melhoria no Controle de Custos e Orçamentação: Em linha com a necessidade de melhorar a saúde financeira da instituição, a ACM está aprimorando suas ferramentas de controle de custos e de orçamentação, garantindo que as despesas operacionais e sociais sejam rigorosamente controladas. A implementação de uma plataforma de gestão orçamentária permitirá um acompanhamento contínuo do cumprimento do orçamento e a identificação precoce de desvios. Com essa ferramenta, será possível ajustar as ações em tempo real para garantir que a ACM esteja operando dentro das suas limitações financeiras, sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

7. Melhoria no Processo de Tomada de Decisão Estratégica: A introdução de ferramentas mais avançadas de gestão facilita a tomada de decisão estratégica na ACM, permitindo que a instituição organize suas iniciativas, estabeleça metas claras, atribua responsabilidades, acompanhe o progresso e identifique pontos críticos que necessitam de ajustes. Essas ferramentas garantem que os processos decisórios sejam mais ágeis, baseados em dados reais e alinhados com os objetivos de longo prazo da ACM.

8. Aprimoramento na Comunicação e Transparência com Associados: A ACM também está investindo em ferramentas de comunicação para aprimorar o relacionamento com seus associados. Plataformas de comunicação digital e de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) estão sendo adotadas para otimizar o engajamento dos associados e melhorar a prestação de informações de forma contínua e transparente.

4.2.9 Retomada de credibilidade junto aos credores

Destacamos as principais ações que estão sendo implementadas para a retomada da credibilidade junto aos credores, com o objetivo de garantir a regularização das pendências financeiras e a estabilidade financeira da ACM:

1. Intenso Processo de Discussão com os Credores: a ACM iniciou processo de negociação com os principais credores da Instituição, visando a viabilização da continuidade dos serviços essenciais e do fornecimento de materiais indispensáveis. O objetivo é garantir que as operações não sejam interrompidas e que a ACM possa seguir com seus compromissos sociais e educacionais.

2. Transparência e Comunicação Clara com os Credores:

- está sendo mantida uma comunicação clara e aberta com os credores, detalhando todas as ações que estão sendo tomadas para reequilibrar as finanças da instituição.
- a ACM está atualizando periodicamente os credores sobre o andamento do processo de recuperação judicial e sobre a implementação do plano de reestruturação financeira.

3. Proposta Realista de Pagamento e Viabilidade Financeira:

- foi elaborada uma proposta de pagamento que respeita as limitações do fluxo de caixa atual da ACM, conforme o Plano de Recuperação Judicial.
- a proposta visa a regularização das pendências de maneira responsável e dentro das possibilidades financeiras da instituição, que consiste na venda de ativos para possibilitar o pagamento dos credores, demonstrando a viabilidade da recuperação.



4. Ações de Reestruturação e Fortalecimento da Instituição:

- além da negociação com os credores, estão sendo implementadas ações de reestruturação financeira, como a revisão de contratos, renegociação de dívidas, a **venda de ativos** e a adoção de novas parcerias estratégicas.
- a ACM também está explorando fontes alternativas de receita, como patrocínios e parcerias, para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

5. Compromisso com a Missão Filantrópica e Responsabilidade Social:

- a ACM reafirma seu compromisso com sua missão filantrópica e educacional, destacando a importância da continuidade das ações sociais e de educação para a comunidade. A recuperação financeira é vista como fundamental para garantir a manutenção dos programas que impactam positivamente centenas de beneficiários.

6. Gestão Profissional e Governança:

- a ACM está implementando práticas de governança e controles financeiros mais rígidos, para garantir a transparência e a conformidade com o plano de recuperação. O foco é na gestão profissional e na adoção de melhores práticas para superar as dificuldades financeiras.

7. Plano de Recuperação Judicial como Instrumento de Reequilíbrio:

- o Plano de Recuperação Judicial é essencial para a reorganização das finanças da ACM, permitindo a renegociação de dívidas e a retomada da saúde financeira.
- a ACM está trabalhando para implementar o plano de forma eficaz, com o objetivo de garantir a continuidade das atividades essenciais e a satisfação dos credores.

8. Resultados Esperados com a Recuperação Judicial:

- com a implementação do plano de recuperação, espera-se que a ACM consiga reduzir suas dívidas, melhorar sua saúde financeira e estabilizar suas operações.
- a instituição visa restabelecer a confiança dos credores, demonstrando seu compromisso com a recuperação e a continuidade das suas ações sociais.

4.2.10 Implantação de Política de Controle de Despesas e Receitas

No contexto da recuperação judicial, a implementação de uma política de controle de despesas e receitas é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da ACM. Esta política visa a otimizar o uso dos recursos disponíveis, assegurar o cumprimento das obrigações financeiras e promover a eficiência nas operações da instituição, contribuindo para a superação das dificuldades financeiras atuais. Abaixo, seguem alguns pontos desta implantação:

1. Objetivo e Importância da Política:

- o principal objetivo da política de aumento de receitas e controle de despesas, estabelecendo um conjunto de diretrizes para garantir que a ACM possa administrar seus recursos de maneira eficiente e sustentável durante o processo de recuperação judicial. A implementação dessa política é fundamental para assegurar que a instituição tenha um controle rigoroso sobre seus fluxos financeiros, minimizando desperdícios e otimizando o uso de recursos.

2. Estabelecimento de Diretrizes para Controle de Despesas:

- definição de limites para cada categoria de despesas, com base nas necessidades operacionais da ACM e nas possibilidades financeiras estabelecidas pelo plano de recuperação judicial.
- adoção de medidas rigorosas de revisão e aprovação de despesas, com a criação de um processo de autorização para qualquer gasto significativo, garantindo que todas as saídas de recursos sejam justificadas e adequadas ao contexto atual da instituição.

3. Adoção de Ferramentas de Monitoramento e Relatórios Financeiros:

- implantação de sistemas de gestão financeira e ferramentas de monitoramento que possibilitem o acompanhamento em tempo real das receitas e despesas.
- geração de relatórios financeiros periódicos que permitam uma análise detalhada da performance financeira da ACM, identificando rapidamente áreas onde os custos possam ser reduzidos ou onde a receita pode ser otimizada.



4. Planejamento e Projeção de Receitas:

- desenvolvimento de um planejamento de receitas realistas, levando em consideração as fontes de recursos atuais e potenciais, como doações, patrocínios e parcerias estratégicas.
- projeção de receitas para o curto, médio e longo prazos, com base nas capacidades de arrecadação da ACM e nas expectativas de retomada das atividades sociais, físicas e educacionais.
- adoção de um processo de priorização de fontes de receitas, buscando diversificar os recursos financeiros para garantir maior estabilidade.

5. Controle de Fluxo de Caixa e Capital de Giro:

- implementação de um controle rigoroso sobre o fluxo de caixa, assegurando que as entradas e saídas sejam alinhadas com as necessidades operacionais da ACM.
- adoção de estratégias para otimizar o capital de giro, como a negociação de prazos de pagamento com fornecedores e a cobrança eficiente de recebíveis, garantindo que a ACM tenha os recursos necessários para suas operações diárias.

