

Froemming - Advocacia Empresarial

Froemming, Arvidt Orti
Froemming, Evelyn
Froemming, Alexander

Rua Padre Chagas, nº 185 - conj. 501- Bairro Moinhos de Vento
Fone/fax 51.3395.1133* - CEP 90.570-080 - Porto Alegre - RS

ALLEANZA CALÇADOS LTDA.
(CNPJ nº 09.624.375/0001-05)

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Processo nº 047/1.13.0002201-0

Distribuído em 19/08/2013

Processamento Deferido em 20/Agosto/2013
Nota de Intimação Disponibilizada em 21/Agosto/2013
Publicada em 22/Agosto/2013

395

97

396

ÍNDICE

1.	Síntese do Plano	3
2.	Da Empresa	5
2.1.	Aspectos Legais e Informações Gerenciais	5
3.	Objeto da Empresa	5
3.1.	Mercado e Perfil dos Produtos	5
4.	Razões do Processo de Recuperação Judicial	6
5.	Reorganização da Empresa	9
6.	Da Marca <i>Alleanza</i>	11
7.	Plano de Recuperação	12
7.1.	Meios de Recuperação	12
7.2.	Plano de Pagamento das Obrigações	14
7.2.1.	Discriminação dos Meios de Recuperação	14
7.3.	Demonstração da Viabilidade Econômica	22
7.4.	Laudo Econômico-Financeiro	22
8.	Laudo de Avaliação de Bens e Ativos	23
9.	Reestruturação Empresarial	24
9.1.	Planejamento Estratégico	24
10.	Projeção do Resultado Econômico	27
10.1.	Critérios Adotados na Projeção de Valores	27
11.	Projeção do Fluxo de Caixa	28
11.1.	Critérios Adotados para os Valores Projetados	29
11.2.	Projeção de Liquidação dos Compromissos	30
12.	Plano de Mudanças	30
13.	Fatores de Evolução da Empresa	30
14.	Considerações Finais	32
15.	Anexos do Plano de Recuperação Judicial	33

97.5.

397
r

1. Síntese do Plano

A síntese das medidas propostas no plano de recuperação judicial, essencial à superação da crise econômico-financeira das devedoras, apresenta o quadro que submetem aos seus credores, que com o poder dos seus créditos haverão de avaliar e homologar o plano de recuperação judicial, sujeito ao controle judicial de legalidade.

A Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, reguladora da recuperação judicial, extrajudicial e falência do empresário e da sociedade empresária, mudou radicalmente o eixo de proteção nas relações entre a devedora e seus credores ao fixar o Norte da proteção legal na direção da devedora, abrindo-lhe amplo leque de instrumentos voltados à repactuação das dívidas em nome da preservação da empresa, da função social e do estímulo à atividade econômica.

De outra parte, a lei velha (Decreto-Lei 7.661/1945) se voltava à proteção do credor, que somado às dificuldades decorrentes da responsabilidade trabalhista e da sucessão tributária formava barreira de difícil transposição pela devedora em crise.

A mensagem inovadora da nova disciplina jurídica, com a consagração da função social da sociedade, foi insculpida com singular precisão no art. 47 do Capítulo III, que trata da Recuperação Judicial, ao dispor, *verbis*:

“Art. 47. A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-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.”

Em cumprimento à regra das disposições gerais da norma legal, o Plano de Recuperação Judicial ressalta as principais causas da crise financeira e as ações corretivas consideradas necessárias ao retorno da viabilidade econômica e agrega informações complementares como a análise macroeconômica do setor.

A autora, sociedade empresária de médio porte para os efeitos legais, ativa e em plena atividade, não tem filiais e exerce regularmente sua atividade desde a fundação, com seu ato constitutivo arquivado no Registro de Comércio.

g. S.

398

A exposição das causas do pleito apresenta correlação lógica com as medidas apresentadas para a superação da crise econômico-financeira que atinge a empresa **Alleanza Calçados**, o que levou o MM. Juízo a deferir o processamento da recuperação judicial, para que através do plano de recuperação unifique e uniformize os efeitos da tutela jurisdicional oferecida ao conjunto de credores sujeitos aos efeitos do *turnaround*.

Em cumprimento ao artigo 53 da Lei nº 11.101, o Plano de Recuperação Judicial apresenta as informações necessárias à formação de visão ampla do processo de recuperação em relação às obrigações passadas.

As razões que levaram a sociedade a socorrer-se do remédio se assentam na necessidade de recuperação da capacidade de atuação no seu ramo. Enquanto isso as mudanças em andamento na estrutura e na forma de operação, como a realidade enfrentada na relação com clientes e fornecedores são retratadas no capítulo que trata da Reorganização da Empresa e dos Meios de Recuperação.

As bases econômicas e informações relativas à capacidade de geração de resultados que permitam honrar as despesas correntes e resgatar as obrigações passadas se encontram descritas no capítulo que trata da Projeção do Resultado Econômico, complementado pela Projeção do Fluxo de Caixa que apresenta a origem e aplicação da geração de caixa, bem como os critérios adotados na aplicação dos mesmos.

As ações e estratégias em andamento ou ainda as propostas nas principais áreas das empresas estão citadas e descritas no Plano de Mudanças, aprofundadas em seus subitens.

O plano trata dos fatores de evolução da empresa, com exposição das razões que levam à crença da sua efetiva recuperação, assim como as razões capazes de conduzir à reconquista da confiabilidade comercial e social amealhada ao longo da existência.

Indica e fundamenta de forma consistente os meios pelos quais pretende superar as dificuldades que enfrenta, salientando que a consistência econômica do plano guarda relação direta com o diagnóstico da natureza das causas da crise, com identificação dos meios necessários à sua superação.

A exequibilidade de qualquer plano inicia pela confiança dos sócios e administração da empresa em recuperação, somado à formação do capital com recursos próprios.

As informações complementares necessárias ao plano de recuperação são apresentadas na parte expositiva do Plano de Recuperação, em especial nos anexos que o integram.

399

2. Da Empresa

2.1. Aspectos Legais e Informações Gerenciais

A empresa **Alleanza Calçados**, titular da marca *Alleanza*, constituída sob o tipo jurídico de sociedade empresária limitada, de médio porte para os efeitos legais, exerce regularmente sua atividade, apresenta informações gerenciais básicas da empresa:

- Denominação: **Alleanza Calçados Ltda.**;
- CNPJ: 09.624.375/0001-05;
- NIRE: 43.2.0615658-3;
- Endereço (sede e foro): Rua Onívia Martins Menezes, 480, Bairro Getúlio Vargas, na cidade de Bom Retiro do Sul/RS (CEP 95870-000);
- Objeto Social: A fabricação de calçados, bolsas, carteiras, cintos, componentes e artefatos para calçados e vestuário; o comércio destes produtos em geral, inclusive seus componentes; a importação e exportação de matérias primas e auxiliares, maquinaria e equipamentos necessários aos seus fins; e, a exportação de seus produtos;
- Capital social: O capital social é de R\$ 600.000,00 subdividido em 600.000 quotas sociais, totalmente subscritas e integralizadas em moeda corrente nacional, assim distribuídas entre os sócios: a) Solon Elias Pinotti, titular de 550.000 quotas, no valor nominal de R\$ 550.000,00; e, b) Rodrigo Fontana, titular de 50.000 quotas, no valor nominal de R\$ 50.000,00;
- Administração: exerce a administração e a representação da sociedade, isoladamente, o senhor Solon Elias Pinotti; e,
- Exercício Social: coincide com o ano civil, quando é elaborado pela administração o inventário, o balanço patrimonial, o balanço de resultado econômico e as demonstrações financeiras e contábeis.

3. Objeto da Empresa

3.1. Mercado e Perfil dos Produtos

Como fabricante de produtos diretamente vinculados à moda, segmento exigente e inovador, com presença marcante no mercado, mantém no exercício das suas atividades duzentos e cinquenta empregados, aos quais se somam prestadores de serviços terceirizados, fornecedores de bens e serviços, complementares entre si e essenciais ao cumprimento dos seus objetos sociais.

O mercado da moda, vinculado à sazonalidade dos produtos, destinado a um segmento de mercado diferenciado nas exigências e inovações, obriga ao permanente investimento em atualizações em *design* e tecnologia, que exige, em igual medida, permanente atualização dos colaboradores.

A. S.

400 ✓

A apresentação institucional da empresa, com adequada ilustração fotográfica mostra a visão exata do parque industrial, com os detalhes da sua linha de produção em plena atividade. Os principais produtos se constituem de calçados femininos, bolsas, cintos, acessórios do vestuário de ambos os sexos, utilizando matéria-prima constituída de couro, materiais sintéticos e tecidos.

