

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



“Cada palmo dessa estrada eu conheço bem;
Vou levando minha vida nesse vai e vem; Não
tem chuva não tem sol; Não tem noite e não
tem dia; Cada cidade que passo, levo alegria;
Quantas estrelas já vi iluminando o céu;
Madrugada de sereno molha meu chapéu; Já
passei tantos janeiros, Já senti tanta saudade;
Cada ida e cada volta é só felicidade; Minha
vida é segurar as rédeas do possante; Lobo da
estrada, fera do volante; Louco apaixonado
mais um viajante; Minha vida é igualzinha a
vida do peão; Também tem saudade do seu
coração; Onde vai seu cavalo vai meu
caminhão .” (Rédeas do Possante - Zezé de
Camargo e Luciano)

Sumário

I. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL.....	5
I.1. Comentários Iniciais	5
I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos	5
I.3. Breve histórico do GRUPO TRANSPAULO e sua situação atual	12
I.4. Causas da crise.....	12
II. VIABILIDADE ECONÔMICA DA TRANSPAULO (Art. 53, II, da LRE)	20
II.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO – O BRASIL SUBINDO A LADEIRA	20
II.2. CIRCULAR E GERAR RIQUEZAS – O NEGÓCIO DA TRANSPAULO.....	25
III. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)	32
III.1. Premissas Básicas	32
III.2. Premissas Básicas	35
III.2. FASE I – FÊNIX (O Renascimento)	35
III.3. FASE 2 – PÉGASUS (Alcançando voos mais altos)	40
III.4 Medidas “ON TIME” e “IN TIME”	42
III.4.A - “DOWNSIZING”	43
II.4.A.i - Redução Drástica no número de filiais	45
II.4.A.ii - Relocação e Ajuste dos Ativos com as Instituições Financeiras e Assemelhados	46
II.4.A.iii - Redução do Quadro de Empregados.....	48
II.4.A.iv - Reorganização Gerencial	48
III.4.B - Medidas Administrativas.....	48
III.4.C - Aquisição Racional de Suprimentos	50
III.4.D - Área Operacional	50
III.4.E. Desalavancagem.....	51
III.4.F Alteração no critério de Precificação.....	53
IV. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ.....	57

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

V. DO PAGAMENTO AOS CREDORES	57
V.1 Credores Trabalhistas	57
V.2. Credores com Garantia Real, Credores Quirografários e Credores enquadrados como Microempresas e Empresas de Pequeno Porte	64
V.3 CREDORES ESSENCIAIS – LOCADORES DE GALPÕES	67
V.4. DIP FINANCING – Pagamento aos credores que acreditam na TRANSPAULO.....	69
V.5. Leilão Reverso	72
V. 6. Dos Créditos Classificados como Subordinados.....	74
VI. DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDORES	74
VI.1. Novação	74
VI.2. Anuência dos Credores	74
VI.3 Melhor interesse dos credores	74
VI.4. Distribuições	75
VI.5. Regras de Distribuição	75
VI.6. Pagamento Máximo	75
VI.7. Forma de Pagamento.....	75
VI.8. Informação das Contas Bancárias.....	75
VI.9. Início dos Pagamentos	76
VI.10. Data do Pagamento	76
VI.11. Valores	76
VI.12. Créditos Ilíquidos	76
VI.13. Contingências.....	77
VI.14. Alocação dos Valores	77
VI.15. Novos Créditos.....	77
VI.16. Créditos Majorados.....	78
VI.17. Créditos Reclassificados.....	78
VI.18. Compensação.....	78
VI.19. Créditos em Moeda Estrangeira	78
VI.20. Quitação.....	79
VII - EFEITOS DO PLANO	79

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

VII.1. Vinculação do Plano.....	79
VII.2. Modificação do Plano na Assembleia de Credores.....	79
VII.3. Descumprimento do Plano	80
IX- DISPOSIÇÕES GERAIS	80
IX.1. Contratos Existentes	80
IX.2. Divisibilidade das Previsões do Plano	80
IX.3. Encerramento da Recuperação Judicial.....	80
IX.4.Cessões de Créditos	81
IX.5. Sub-Rogações	81
IX.6.Lei Aplicável.....	81
IX.7. Eleição de Foro.....	81
X. CONCLUSÃO	81

ANEXO I – PLANILHA DE DEMONSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PLANO**ANEXO II – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO****ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS BENS**

I. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

I.1. Comentários Iniciais

RÁPIDO TRANSPAULO LTDA. - Em Recuperação Judicial, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 88.317.847/0074-09, com principal estabelecimento na cidade de Guarulhos/SP, à Avenida Papa João Paulo I, 687, Galpão 1, Jd. Aeroporto – CEP: 07.170-350 e matriz comercial na Avenida Manoel Domingos Pinto, nº 274, sala 24-A, Parque Anhanguera, na Cidade de São Paulo/SP e **TRANSPAULO LOGÍSTICA LTDA. - Em Recuperação Judicial**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 03.328.084/0001-85, com principal estabelecimento na cidade de Guarulhos/SP, à Avenida Papa João Paulo I, 687, Galpão 1, Jd. Aeroporto – CEP: 07.170-350 e matriz comercial no município de Polo Petroquímico de Triunfo, no Estado do RS, no Rincão dos Pinheiros, 3º Distrito – CEP 95.853-000, empresas que formam o grupo de renome no ramo de transportes, que neste serão chamadas exclusivamente de “**TRANSPAULO**” apresentam, com fundamento ao artigo 170 da Constituição Federal de 1988, bem ainda, de acordo com os artigos 50 e 53 da Lei 11.101/05, seu PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos

A RECUPERAÇÃO JUDICIAL da TRANSPAULO terá o objetivo de reestruturar e recuperar a empresa, com a finalidade de gerar caixa positivo para pagamento dos Credores através das seguintes premissas:

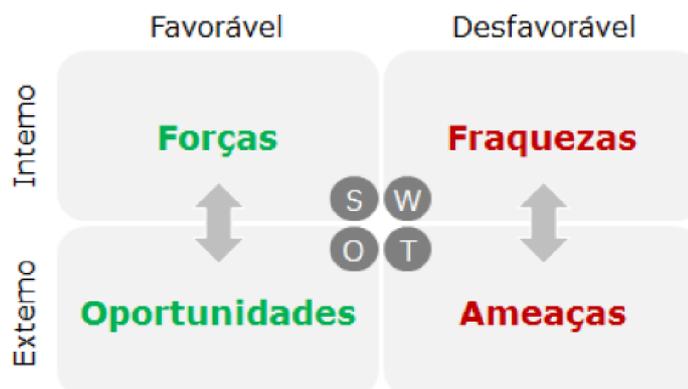
- Cumprimento do espírito norteador da Lei 11.101 de 2005, qual seja, a manutenção de empresas viáveis e a continuidade da atividade empresarial;
- Superação da momentânea dificuldade econômico-financeira;

- Tratamento justo e equilibrado aos Credores;

Todo o Plano de Recuperação foi idealizado com base em discussões sobre erros e acertos da Gestão e Administração até o pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL. Foi realizada uma detalhada análise “SWOT” da TRANSPAULO, identificando suas FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS, e, esta análise foi o ponto de partida de elaboração do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO.

A análise “SWOT” representa a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e Ameaças, vem das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), tem o escopo analisar justamente estes pontos, confrontando, AMEAÇAS X OPORTUNIDADES, e FORÇAS X FRAQUEZAS, da seguinte forma:

Matriz SWOT



- ✓ **Ameaças e oportunidades** – Análise do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se do estudo do que está fora do controle da empresa, mas que afeta diretamente o negócio. Entre as forças a serem consideradas

estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, tributários, fatos príncipes, etc.

- ✓ **Forças e fraquezas** - Trata dos pontos fortes e fracos da empresa. A Análise “SWOT” é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

Neste compasso, nota-se que esta análise permite identificar as oportunidades e ameaças dentro das empresas, sendo totalmente oportuno que no momento de reestruturação e readequação de seu passivo, a TRANSPAULO olhe para fora (ambiente externo) e note as oportunidades existentes e, por meio delas, obviamente obtenha lucro suficiente para saldar seu passivo ao longo do tempo.

Ademais, é necessário que seja feita também uma análise do ambiente interno das empresas, sendo fundamental que a TRANSPAULO avalie suas forças e fraquezas internas.

As quatro variáveis da análise “SWOT” são de extrema importância para o PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, sem ela, dificilmente, será atingindo o objetivo de reconhecer as fraquezas e defeitos das empresas, e corrigi-las, preparando as empresas para os eventos externos, seja para o seu benefício ou para evitar que atrapalhem o bom andamento das atividades empresariais.

Veja-se que as decisões devem ser tomadas de forma a realçar as forças e deve-se tentar minimizar ao máximo as fraquezas, sendo assim a análise “SWOT” produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização.

Plano de Recuperação Judicial

TRANSPAULO

Essencialmente, ela objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das ameaças.

