

440  
f

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SSP - SISTEMA SILVA DE PROTEÇÃO LTDA-ME

Processo n° 008/1.13.0000745-7

Distribuído em 16/01/2013  
Processamento deferido em 20/01/2013  
Decisão disponibilizada em 21/01/ 2013  
Decisão publicada em 21/01/2013 (art. 53 caput)

441  
f

ÍNDICE

1 - SÍNTESE DO PLANO	3
2 - DA EMPRESA	5
2.1 - HISTÓRICO	5
2.2 - ASPECTOS LEGAIS E INFORMAÇÕES GERENCIAIS	5
3 - OBJETO DA EMPRESA	6
3.1 - MERCADO E PERFIL DOS SERVIÇOS	6
4 - RAZÕES DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL	7
5 - DA MARCA "SSP"	12
6 - PLANO DE RECUPERAÇÃO	13
6.1 - MEIOS DE RECUPERAÇÃO	13
6.2 - PLANO DE PAGAMENTO DAS OBRIGAÇÕES	16
6.3 - DEMONSTRAÇÃO DA VIABILIDADE ECONÔMICA	25
6.4 - LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO	25
7 - REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL	26
7.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
8 - PROJEÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO	31
8.1 - CRITÉRIOS ADOTADOS NA PROJEÇÃO DE VALORES	31
9 - PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	33
9.1 - CRITÉRIOS ADOTADOS PARA A PROJEÇÃO DOS VALORES	34
9.2 - PROJEÇÃO DE LIQUIDAÇÃO DOS COMPROMISSOS DO PLANO.	35
10 - PLANO DE MUDANÇAS	35
11 - FATORES DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA	36
12 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

442  
f

## 1 - Síntese do Plano

**“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.”  
(Art.47 da Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005).**

A nova lei claramente mudou o eixo da proteção que na lei velha se voltava ao credor, agora, o norte da lei nova aponta na direção do devedor, abrindo-lhe um amplo leque de instrumentos voltados à repactuação das suas dívidas em nome da preservação da empresa, a sua função social e o estímulo à atividade econômica.

O Plano de Recuperação Judicial ressalta as principais causas da crise financeira e as ações corretivas consideradas necessárias ao retomo da viabilidade econômica e agrega informações complementares como uma análise macroeconômica do setor.

A autora, sociedade empresária de pequeno porte para todos os efeitos legais, ativa e em plena atividade, não mantém filiais, exercendo regularmente as suas atividades desde as respectivas fundações, com seus atos constitutivos arquivados no Registro de Comércio.

A exposição das causas do pleito apresenta correlação lógica com as medidas apresentadas para a superação da crise econômico-financeira que atinge a empresa SSP - Sistema Silva de Proteção Ltda., levou o MM. Juiz a deferir o processamento da recuperação judicial.

Assim, em cumprimento ao artigo 53 da Lei 11.101, o Plano de Recuperação Judicial apresenta as informações necessárias à

443  
f

formação de visão ampla do processo de recuperação das obrigações passadas.

As razões que levaram a sociedade empresária Autora a socorrer-se do remédio judicial se assentam na necessidade de recuperação da capacidade de atuação no ramo do seu objeto social.

Enquanto isso, as mudanças em andamento na estrutura e na forma de operação, bem como a realidade enfrentada na relação com clientes e fornecedores é retratada 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 da empresa estão citadas e descritas no Plano de Mudanças, aprofundadas em seus subitens.

O plano trata os fatores de evolução das empresas, com exposição das razões que levam os sócios a acreditarem em sua efetiva recuperação, assim como as razões capazes de conduzir à reconquista da confiabilidade comercial e social, amealhada ao longo da existência.

A exeqüibilidade de qualquer plano inicia pela confiança dos sócios e administradores na empresa em recuperação, somado à formação do capital com recursos próprios.

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

444  
f

## 2 - Da Empresa

### 2.1 - Histórico

Com o objetivo de facilitar a identificação da sociedade empresária, apresentamos breve relato identificativo das suas peculiaridades formais como segue:

A empresa SSP, constituída em 02/04/2008 sob o tipo jurídico de sociedade empresária limitada, teve seu ato constitutivo arquivado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul, portadora do NIRE n. 43206123642, o que, após sucessivas alterações como relatado na Certidão Específica e na Certidão Simplificada, restou consolidado em 23/11/2011, arquivada no Registro de Comércio em 07/12/2011 sob n° 3558105 e inscrita no CNPJ sob n° 09.528.541/0001-61.

O exercício social da sociedade, coincide com o ano civil, com levantamento do balanço patrimonial da sociedade, com apuração dos lucros ou prejuízos e a destinação do resultado.

A Requerente é sociedade empresária de pequeno porte para todos os efeitos legais, não mantém filiais e exerce regularmente as suas atividades desde a respectiva fundação, na forma organizada.

### 2.2 - Aspectos Legais e Informações Gerenciais

Os sócios e administradores tem como principal patrimônio as suas participações societárias na empresa que controlam e administram. Trata-se de empresários que acreditam, trabalham e vivem para a empresa em que investem, cujas informações gerenciais apresenta na seqüência:

- Denominação: SSP - SISTEMA SILVA DE PROTEÇÃO LTDA-ME;
- Endereço (sede e foro): Rua XV de Janeiro, 231, Sala 612, Centro, Canoas/RS, CEP 92.010-300;

445  
4

- Filiais: não tem;
- CNPJ n° 09.528.541/0001-61;
- Número de Inscrição do Registro de Comércio - NIRE 43206123642;
- Capital Social: R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), totalmente integralizados;

Sócios atuais e participações: Paulo Borges da Silva, com participação societária de R\$ 15.000,00, equivalente a 50%; e, Andréia Cristina Silva da Silva, com participação societária de R\$ 15.000,00, equivalente a 50%;

- Administração da Empresa: a sociedade é administrada pelo Sócio Andréia Cristina Silva da Silva, isoladamente;
- Exercício Social: exercício social coincidente com o ano civil, com levantamento do Balanço Patrimonial, apuração dos lucros ou prejuízos e destinação do resultado.