A Alleanza possui capacidade de produção instalada de 4.000 pares de sapatos/dia, instalada em imóvel com área superficial de 32.043,52 m², com 7.709,19 m² de área construída, que abriga os diferentes setores de sua atividade, como a unidade de pré-fabricado, manutenção, fábrica de calçados, fábrica de acessórios, depósito de inflamáveis, depósito de formas, estacionamento, escritório e guarita. Atenta às exigências dos clientes, busca e encontra a solução ideal para as necessidades e exigências do mercado, sempre através da política de constante aprimoramento da qualidade de seus produtos e serviços.

No cumprimento do compromisso representado pela satisfação de clientes e colaboradores, mantém presente a sua preocupação com a segurança de quantos se relacionam à sua atividade, a atualização e treinamento do quadro funcional, a preocupação com a saúde e proteção das pessoas envolvidas no processo produtivo, assim como a permanente preocupação com a proteção ambiental, sempre presente nas atividades que desenvolvem.

No cumprimento da função social, exteriorizado no desempenho voltado ao desenvolvimento humano, com o objetivo maior da responsabilidade social, se preocupa com o bem-estar e a tranqüilidade dos funcionários.

A permanência da empresa no mercado guarda relação direta com a sociedade – é o avanço da consciência social que leva a empresa à prática permanente de ações institucionais, à produção em condições economicamente viáveis e socialmente responsáveis.

4. Razões do Processo de Recuperação Judicial

Criada e consolidada com aporte de recursos próprios e o trabalho dos sócios e colaboradores, voltados ao cumprimento do objeto social, merece o reconhecimento de clientes e comunidade, sempre honrou a confiança e a credibilidade de fornecedores, clientes e poder público, mantendo viva a busca de resposta às mudanças do mercado.

Como fonte produtora, geradora de emprego e ocupação de mão-de-obra atinge o interesse de fornecedores e clientes, a comunidade e tantos quantos recebem o impacto da sua momentânea crise financeira, o que não afasta a plena possibilidade e capacidade de superação.

9. S.

401

A manutenção da fonte produtora se traduz na preservação da atividade empresarial, com reflexos diretos na preservação do emprego dos trabalhadores e de tantos quantos dependem da sua atividade.

Mantida a fonte produtiva e laboral será possível atender ao *interesse dos credores*, com a promoção da *preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica*. Esta a opção lógica da fundamentação político-legislativa da recuperação judicial de empresas em crise econômica ou financeira. Este o roteiro e a ordem de prioridades fixadas pelo artigo 47 da LFRJ.

A responsabilidade social e econômica também se destaca pelo valor fiscal adicionado no retorno ao Município; como empregadora, pela substancial folha de pagamento, acentuada pela qualificação da mão-de-obra e pela importância que possui na economia, tanto direta quanto indireta; ainda, inevitável a preocupação com o impacto negativo na comunidade da eventual cessação de suas atividades.

O advento da momentânea crise econômico-financeira tem sua gênese no efeito negativo do passivo gerado pela inadimplência de dois grandes clientes, visível no estrangulamento do fluxo de caixa e na capacidade de produção, sem eximir o cumprimento das exigências e contingências do mercado, apesar do estrangulamento no capital de giro natural à preservação da empresa.

Sem possibilidade de corte das vendas em curto prazo e alimentada por promessas de regularização nos pagamentos, os fornecimentos da autora se estenderam por longo período, com o impacto direto no custo no capital de giro de terceiros captado no mercado. O aumento da captação de recursos de terceiros, teve como resultado a elevação do custo do dinheiro e das operações de capital de giro, financiamentos e desconto de títulos.

Embora despiciendo vale reafirmar que a empresa em marcha, comprometida com a responsabilidade social da sua existência e com custo fixo definido, tornou inviável o caminho da sumária paralisação dos fornecimentos aos seus dois maiores clientes.

Pela avaliação do conjunto das atividades, a análise de risco, com o impacto da crise, provocou restrição de crédito e corte brusco no fôlego financeiro essencial ao giro do negócio, com reflexo em todo sistema, culminando com a fragilização da capacidade de pagamento. A redução do capital de giro inerente à atividade exerceu pressão direta sobre o caixa em virtude da necessidade de antecipação do pagamento dos envolvidos na operação.

O advento da crise, visível pelo estrangulamento do fluxo de caixa e da capacidade de produção, não eximiu e nem exime o cumprimento das exigências e contingências do mercado, apesar do estrangulamento no capital de giro natural à preservação da empresa.

q. C.

402

Ao custo da renegociação do estoque da dívida, some-se a dificuldade na renegociação com credores nem sempre sensíveis às vicissitudes individuais. Ainda que repetitivo, porém, sempre atual, adicione-se a opção política do país pela prática de juros que o colocam na liderança mundial no custo do dinheiro.

A autora não apresenta quadro de insolvência, mas mera, restrita e recente impontualidade esporádica, sabendo-se que a impontualidade não é suficiente para determinar a quebra. Enfim, a crise não é econômica, mas financeira e de caráter momentâneo.

A soma dos fatores levou ao estágio em que se vê compelida ao socorro da recuperação judicial para superar a situação de crise econômico-financeira. É o fim do ciclo negativo que precede a recuperação no desempenho, enfim, o *turnaround*.

A viabilidade se manifesta pelo resultado nos últimos exercícios e da análise a partir da origem dos resultados, que com a eliminação dos efeitos dos financiamentos, mede com precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

Entre as razões e principais fatores que levaram a empresa à recuperação judicial como deduzido na inicial, merece destaque: em primeiro lugar, a inadimplência de dois grandes clientes, que agravou o endividamento com o sistema financeiro; a retração do mercado; a redução do capital de giro, com redução de margem nas operações; o crescimento do grau de dificuldade na preservação do mercado, que leva a empresa a operar com margem mínima, em nome da preservação do cliente e do mercado; os investimentos indispensáveis na atualização e ampliação da capacidade produtiva, que sempre foi a principal fonte geradora de receita e emprego; e, o crescimento acentuado do custo operacional, como a despesa financeira, comissões de agentes e outros que passaram a ter considerável participação nos resultados.

A autora ao longo da sua existência, sempre se manteve voltada à excelência dos seus produtos e serviços em nome da satisfação dos clientes. A queda de margem na operação, a concorrência, entre outros fatores já alinhados, agravaram a situação, o que acelerou a decisão pela opção da recuperação judicial como forma de preservação da manutenção da fonte produtora essencial ao cumprimento das suas obrigações.

A remodelação da operação em marcha apresenta sensível evolução qualitativa e quantitativa no processo produtivo, com crescimento de volume e desconcentração de clientes, ainda que presentes os reflexos das dificuldades enfrentadas pelo mercado.

g. S.

403

5. Reorganização da Empresa

Deferido o processamento da recuperação judicial em 20 de agosto de 2013, de imediato a direção passou a dedicar-se à sua reestruturação, com a antecipação da adoção de medidas voltadas à retomada da efetiva capacidade produtiva da autora, que constitui a essência do objeto do Plano de Recuperação.

Os esforços iniciais se concentram na preservação e retomada das relações com fornecedores e clientes, na revisão do custo fixo, adequação do quadro funcional à real necessidade, a preservação da célula produtiva capaz de executar o processo produtivo, a preservação e o restabelecimento do grau de confiança indispensável na relação entre fornecedor e cliente e, por fim, não por ser menos importante, a preservação da confiança e auto-estima interna dos colaboradores.

Os meios de recuperação, somados às medidas já implantadas e aquelas projetadas essenciais ao cumprimento ao plano, alocadas na sua essência, permitem acreditar no processo de recuperação apresentado no capítulo próprio.

Em nome da boa aplicação dos princípios instituídos pela Lei 11.101, de em 9/02/2005, concomitante com sua promulgação foi promulgada a Lei Complementar 118, que altera e acrescenta dispositivos ao Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172 de 25/10/1966) e dispõe sobre a interpretação do inciso I do artigo 168 da mesma Lei, garantindo o afastamento da figura da sucessão tributária prevista no art. 133¹, nos casos de aquisição de fundo de comércio, estabelecimento comercial, industrial ou profissional².

Embora não se submeta ao plano de recuperação judicial a dívida fiscal, a própria LFRJ previu a edição de norma legal específica para a regulação do parcelamento para empresas em dificuldade. Ante a omissão do legislador, cada vez mais, vem se impõe a ação substitutiva do Poder Judiciário no suprimento do vácuo legislativo.

Neste sentido, quanto às obrigações tributárias, entre os Enunciados Aprovados na 1ª Jornada de Direito Comercial, que teve como Coordenador-Geral o Ministro Ruy Rosado e na Comissão de Trabalho da matéria que tratou da Crise da Empresa – Falência e Recuperação (Enunciados de nº 42 a 57) com a

¹ Código Tributário Nacional:

Art. 133. A pessoa natural ou jurídica de direito privado que adquirir de outra, por qualquer título, fundo de comércio ou estabelecimento comercial, industrial ou profissional, e continuar a respectiva exploração, sob a mesma ou outra razão social ou sob firma ou nome individual, responde pelos tributos, relativos ao fundo ou estabelecimento adquirido, devidos até a data do ato.