6. Eficiência na Utilização de Recursos:

- análise contínua dos programas e projetos da ACM para identificar possíveis áreas de ineficiência ou redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.
- adoção de práticas de otimização de recursos, como o uso de tecnologia para reduzir custos operacionais e melhorar a gestão interna.

7. Treinamento e Capacitação da Equipe Financeira:

- implementação de programas de treinamento para a equipe financeira da ACM, garantindo que todos os envolvidos na gestão financeira compreendam as novas diretrizes e ferramentas.
- capacitação para o uso eficaz dos sistemas de controle financeiro e para a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados financeiros.

8. Revisão Periódica e Ajustes:

- estabelecimento de uma rotina de revisão periódica da política de controle de despesas e receitas, garantindo que ela esteja sempre alinhada com a evolução da recuperação judicial e das condições financeiras da ACM.
- ajustes na política conforme necessário, para se adaptar às mudanças no cenário econômico, nas receitas da instituição ou nas exigências dos credores.

4.2.11 Gestão profissionalizada

A gestão profissionalizada na ACM é um pilar essencial para garantir a sustentabilidade institucional, a eficiência operacional e o cumprimento da missão social da organização, especialmente diante do cenário desafiador imposto pela pandemia de COVID-19, pela queda na quantidade de associados, pela elevação dos custos operacionais e pelas dificuldades financeiras enfrentadas pela instituição. A adoção de uma gestão profissionalizada visa assegurar que a ACM seja conduzida com rigor técnico, transparência e alinhamento estratégico, promovendo a continuidade de suas atividades sociais e educacionais com eficácia. Nesse sentido, a ACM tem implementado uma série de medidas e práticas de gestão profissional, com o objetivo de transformar seus processos internos e garantir que a organização esteja alinhada com as melhores práticas de governança e com os princípios de Compliance, que são fundamentais no atual contexto econômico e social.

1. Fortalecimento da Governança Corporativa:

A governança corporativa da ACM tem sido estruturada com base em princípios de transparência, responsabilidade e controle, conforme estabelecido pelas políticas internas e pelo compromisso com a ética e a integridade. A profissionalização da gestão passa, entre outros fatores, pela criação de conselhos consultivos e pela participação de especialistas externos nas tomadas de decisão estratégicas da instituição. O envolvimento de profissionais com experiência sólida em áreas como finanças, gestão de pessoas e Compliance tem sido uma estratégia fundamental para promover uma governança mais robusta e eficiente. Além disso, a



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

implementação de auditorias internas e externas e a disseminação das políticas de Compliance têm garantido a conformidade com as normas legais e regulamentares, além de permitir a identificação de eventuais áreas de risco e de melhoria nos processos da ACM. A governança também é fortalecida por meio da implementação de relatórios periódicos sobre a performance financeira, as atividades realizadas e o cumprimento das metas institucionais.

2. Estruturação de uma Liderança Profissional e Capacitada:

A profissionalização da gestão na ACM também envolve a reestruturação e o fortalecimento da liderança executiva, com a contratação de profissionais qualificados para cargos estratégicos. A instituição tem se preocupado em ter líderes com experiência no setor social, educacional e empresarial, que sejam capazes de conduzir a ACM com visão estratégica, rigor técnico e sensibilidade para lidar com as questões institucionais. Essa liderança profissionalizada também busca descentralizar a tomada de decisão, promovendo autonomia nas áreas operacionais e aumentando a eficiência dos processos. Além disso, a formação contínua de gestores e funcionários, por meio de treinamentos e atualizações sobre práticas de gestão, governança e Compliance, é uma prioridade para garantir que a ACM esteja sempre alinhada com as melhores práticas de gestão de organizações do setor social.

3. Implementação de Processos e Procedimentos Estruturados:

A gestão profissionalizada na ACM também implica em uma abordagem mais estruturada e sistemática dos processos internos. A implementação de procedimentos operacionais padronizados e a adoção de sistemas de gestão empresarial (ERP) são exemplos de medidas que visam organizar, monitorar e otimizar os fluxos de trabalho. Esses sistemas têm permitido maior controle sobre as finanças, recursos humanos, atividades operacionais e serviços oferecidos aos associados. Esses avanços são fundamentais para criar uma cultura de eficiência, em que as decisões são baseadas em dados e análises detalhadas, o que também contribui para a redução de custos e para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos associados. A profissionalização da gestão, nesse contexto, não se limita à gestão financeira, mas abrange todas as áreas da instituição, garantindo que cada setor tenha metas claras, responsáveis capacitados e recursos adequados para atingir seus objetivos.

4. Foco em Resultados e Avaliação de Desempenho:

A gestão profissionalizada na ACM também implica em uma forte ênfase na avaliação de desempenho e na monitorização de resultados. A ACM tem implantado ferramentas de inteligência de negócios e indicadores-chave de desempenho, que permitem o acompanhamento contínuo das metas e resultados de suas atividades. Essas ferramentas possibilitam um olhar mais analítico sobre os resultados da instituição, facilitando a identificação de pontos críticos e áreas de melhoria. Além disso, a ACM tem promovido uma cultura de responsabilidade e foco em resultados, na qual cada área da instituição tem clareza sobre suas metas e é monitorada quanto ao seu desempenho. Esse modelo não apenas melhora a eficácia das operações, mas também garante que a instituição esteja sempre avançando em direção aos seus objetivos sociais e educacionais.

5. Gestão de Riscos e Compliance:

A gestão profissionalizada também envolve uma gestão de riscos eficaz, com a implementação de políticas de Compliance robustas. A ACM tem adotado práticas de gestão de riscos que permitem antecipar, mitigar e gerenciar eventuais problemas que possam afetar a sua sustentabilidade. A implementação de políticas anticorrupção, regulamentações internas e auditorias periódicas garantem que a ACM opere de maneira íntegra e em conformidade com a legislação vigente. A área de Compliance tem se tornado uma prioridade dentro da ACM, com a criação de comitês internos especializados e o treinamento de profissionais para garantir que as operações da instituição sigam os mais altos padrões de ética e legalidade. Isso é essencial para preservar a credibilidade e a confiança de associados, parceiros e do público em geral.

6. Envolvimento dos Associados e PÚblico de Interesse:



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Finalmente, a gestão profissionalizada na ACM busca aumentar o envolvimento dos associados e público de interesse, promovendo um diálogo constante e transparente com esses grupos. A implementação de canais de comunicação direta e feedback contínuo tem sido uma prática adotada pela instituição, garantindo que as necessidades e expectativas dos associados sejam ouvidas e consideradas na formulação de políticas e estratégias. Isso não só fortalece a relação com os associados, mas também aumenta a credibilidade e a confiança na gestão da ACM.

4.3. Outras Ações que poderão ser tomadas pelos administradores

4.3.1. Venda de Ativos - A instituição tem buscado, de forma incansável, soluções para reduzir seu nível de endividamento e suprir a falta de capital de giro, fatores críticos para a continuidade das operações. Entre as alternativas consideradas está a venda de ativos da instituição, que se apresenta como a medida principal para fortalecer o fluxo de caixa, apoiar as necessidades financeiras imediatas e proporcionar maior estabilidade para a reestruturação da instituição.