### **3 - Objeto da Empresa**

#### **3.1 - Mercado e Perfil dos Serviços**

Canoas e a região metropolitana de Porto Alegre forma o principal mercado de abrangência dos serviços prestados pela autora, distribuindo-se o consumidor de modo uniforme em relação ao faturamento global.

Entre as principais atividades apresentam a prestação de serviços de portaria, zeladoria, limpeza e conservação de empresas e condomínios e segurança patrimonial.

O objeto social da empresa Autora está voltado para as seguintes atividades: prestação de serviços de portaria, zeladoria, limpeza e conservação de empresas e condomínios e segurança patrimonial.

446  
F

Na comercialização de serviços adota, por princípio, a preocupação com a segurança do trabalhador e do cliente, a constante atualização e treinamento do quadro funcional, além da permanente preocupação com a proteção ambiental, mantendo-se assim alinhada às exigências do mercado e dos clientes.

A empresa atualmente mantém 67 empregos diretos. Apesar da crise financeira, a folha de pagamento de salários da requerente está rigorosamente em dia e é confortável a situação da empresa quanto aos créditos derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes do trabalho.

A empresa, no aperfeiçoamento dos serviços garantiu a sua expansão e a conquista de significativa fatia do mercado em Canoas, assim assumiu significativo espaço nas suas atividades.

O advento da crise veio acompanhado da carga da necessidade de dilatação dos prazos de pagamento. A adaptação às contingências do mercado acelerou o estrangulamento do capital de giro natural à preservação da empresa, como que também caiu o índice de liquidez dos direitos a receber, estrangulando o fluxo de caixa e a capacidade de produção.

Por tais razões, a permanência da empresa no mercado guarda relação direta com a sociedade em que se insere - é o avanço da consciência social que leva à prática permanente de ações institucionais na prestação de seus serviços em condição ecologicamente sustentável, economicamente viável e socialmente responsável.

#### **4 - Razões do Processo de Recuperação Judicial**

A momentânea crise econômico-financeira deve ser debatida, em especial, a uma sucessão de fatores, com destaque para a queda no resultado financeiro em razão dos valores cobrados pela

LHA  
4

prestação do serviço de portaria e zeladoria, **ante a feroz concorrência entre as empresas estabelecidas neste município, além do elevado custo social do serviço de mão de obra.** Em face destes fatos houve substancial redução no capital de giro próprio, exigindo a captação de recursos no sistema financeiro. Os fatores apontados atingiram a todo o segmento econômico, o que levou ao aviltamento dos preços praticados.

Na sequência, com a captação de recursos financeiros em bancos locais, onde a requerente mantinha contas e operações de capital de giro, financiamentos e descontos de títulos, pela avaliação da atividade, até então merecedora de tratamento independente dos bancos.

O que elevou a análise de risco da requerente, o que provocou restrição de créditos e corte abrupto no fôlego financeiro, essencial ao giro do negócio. A restrição do crédito bancário teve reflexos em todo o sistema financeiro, culminando com a fragilização da capacidade de pagamentos da requerente.

Some-se ao custo da renegociação do estoque da dívida e insensibilidade de alguns credores da renegociação dos seus créditos, **especialmente os bancos,** sem preocupações com as vicissitudes da requerente.

A necessidade de captação de dinheiro de terceiros, decorrente da redução do faturamento e do capital de giro próprio, conduziu à redução da margem nas operações, formando-se, assim, o ambiente que levou a requerente ao estagio atual, que deve se valer do remédio da recuperação judicial para superar a situação de crise econômico-financeira.

A requerente não apresenta quadro de insolvência, mas mera, restrita e recente impontualidade esporádica, sendo despiciendo rememorar que a impontualidade não é suficiente para determinar a quebra da requerente. **A crise não é econômica, mas**



448  
f

**financeira e de caráter momentâneo.** A soma dos fatores levou ao estagio atual em que se vê compelida a socorrer-se da Recuperação Judicial para superar a crise econômico-financeira.

A viabilidade da requerente se manifesta pelos resultados nos últimos exercícios. Idêntica conclusão decorre da análise a partir da origem dos resultados, que com a eliminação **dos efeitos dos financiamentos** e decisões contábeis, mede com precisão a produtividade e a eficiência do negócio.

Em suma, as razões que levaram a empresa ao pleito da Recuperação Judicial estão deduzidas nesta peça e documentos que a instruem, merecendo, sejam destacadas:

- A dívida bancária;
- A inadimplência de clientes;
- A retração do mercado, o que é público e notório;
- A concorrência predatória;
- Dificuldades decorrentes da redução do capital de giro, com a conseqüente redução de margem nas operações no mercado;
- Crescimento do grau de dificuldade na preservação do mercado, que levou a **empresa a operar com margens mínimas ou até negativas**, em nome da preservação do cliente e do mercado;
- O crescimento acentuado do custo operacional, como a despesa financeira, e outros que passaram a ter considerável participação nos resultados.