² Lei Complementar nº 118, de 9 de fevereiro de 2005:

Art. 133. (...)

§ 1º O disposto no *caput* deste artigo não se aplica há hipótese de alienação judicial:

II – de filial ou unidade produtiva isolada, em processo de recuperação judicial.

ea. ca.

404

Coordenação Científica do Professor Paulo Penalva Santos, o Enunciado nº 55 afirma, *verbis*: “O parcelamento do crédito tributário na recuperação judicial é um direito do contribuinte, e não uma faculdade da Fazenda Pública, e, enquanto não for editada lei específica, não é cabível a aplicação do disposto no art. 57 da Lei nº 11.101/2005 e no art. 191-A do CTN.”

No mesmo evento, o Enunciado nº 47 ratificou e fortaleceu o avanço da Lei ao afirmar que: “Nas alienações realizadas nos termos do art. 60 da Lei n. 11.101/2005, não há sucessão do adquirente nas dívidas do devedor, inclusive nas de natureza tributária, trabalhista e decorrente de acidentes de trabalho.” Assim, as alienações previstas no plano de recuperação judicial aprovado, nos limites do art. 60 da LFRJ, se completam livres e desoneradas de quaisquer ônus, gravames e obrigações, sem risco sucessório do adquirente de qualquer natureza.

É, sem dúvida, positiva a eliminação da sucessão tributária na alienação de unidades produtivas isoladas ou de ativo da devedora não essencial ao cumprimento do seu objeto social, ou, então, a sua utilização como moeda de pagamento de obrigação sujeita ao plano de recuperação.

A exclusão da responsabilidade do adquirente pela sucessão de obrigações trabalhistas e tributárias na aquisição de ativos, fundo ou estabelecimento, permite a geração de recursos essenciais ao pagamento das obrigações das devedoras, com a segurança do art. 60 e § único³ da LFRJ.

Em nome da garantia e da segurança do adquirente de ativos da recuperanda merece referência decisão do Supremo Tribunal Federal – STF que julgou improcedente Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI n. 3934-2), contra a Lei n. 11.101/2005.

Excertos do julgamento que reconhece a constitucionalidade do art. 60, § único, que trata da alienação de ativos de empresa em processo de recuperação judicial ou cuja falência tenha sido decretada prevêem que essas operações estão livres de qualquer ônus e que não há sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária.

Os problemas que atingiram a autora abalaram o círculo da relação de confiança entre empresa, fornecedores e clientes. A reconstrução e reconquista desta relação, como meta básica do plano, encontra-se em processo de restabelecimento e recomposição gradual.

³ “Art. 60. Se o plano de recuperação judicial envolver alienação judicial de filiais ou unidades produtivas isoladas do devedor, o juiz ordenará a sua realização, observado o disposto no ar. 142 desta Lei.

“Parágrafo Único. O objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária, observado o disposto no § 1º do art. 141 desta Lei.” Grifamos.

Q. C.

A aproximação das três partes leva à aceleração do processo de recuperação e de recomposição das perdas, somado à preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

O processo de recuperação judicial, assentado em nova conjuntura jurídica, modifica a essência das relações entre a empresa, seus credores, fornecedores, clientes e empregados, enfim, entre a empresa e a atividade empresarial.

Waldo Fazzio Júnior, na obra *Nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas*, 2ª Edição, Editora Atlas, pg. 128, com peculiar poder de síntese, resume com profundidade o legado da nova lei: *"Inaugura uma nova conjuntura jurídica, modificando a índole das relações entre o devedor e seus credores e, bem assim, entre o devedor e seus empregados. Para não dizer, entre o devedor e a atividade empresarial que exerce. A bilateralidade é substituída pela plurilateralidade."*

O *turnaround* obriga ou ensina a fazer mais com menos na justa e exata medida em que impõe parcimônia e eficácia no emprego das disponibilidades em momento de crise.

6. Da Marca "Alleanza"

A empresa é titular e usuária exclusiva da concessão de registro em diferentes produtos, da marca *Alleanza* registrada no Instituto de Nacional de Propriedade Industrial–INPI órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, conforme certidão anexa.

Como a política de qualidade da empresa se mede pelo grau de satisfação do cliente com os produtos e serviços ofertados, atendendo a expectativa do cliente, a marca *Alleanza* se tornou reconhecida e respeitada no mercado, incorporando ao seu ativo o valor comercial da propriedade imaterial presente na identificação pelo cliente e pelo público do respectivo segmento.

No competitivo mercado que disputa a preferência do consumidor marca é a imagem que o público faz do produto, serviço ou empresa, permitindo ser facilmente identificado e preferido. Em definição corrente, "marca é o nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes."

A marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre a empresa e seu público composto de fornecedores, distribuidores, funcionários e consumidores. Ao longo do tempo a consistência e a continuidade do relacionamento levou à preferência do consumidor pelo produto ofertado, constituindo-se em proteção contra a concorrência e poder de barganha.

Hde

7. Plano de Recuperação

7.1. Meios de Recuperação

O Plano de Recuperação preconizado pela Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, se traduz pelo planejamento sócio-econômico-financeiro da empresa em recuperação, com a racionalização de suas operações e a negociação dos débitos com os seus credores, em suma, o plano trata e discrimina os meios de recuperação e demonstra a viabilidade econômica da empresa.

Como fator de reestruturação sustentado e como remédio à recuperação, o plano apresenta condições que melhoram a rentabilidade e a capacidade de geração de caixa da empresa, possibilitando a continuidade das operações e a volta à normalidade, como decorrência do cumprimento das medidas anunciadas.

A manutenção da fonte produtora, traduzida pela preservação da atividade empresarial, se reflete diretamente na manutenção do emprego dos trabalhadores. Mantida a fonte produtiva e a atividade laboral será possível atender aos *interesses dos credores*, com a promoção da *preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica*.

Esta a opção lógica da fundamentação político-legislativa da recuperação judicial de empresas em crise econômica ou financeira. Este o roteiro e a ordem de prioridades fixadas pela norma do art. 47 da LFRJ.

A nova LFRJ avança no estímulo à preservação da empresa ao reconhecer como extraconcursais os créditos decorrentes de obrigações contraídas pelo devedor durante a recuperação judicial, inclusive as despesas com fornecedores de bens ou serviços e contratos de mútuo (art. 67).

A viabilidade resta assegurada pelo espaço que ocupa, onde seus produtos e serviços têm ampla penetração, dividindo-se a distribuição em igualdade de condições no amplo espaço que compõem o seu mercado.

A necessidade de adequação do fluxo de caixa às obrigações passadas e presentes impõe a busca de condições especiais de carência, prazo e parcelamento do passivo sujeito aos efeitos da Recuperação Judicial, fundamental ao plano de recuperação.

g. Ca.

407 ✓

A palavra de ordem introduzida pela Lei 11.101/2005 é **NEGOCIAÇÃO**, razão porque, como em qualquer projeto, devem ser consideradas variações em relação aos valores originalmente previstos no Plano de Recuperação, porém, eventuais oscilações estão contempladas nas projeções apresentadas.

A reorganização econômica e financeira da empresa constitui processo vivo e como tal ostenta a carga das variáveis decorrentes das negociações, limitadas, naturalmente, aos limites da razoabilidade. O conjunto de medidas conduzirá à recuperação da empresa através do restabelecimento da confiabilidade de clientes, fornecedores, colaboradores e agentes financeiros.

Para efeito de ordenação dos credores e formação das instâncias, em cumprimento ao art. 41 da LFRJ, com a consequência da submissão da sociedade empresarial aos seus efeitos, apresenta o rol de credores, classificados e individualizados nas planilhas de folhas dos autos, que perfazem os seguintes valores:

• Créditos derivados da legislação do trabalho	R\$ 162.289,87 ⁴
• Créditos com garantia real	R\$ 2.244.873,77
• Créditos quirografários	R\$ 11.262.049,00
• TOTAL	R\$ 13.669.212,64

Em relação às obrigações de natureza tributária e previdenciária a Lei 11.101/2005, em espírito e essência, se volta ao interesse social e público na preservação da unidade produtiva como previsto no artigo 47, que remete à desnecessidade da apresentação das certidões negativas de débito fiscal.

Ainda assim a Lei 11.101/2005, no parágrafo 7º do artigo 6º ressalva a possibilidade da concessão de parcelamento das dívidas com o erário público, inclusive o INSS, nos termos do Código Tributário Nacional.