4.3.2 Arrendamento - Na eventualidade do surgimento de proposta vantajosa para alienação ou arrendamento de bens da recuperanda, a mesma poderá, a seu exclusivo critério, propor a criação de uma UPI a ser alienada como disposto no art. 60 da LRE. A criação de UPIs levará em conta não somente o benefício econômico que a alienação/arrendamento proporcionará, mas também a viabilidade estratégica desta operação, sempre tendo como premissa o cumprimento do disposto na LRE e das obrigações contidas no presente PRJ.

4.3.3 Eventos De Liquidez - Caso seja efetivada a alienação de um ativo, entre os listados na tabela do item **6.1 - Capital Tangível - Patrimônio Estimado (Pág. 28)**, de uma Unidade Produtiva Isolada (UPI) ou finalizada outra operação que resulte em um reforço significativo ao caixa operacional da Instituição, permitirá que a instituição, utilize os recursos para atender aos compromissos assumidos no Plano, como: Pagamento de credores, fortalecimento do capital de giro, garantindo a continuidade das operações, redução do endividamento, minimizando custos financeiros e outros.

5. DAS PREMISSAS ECONÔMICO-FINANCEIRAS ADOTADAS NESTE PLANO (Art. 53, II, da LRE)

5.1. Viabilidade Econômica - A Lei de recuperação de empresas, interpretada à luz do princípio da preservação envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico usado nas análises e avaliações criteriosas dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas propostas. No presente Plano, a análise financeira dos resultados projetados foi feita com rigor técnico. Os administradores da recuperanda cuidaram, desde o primeiro momento desta fase, em estabelecer políticas e implantar relatórios de acompanhamento que permitirão a constante verificação do andamento das operações para a necessária análise de alternativas e correção de rumos. A viabilidade econômico-financeira deste Plano está demonstrada através da projeção de valores a serem levantados com a venda de ativos, os quais comprovam a viabilidade da forma de pagamento proposta. Assim sendo, foram feitas projeções de custos, despesas e receitas da instituição para o período de 12 (doze) anos, considerando o prazo previsto para pagamento dos credores fiscais. A Demonstração de Fluxos de Caixa Projetado (Anexo I), reflete, em bases anuais, a capacidade da instituição para o cumprimento dos compromissos assumidos para a manutenção do funcionamento da instituição. Apresenta-se, ainda, a Demonstração de Resultados Projetados (Anexo II), que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise, permite a identificação de eventuais desvios e a imediata implementação de ações corretivas, tornando o Plano facilmente auditável e flexível.

5.2. Premissas utilizadas para as Projeções Financeiras - Inicialmente, importante ressaltar que as premissas que foram utilizadas na elaboração das projeções de resultado e Fluxo de Caixa são as seguintes:

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

- fundamentar projeções sendo a mais realista probabilidade de consecução das metas referentes às áreas operacional, administrativa e econômico-financeira, conforme explicado no texto desta proposta;
- elaborar Projeções de Fluxo de Caixa em três cenários alternativos, com a utilização de Metodologia MOP, a qual usa cenários Mais Provável (M), Cenário Otimista (O) e Cenário Pessimista (P), tornando a análise mais adequada e efetiva;
- determinar, como principal objetivo, que os saldos acumulados finais de caixa sejam positivos, confirmado a capacidade de recuperação da instituição;
- destacar que é absolutamente imprescindível a concessão dos prazos de carência estabelecidos neste plano;
- o valor constante na Relação de Credores foi utilizado como base para o presente Plano; Até a data da realização da Assembleia Geral de Credores (art. 56 da LRE) será apresentada a Relação de Credores pelo Administrador Judicial (CF. art. 79, § 29 da Lei nº 11.101/05). Os credores constantes dessa nova relação terão o mesmo tratamento que será dado aos credores da primeira lista de credores no presente Plano. Apresentam-se, a seguir, as principais premissas utilizadas para a determinação e projeção de resultados e do fluxo de caixa da instituição para os próximos exercícios;
- as projeções de receitas e despesas foram elaboradas sem ajustes do efeito da inflação. As variações previstas para cada grupo são relativas ao comportamento do volume no montante de receitas, custos e despesas.
- o faturamento projetado contempla todas as operações geradoras de receitas, incluindo as variações dos valores de mensalidades e novos aportes através dos programas sociais e seus incrementos nos próximos exercícios;
- a projeção de custos foi feita considerando a variação percentual do faturamento e a redução derivada dos ajustes propostos, bem como as economias de escala, baseado nos custos unitários.
- a recuperanda investirá anualmente um percentual do resultado operacional em medidas de melhorias;
- destaca-se, quanto à viabilidade econômica, que o negócio da recuperanda, de cunho social, é consolidado e mundialmente reconhecido. Dessa forma, tanto pelas planilhas anexas, como pelo cenário macroeconômico e pela sua área de atuação, é evidenciado que a instituição é economicamente viável.
- no momento, está anexado a este plano o fluxo de caixa projetado em relação aos valores da Recuperação Judicial, com a orientação da VPJ de utilizar como base os documentos/valores apresentados na inicial, para fins de cumprimento do art. 53, III, da LRE. Após a apuração que a Administradora Judicial realizará sobre o valor total dos créditos habilitados e suas respectivas naturezas jurídicas, os valores poderão ser devidamente atualizados nas projeções financeiras dos próximos exercícios, considerando os parcelamentos objetivados.

Todos os fatores acima, trabalhados em conjunto, especialmente, as novas estratégias sociais, administrativas e financeiras, levarão novamente a instituição a uma situação de equilíbrio com resultado líquido positivo para a constituição do Fundo Social, característico de organizações de cunho social, cujo saldo é revertido para esse fundo, visando a novos investimentos e novas atuações sociais. Com sua recuperação prevalecerão os princípios da função social da instituição, da manutenção da fonte geradora de empregos e da sua atuação social, dando valia ao espírito norteador da Lei 8742/1993

6 - CAPITAL TANGÍVEL E INTANGÍVEL

6.1. Capital Tangível - Conforme já descrito na inicial, a instituição possui bens patrimoniais, basicamente compostos por bens imóveis que a ACM Rio possui, exemplificados na tabela abaixo o **valor estimado (*)** das suas Unidades.



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

UNIDADE	Patrimônio Estimado
UNIDADE LAPA	R\$ 83.700.000,00
UNIDADE CURURU	R\$ 118.125.000,00
UNIDADE PETRÓPOLIS	R\$ 12.367.378,15
UNIDADE ILHA	R\$ 46.470.389,00
UNIDADE ENGENHO DE DENTRO	R\$ 4.000.000,00
UNIDADE MAGÉ	R\$ 3.305.600,00

(*) Conforme laudos de avaliação já colacionados nos autos

6.2. Capital Intangível - O principal Capital Intangível é a marca ACM(YMCA), reconhecida e valorizada mundialmente, mas que não é objeto de alienação.

7. COMPOSIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CREDORES

A dívida total da recuperanda, sujeita aos efeitos da recuperação, conforme relação de credores apresentada ao processo, somente poderá ser apurado após o devido processamento administrativo das habilitações e divergências apresentadas pelos credores, com manifestação da ACM sobre os valores apresentados. Tal procedimento ocorrerá dentro do prazo de 60 dias após a publicação do edital, período em que os credores deverão habilitar diretamente mediante à Administradora Judicial os valores que reputam corretos. A ACM também fará os apontamentos que julgar necessários em caso de divergência e, por fim, a Administradora Judicial fará a apuração do valor total dos créditos. Passada a fase administrativa, somente mediante requerimento judicial os credores poderão solicitar habilitação, de forma que será novamente alterado o valor total do crédito.

Em um levantamento preliminar, houve divulgação da relação nominal de credores apresentada pela Recuperanda no site do TJRJ. A dívida está segmentada por classes de credores, conforme classificação definida pela Lei 11.101/05. Cabe destacar ainda que quando da realização deste Plano, ainda não havia sido publicada a relação de credores pelo Administrador Judicial podendo haver alterações resultantes de impugnações de credores, ou mesmo de perícias realizadas a pedido do Administrador Judicial. A classificação que norteou esta composição é um exercício da recuperanda, com base nos contratos e informações disponíveis na data do pedido de Recuperação Judicial. A assunção desta Classificação não significa qualquer compromisso com a definição de classes ou valores de créditos, o que será definido após período de publicação e eventuais impugnações mencionados acima. Além da dívida de credores quirografários e trabalhistas, há débitos tributários os quais dependerão das formas previstas em leis específicas para parcelamento, conforme Lei 14.112/2020, bem como poderão ser quitados mediante venda de ativos, principalmente com o deferimento do leilão do imóvel rural no estado do Pará, já informado.

8. DO PAGAMENTO AOS CREDORES

Conforme se observa na lista de Credores apresentada, o presente plano possui 04 (quatro) classes de credores: trabalhistas, tributários, quirografários e microempresas/empresas de pequeno porte.

É de grande importância destacar dois pontos. O primeiro é quanto às dívidas tributárias, pois embora não sejam contempladas pela Recuperação Judicial, é uma forma de transparência mencioná-las no Plano de Recuperação, para que se tenha dimensão da situação real da Instituição. No âmbito Municipal, a ACM faz jus à Imunidade Tributária, que foi confirmada judicialmente com trânsito em julgado em 30/07/2024. No âmbito Estadual, a Instituição é isenta, restando apenas as dívidas de natureza Federal.

Segundo, destaca-se que o presente levantamento de credores foi elaborado com base em informações fornecidas pela recuperanda, no entanto, somente será possível a apuração do



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

valor real dos créditos após apuração das habilitações e impugnações, tanto na fase administrativa quanto no andamento do processo de recuperação judicial.

8.1.1. Proposta de reestruturação do passivo:

O Plano de pagamento foi concebido levando-se em consideração as projeções de venda de ativos e, residualmente, do fluxo de caixa livre. Referidas projeções foram elaboradas partindo dos relatórios gerenciais e contábeis da recuperanda e realizando-se projeções para os próximos 12 (doze) anos, incluindo-se algumas variáveis e fatores determinantes econômico-financeiros e de mercado.

8.1.2. Proposta de pagamento aos credores trabalhistas (Classe I):

Os credores trabalhistas (Classe I) serão pagos em até 12 meses, conforme itens abaixo.

- Para os créditos de até 2 (dois) salários mínimos, que se encontrem devidamente incluídos na lista de credores, será pago o percentual de 100% (cem por cento) sobre o valor do crédito relacionado na lista.
- Os créditos cujos valores são superiores a R\$ 3.036,00 (dois salários mínimos) serão observadas as premissas progressivas estabelecidas no quadro abaixo.

DESCRÍÇÃO	DETALHES	PRAZO PARA PAGAMENTO
Pagamento de créditos de até 2 salários mínimos (R\$3.036,00)	100% do valor do crédito relacionado na lista de credores	Parcela Única
Pagamento de créditos superiores a R\$3.036,00 conforme premissas progressivas	Premissas progressivas Se $X \leq R\$ 10.000,00$; $X * 20\%$ Se $R\$ 10.000,00 < X \leq R\$ 20.000,00$; $X * 10\%$ Se $X > R\$ 20.000,00$; X parcelamento total	Até 12 meses

* parcela inicial, diferença conforme prazo de pagamento

- Importante destacar que todos os créditos trabalhistas que forem habilitados serão devidamente revisados para garantir que terão atualização limitada à data do pedido de Recuperação Judicial.

8.1.3. Proposta de pagamento ao credor tributário (Classe II):

Estes créditos não são sujeitos aos efeitos diretos da Recuperação Judicial, no entanto, no caso específico da recuperanda, a mesma tem interesse em quitá-los. Para estas dívidas, a instituição propõe a seguinte forma de pagamento:

- Acordo:** Propor parcelamento das dívidas, com uma possível redução de juros
- Carência:** A carência será de 13 meses, a contar da aprovação da homologação do plano de recuperação;
- Prazo de amortização:** prazo de pagamento de 120 (cento e vinte) meses.

8.1.4. Proposta de pagamento aos credores quirografários (Classe III)

Tendo em vista a capacidade dos detentores dos créditos concursais suportarem prazos de amortização diferenciados, este plano propõe o pagamento em subclasses descritas nos itens seguintes e pertinentes. Não haverá correção dos valores devidos.

- Deságio: 70% de deságio;
- Prazos conforme tabela a seguir:

ESCALONAMENTO DOS CRÉDITOS		
Pagamento	Prazo Amortização	Carência (Início do Pgto.)
Se $X \leq R\$ 10.000,00$; $X * 20\%$	12 meses	12 meses



Se $X > R\$ 10.000,00$ e $X \leq R\$ 20.000,00$, 10%	24 meses	24 meses
Se $X > R\$ 20.000,00$; X parcelamento total	120 meses	120 meses

* parcela inicial, diferença conforme prazo de amortização

8.1.5. Proposta aos Credores Micross e Pequenas Empresas (Classe IV)

Os credores ME/EPP (Classe IV) terão a integralidade de seus créditos pagos, respeitando condições abaixo apresentadas:

- Carência: 12 meses, a partir do trânsito em julgado da decisão que homologar o Plano de Recuperação Judicial;
- Deságio: **70%** de deságio;
- Correção: Não haverá correção sobre o saldo dos valores devidos;
- Prazo: 48 parcelas mensais e sucessivas após o término da carência;
- Aos credores retardatários, reconhecidos após a publicação da segunda relação de credores, pelo Administrador Judicial, serão pagos de acordo com a proposta de pagamento para a respectiva classe, não cabendo aos credores retardatários participação em relação aos valores já pagos pela recuperanda.

8.2. Outras considerações sobre as propostas de pagamento a credores

Destaque-se que a metodologia de pagamento, conforme previsto no PRJ cumpre os seguintes requisitos:

- cumprimento das determinações da LRF, especialmente, do artigo 50, I e XI;
- tratamento igualitário entre credores da mesma classe;
- viabilidade financeira do plano;
- fazer prevalecer o espírito da Lei, tratando seus Credores, parceiros históricos da instituição, com justiça e bom senso;
- todos os prazos constantes neste Plano ocorrem a partir do trânsito em julgado da sentença que homologar a aprovação do Plano de Recuperação Judicial da recuperanda, salvo expressa disposição em contrário.