Lembra-se, mais uma vez, que a autora ao longo da sua existência, com destaque, sempre se manteve voltada à excelência dos serviços em nome da satisfação dos seus clientes.

A queda de margem de lucro, a concorrência, entre outros fatores já alinhados, agravaram a situação, acelerando a

449  
f

decisão pela opção da recuperação judicial como forma de preservação da manutenção da fonte produtora.

Estes os principais fatores que comprometeram o fluxo de caixa, acarretando acúmulo de dívidas com diversos credores.

### **Reorganização da Empresa**

Deferido o processamento da recuperação judicial da autora em 20 de janeiro de 2013, disponibilizada em 21 de janeiro de 2013 e publicada em 21 de janeiro de 2013, de imediato a direção da empresa passou a dedicar-se à sua reestruturação, com adoção das medidas que constituem o objeto do Plano de Recuperação.

Os esforços se concentraram de imediato na preservação e retomada das relações com fornecedores e clientes, na revisão dos custos fixos, adequação do quadro funcional à real necessidade, a preservação e o restabelecimento do grau de confiança indispensável entre fomedor 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 que serão adotadas em cumprimento ao plano, alocadas na sua essência, permitem acreditar no processo de recuperação, como apresentado no capítulo próprio.

Em nome da boa aplicação dos princípios instituídos pela Lei 11.101, no mesmo dia da sua promulgação em 09/02/2005, foi promulgada a Lei Complementar 118, que altera e acrescenta dispositivos ao Código Tributário Nacional (Lei n° 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

450  
ff

tributária prevista no art. 133<sup>1</sup>, nos casos de aquisição de fundo de comércio, estabelecimento comercial, industrial ou profissional<sup>2</sup>.

A exclusão da responsabilidade do adquirente pela sucessão das obrigações trabalhistas e tributárias relativas aos ativos, fundo ou estabelecimento adquirido, permite a geração de recursos essenciais ao pagamento das obrigações do devedor, com a garantia ampla do art. 60 e seu parágrafo único<sup>3</sup>, da Lei n° 11.1012/005. Em nome da garantia e da segurança do adquirente de ativos da recuperanda merece referênciã decisão do egrégio Supremo Tribunal Federal (STF) que julgou improcedente Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI n.3934-2) do PDT, 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 empresa 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.**

---

<sup>1</sup>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.

<sup>2</sup> Lei Complementar n° 118, de 9 de fevereiro de 2005: Art. 133.

(...)

§ 1° 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.

<sup>3</sup> "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 an 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 § 1° do art. 141 desta Lei." Grifamos.

451  
y

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, Edição, Editora Atlas, pg. 128, com o seu peculiar poder de síntese, resume com profundidade o legado da nova lei:

"inaugura uma nova conjuntura jurídica, modificando a índole das relações entre devedores 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."

#### **5 - Da Marca "SSP"**

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 empresa é titular da marca SSP, reconhecida no mercado, com valor comercial, presente nas pesquisas que buscam a identificação de marcas pelo cliente e pelo público no segmento.**

No mercado sempre competitivo em disputa da preferência do consumidor a marca é a imagem que o público faz do produto, serviço ou empresa, permitindo ser facilmente identificado e preferido.

Ao longo do tempo a consistência e a continuidade do relacionamento levaram à preferência dos clientes pelos e serviços ofertados, constituindo-se em proteção contra a concorrência e forte poder de barganha. A política de qualidade da

452  
f

empresa se mede pelo grau de satisfação do cliente com os serviços ofertados, atendendo as expectativas do cliente.

Evidenciado está a ocorrência de importante participação da recuperanda no mercado em que atua, o que por certo valoriza a marca "SSP" no âmbito da sua atuação, isto pode ser mensurado a partir do levantamento da projeção de faturamento estimado para o anos de 2013 no valor de R\$ 2.297.849,24, e para os anos de 2014 e 2015 no valor de R\$ 5.695.613,82, totalizando no período de trez anos de atividade para um faturamento total de R\$7.993.508,06, conforme planilha DRE em Anexo 03.

## 6 - Plano de Recuperação

### 6.1 - Meios de Recuperação

O Plano de Recuperação preconizado pela Lei 11.101/2005 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 dos empregos 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 junção social e o estímulo à atividade econômica. Esta a opção lógica da fundamentação político-legislativa da recuperação judicial de

43  
f

empresas em crise econômica ou financeira. Este o roteiro e a ordem de prioridades fixadas pela norma do artigo 47 da LFRJ.

Porém, 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 aqueles relativos a despesas com fornecedores de bens ou serviços e contratos de mútuo (art.67).

A partir desta premissa, observada a regra adiante proposta, a devedora oferece aos seus credores, em absoluta igualdade de condições que estende à totalidade do universo dos seus credores, a possibilidade de amortização dos seus créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, juntamente com os créditos decorrentes de obrigações contraídas pela empresa durante a recuperação judicial.

Assim, adicional ou alternativamente, a empresa propõe aos credores de todas as classes, listados no rol de credores (Anexo 5 e 5.1), a amortização dos créditos sujeitos à recuperação judicial (dívida velha) juntamente com o pagamento das faturas de fornecimentos posteriores à Recuperação (dívida nova), como visto no capítulo que trata da forma de pagamento.

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

A devedora que por vocação mantém nas suas atividades, o serviços que constam como seu objeto social, mantém constante preocupação com as exigências e necessidades do mercado, sem descuidar da preocupação com o ambiente de sua atuação.