Mais, o artigo 68 preceitua *verbis*: “As Fazendas Públicas e o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS poderão deferir, nos termos da legislação específica, parcelamento de seus créditos, em sede de recuperação judicial, de acordo com os parâmetros estabelecidos na Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 – Código Tributário Nacional.”

O plano de pagamento, consistente de medidas capazes de aperfeiçoar a operação econômica e financeira, observa o pressuposto da convergência de interesses segundo a natureza do crédito, alocando os credores nas suas respectivas classes, como previsto no artigo 41 da Lei 11.101/2005, para a formação da instância.

⁴ Além dos créditos líquidos derivados da legislação do trabalho, existem demandas trabalhistas ilíquidas, sem trânsito em julgado, conforme relação de processos. Esclarece, ainda, que do valor declarado R\$ 125.099,11 correspondem ao FGTS e R\$ 37.190,76 a obrigações laborais.

R. C. A.

408

7.2. Plano de Pagamento das Obrigações

7.2.1. Discriminação dos Meios de Recuperação

O conjunto de medidas representa a moldura que enquadra os caminhos propostos pela empresa aos credores, com o complemento das ações individuais previstas na execução do plano de recuperação judicial.

O plano oferece caminhos e propõe soluções, enquanto o tempo amoldará a proposta à realidade do momento da execução, razão porque o artigo 49 da Lei 11.101/2005 estabelece a sujeição à recuperação judicial de todos os créditos existentes na data do pedido, ainda que não vencidos, com as exceções que delimita.

Enquanto isso o artigo 50 de forma didática apresenta os meios de recuperação judicial da devedora, com a consignação de que os meios arrolados, *sic, caput* do artigo, “*dentre outros*”, não são excludentes e nem se esgotam em si mesmos, autorizando a devedora construir um plano em que recorre a variados meios, inclusive conjugando-os de forma harmônica entre as diferentes alternativas apresentadas.

Neste diapasão o plano de recuperação judicial oferece à recuperanda a faculdade de propor medidas que se estendem desde a organização da sociedade no plano interno, passando pela sua reorganização até a alteração parcial ao total da composição societária.

As medidas já implantadas pela autora e aquelas que serão adotadas em cumprimento ao plano, desdobradas e alocadas na sua essência, permitem acreditar no processo de recuperação, resumindo-se aos seguintes pontos básicos:

- A reorganização das empresas em crise financeira;
- A preservação das oportunidades de emprego;
- A renegociação do passivo, com a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas;
- A equalização dos encargos financeiros dos débitos, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, sem prejuízo da legislação específica;
- A redução da estrutura de custos e adequação à real necessidade;
- A diversificação dos processos produtivos, com preservação e aprimoramento do padrão de qualidade;
- A valorização do conhecimento técnico adequado às exigências do mercado;
- O incremento da terceirização de serviços e produção;
- O domínio das práticas comerciais do setor;

eq. CA:

- O resgate e a valorização da credibilidade com credores, fornecedores, empregados e agentes financeiros;
- A geração dos recursos necessários ao fomento do ciclo financeiro;
- A ampliação do mercado, com incremento da produção;
- A cisão, incorporação, fusão ou transformação da sociedade, constituição de subsidiária integral ou cessão de ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação;
- A venda ou alteração do controle societário, respeitados os direitos dos sócios;
- O aumento do capital social, pela conversão de créditos em quotas de participação societária;
- A dação de bens integrantes do ativo imobilizado, não essenciais ao processo produtivo, em pagamento de dívidas do passivo;
- A venda de bens do ativo imobilizado;
- A emissão de valores mobiliários, se o caso; e,
- A constituição de sociedade propósito específico (SPE).

Propostas que envolvem oportunidade de negócio, reorganização societária, venda total ou parcial do controle societário, aumento do capital social, ingresso de novos sócios, transferência de titularidade de estabelecimento, dação em pagamento, parcerias estratégicas, venda de bens do ativo imobilizado, constituem possibilidade que se conjuga no tempo futuro, porque dependem da oportunidade, interesse e evolução do negócio no momento apropriado.

Amparada no estudo de viabilidade econômica submete ao crivo dos credores os meios de recuperação judicial seguindo a lista exemplificativa proposta no *caput* do art. 50 da Lei 11.101/2005, lembrando que as soluções apontadas não se esgotam em si mesmas, podendo ser alteradas e ampliadas, se o caso, conforme as circunstâncias da atividade econômica no momento.

Sem prejuízo da ordem ou da conjugação dos meios, a autora aponta em seqüência as seguintes medidas, com as respectivas discriminações individuais.

7.2.1.1. A concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas. A primeira regra remete à concessão de prazos e condições especiais para o pagamento das obrigações sujeitas à recuperação judicial, com a equalização dos encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, como adiante detalhado, o que constitui o ponto importante do plano de recuperação proposto.

Com o devido destaque à concessão de prazos e condições especiais, eixo principal das medidas de saneamento propostas, a devedora oferece aos credores as condições de pagamento dos créditos sujeitos à recuperação judicial que seguem:

410

I) Credores Derivados da Legislação do Trabalho:

a) O pagamento dos credores titulares de créditos derivados da legislação do trabalho, que perfazem a quantia líquida e certa de R\$ 162.289,87, será feito no prazo e limites fixados no artigo 54 da Lei 11.101/2005 e demais disposições legais aplicáveis. Esclarece que do total declarado, a quantia de R\$ 37.190,76 corresponde a dívida laboral e R\$ 125.099,11 ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço-FGTS; e,

b) Quanto às questões pendentes de decisão judicial serão pagas na forma da Lei 11.101/2005, considerando-se, no momento próprio, o valor apurado em liquidação de sentença ou fixado em acordo, se o caso, observado o limite legal quanto à forma e prazo de pagamento. Em caráter informativo esclarece que tramitam na justiça especializada ações cujo valor global os reclamantes estimam nas peças iniciais em R\$ 74.370,00⁵.

II) Credores Titulares de Créditos Quirografários:

a) Os credores desta classe, que somam a quantia de R\$ 11.262.049,00 serão pagos no prazo de 9 (nove) anos, com 12 (doze) meses de carência, contados da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, conforme projeção da tabela de pagamentos detalhada nos anexos 01 e 02; e,

b) Quanto às dívidas de pequeno valor, assim consideradas aquelas inferiores a R\$ 5.000,00 por credor, que somam R\$ 99.911,00, desde que sem objeção dos demais credores, serão pagos em quotas quadrimestrais de R\$ 1.000,00, em tantas parcelas quantas necessárias ao pagamento da dívida, observada a mesma carência fixada para todas as classes.

III) Credores com Garantia Real, Avais ou Fianças:

Aos credores desta classe, somando R\$ 2.244.873,77, oferecem as mesmas condições oferecidas à classe dos credores quirografários, que prevê doze meses de carência, contados da aprovação do plano, com nove anos de prazo para o pagamento da dívida, conforme projeção da tabela de pagamentos (anexos 01 e 02); e,

⁵ O crédito lançado na classe dos credores derivados da legislação do trabalho corresponde à soma dos valores líquidos e certos, com a sujeição dos credores com eventuais créditos pendentes de julgamento e liquidação de sentença às mesmas regras fixadas para a classe, a partir do trânsito em julgado.

99. C.A.

441

IV. Créditos Tributários e Encargos Sociais:

O passivo tributário, não diretamente sujeito aos efeitos da recuperação judicial, em momento próprio, se o caso e se necessário, será parcelado na forma e nos prazos permitidos pela Lei 11.101/2005, pelo Código Tributário Nacional-CTN e legislação complementar pertinente.

7.2.1.2. O pagamento de percentual incidente sobre a conta nova (extraconcursal) para abatimento da conta velha (concursal). A partir da premissa do art. 67 da LFRJ, a devedora oferece em absoluta igualdade de condições extensivas à totalidade do universo de credores, a possibilidade de amortização dos créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, como adiante proposto, junto com os créditos de caráter extraconcursal decorrentes de obrigações contraídas pela empresa durante a recuperação judicial (obrigação não sujeita à recuperação judicial).

Para efeito de entendimento, transcreve parcialmente a redação atribuída pelo legislador ao art. 67 (*caput*) da Lei 11.101/2005: *“os créditos decorrentes de obrigações contraídas pelo devedor durante a recuperação judicial, inclusive aqueles relativos a despesas com fornecedores de bens ou serviços e contratos de mútuo, serão considerados extraconcursais...”*

Assim, adicional e alternativamente, com a condição de oferta igual aos iguais, a empresa propõe aos credores de todas as classes a amortização dos créditos sujeitos à recuperação judicial (dívida velha) juntamente com o pagamento das faturas originárias de fornecimentos posteriores à recuperação (dívida nova, não sujeita – extraconcursal), desde que ajustado individualmente pelos interessados.