8.3. Dívidas Extra Concursais

As dívidas extra concursais serão parceladas de acordo com as particularidades e alternativas apresentadas pelos credores.

9. OUTROS MEIOS DE RECUPERAÇÃO

Diante dos desafios financeiros enfrentados pela ACM, uma série de medidas estratégicas podem ser implementadas para promover sua recuperação e garantir sua sustentabilidade a longo prazo. Essas ações devem ser focadas tanto em aumentar a base de associados, quanto em otimizar a gestão interna e ampliar os programas sociais e educacionais que a instituição oferece. Abaixo estão algumas sugestões de medidas a serem adotadas:

- Ampliação do Programa Jovem Aprendiz:** Expandir as vagas no Programa Jovem Aprendiz pode não só contribuir para a formação de jovens em situação de vulnerabilidade social, mas também ajudar na captação de novos associados e fortalecer a relação da ACM com a comunidade. Parcerias com empresas podem gerar uma rede colaborativa que beneficia tanto a ACM quanto os participantes.
- Aumento e Diversificação dos Programas de Responsabilidade Social:** ampliação dos programas de responsabilidade social é fundamental para a instituição aumentar seu impacto positivo na comunidade. A ACM pode buscar parcerias com empresas e organizações governamentais para expandir suas ações de capacitação, inclusão social e inserção no mercado de trabalho. Isso ajudaria a fortalecer a imagem da ACM como um pilar social e atraente para novos associados.



- 3. Fortalecimento dos Programas de Educação Física e Atividades Esportivas:** A ACM pode expandir seus programas de atividades físicas, oferecendo novas modalidades e eventos esportivos, e treinando seus professores conforme a filosofia da instituição. Ao alinhar os programas de bem-estar e saúde com a missão da ACM, a instituição pode atrair novos associados interessados em manter um estilo de vida saudável.
- 4. Promoção de Parcerias Estratégicas:** A busca por novas parcerias com empresas, ONGs e governos locais pode garantir novos recursos financeiros e materiais para os programas da ACM. Essas parcerias também podem abrir novas possibilidades de visibilidade e colaboração, consolidando a ACM como uma referência social e educacional.
- 5. Investimento em Marketing e Captação de Associados:** A ACM pode intensificar suas ações de marketing digital e tradicional para divulgar seus programas e a importância de sua missão social. O uso de campanhas de mídia social, promoções e descontos para novos associados pode ampliar o alcance da instituição, ajudando na recuperação da base de associados e na geração de receita.
- 6. Criação de Programas de Capacitação Profissional:** A introdução de cursos e programas de capacitação profissional nas mais diversas áreas pode gerar uma fonte adicional de receita, ao mesmo tempo em que fortalece o compromisso da ACM com a formação de cidadãos aptos para o mercado de trabalho. Esses programas podem ser oferecidos em parceria com outras instituições de ensino ou com certificação reconhecida.
- 7. Inovação no Modelo de Associação:** A ACM pode revisar seu modelo de associação, oferecendo planos mais flexíveis e acessíveis, como adesões temporárias, modalidades corporativas ou planos familiares. Isso pode atrair diferentes perfis de público e facilitar a adesão, gerando um aumento nas receitas da instituição.

Em resumo, as medidas sugeridas focam em **diversificar e expandir** os programas já existentes, **fortalecer as parcerias e otimizar a gestão interna**, ao mesmo tempo que promovem o **engajamento com a comunidade e aumentam a base de associados**. A implementação dessas ações não só contribuiria para a recuperação financeira da ACM, mas também reforçaria sua missão educacional, social e esportiva, consolidando-a como uma instituição relevante e sustentável no longo prazo.

10. OUTROS EFEITOS INERENTES À APROVAÇÃO DO PLANO

10.1. Suspensão das ações de Recuperação de Crédito

Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial deverão ser suspensas todas as ações de cobrança, monitorias, execuções judiciais ou qualquer outra medida Judicial ajuizada contra a recuperanda, referente aos créditos sujeitos à recuperação Judicial e que tenham sido novados pelo Plano aprovado. É vedada ainda, a constrição de bens e prosseguimento processual enquanto o Plano aprovado estiver sendo regularmente cumprido. Os processos permanecerão suspensos enquanto as obrigações assumidas neste Plano estiverem sendo cumpridas a tempo e modo, até eventual solução, resilição ou alteração do Plano aprovado.

Os credores não poderão ajuizar novas ações de cobrança, execução ou de qualquer outro título no intuito de reaver os créditos incluídos na Recuperação Judicial mesmo que cedidos a terceiros, por endosso ou cessão de crédito, ou de período abrangido pela recuperação, salvo no caso de descumprimento do Plano, nos termos dos artigos 58 e 59 da Lei nº 11.101/2005. No caso de interposição de ação em razão dos créditos referidos no parágrafo acima, não poderá o patrimônio da instituição, dos avalistas ou devedores solidários sofrer qualquer espécie de ônus na tentativa de cumprimento de ato executório.

10.2. Novação da Dívida

A aprovação do Plano acarretará por força do disposto no art. 59 da Lei nº 11.101/2005 a novação das dívidas sujeitas à recuperação.



10.3. Suspensão da Publicidade dos Protestos e da Inscrição em Órgãos de Cadastro de Crédito

A aprovação do Plano de Recuperação Judicial em Assembleia Geral de Credores e a consequente novação de todos os créditos sujeitos à recuperação Judicial implicará na imediata suspensão dos efeitos dos protestos efetuados e no cancelamento de todos os registros e negativação em órgãos de crédito (SERASA, SPC, SISBACEN, etc.). Após o pagamento dos créditos nos termos do Plano de Recuperação, os valores serão considerados quitados integralmente e o respectivo credor dará a mais ampla, geral irrevogável e irretratável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva dos protestos. Sendo assim, serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores (a instituição e seus dirigentes) que mantiverem os protestos vigentes enquanto o Plano de Recuperação Judicial esteja sendo cumprido nos termos aprovados ou após a quitação dos débitos.

10.4. Pagamento aos Credores

Os valores devidos aos Credores nos termos deste Plano serão pagos por meio da transferência direta de recursos à conta bancária do respectivo credor, por meio de Documento de Ordem de Crédito (DOC), Transferência Eletrônica Disponível (TED) ou Pagamento Instantâneo (PIX). Os credores devem informar à recuperanda, via carta registrada enviada ao endereço de sua sede e dirigida à diretoria, seus dados bancários para fins de pagamento. A conta deverá obrigatoriamente ser de titularidade do credor, caso contrário deverá obter Autorização Judicial para pagamento em conta de terceiros. Os pagamentos que não forem realizados em razão de os credores não terem informado suas contas bancárias não serão consideradas como descumprimento do Plano. Caso o credor não forneça os seus dados dentro do prazo dos pagamentos, os valores devidos a este credor determinado ficarão no caixa da instituição.