431  
4  
f

Para melhor atender a clientela investe continuamente em treinamento profissional, como meio de promoção da qualidade e eficiência dos serviços.

Quanto à viabilidade da autora resta assegurada pelo espaço que ocupa, onde os seus serviços têm ampla penetração, atendendo a maioria dos possíveis clientes da região.

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.

**NEGOCIAÇÃO** é a palavra de ordem introduzida pela Lei 11.101/2005, 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 das empresas através do restabelecimento da confiabilidade dos clientes, fornecedores, colaboradores e agentes financeiros.

Para efeito de apresentação do plano de recuperação judicial a empresa compõe o seguinte quadro:

Origem do Crédito (Artigo 41)	Valor (R\$)	Total (R\$)
Créditos derivados de legislação do trabalho	304.670,25 <sup>4</sup>	
Créditos com Garantia Real/Banrisul	187.501,48	
Créditos quirografários	546.530,83	1.038.702,56

<sup>4</sup> O total dos créditos lançados na classe dos credores derivados da legislação do trabalho corresponde à soma dos valores atribuídos aos feitos pelos reclamantes nas reclamações trabalhistas, pendentes de sentença com trânsito em julgado, portanto ilíquidos e meramente estimativas.

455  
f

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 se encarrega, no § 7º do artigo 6º em ressaltar a possibilidade da concessão de parcelamento das dívidas com o erário, inclusive o INSS, nos termos do Código Tributário Nacional. Mais, no artigo 68, preceitua, verbis: "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."

As certidões do Poder Judiciário Federal e do Poder Judiciário Estadual provam que as obrigações fiscais e previdenciárias se limitam aos débitos correntes e atuais, **sem lançamento de qualquer valor em dívida ativa.**

Em seqüência, passam a apresentar as condições do plano de pagamento, consistente de medidas capazes de aperfeiçoar a operação com a finalidade de restabelecê-las econômica e financeiramente, com a alocação dos credores nas suas respectivas classes, como previsto no artigo 41 da Lei 11.101/2005, observado para a formação da instância o pressuposto da convergência de interesses seguindo a natureza do crédito.

## **6.2 - Plano de Pagamento das Obrigações**

### **6.2.1 - Discriminação dos Meios de Recuperação**

O artigo 50 da Lei 11.101/2005, de forma didática apresenta os meios de recuperação judicial da devedora, com a consignação de que os meios arrolados, sic, caput do artigo, "dentre



456  
4

outros", não são excludentes e nem se esgotam em si mesmos, autorizando a devedora construir um plano em que recorre a mais de um meio, inclusive conjugando-os de forma harmônica entre as diferentes alternativas apresentadas.

As medidas já implantadas e aquelas que serão adotadas em cumprimento ao plano, adiante desdobradas e alocadas na sua essência, permitem acreditar no processo de recuperação da empresa, 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 sua 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;
- A possibilidade de terceirização de serviços;
- O domínio das práticas comerciais do setor;
- O resgate e a valorização da credibilidade com credores, fornecedores, empregados e agentes financeiros;
- A geração dos recursos necessários ao fomento do ciclo financeiro;

45X  
f

- A ampliação do mercado, com incremento da produção;
- Em especial, as medidas como a cisão, incorporação ou transformação das sociedades, a constituição de subsidiária integral ou cessão de quotas, sempre respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação;
- A venda e/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;
- A constituição de sociedade de propósito específico(SPE).

Por razões óbvias, todas as propostas que envolvem oportunidade de negócio, como a reorganização societária, venda total ou parcial do controle societário, aumento do capital social, com ingresso de novos sócios, transferência de titularidade de estabelecimento, dação em pagamento, parcerias estratégicas, ou a venda parcial de bens, constituem possibilidade que se conjuga no tempo futuro, porque dependem da oportunidade, interesse e evolução do negócio no momento apropriado.

Amparadas no estudo de viabilidade econômica submetem 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 do momento. Sem prejuízo da

150  
f

conjugação dos meios, apontam em seqüência as seguintes medidas, com as respectivas discriminações individuais:

**6.2.1.1 - A concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas e vincendas.**

Sem dúvida, a 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 detalhado em seqüência no item 6.2.1.2., constitui o ponto principal do plano de recuperação que ora se apresenta aos credores.

Independente da classificação do crédito, como regra geral sem prejuízo dos meios projetados ao Plano de Recuperação Judicial, a devedora propõe o pagamento de valor equivalente a 5% (cinco por cento) do valor das obrigações decorrentes de negócios novos (dívidas novas, por operações e/ou fornecimentos novos), portanto, não sujeitas aos efeitos da recuperação judicial, por conta e como adiantamento do pagamento da dívida velha sujeita aos efeitos da recuperação judicial, dedutível do saldo devedor submetido à recuperação judicial, desde que ajustado pelas partes individualmente interessadas na transação.

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

**l) Credores Derivados da Legislação do Trabalho:**

a) A dívida derivada da legislação do trabalho, estimada pelos reclamantes na quantia de R\$ 304.670,25 (trezentos e quatro mil seiscentos e setenta reais e vinte e cinco centavos) nas peças iniciais dos feitos que tramitam no juízo próprio, será feita no prazo e limites fixados no artigo 54 da Lei 11.101/2005 e demais disposições legais aplicáveis, como previsto no anexo 05. Desta feita, às questões pendentes de decisão judicial serão satisfeitas na formada Lei 11.101/2005,

459  
f

considerando-se, no momento próprio, o valor apurado em liquidação de sentença ou fixado em acordo, se o caso, observado o limite legal, inclusive quanto à forma e prazo de pagamento.