Trata-se de oferta que apresenta igualmente a todos os credores, sempre a partir do fornecimento de suprimentos ou serviços no período pós-recuperação judicial, observado preço, prazo e condições de mercado, que garante o pagamento de parcela da dívida passada, juntamente com o crédito concedido para novos fornecimentos, não sujeitos aos efeitos da recuperação judicial.

Independente da classificação do crédito, como regra geral extensiva a todos os credores, com a condição de oferta igual aos iguais, sem prejuízo do parcelamento proposto e dos meios de pagamento projetados no Plano, a devedora propõe aos credores sujeitos aos efeitos da recuperação judicial o pagamento de percentual incidente sobre qualquer venda a prazo, desde que observado preço e prazo praticados pelo mercado, como segue:

9. Ca.

412

- a) Para a concessão de crédito até a quantia de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) propõe o pagamento de quantia equivalente a 5% (cinco por cento) do valor da dívida nova (extraconcursal), por conta e antecipação do pagamento da dívida velha (novada), sujeita aos efeitos da recuperação judicial, com a emissão de recibo próprio e específico; e,
- b) Para a concessão de crédito acima de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) propõem o pagamento de quantia equivalente a 7% (sete por cento) do valor da dívida nova (extraconcursal), por conta e antecipação do pagamento da dívida velha (novada), sujeita aos efeitos da recuperação judicial, com a emissão de recibo próprio e específico.

Em síntese, todo e qualquer fornecimento novo às devedoras, com preço, prazo e condições de mercado, como fato constitutivo de obrigação nova (não sujeita aos efeitos da recuperação judicial), em nome da viabilização e preservação da empresa, o credor receberá no ato de pagamento da conta nova por venda a prazo valor correspondente ao percentual acima proposto, dedutível da dívida sujeita à recuperação judicial.

7.2.1.3. O pagamento da dívida por transação ou dação em pagamento. Alternativa ou adicionalmente, para qualquer credor, apresenta a possibilidade de composição da dívida por transação ou através da dação em pagamento de bens do ativo imobilizado não essenciais ao processo produtivo, visando à redução do endividamento, sem prejuízo do resultado; a apuração de eventual saldo será pago nas condições dos demais credores, observado o respectivo grupo.

A opção, extensiva a todos credores, inclusive os titulares de créditos com garantia real e aqueles na posição de proprietários fiduciários cujos contratos não contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, como reza a norma impositiva do parágrafo 3º do artigo 49 da Lei n. 11.101/2005.

Por igual, não reconhecem a transferência da propriedade dos recebíveis sem o necessário registro do contrato ou contratos que lhes servem de títulos no Registro de Títulos e Documentos do domicílio da devedora (art. 1.361 e parágrafos do CC), somado à circunstância da indispensabilidade de tais bens ao exercício da preservação da atividade da fonte produtora.

Trata-se de créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, constituindo caixa essencial à superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, razão porque se impõe a substituição destas garantias, sem prejuízo da garantia original, com a liberação dos recursos em favor da empresa, como capital de giro próprio, essencial à sua recuperação.

g. Ca.

413

A equação protegida pela Lei 11.101/2005 é tão simples quanto óbvia, pois, sem capital de giro não há produção; sem produção não há geração de caixa; e, sem geração de caixa não há como pagar o credor.

7.2.1.4. A equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial. A equalização dos encargos na forma complementa as medidas preconizadas no item anterior, identificado como 7.2.1.1.

A superação da crise econômico-financeira da recuperanda, com a garantia da preservação dos interesses dos credores, remete à renegociação do passivo da devedora com oferta aos credores de juros remuneratórios de 6,00% ao ano, incidentes sobre o valor da parcela, acrescida da variação da Taxa Referencial – TR, pagáveis juntamente com o principal da parcela.

Em nome da preservação da igualdade de tratamento e considerando-se que a aprovação do plano de recuperação judicial tem efeito de novação segundo a norma do art. 59, *caput*, da LFRJ, combinado com o art. 360 e seguintes do Código Civil, as garantias reais ou fidejussórias instituídas em favor de credores de qualquer classe por sócios, diretores ou terceiros, acompanharão as condições e prazos do plano de pagamento da recuperação judicial.

7.2.1.5. A incorporação, fusão, cisão ou transformação da sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente. A reorganização societária, observada a legislação própria, no momento adequado, também poderá contemplar as hipóteses previstas neste item, desde que contextualizadas no plano econômico capaz de levar à normalização e ao reerguimento da atividade empresarial.

Entre as variantes deste título se acresce a possibilidade da formação de *joint-venture* com o objetivo de unir interesses e qualidades individuais das partes interessadas para o desenvolvimento de um projeto comum específico para a solução da crise.

Sem prejuízo das demais possibilidades ofertadas aos credores, destaca também a possibilidade de cisão, com versão parcial do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, portanto, sem extinção da sociedade cindida e assegurada à cindenda a segurança e a garantia dos princípios normatizados na LFRJ.

7.2.1.6. A cessão de quotas do capital social, assim como a possibilidade de alteração do controle societário. A venda total ou parcial do controle societário, observado o limite da lei, acompanhada das medidas de revitalização da empresa, é admitida pela empresa e seus sócios.

Q. S.

444

A adoção de medida desta natureza implicará, necessariamente, na adoção de soluções de revitalização da empresa a partir do aporte de capital, com as conseqüências decorrentes do investimento na gestão. O aporte de recursos através do aumento do capital social haverá de conduzir à superação da situação de crise econômico-financeira.

7.2.1.7. O Aumento de Capital Social. O aumento do capital social com o ingresso de novos sócios é viável tanto com a transformação de créditos em quotas representativas de capital, como através do aporte de recursos com tal fim. Registram os sócios que a empresa sempre estará aberta à avaliação e ao aporte do capital social de terceiros, na condição de subscritores das quotas decorrentes do aumento de capital negociado.

A capitalização pela conversão de créditos em participação societária, além do aumento do capital, inversamente, se traduz em redução proporcional do grau de endividamento da empresa, com redução de igual pressão sobre o caixa. A transformação do tipo jurídico da devedora de sociedade por quotas para sociedade por ações é admitida, desde que o investidor demonstre interesse nesse sentido.

O caminho da conversão de créditos em participação societária levará à redução do grau de endividamento pela migração de parcela da conta devedora das empresas para a conta de capital. O aporte de capital social de terceiro, na condição de subscritor de quotas decorrentes do aumento de capital, como moeda de pagamento de credores ou fornecedores, respeitados os direitos dos sócios, constitui medida que a recuperanda coloca à disposição dos credores.

7.2.1.8. O trespasse ou arrendamento de estabelecimento e a sociedade constituída por credores. A primeira hipótese, o trespasse, trata da transferência da titularidade de estabelecimento, enquanto o arrendamento preserva a titularidade do estabelecimento, possibilidade que a empresa e seus sócios se dispõem a avaliar se houver proposta neste sentido.

O trespasse, de um lado, como avença atípica, se traduz na transmissão do estabelecimento a terceiro, em caráter definitivo, a título oneroso, com a transferência, além da titularidade do estabelecimento, também da sua exploração; de outro, o arrendamento se constitui pelo contrato que transfere a outrem a exploração do estabelecimento, por prazo certo e determinado, mediante remuneração.

A possibilidade do inciso VII do art. 50 da LFRJ representa caminho aberto tanto a credores quanto a terceiros interessados, perfeitamente associável à previsão do inciso X do artigo 50 da LFRJ.

eq. Ca.

415

7.2.1.9. A dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro. Admite a empresa a possibilidade da liquidação do passivo, no todo ou em parte, através da dação em pagamento de bens não essenciais ao seu objeto social.

A medida proporcionará redução no grau de endividamento, sem prejuízo de produção e faturamento. A equação reduz o nível de endividamento da empresa, sem prejuízo da capacidade de prestação de serviços e produção.

A redução do endividamento através da venda ou cessão de bens do ativo imobilizado ausentes do processo produtivo ou substituíveis por alternativas com melhor retorno e rentabilidade, acelerará o cumprimento do programa de pagamento proposto.

Aliado às medidas preconizadas será possível a geração de resultado suficiente ao pagamento dos compromissos, sem prejuízo da capacidade de geração de caixa, essencial ao cumprimento do plano de recuperação judicial.

7.2.1.10. Parcerias Estratégicas. O nível de conhecimento técnico alcançado proporcionou reconhecimento no mercado, o que levou à formação de alianças estratégicas que somam ao negócio a confiabilidade de terceiros e a natural ampliação do relacionamento comercial voltado ao preenchimento de ociosidade na capacidade produtiva.

Com a recuperação judicial a empresa passa a prospectar novas oportunidades de negócios, através da formação de parcerias, visando elevar ao máximo a capacidade instalada na prestação de serviços, a ampliação do leque de vendas, além do lançamento de novos serviços, produtos e negócios.