11. DA DISSOLUÇÃO

A recuperação judicial no Brasil está regulamentada pela Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, conhecida como Lei de Falências e Recuperação de Empresas. Essa lei tem como objetivo viabilizar a superação da situação de crise financeira do devedor, permitindo a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da instituição, sua função social e o estímulo à atividade econômica. Importante destacar que a recuperação judicial, conforme prevista na legislação brasileira, é destinada a empresários e sociedades empresárias, conforme disposto no artigo 1º da Lei nº 11.101/2005. Dado que a Associação Cristã de Moços do Rio de Janeiro (ACM-RJ) é uma entidade sem fins lucrativos, ela não se enquadraria, a priori, na definição de empresa ou sociedade empresária. Entretanto, a ACM-RJ, em virtude de suas atividades, se enquadra na definição geral contida na lei 11.101/2005, podendo requerer recuperação judicial nos termos da referida lei, conforme decisão deste pretório. Esta possibilidade implica, necessariamente na responsabilidade que a ACM-RJ tem em buscar, após deferimento de recuperação judicial, a ACM-RJ busca formas imaginativas para enfrentar suas dificuldades financeiras, sem destoar da sua atividade fim que é o DESENVOLVIMENTO SOCIAL. Conforme verificado nos tópicos acima delineados, a reestruturação da ACM-RJ tende a ser bem-sucedida, desta forma torna-se fundamental que a ACM-RJ apresente um plano detalhado de recuperação financeira aos seus credores, como demonstra no presente PLANO DE RECUPERAÇÃO. O presente plano demonstra claramente as medidas que serão adotadas para restabelecer o equilíbrio financeiro da associação, bem como os benefícios que os credores terão ao aceitarem as condições propostas. A transparência e a boa-fé nas negociações são essenciais para obter a confiança dos credores e garantir o apoio necessário para superar a crise, sendo esta a meta suscitada no presente PLANO DE RECUPERAÇÃO. Desta forma demonstramos diversas medidas, sendo, entre elas, a busca de apoio financeiro através de programas governamentais ou privados



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

destinados ao fortalecimento de entidades sem fins lucrativos. Diversos órgãos governamentais, empresas privadas e organizações internacionais oferecem subsídios, doações e linhas de crédito específicas para associações que promovem atividades sociais, culturais e esportivas. A ACM-RJ objetiva se beneficiar desses recursos, por conta de sua expertise e experiência centenária, para sanar suas dificuldades financeiras e assegurar a continuidade de suas atividades. Adicionalmente, é crucial que a ACM-RJ adote uma gestão financeira rigorosa e eficiente, gestão essa que está sendo realizada de forma plena. Isso inclui a revisão de todas as despesas operacionais, implementação de medidas de economia e maximização das receitas. A associação tem se esmerado em explorar novas fontes de arrecadação, trazendo para ela campanhas de doação, parcerias com empresas e eventos benéficos. A diversificação das fontes de receita é crucial para reduzir a dependência de um único tipo de financiamento e aumentar a resiliência financeira da entidade. No cenário em que as medidas tomadas não sejam suficientes para sanar as dificuldades financeiras da ACM-RJ, é importante considerar as implicações legais e operacionais de uma eventual falência. O Código Civil Brasileiro, não prevê falência para a situação de entidades sem fins lucrativos, entretanto prevê mecanismos para a dissolução das associações. Conforme o artigo 61 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002), a dissolução da associação pode ocorrer por decisão da assembleia geral extraordinária convocada especificamente para esse fim, por decisão judicial ou por outras causas previstas no estatuto da entidade. Em caso de dissolução, o patrimônio remanescente da associação deve ser destinado à entidade sem fins lucrativos designada no estatuto ou, na sua omissão, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes. A dissolução da ACM-RJ teria implicações significativas para seus credores, beneficiários e colaboradores. Os credores teriam direito ao pagamento dos valores devidos na medida do possível com os recursos disponíveis no patrimônio da associação. Os beneficiários das atividades sociais, culturais e esportivas promovidas pela ACM-RJ seriam diretamente impactados pela interrupção dos serviços prestados. Além disso, os direitos trabalhistas dos colaboradores devem ser respeitados integralmente, incluindo eventuais verbas rescisórias decorrentes da extinção dos contratos de trabalho. Diante desse cenário complexo, verifica-se que a ACM-RJ possui plena capacidade de recuperação, em que pese todas as dificuldades existentes. Ainda assim possui patrimônio que suportaria honrar com as dívidas existentes sem que isso trouxesse prejuízo direito aos credores, trazendo prejuízos aos serviços RELEVANTES QUE A INSTITUIÇÃO CENTENÁRIA PRESTA A TODA UMA COMUNIDADE. Assim a reestruturação financeira e negociação com os credores, faz-se necessária e é importante tema no presente plano de recuperação, sendo igualmente importante que a ACM-RJ mantenha uma comunicação clara e transparente com todos os seus stakeholders durante todo o processo, o que efetivamente estará sendo feito. Isso inclui os membros da associação, colaboradores, credores e beneficiários. A transparência nas ações e decisões reforça a confiança na gestão da entidade e contribui para o engajamento e apoio necessário para superar a crise financeira. Por fim, é extremamente relevante que a ACM-RJ mantenha seu compromisso com sua missão institucional e com os valores que norteiam suas atividades. A associação deve continuar focada em promover o bem-estar social da comunidade local através de suas atividades sociais, culturais e esportivas. Esse compromisso é fundamental para preservar sua reputação e atrair o apoio necessário para garantir sua sustentabilidade financeira. Em conclusão, tendo sido à ACM-RJ beneficiada com a recuperação judicial, devido à sua natureza jurídica de associação sem fins lucrativos, a hipótese de falência não se aplica a mesma por conta de artigos específicos do código civil sobre o tema, ademais a instituição é solvente e possui bens suficientes para arcar com suas dívidas, caso todas as demais alternativas não se tornem viáveis para enfrentar as dificuldades financeiras, o que não se pretende. A reestruturação, o apoio financeiro através de programas específicos e uma gestão financeira eficiente são algumas das principais estratégias que estão sendo adotadas. A reestruturação, conforme acima verificada, está sendo conduzida com uma estratégia bem delineada para garantir a adesão dos credores. É importante notar que a ACM-