II) Credores Titulares de Créditos Quirografários:

a) Os credores desta classe que somam a quantia de R\$ 540.130,83 (quinhentos e quarenta mil cento e trinta reais e oitenta e três centavos), serão pagos no prazo de 7 (sete) anos, com 12 (doze) meses de carência, contados da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, conforme projeção da tabela de pagamentos detalhada nos anexos 04 e 05; e,

b) Quanto às dívidas de pequeno valor, assim consideradas aquelas inferiores a R\$ 6.000,00 (seis mil reais) por credor, que somam R\$ 6.400,00 (seis mil e quatrocentos reais), desde que sem objeção dos demais credores, serão pagos em quotas trimestrais de R\$ 800,00 (oitocentos reais) cada uma, em tantas parcelas quantas necessárias ao pagamento da dívida. Os pagamentos destes credores também observarão a carência de doze meses, contados da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, fixada para todas as classes.

III) Credores com Garantia Real, Avais ou Fianças:

a) As empresas oferecem aos credores deste grupo que soma R\$ 187.501,48 (cento e oitenta e sete mil reais e quarenta e oito centavos), as mesmas condições oferecidas à classe dos credores quirografários, que prevê 12 (doze) meses de carência, contados da aprovação do plano, com 7 (sete) anos de prazo para o pagamento da dívida, conforme projeção da tabela de pagamentos (anexos 04 e 05); e,

b) Alternativa ou adicionalmente, apresenta a possibilidade de composição da dívida por transação e/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.

Sem prejuízo da previsão de pagamento, todas as garantias aos credores, inclusive reais ou fidejussórias, acompanharão as condições e prazos do plano de pagamento da recuperação judicial.

Integram este grupo os titulares de créditos com garantia real, inclusive aqueles na posição de proprietários fiduciários cujos contratos não contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade. Ressalta-se a circunstância de serem estes bens indispensáveis ao exercício da preservação da atividade da fonte produtora, essencial à garantia da geração de caixa, da preservação dos empregos e dos interesses dos próprios credores.

Quanto aos bens essenciais à atividade das autoras, cujos contratos não tenham cláusula de irretratabilidade ou

4160  
f

irrevogabilidade, mesmo na posição de proprietário fiduciário, o credor estará sujeito aos efeitos da recuperação judicial, já que a forma e prazo de pagamento serão os ajustados no plano.

Além dos credores colacionados no título anterior, a devedora também celebrou contratos de empréstimo, com garantia de penhor de direitos creditórios através da trava de domicílio bancário, com as instituições financeiras identificadas na peça inicial. O penhor abrange direitos creditórios de produtos e serviços já prestados e a prestar pelas recuperandas aos seus clientes, em garantia das operações de crédito com os bancos mencionados.

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, portanto, sem prejuízo da garantia original, com a liberação dos recursos em favor da empresa, como capital de giro próprio, essencial à sua recuperação.

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; sem geração de caixa não há como pagar o credor, nem os bancos detentores do penhor financeiro, através da trava de domicílio bancário.

#### **IV. Créditos Tributários e Encargos Sociais:**

O passivo tributário, de pequeno valor e relativo a impostos correntes, em momento próprio, será parcelado na forma e nos prazos permitidos pela Lei 11.101/2005, pelo Código Tributário Nacional-CTN e legislação complementar pertinente, sem prejuízo do possível encontro de contas entre as partes, através da compensação do débito da recuperanda com o seu crédito em fase de apuração e reconhecimento pela via administrativa. Ainda assim, os créditos decorrentes de impostos a recuperar superam as obrigações de impostos a pagar.

**6.2.1.2 - A equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial.**

461  
f

A equalização dos encargos na forma adiante proposta complementa as medidas preconizadas no item anterior, identificado como 6.2.1.1. A superação da crise econômico-financeira das recuperandas, com a garantia da preservação dos interesses dos credores, remete à renegociação do passivo da devedora através da oferta aos seus credores de **juros remuneratórios de 6,00% a.a.**, incidentes sobre o valor da parcela, acrescida da variação da Taxa Referencial - TR, pagáveis juntamente com o principal da parcela, conforme tabela descritiva do Anexo 01.

**6.2.1.3 - A incorporação e 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 adequadamente contextualizadas no plano econômico capaz de levar à normalização e ao reerguimento da atividade empresarial.

Em complemento, desde logo informam que o quorum de aprovação da operação é constituído pela totalidade do capital social, tanto da incorporadora, quanto das incorporadas, com o que resta superada a exigência do art. 1.076, inciso I, combinado com o inciso VI do artigo 1.071 ambos do Código Civil.

**6.2.1.4 - A cessão de quotas sociais, assim como a possibilidade de alteração do controle societário.**

A venda total ou parcial do controle societário, observados os limites da lei, acompanhada das medidas de revitalização da empresa, é admitida pelas empresas e os seus sócios.

**6.2.1.5 - 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 de

402  
R

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 sócios subscritores das quotas de correntes do aumento de capital negociado.

A capitalização através da conversão de créditos em quotas de no capital social, além do aumento do capital, se traduz inversamente em redução proporcional do grau de endividamento da empresa, com redução de igual pressão sobre o caixa. Frisam que a transformação do tipo jurídico de sociedade por quotas de responsabilidade limitada para sociedade por ações é possível, desde que eventual investidor demonstre interesse nesse sentido.