7.2.1.11. A constituição de sociedade de credores. A hipótese do inciso X do art. 50 contempla, em primeiro plano, a continuidade das atividades da empresa com eficiência e produtividade, com a transferência de direitos e obrigações da devedora aos credores, substituindo direitos de credores pela condição de sócios, com as conseqüências decorrentes. Em suma, o credor transforma a condição de titular de crédito derivado de inadimplemento em expectativa de lucro gerado pela empresa reorganizada.

A constituição de sociedade de credores pode envolver diretamente a titularidade da empresa, no todo ou em parte, na justa medida em que remete ao plano central a continuação da atividade com eficiência, com a preservação ou não do vínculo da empresa com os seus sócios detentores do capital social.

A. C.

HAG

7.2.1.12. A venda de bens do ativo imobilizado. Como medida adequada à formação dos recursos necessários à recuperação econômico-financeira da empresa, a empresa propõe a alienação parcial ou total de bens do ativo imobilizado, constituído por ativos não essenciais à realização do seu objeto social, especialmente imóveis, sem comprometer a sua atividade.

Exemplificativa mas não exaustivamente, a venda de imóveis pode integrar o plano, conforme e se o caso inclusive o prédio em que se localiza o estabelecimento empresarial, com cláusula de garantia de permanência da empresa no local através da locação do prédio, mediante o pagamento de aluguel, pelo prazo e preço que vier a ser pactuado.

Em contrapartida, a venda realizada como parte integrante do cumprimento do plano de recuperação judicial, dá ao comprador a segurança dos princípios previstos no art. 60 e parágrafo único da Lei 11.101/2005, que prevê a transferência do objeto da alienação livre de qualquer ônus e com a garantia de que não haverá sucessão nas obrigações da devedora, inclusive de natureza tributária.

7.3. Demonstração da Viabilidade Econômica

A aferição da viabilidade econômica da empresa, medida pelo parâmetro objetivo da projeção do resultado econômico, evidencia resultado positivo a partir do mês março de 2014, como detalhado no Anexo 01.

Constituem elementos indissociáveis do projeto de viabilidade a importância social e econômica da empresa na sua área de atuação, a preservação da fonte produtora e do emprego, a relação do ativo e do passivo, o longo período de operação contínua, sem qualquer mácula nas relações creditícias, e, por fim, não por ser menos importante, a situação do faturamento projetado em relação ao nível de endividamento da empresa.

Os elementos básicos acima apontados se encontram em perfeita sintonia com a situação econômica e financeira da empresa e guardam rigorosa relação de complementaridade entre si.

7.4. Laudo Econômico-Financeiro

A abordagem econômico-financeira, sob pena de grave equívoco, não pode desconsiderar que as projeções do resultado econômico e do fluxo de caixa demonstram a viabilidade econômica e financeira da devedora nas condições propostas no plano, abordando aspectos relevantes do negócio e das ações previstas para a solução das dificuldades financeiras, de modo a permitir a visualização das empresas na continuidade das suas operações.

417

As medidas propostas afastam o quadro da insolvência, demonstrando que se trata de mera, restrita e recente impontualidade esporádica. Desnecessário rememorar que a impontualidade não é suficiente para determinar a quebra da empresa.

A crise da autora não é econômica, mas financeira e de caráter momentâneo ou episódico, portanto, superável através das medidas e ajustes que constituem a essência do Plano de Recuperação, pois, a inadimplência de clientes de grande porte, com a redução da receita comprometeu o fluxo de caixa e aumentou as dificuldades para honrar os compromissos financeiros.

8. **Laudos de Avaliações de Bens e Ativos**

Os laudos de avaliação dos bens e ativos da empresa, formadores do **anexo 3**, se desdobram em peças distintas e específicas, sendo da lavra do engenheiro Luis Carlos Kipper, registrado no CREA/RS sob nº 124.472, a avaliação dos veículos, máquinas e equipamentos da autora; enquanto os laudos de avaliação dos imóveis são de autoria e lavra da corretora Marta Leli de Souza, inscrita no CRECI/RS sob nº 14.854; Nilton José Schmidt, inscrito no CRECI/RS sob nº 38.737; e, José Carlos Martins, inscrito no CRECI/RS sob nº 18.648, resumindo-se na forma a seguir discriminada:

a) as máquinas e equipamentos foram avaliados, com base no valor de mercado, em R\$ 2.514.200,00 e os veículos em R\$ 52.2323,00, totalizando a quantia de R\$ 2.566.523,00 (dois milhões, quinhentos e sessenta e seis mil, quinhentos e vinte e três reais); e,

b) os imóveis constituídos pelas matrículas números 5.775 e 5.755 ambos do Ofício do Registro de Imóveis de Bom Retiro do Sul/RS, com as respectivas acessões e edificações, com emprego do *Método Evolutivo* em função da inexistência de imóveis semelhantes para formação de amostragem que possibilitaria o uso do *Método Comparativo Direto com Dados de Mercado*, foram avaliados pelo preço médio obtido a partir do conjunto das avaliações em R\$ 7.395.157,00 (sete milhões, trezentos e noventa e cinco mil, cento e cinquenta e sete reais).

A soma das avaliações do patrimônio immobilizado da autora **Alleanza Calçados Ltda.** perfaz a quantia de R\$ 9.961.680,00 (nove milhões, novecentos e sessenta e um mil seiscentos e oitenta reais).

Para efeito de fixação do valor dos ativos a avaliação não considerou a propriedade imaterial, constituída pelo fundo de comércio e pelo intangível constituído pela sociedade em marcha.

418

9. Reestruturação Empresarial

Baseado na análise das áreas, ações e operações da empresa, a recuperação judicial impõe a implantação de medidas necessárias e urgentes, capazes de propiciar a continuidade das atividades da empresa, tais como:

- A elaboração do Planejamento Estratégico da Empresa;
- A reestruturação da equipe, tendo em vista a nova realidade;
- A revitalização da Área Comercial;
- A adoção de Estratégias de Marketing;
- A revisão de Cargos e Salários;
- A avaliação dos produtos e serviços oferecidos, composição dos custos e margens de rentabilidade;
- O estudo e avaliação de novos produtos e serviços agregados ao portfólio;
- O re-estudo de cenários para implantação e execução de serviços e produtos com menor custo de execução; e,
- A manutenção de capital de giro próprio e a constituição de fundo para amortização dos débitos sujeitos à recuperação judicial, através de obtenção de prazo de carência para o início de pagamento da dívida.

Em seqüência, no capítulo que trata do planejamento estratégico, apresenta detalhes das medidas propostas.

9.1. Planejamento Estratégico

A elaboração do planejamento estratégico parte de levantamentos de campo, estudo da área de ação, reuniões com funcionários e chefias de cada área, com destaque para o organograma das empresas, como já anunciado.

A reestruturação passa pela avaliação do futuro, com a fixação de metas em relação ao público alvo, prazo para o cumprimento das premissas estabelecidas, análise de risco, resposta aos riscos previsíveis, com os custos e investimentos necessários ao cumprimento do projeto, a partir do faturamento estimado, com conservadora projeção do resultado desejado para a operação.

A dificuldade da empresa conduziu à perda de liquidez, razão porque a reestruturação da força de trabalho se faz necessária, possibilitando com equipe menor suporte administrativo, comercial e operacional adequado, devidamente qualificado, atendendo às necessidades de clientes e fornecedores, sem perda da qualidade na execução.

Q. S.

419

Como medidas já implementadas e em execução, essenciais ao planejamento estratégico, anuncia a adequação do quadro funcional à real necessidade, representando sensível economia na folha de salários e encargos, sem afetar o desempenho da organização societária.

Importante o registro de que todas as medidas de enxugamento anunciadas não afetam o desempenho, antes pelo contrário, garantem a recuperação da empresa.

O planejamento prevê, de um lado, adequação e eliminação de cargos e salários, de outro, a dinamização da empresa através da adoção de plano de metas assentado no índice de produtividade, com incentivo aos colaboradores em nome do desempenho, com impacto direto na redução do índice de inadimplência e redução do custo financeiro pela formação de caixa próprio.

A implantação do conjunto de ações projetadas, com a prática de novos métodos, integrantes do planejamento estratégico, haverá de começar a gerar efeitos positivos a partir de janeiro de 2014.

Área Econômico-Financeira. A adoção de nova estratégia comercial já responde por maior flexibilidade de decisão e competitividade no fechamento de novos negócios.

O acompanhamento dos resultados por indicadores gerenciais vinculados à projeção do resultado econômico permite a imediata adoção de medidas de reforço ou corretivas, conforme a evolução do desempenho.