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

RJ está elaborando um plano de recuperação financeira que incluem uma análise detalhada da situação econômica atual, projeções financeiras realistas e medidas concretas para a redução de despesas e aumento de receitas. Tratando-se de um plano bem estruturado onde se inclui, por exemplo, a renegociação de contratos com fornecedores, a redução de custos administrativos e a implementação de novas fontes de receita. Estamos cuidando da busca pelo engajamento dos credores no processo de reestruturação. A ACM-RJ busca uma comunicação aberta e transparente, apresentando todas as informações necessárias para demonstrar a viabilidade do plano de recuperação. Além disso, buscamos fundamentalmente nos prepararmos para negociar termos favoráveis e justos, buscando sempre o consenso e evitando conflitos que possam prejudicar ainda mais sua situação financeira e nome centenário da instituição. No tocante ao apoio financeiro através de programas governamentais ou privados, a ACM-RJ estará buscando realizar um mapeamento das oportunidades disponíveis, tanto em âmbito regional quanto nacional, visto que existem diversas linhas de financiamento, subsídios e doações destinadas a entidades sem fins lucrativos que desenvolvem atividades sociais, culturais e esportivas. A associação está se preparando com projetos detalhados e bem fundamentados para pleitear esses recursos, destacando o impacto positivo de suas atividades na comunidade e a importância da continuidade de seus serviços. A gestão financeira eficiente é outro pilar essencial no processo de recuperação da ACM-RJ. A associação está realizando uma auditoria interna para identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria. A implementação de práticas de governança corporativa, como a criação de um Compliance independente e a adoção de políticas de transparência, tem contribuído significativamente para a credibilidade da entidade junto aos credores e doadores. Além disso, e não menos importante o foco da instituição em explorar novas fontes de receita, como eventos benéficos, campanhas de arrecadação online e parcerias com empresas privadas. Por fim, em relação às implicações legais e operacionais de uma eventual falência, caso as medidas extrajudiciais não sejam suficientes, é necessário considerar as disposições do Código Civil Brasileiro. A dissolução da associação, conforme previsto no artigo 61 do Código Civil, deve ser conduzida com rigorosa observância dos procedimentos legais. A convocação da assembleia geral extraordinária para deliberar sobre a dissolução deve ser feita com ampla divulgação e garantia de participação dos membros da associação. Os direitos dos credores devem ser respeitados na medida do possível com os recursos disponíveis. Em caso de dissolução, o patrimônio remanescente da ACM-RJ deve ser destinado conforme previsto no estatuto ou, na sua omissão, a uma instituição municipal, estadual ou federal com fins idênticos ou semelhantes. É importante garantir que esse processo seja conduzido com total transparência e respeito às obrigações legais. As implicações trabalhistas também merecem atenção especial. A ACM-RJ tem como objetivo precípua assegurar que todos os direitos trabalhistas dos colaboradores sejam respeitados integralmente. Isso inclui o pagamento das verbas rescisórias decorrentes da extinção dos contratos de trabalho, conforme previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A associação busca com veemência minimizar o impacto da reestruturação financeira sobre os empregados, adotando medidas que possam preservar os postos de trabalho sempre que possível. A imagem e reputação da ACM-RJ são ativos intangíveis valiosos que devem ser protegidos durante todo o processo. A associação deve manter uma comunicação clara e coerente com todos os stakeholders, destacando seu compromisso com a missão institucional e os valores que norteiam suas atividades. A transparência nas ações e decisões reforça a confiança na gestão da entidade e contribui para o engajamento e apoio necessário para superar a crise financeira. Por fim, a ACM-RJ, durante todo o processo de recuperação judicial continua e continuará a manter seu foco na promoção do bem-estar social da comunidade local através de suas atividades sociais, culturais e esportivas. Esse compromisso é fundamental para preservar sua reputação e atrair o apoio necessário para garantir sua sustentabilidade financeira. A associação continuará buscando parcerias estratégicas que possam fortalecer sua capacidade de atuação e ampliar o impacto positivo de suas atividades.



ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

Em conclusão, a ACM-RJ deve adotar uma abordagem proativa e estratégica para superar a crise financeira, garantindo a continuidade de suas atividades e o cumprimento de sua missão institucional. Com um plano bem estruturado e o apoio adequado, é possível reverter a situação atual e assegurar um futuro sustentável para a associação.

12. LAUDO ECONÔMICO – FINANCEIRO E DEMONSTRAÇÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICA

Para a elaboração do plano foram analisados: estrutura de ativos da instituição, balancetes, análise mercadológica, estrutura organizacional, planejamento estratégico e fluxo de caixa Instituição. As informações serviram como base para uma avaliação do desempenho financeiro para os próximos anos.

Portanto, os principais objetivos do plano de recuperação são:

- preservar a instituição como entidade geradora de empregos, tributos e riquezas;
- permitir que a instituição supere sua momentânea dificuldade financeira;
- atender aos interesses dos credores, mediante a composição baseada em uma estrutura de pagamentos compatível com o momento crítico da instituição e seu potencial de geração de caixa.

Premissas utilizadas para projeções financeiras:

- fundamentar projeções as mais realistas possíveis, com receitas, custos e despesas em valores nominais;
- conformidade com a estrutura de funcionamento da instituição;
- determinar como principal objetivo, que os saldos acumulados de caixa sejam positivos;
- destacar que é imprescindível a concessão de prazos de carência e deságios estabelecidos pelo plano.

As projeções de venda de ativos, do resultado econômico e do fluxo de caixa demonstram a viabilidade econômica e financeira nas condições propostas pelo plano, abordando aspectos relevantes do negócio e das ações previstas para a solução das dificuldades financeiras, de modo a permitir a continuidade da atividade da instituição. Tendo em vista o exposto no plano, e desde que todas as condições propostas sejam atendidas, vislumbra-se que a instituição obterá a sua recuperação.

13. RESUMO E CONCLUSÃO

O Plano de Recuperação Judicial proposto atende os princípios da Lei 11.101/2005 e 4.1112/2020, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e operacional da recuperanda. O presente Plano cumpre a finalidade da Lei, de forma detalhada e minuciosa, sendo fundamentado com projeção de venda de ativos, planilhas financeiras de projeções contábeis e de fluxo de caixa, comprovando a possibilidade de pagamento aos credores e a viabilidade econômica da instituição. Saliente-se ainda que o Plano de Recuperação apresentado demonstra a viabilidade financeira e econômica da entidade, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamento aos credores. Os conceitos que foram aplicados têm por objetivo fazer com que a recuperanda efetive os pagamentos dentro dos prazos estabelecidos. Dessa forma, considerando que a recuperação financeira da recuperanda é medida que trará benefícios à sociedade como um todo, através da geração de empregos e da sua atuação na área de responsabilidade social, somado ao fato de que as medidas financeiras, de operação e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos, são condições que possibilitaram a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Leis 11.101/2005 e 11.112/2020 e, principalmente dos seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de prazos com credores para a efetiva Recuperação Judicial de empresas, vemos o presente Plano como a solução para a continuidade da instituição. Cabe esclarecer que todas as informações que fundamentaram a elaboração do presente Plano



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

de Recuperação, assim como os dados contábeis, projeções e análises, foram fornecidos pela recuperanda. Da mesma forma, as afirmações e opiniões aqui expressadas refletem exclusivamente sua visão e entendimento dos fatos que o levaram a requerer sua recuperação Judicial. Ressalte-se que, como sucede com qualquer planejamento, seu efetivo resultado depende de inúmeros fatores, muitas vezes alheios ao controle e determinação de quem o está implantando. É importante observar que o risco é inerente a qualquer empreendimento e a incerteza inerente a qualquer projeção. Absolutamente impossível eliminá-los totalmente, por esse motivo procurou-se, de forma transparente, adotar premissas cautelosas, a fim de não comprometer a realização do esforço a ser empregado.

Caso seja necessário, o Plano de Recuperação poderá sofrer futuras alterações, com modificação das propostas aqui declaradas. Para tanto, observar-se-ão as mesmas condições impostas pela Lei para sua tramitação, ou seja, concordância do devedor e aprovação em Assembleia Geral de Credores, pelo mesmo Critério de quórum que o tenha aprovado inicialmente. Após o cumprimento dos artigos 61 e 63 da Lei 11.101/05, a recuperanda compromete-se honrar os subsequentes pagamentos na forma estabelecida no presente Plano de Recuperação, devidamente homologado pelo Juízo competente.