O caminho da conversão de créditos em quotas de 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 terceiros, na condição de subscritores de quotas decorrentes do aumento de capital, como moeda de pagamento de credores ou fomecedores, respeitados os direitos dos sócios, constituímedida que as empresas recuperandas colocam à disposição dos credores.

#### **6.2.1.6 - O arrendamento de estabelecimento.**

O arrendamento, que preserva a titularidade do estabelecimento, as empresas se dispõem a avaliar se houver proposta neste sentido.

#### **6.2.1.7 - A dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro.**

Admitem a empresa, também, à 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 do

463  
f

faturamento. A equação proposta reduz o nível de endividamento da empresa, sem prejuízo da capacidade de produção.

A redução do endividamento, aliado às medidas preconizadas e em fase de implantação, tornará 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.

A redução do endividamento através da venda de bens do ativo imobilizado não presente no processo produtivo ou substituível por alternativas com melhor retorno e rentabilidade, com certeza acelerará o cumprimento do programa de pagamento proposto.

#### **6.2.1.8 - Parcerias Estratégicas.**

O nível de conhecimento técnico alcançado proporcionou reconhecimento no mercado, o que poderá levar a 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 de prestação de serviços.

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

#### **6.2.1.9 - A constituição de sociedade de credores.**

A hipótese transfere os direitos e obrigações da empresa aos credores, substituindo seus direitos de credores pela condição de sócios, com as conseqüências decorrentes. Em suma, transformam a condição de titular de crédito derivado de inadimplemento em expectativa de lucro gerado pela empresa.



#### 6.2.1.10 - A venda parcial de bens.

Como medida adequada à formação dos recursos necessários à recuperação econômica da empresa, a recuperanda propõe a realização parcial de ativo imobilizado, constituído por bens não essenciais à realização do seu objeto social, além de não representarem prejuízo à continuidade da empresa.

#### 6.3 - 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 primeiro exercício projetado (março de 2013), como detalhado no Anexo 03.

Constituem elementos indissociáveis do projeto de viabilidade a importância social e econômica da empresa na sua área de atuação, a preservação das fontes produtoras 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 confortável situação do faturamento 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.

#### 6.4 - 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 empresa 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 da empresa na continuidade das suas operações.

435  
44

De um lado, titular de créditos que lhe são negados, de outro, sob o efeito de atrasos em recebimentos dos seus devedores, o que também afasta o quadro da insolvência, demonstra que se trata de mera, restrita e recente impontualidade esporádica, sendo despiciendo 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 redução da receita comprometeu o fluxo de caixa e aumentou as dificuldades para honrar os compromissos financeiros.

#### **7 - Reestruturação Empresarial**

Baseado na análise das áreas, ações e operações das empresas, 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 das Empresas;
- 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 emargens de rentabilidade;
- O estudo e avaliação de novos serviços agregados ao portfólio;
- O re-estudo de cenários para implantação e execução de serviços com menor custo de execução; e,
- A manutenção de capital de giro próprio e a constituição de fundo para amortização dos débitos inseridos na recuperação

464  
f

judicial, através de obtenção de prazo de carência para o início de pagamento das dívidas.

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

### 7.1 - Planejamento Estratégico

A elaboração do planejamento estratégico das empresas já em curso, a partir de levantamentos de campo, estudos das áreas de ação e reuniões com funcionários e chefias de cada área, com destaque para o organograma da empresa e o projeto que visa a integração absoluta da empresas através do processo de incorporação, 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.

As dificuldades da empresa conduziram à perda de clientes e contratos, 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 dos clientes e fornecedores, sem perda da qualidade na execução. Para reaquerer as vendas é imprescindível a reestruturação e a revitalização do departamento comercial através de medidas como:

- A promoção de vendas como atrativo ao cliente e disputa do mercado.

Como medidas já implementada se em plena execução, essenciais ao planejamento estratégico, anuncia a adequação do quadro funcional à real necessidade nas diversas áreas,

467  
f

representando economia equivalente a 38,67% da folha de salários e encargos, sem afetar o desempenho da organização societária. Mais, a simples eliminação de contratos deficitários que não se adequaram as novas diretrizes de preços propostos pela empresa, além de salários e encargos representou uma redução de custos no valor de R\$ 57.000,00.

Resultará em redução do custo operacional anual na ordem de R\$ 684.000,00, com o resulta do direto da eliminação de gastos com salários, e outros inerentes ao processo de prestação dos serviços e contratos deficitários que foram eliminados.

Importante o registro de que todas as medidas de enxugamentos anunciadas não afetam o desempenho da organização, antes pelo contrário, garantem a recuperação da empresa. Se de um lado o planejamento prevê a eliminação de cargos e salários, de outro, prevê a dinamização da empresa através da adoção de plano de metas assentado no índice de produtividade, com incentivo aos colaboradores em nome do desempenho, que haverá de ter impacto direito na redução do índice de inadimplência, com reduçãodo custo financeiro pela formação de caixa próprio.

A implantação destas ações, exemplos práticos dos novos métodos, todas integrantes do planejamento estratégico, deverão começar a gerar efeitos positivos apartirde abril vindouro

**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 apresentado anteriormente, permite a adoção de medidas de reforço ou corretivas, conforme a evolução do desempenho.