Para efeito de fixação da representatividade, informa na atividade principal alcança índice altamente expressivo nas operações, razão porque de sua carta de clientes constam empresas de porte.

Marketing. Em busca do fortalecimento da marca e satisfação do cliente a devedora optou pela adoção de plano estratégico de marketing voltado ao mercado representado pela atividade fim, e, em especial, pela divulgação, promoção e venda dos produtos do seu portfólio, valendo-se de estratégias e ações de marketing direto voltadas à divulgação das atividades.

A mudança no modelo de gestão comercial já permitiu a reestruturação do sistema de vendas, dotando-o de maior agilidade e eficiência no cumprimento das metas estabelecidas, capazes de fazer frente às variações de mercado.

Neste passo é essencial a participação do colaborador que precisa ser bem cuidado para cuidar bem do cliente, como ensina Sam Walton. A consequência se mede pelo resultado a partir da conscientização na necessidade de vender qualidade com rentabilidade, ao invés de simplesmente vender.

420

A aproximação da empresa do cliente fortalece as relações com redução da fragilidade do modelo comercial tradicional, somado ao fato de que a proximidade das partes reforça a indispensável credibilidade e confiança mútua que deve nortear as relações comerciais, sempre voltadas à redução de custos na cadeia produtiva, sobrecarregada por tributos e o custo do capital de terceiros.

Revisão de Cargos e Salários. A revisão de cargos e salários é indispensável no processo de recuperação e reestruturação da empresa com o intuito de adequar a remuneração e as funções com as praticadas pelo mercado, permitindo manter equipe enxuta e experiente no negócio, gerando qualidade com satisfação no trabalho.

A empresa apresenta em seu quadro funcional profissionais com a formação própria às suas características e necessidades, sintonizados e aptos ao cumprimento das exigências decorrentes do processo de recuperação.

Em complemento, a partir da base mantida o treinamento permitirá, se o caso, o desenvolvimento dos recursos humanos necessários à composição de novos turnos de trabalho, conforme o crescimento no volume de operações.

Avaliação de Produtos e Serviços, Custo e Rentabilidade. O planejamento estratégico apresenta avaliação de produtos oferecidos, dos contratos vigentes, do estabelecimento de margens mínimas para vendas e a adequação dos contratos vigentes às margens estabelecidas.

A elaboração e execução do plano estratégico constituem atividade de comando da empresa, através de avaliação individual com clientes e fornecedores, mostrando a importância das adequações para a manutenção da empresa, propiciando venda com qualidade e segurança.

Avaliação de Novos Produtos e Serviços. A empresa, de forma permanente, avalia a oferta de novos produtos e serviços, com a utilização da estrutura implantada, além de ações em parceria, com o objetivo de gerar receitas utilizando o custo fixo existente.

Avaliação de Cenários de Qualidade com Menor Custo. Ante as dificuldades da devedora e a decisão de executar o plano de recuperação judicial, o domínio dos custos, tanto diretos como indiretos, constitui ponto crucial para atingir as metas fixadas.

A reorganização da empresa em crise através do processo de recuperação judicial requer a implantação de administração eficiente a partir da reestruturação financeira, capaz de atender às necessidades decorrentes da ruptura com as causas da crise.

A. C.

421

A terapia das modificações estruturais e funcionais produzidas pelos problemas que acometem a empresa inicia pelo estancamento da sangria de caixa, com otimização simultânea do emprego do capital de giro próprio na atividade produtiva rentável da operação, sob o signo da rigidez no controle de caixa.

Face ao exposto, torna-se essencial a contenção dos gastos, sem prejuízo da qualidade do serviço no atendimento ao cliente, assim, a execução de qualquer contrato requer o desenho crítico dos cenários, a revisão do custo dos insumos, a fiscalização da produção e da comercialização, com a preservação da qualidade e agilidade necessária. Volume não é necessariamente sinônimo de sucesso. A aferição do sucesso se mede pelo resultado.

10. **Projeção do Resultado Econômico**

A Projeção do Resultado Econômico está sintetizada na forma demonstrada no **Anexo 01**. A base para a formação dos resultados sintéticos apresentados é mensal até o vigésimo quarto mês e semestral a partir de então, obedecido ao princípio contábil pertinente ao tipo de atividade.

Considerou-se no fluxo de caixa projetado a pressão negativa dos efeitos externos atípicos, porém, com reflexos diretos no resultado da operação, o que autoriza concluir, com incremento conservador, a geração líquida de caixa a partir do mês de março de 2014, autorizando concluir pela capacidade da empresa de cumprir as obrigações submetidas à recuperação judicial.

10.1. **Crítérios Adotados na Projeção de Valores**

Receita Operacional. A receita operacional projetada encontra amparo na atual capacidade produtiva, nas alterações projetadas e detalhadas, na demanda potencial existente, nos preços de venda praticados no mercado e na estrutura fiscal em vigor. O crescimento do volume mereceu projeção conservadora, levando em consideração as dificuldades na aquisição de insumos, de fomento do ciclo produtivo-comercial e da confiança do mercado consumidor.

Custo do Produto Vendido. A despesa apontada como custo direto é decorrente da atual rede de fornecedores ou seus concorrentes, em igualdade de condições, onde são considerados também os créditos decorrentes de impostos, se o caso, resultantes da média de consumo, somado ao custo da mão-de-obra. Assim, o custo do produto é composto pela mercadoria objeto do comércio, salários dos colaboradores, tributos, benefícios e encargos sociais.

A formação do custo operacional dos valores projetados se baseia na atual estrutura de produção, incrementado proporcionalmente ao aumento da produção, sem prejuízo da possibilidade de ampliação do limite produtivo.

Handwritten signature

422

Despesas Operacionais. O exercício de projeção dos custos operacionais futuros evoluiu a partir da aplicação proporcional das despesas do passado sobre as operações previstas para o futuro, com adoção de critério de evolução proporcional ao incremento do faturamento.

As principais variáveis utilizadas no dimensionamento do demonstrativo de resultado se fixam em quantidade e preço (mão-de-obra e insumos), elaboradas a partir do histórico de vendas nos últimos dois anos. Para efeito de projeção das despesas operacionais a recuperanda indica o seu valor a cada período, com a respectiva base de cálculo, compondo-se as despesas com vendas pelos salários, encargos, comissões sobre vendas, combustível, locomoção, telefonia e insumos inerentes à atividade.

Despesas Financeiras, Gerais e Administrativas. As despesas gerais e administrativas contemplam o custo com o pessoal da administração e os demais gastos necessários para a manutenção da empresa, tais como telefone, energia elétrica, material de escritório, entre outros.

As despesas financeiras, inclusive tarifas e correção do passivo, foram projetadas no período de pagamento do principal das obrigações, assim como as despesas gerais. No programa de cumprimento do plano o pagamento dos juros ocorrerá com o pagamento do principal da parcela na data do vencimento.

11. Projeção do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa, eleito como peça central do plano de recuperação, permite a visualização do comportamento da empresa na continuidade das suas operações, já com a perspectiva das providências projetadas.

Observado o formato adequado ao tipo de negócio e ao porte da empresa, a projeção do fluxo de caixa se encontra sintetizado no Anexo 02, contudo a base para a formação da projeção é mensal até o vigésimo quarto mês e semestral a partir de então até o final.

Ancorado em bases razoáveis, obtém-se sensível crescimento negativo do endividamento de curto prazo, com base em estimativa exequível e historicamente concretizada. Lembra que as receitas e despesas têm como base a projeção do resultado econômico, considerados os prazos de pagamento e recebimento.



423

O fluxo de caixa projetado, operando com capacidade normal, já pressionado negativamente pelos efeitos externos atípicos referidos, com incremento conservador, apresentará geração líquida de caixa a partir do mês de março de 2014, autorizando concluir pela plena capacidade de cumprimento das obrigações submetidas ao plano de recuperação judicial.

No confronto do fluxo de caixa projetado com os níveis de crescimento tradicionais da empresa, se constata que os resultados projetados são conservadores, bem aquém da realidade que haverá de ser obtida ao final.

Amparada em dados técnicos de natureza financeira, contábil e econômica, a informação econômico-financeira das projeções do plano de recuperação judicial contou com a informação e participação direta do Sr. Élio Spielmann, economista, que firma esta peça na condição de responsável pela projeção econômica e fluxo de caixa.

11.1. Critérios Adotados para a Projeção dos Valores

A utilização dos recursos gerados prevê a priorização no pagamento das obrigações oriundas de operações contratadas após o deferimento do processamento da recuperação judicial, portanto, dos credores extraconcursais, não sujeitos aos efeitos da recuperação judicial.

Quanto ao pagamento das obrigações da recuperação judicial obedece à carência, prazos e taxas apresentados no capítulo 7.2 desta peça que trata do plano de pagamento das obrigações e estão destacadas na projeção do fluxo de caixa.