Este documento foi gerado pelo usuário 159.***.**-11 em 01/12/2025 16:49:43

Número do documento: 2511112065113300000229814237

<https://tjrj.pje.jus.br:443/1g/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?x=2511112065113300000229814237>

Assinado eletronicamente por: LOHRANA APARECIDA CANEDO - 11/11/2025 12:06:51

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

ANEXOS:

Disponibilização de Anexos

Para facilitar a consulta e otimizar a experiência de leitura deste Plano de Ação, os anexos serão disponibilizados por meio de links diretos. Dessa forma, ao clicar no respectivo link, o leitor será direcionado automaticamente para o conteúdo completo de cada documento.

Importa destacar que, no momento, conforme orientação da Administradora Judicial, foram considerados para Fluxo de Caixa Projetado em relação aos gastos com a Recuperação Judicial, os documentos de [índice 113188419](#), [113188422](#) e [113188426](#), colacionados à época da Petição Inicial, que consistem em Créditos de Classe I, III e IV. Após a devida apuração dos valores concretos dos créditos, o que será realizado pela Administradora Judicial em fase administrativa e, posteriormente, através de habilitações em juízo, os dados de projeção financeira serão atualizados, visando refletir os gastos atualizados com a Recuperação Judicial.

Abaixo, seguem os anexos disponibilizados:

- **Anexo I:**

Fluxo de Caixa - Projeções Prováveis 2025 - 2036

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uDUKJnA_9_knI2CGVBYYtXZ44xW74NaNcVVGIFIIxE/edit?usp=sharing

Fluxo de Caixa - Projeções de 2025 à 2027 - Três Cenários

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1sfA2y3KhmUfbfGkp-yvFSPmM7Uqdp4e3fg0N3ejCVgk/edit?usp=drive_link

Fluxo de Caixa – Projeções com os gastos da Recuperação Judicial

https://drive.google.com/drive/folders/1k2YCg7Jm5qSRkCx0s-JlfFa-j9vJZbuC?usp=drive_link



Este documento foi gerado pelo usuário 159.***.**-11 em 01/12/2025 16:49:43

Número do documento: 2511112065113300000229814237

<https://tjrj.pje.jus.br:443/1g/Processo/ConsultaDocumento/listView.seam?x=2511112065113300000229814237>

Assinado eletronicamente por: LOHRANA APARECIDA CANEDO - 11/11/2025 12:06:51

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

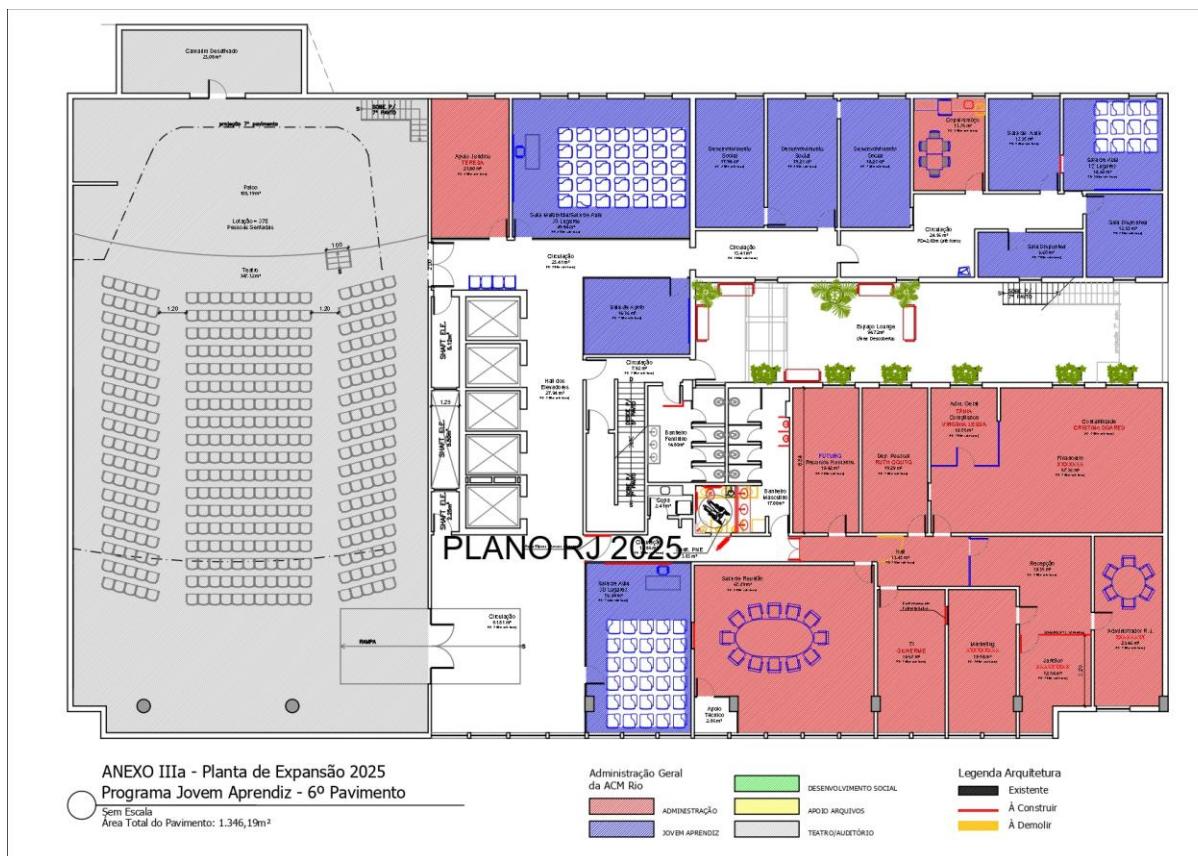
- Anexo II - Plantas de Expansão do Programa Jovem Aprendiz

A expansão do Programa Jovem Aprendiz está fundamentada em projeções de crescimento alinhadas aos cenários MOP, garantindo uma estrutura adequada para atender ao aumento do número de jovens aprendizes e empresas parceiras.

Importante destacar que grande parte da estrutura dos 6º e 7º andares já está equipada, o que significa que não se trata da criação de um novo espaço, mas sim do reaproveitamento e otimização das instalações existentes. Isso permite uma expansão planejada e sustentável, com redução de custos operacionais e maior agilidade na implementação. As plantas anexadas representam dois momentos distintos da expansão:

- Primeira planta (2025): Estruturação inicial para absorver o crescimento projetado no curto prazo, contemplando as necessidades do programa para o próximo ano.
 - Segunda planta (2026-2027): Expansão condicionada à efetivação dos cenários "Mais Provável" e "Otimista" do MOP, garantindo suporte para o aumento progressivo de jovens e empresas no programa.

Com essa projeção, a estrutura física da ACM estará preparada para acompanhar o crescimento do programa, fortalecendo sua capacidade de atendimento e ampliação do impacto social.



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

ASSOCIAÇÃO CRISTÃ DE MOÇOS – RIO DE JANEIRO