**Marketing.** A empresa optou pela adoção de plano estratégico de marketing para a retomada do mercado, o fortalecimento da marca e a satisfação do cliente, através de

4158  
F

estratégias de marketing indireto, como anúncio em revistas, outdoors e com ações de marketing direto, como:

- A reestruturação da força de vendas;
- A definição de mercados alvo e clientes em potencial;
- A expansão de mercado através de contatos e visitas a clientes em potencial;
- O envio de informativos do setor e inovações, entre outras;
- A participação em feiras e eventos promocionais; e, Ações para aumentar a competitividade no mercado;

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

A aproximação da empresa dos clientes 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 de serviços, sobrecarregada por tributos e o custo do capital de terceiros.

#### **Revisão de Cargos e Salários.**

Da mesma forma, indispensável a revisão de cargos e salários, com o intuito de adequar os valores salariais e funções com as praticadas pelo mercado, almejando assim, equipe enxuta, com qualidade e satisfação no trabalho.

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

L15  
P

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

#### **Avaliação de Serviços, Custo e Rentabilidade.**

O planejamento estratégico apresenta a avaliação dos serviços oferecidos, dos contratos vigentes, do estabelecimento de margens mínimas para vendas e a adequação dos contratos vigentes às margens estabelecidas. A execução do plano estratégico constitui tarefa do setor comercial, 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 Serviços.**

A empresa, de forma permanente, avalia a oferta de novos serviços, além dos produtos que já oferece aos clientes, 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 empresa e a decisão de executar o plano de recuperação judicial, o domínio dos custos, tanto diretos como indiretos, constituem ponto crucial para atingir as metas fixadas.

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

410  
P

Face ao exposto, torna-se essencial a contenção dos gastos, assim, para a implantação e execução de qualquer contrato essencial se impõe 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.

## 8 - Projeção do Resultado Econômico

A Projeção do Resultado Econômico está sintetizada de forma mensal, trimestral e anual, como demonstrado no Anexo 03. A base para a formação dos resultados sintéticos apresentados é mensal até dezembro de 2013, trimestral até o exercício de 2021, obedecidos aos princípios contábeis.

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 2013, autorizando concluir pela capacidade da empresa de cumprir as obrigações submetidas à recuperação judicial.

### 8.1 - Critérios Adotados na Projeção de Valores

#### Receita Operacional.

A receita operacional projetada encontra amparo na atual capacidade produtiva da empresa, nas alterações projetadas e detalhadas, na demanda potencial existente, nos preços dos serviços atualmente praticados no mercado e na estrutura fiscal em vigor.

O crescimento dos serviços mereceu projeção conservadora, levando em consideração as atuais dificuldades na contratação de mão-de-obra, de fomento do ciclo produtivo-comercial e da confiança do mercado consumidor.

471  
F

### **Custo do Serviço 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 pelo serviço objeto do comércio, salários dos colaboradores, tributos, benefícios e encargos sociais.

O custo operacional se baseia na atual estrutura de serviços, tomada como ponto de partida para formação dos valores projetados, incrementado de forma proporcional ao aumento da produção. Resta claro que o limite produtivo projetado permite antever a possibilidade da sua ampliação, se o caso.

### **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), tendo sido elaboradas a partir do histórico de serviços (faturamento) nos últimos três 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, combustível, locomoção, telefone da equipe da área de vendas e insumos inerentes à atividade.

### **Despesas Financeiras, Gerais e Administrativas.**

As despesas gerais e administrativas contemplam os custos com o pessoal da administração e os demais gastos necessários



432  
f

para a manutenção da empresa, tais como aluguel, telefone, energia elétrica, material de escritório, entre outros.

As despesas financeiras, como TED's, tarifas e correções do passivo, foram regularmente projetadas no período de pagamento do principal das obrigações, da mesma forma foram projetadas as despesas gerais. No fluxo de caixa o pagamento dos juros ocorrerá com o pagamento do principal.

### **9 - 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 da implementação das providências projetadas. As receitas e despesas têm como base a projeção do resultado econômico, considerados os prazos de pagamento e recebimento.

Observado o formato adequado ao tipo de negócio e ao porte da empresa, a projeção do fluxo de caixa se encontra sintetizado trimestralmente no Anexo 04, contudo a base para a formação da projeção é mensal até o mês de dezembro de 2013, trimestral 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.

Amparado no fluxo de caixa projetado, operando com capacidade normal, já pressionado negativamente pelos efeitos externos atípicos referidos, com incremento conservador, obter-se-á geração líquida de **caixa em março de 2013, no valor de R\$ 21.832,96 (vinte e um mil oitocentos e trinta e dois reais e noventa e seis centavos), autorizando** concluir pela plena capacidade de cumprimento das obrigações submetidas ao plano de recuperação judicial.

473  
f

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 do plano de recuperação judicial contou com a informação e participação direta de profissional de contabilidade especializado que também firma esta peça.

### **9.1 - Critérios Adotados para a Projeção dos Valores**

A utilização dos recursos gerados prevê a priorização do pagamento das obrigações oriundas de operações contratadas após o deferimento do processo de recuperação judicial.

O pagamento das obrigações da recuperação judicial obedece à carência, prazos e taxas apresentados no capítulo 6.2 desta peça que trata do plano de pagamento das obrigações e estão destacadas na projeção do fluxo de caixa (Anexo 04).

O fluxo de caixa projetado foi consolidado a partir da projeção do resultado econômico, elaborado com critérios definidos no próprio 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 do serviço vendido, as despesas operacionais, as despesas administrativas, as despesas com vendas, excetuada a depreciação, prevêem o desembolso para o mês subsequente, excetuada as provisões que serão satisfeitas na forma legal.