O fluxo de caixa projetado foi consolidado a partir da projeção do resultado econômico, elaborado com critérios definidos no documento, respeitado, para as receitas, o princípio da data de emissão das notas fiscais e considerados os prazos de recebimentos e pagamentos.

A receita operacional bruta no fluxo de caixa foi considerada como recebida no mês da sua geração. O custo dos serviços e produtos vendidos, as despesas operacionais e administrativas, as despesas com vendas, excetuada a depreciação, prevêem o desembolso para o mês subsequente, enquanto as provisões serão satisfeitas na forma legal.

Observado o momento histórico da ocorrência e sem prejuízo das despesas correntes e obrigações tributárias, a dívida totaliza R\$ 13.669.212,64, que para efeito de formulação da projeção do resultado econômico e da projeção do fluxo de caixa considerou as obrigações impagas em 19 de agosto de 2013, data da distribuição do feito e marco legal do pedido de recuperação judicial.

Q. S.

424

A base econômica e financeira projetada, lastreada em fatos contábeis, atendida a regra do artigo 53 da LFRJ, permite oferecer plano de recuperação judicial exequível e tecnicamente consistente, com pormenorizada discriminação dos meios de recuperação, comprovação da viabilidade econômica, além do laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos dos devedores.

11.2. Projeção de Liquidação dos Compromissos do Plano.

O pagamento dos credores e a satisfação das obrigações assumidas no plano de recuperação judicial, enfim, a liquidação das obrigações das empresas com os seus credores, observada a respectiva classificação, encontra-se projetado no fluxo de caixa. Para cumprimento do programa de pagamentos, em complemento à relação nominal completa dos credores, com indicação de endereço, natureza, classificação e valor do crédito, invocam o rol sintético apresentado nos autos, que aglutina os credores segundo a respectiva classe.

12. Plano de Mudanças

Plano de Mudanças. O plano de mudanças, a partir da identificação das causas da crise econômico-financeira, permite a adoção de medidas com a amplitude dos meios de recuperação listados no art. 50 da LFRJ, que no *caput* já alerta tratar-se de relação meramente exemplificativa, podendo ser adotados outros meios, inclusive a combinação dos meios entre si, para, assim, chegar ao modelo que atenda aos interesses submetidos ao juízo universal do processo de recuperação.

Além dos meios identificados no capítulo sete, que trata do plano e dos meios de recuperação, como já anunciado, a devedora já adotou medidas diretamente ligadas à gestão e à administração, com sensível redução no custo operacional e administrativo.

13. Fatores de Evolução da Empresa

O socorro da recuperação judicial, como instituto jurídico de ação coletiva – com o objeto de superação de crise momentânea em empresa viável e em condições de plena recuperação – implica em novação dos créditos anteriores ao ajuizamento da ação, segundo conceituação do artigo 47 da Lei 11.101/2005.

A empresa recorre ao remédio legal da recuperação judicial como solução não apenas à sua preservação, mas, em especial, como meio e fim ao cumprimento dos seus compromissos com o emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, fornecedores e clientes, com o resultado da preservação da empresa, a sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Q. C.

H25 ✓

O reconhecimento da devedora como fonte produtora e não apenas como outra fornecedora deverá atrair novos negócios, com a preservação dos atuais clientes e fornecedores.

O sucesso do novo cenário depende da preservação e em casos especiais da recuperação do círculo de confiança entre a empresa e seus parceiros, tanto na compra quanto na venda.

A importância da empresa apresenta conseqüências diretas além dos seus limites, situando-se o impacto da sua atividade como fonte geradora de emprego e ocupação de mão-de-obra, o interesse dos fornecedores, credores e clientes, no seio de toda a comunidade e de tantos quantos são atingidos pela momentânea crise financeira que abala a autora, que, no entanto, mantém plena possibilidade e capacidade de superação da crise econômico-financeira.

Some-se à firme convicção da viabilidade econômica, com a consideração da sua experiência e da qualidade dos seus serviços e produtos, a demonstração da possibilidade de superação da crise pelo resgate da rentabilidade do negócio na forma projetada no plano de recuperação.

Já na peça inicial mostrou a sua viabilidade, com destaque aos índices de sustentabilidade, apesar da pressão exercida sobre o caixa pelo elevado custo dos encargos nos últimos exercícios, que se acentuaram em comparação aos imediatamente anteriores, como mostram os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados acumulados, anexos à peça inicial.

A confirmação das informações dos demonstrativos de resultados se opera pela projeção do resultado econômico e do fluxo de caixa.

Desta forma, os princípios da preservação da empresa e da proporcionalidade devem ser observados, prestigiando-se a continuidade da atividade e o interesse do concurso de credores, especialmente quando os créditos individuais estão plenamente abrangidos por outras garantias idôneas.

O plano de recuperação judicial espelha a visão da empresa em declínio que sai em busca da reestruturação e recuperação do desempenho para alcançar o resultado, enfim, o *turnaround* preconizado no artigo 47 da Lei 11.101/2005.

O retorno ao caminho do lucro passa pelo conhecimento e domínio dos fatores que levaram à deterioração dos resultados. O plano respeita as limitações do art. 54 da Lei 11.101, que fixa prazo especial para os pagamentos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes do trabalho ocorridos até a data do ajuizamento do feito.

Q. S.

426

14. Considerações Finais

Embora atendidos os princípios legais, de destacar que em casos concretos, em nome dos princípios do artigo 47 ao juiz é conferida a possibilidade de flexibilizar certas normas para melhor atender as disposições gerais de preservação da empresa, contidas no já referido art. 47 e na própria Carta Magna.

Neste sentido, Arnold Wald e Ivo Waisberg, em “Comentários à Nova Lei de Falência e Recuperação Judicial”, Editora Forense, 1ª Ed. – 2009, páginas 320/321, completa a lição com a seguinte afirmação: “*O balizamento do voto do credor nos limites da função social da empresa já é voz corrente.*”

Em seqüência transcreve lição de Jorge Lobo, lançado na obra “Lei de Recuperação de Empresas e Falência”, Editora Saraiva, Ed. 2005, pg. 109, *verbis*: “*A LRE, ao fundar-se na ética da solidariedade, engajou-se no movimento universal, segundo o qual, nos nossos dias, no país e no resto do mundo, os conflitos privados, de cunho exclusivamente patrimonial, entre devedores e credores, no âmbito no Direito Concursal, se estendem e abarcam interesses gerais e coletivos, interesses públicos e sociais, que devem ser considerados, pelo devedor, quando ajuíza a ação de recuperação judicial e elabora o plano de reerguimento, e, pelos credores, quando votam na assembléia geral.*”

Com estribo em tais fundamentos, indubitável que o devedor e os credores se sujeitam aos mesmos princípios, o primeiro na elaboração do plano, e, os credores, se o caso, na objeção ao plano e no exercício do voto na assembléia geral, na medida em que vota com base no seu interesse em receber o crédito. Sem dúvida, é este interesse que legitima o voto.

Não se olvide que o processo de recuperação judicial está calcado no princípio do *bargaining*, com o plano de recuperação judicial no papel de ponte de ligação destinada à viabilização da negociação da devedora com os credores, sob a tutela do julgador para assegurar os princípios de preservação da empresa e do *bargaining*.

Assim, se de um lado, é inaceitável a imposição da aprovação do plano ao credor, de outro, o abuso no exercício do voto ou o conflito de interesses não poderão ser confrontados com os princípios da LFRJ.

Ainda que repetitivo, salienta que o cumprimento das obrigações, no momento em que busca a recuperação judicial, depende do fluxo financeiro gerado pela operação, pois, sem oxigenação financeira não há produção; sem produção não há geração de caixa; e, sem geração de caixa não há como pagar credores. É a falência anunciada que se afasta pela recuperação judicial.


9. Ca.


427


Este o plano de recuperação judicial, com os anexos⁶ que o integram, que apresenta aos credores, observada a classificação do art. 41 da Lei 11.101/2005, requerendo seja aceito para cumprimento na forma proposta, colocando-se à disposição para os esclarecimentos necessários.

Nestes Termos,
Pede e Espera Deferimento.

Porto Alegre, 07 de outubro de 2013.


Arvidt Orti Froemming
OAB/RS 5.907


Evelyn Froemming
OAB/RS 46.391


Alexander Froemming
OAB/RS 53.786

Aleanza Calçados Ltda.:


Solon Elias Pinotti
Sócio e Diretor


Élio Spielmann
Economista

⁶ **15. Anexos do Plano de Recuperação Judicial**

- 15.1. **Anexo 01** – Projeção do Resultado Econômico;
- 15.2. **Anexo 02** – Projeção do Fluxo de Caixa; e,
- 15.3. **Anexo 03** – Laudo de Avaliação de Bens e Ativos.