Para efeito de formulação da projeção do resultado econômico e da projeção do fluxo de caixa foram consideradas as

434  
f

obrigações impagas em 20 de janeiro de 2013, data da distribuição do feito e marco legal do pedido de recuperação judicial, que totalizam R\$ 1.038.702,56 (hum milhão trinta e oito mil setecentos e dois reais e cinquenta e seis centavos).

Reiteram que as obrigações impagas constam dos balancetes, observado o respectivo momento histórico da sua ocorrência. Assim, a base econômica e financeira projetada, lastreada em fatos contábeis, atendidos os princípios 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 da devedora.

#### **9.2 - 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 da empresa com os seus credores, observada a respectiva classificação, encontra-se projetado no fluxo de caixa, resumido nos Anexos 04 e 05.

Para efeito de cumprimento do programa de pagamentos, em complemento à relação nominal completa dos credores, com indicação de endereço, natureza, classificação e valor do crédito, apresenta documento denominado Tabela de Pagamentos (Anexo 01), que sintetiza a aglutinação dos credores segundo a respectiva classe, com identificação do prazo de carência, parcelas, remuneração do capital sujeito aos efeitos do processo de recuperação judicial e prazo final de pagamento.

#### **10 - 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,

435  
f

queno 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 direitos e interesses submetidos ao juízo universal do processo de recuperação.

*Além dos meios identificados no capítulo seis, que tratado plano e dos meios de recuperação, como já anunciado, a empresa já adotou medidas diretamente ligadas à gestão e à administração com sensível redução no custo operacional e administrativo.*

#### **11 - Fatores de Evolução da Empresa**

O socorro da recuperação judicial, com o 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 digna conceituação do artigo 47 da LFRJ.

A empresa recorreu 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.

A superação das dificuldades enfrentadas trouxe um aprendizado que acabou por se transformarem visão diferenciada do verdadeiro negócio da empresa, que transferida à gestão do negócio e somada ao conhecimento técnico, transformou-se em fator de evolução.

O reconhecimento da empresa como fonte produtora e não apenas como outros fornecedores, deverá atrair novos negócios. O sucesso do novo cenário depende da recuperação do círculo de

476  
f

confiança entre a empresa e seus parceiros, tanto na compra quanto na venda.

A importância da empresa apresenta consequências diretas além dos seus limites, situando-se o impacto da sua atividade como fonte geradora de empregos 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 as autoras, que mantém plena possibilidade e capacidade de superação.

Some-se à firme convicção da viabilidade econômica, com a consideração da sua experiência e da qualidade dos seus 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 sua viabilidade, com destaque aos índices de sustentabilidade, apesar da pressão exercida sobre o caixa pelo elevado custo dos encargos financeiros nos últimos exercícios, que se acentuaram em comparação aos imediatamente anteriores, como mostram os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados acumulados dos exercícios de 2009 a 2011 e o balanço especial de 31 de outubro de 2012, anexos com a peça inicial, somado às razões alinhadas e, em especial, à retenção unilateral e ilegal de valores, como acima exposto.

A recuperação judicial espelha a visão da empresa em declínio que saem em busca da reestruturação e recuperação no desempenho para alcançar o resultado, enfim, o turnaround preconizado no artigo 47 da Lei 11.101/2005. O retomo ao caminho do lucro passa necessariamente pelo conhecimento e domínio dos fatores que levaram à deterioração dos resultados.

Esclarece a empresa que o plano respeita as limitações do artigo da Lei 11.101/2005, fixa especial os derivados

477  
K

da 54 que prazo para pagamentos legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes do trabalho ocorridos até a data do ajuizamento do feito.

## 12 - 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 flexibilização de certas normas para melhor atender as disposições gerais de preservação da empresa, contidas no já referido artigo 47 e na própria Carta Magna. Neste sentido a lição de Arnold Wald e Ivo Waisberg, em "Comentários à Nova Lei de Falência e Recuperação Judicial", Editora Forense, 1ª Ed. - 2009, páginas 320/321, que completa a lição com a seguinte afirmação: "O balizamento do voto do credor nos limites da junção social da empresa já é voz corrente."

Em sequência transcreve o ensinamento de Jorge Lobo, lançado na "Lei de Recuperação de Empresas e Falência", Editora Saraiva, Ed. 2005, obra página 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.

478  
f

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, salientam que o cumprimento das obrigações da empresa, no momento em que buscam 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.

Este o plano de recuperação judicial, com os anexos que o integram, que a empresa em recuperação judicial apresentamos credores, observada a classificação do artigo 41 da Lei 11.101/2005, que esperam seja aceito para o seu cumprimento na forma proposta, colocando-se à disposição para os esclarecimentos necessários.


Nestes Termos,

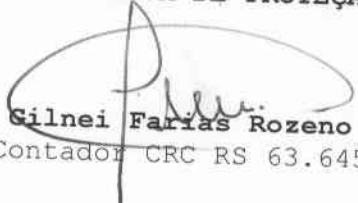
Pede e Espera Deferimento.

Canóas, 20 de março de 2013.

  
**EDUARDO GERHARDT MARTINS**  
OAB/RS 54.435

  
**JOSIAS DOS SANTOS**  
OAB/RS 53.201

  
**SSP - SISTEMA SILVA DE PROTEÇÃO LTDA-ME**

  
**Gilnei Farias Rozeno**  
Contador CRC RS 63.645