Neste sentido, foi traçada a seguinte análise da TRANSPAULO:

ANÁLISE SWOT

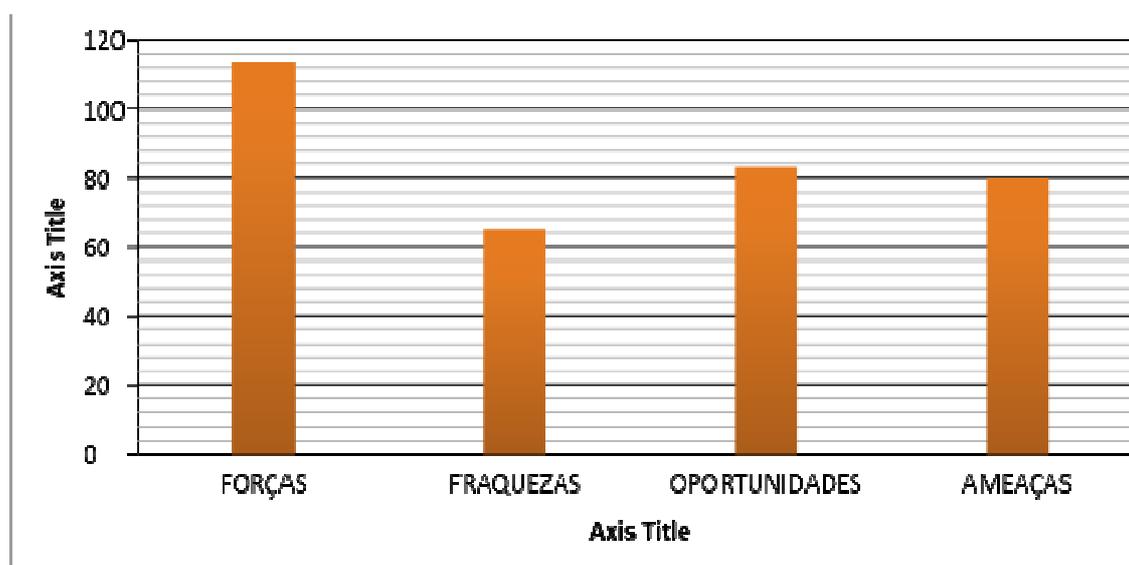
FORÇAS	Nota	Peso	Geral
Marca reconhecida	Concordo Totalmente	Muito importante	
Diferencial inovador	Concordo Parcialmente	Muito importante	
Tecnologia própria	Concordo Parcialmente	Importante	
Qualidade do produto	Concordo Totalmente	Muito importante	
Portfólio de produtos/serviços variado	Concordo Parcialmente	Importante	
Baixo custo	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Colaboradores com competências singulares	Concordo Totalmente	Muito importante	
Localização privilegiada	Concordo Totalmente	Muito importante	
Infraestrutura adequada	Concordo Totalmente	Muito importante	
Canais de venda diversos	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Eficiência operacional	Concordo Parcialmente	Muito importante	
Turnover de colaboradores	Discordo Parcialmente	Importante	
Base de clientes	Concordo Parcialmente	Muito importante	
Recursos financeiros	Discordo Totalmente	Muito importante	
Escalabilidade	Concordo Totalmente	Importante	
Responsabilidade Social Ambiental	Não Concordo e nem Discordo	Sem importância	
			113,5

FRAQUEZAS	Nota	Peso	Geral
Marcas desconhecidas	Discordo Totalmente	Muito importante	
Sem diferencial competitivo	Discordo Totalmente	Importante	
Tecnologias compartilhadas ou copiadas	Discordo Totalmente	Importante	
Falta qualidade do produto	Discordo Totalmente	Muito importante	
Atualidade novos produtos/serviços	Discordo Totalmente	Muito importante	
Alto custo	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Colaboradores com competências singulares	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Dependente de competências específicas	Concordo Parcialmente	Importante	
Pouca variedade de produtos/serviços	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Poucos canais de venda	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Atendimento ao cliente deficiente	Discordo Totalmente	Muito importante	
Má gestão	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Dependente de poucos clientes	Discordo Totalmente	Muito importante	
Recursos financeiros escassos	Concordo Totalmente	Muito importante	
Trabalha homem-hora	Concordo Parcialmente	Importante	
Prejuízos sociais ou ambientais	Discordo Totalmente	Importante	
			65

OPORTUNIDADES	Nota	Peso	Geral
Mercado inexplorado	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Poucos rivais estratégicos	Concordo Totalmente	Muito importante	
Poucos concorrentes	Discordo Totalmente	Muito importante	
Políticas governamentais favoráveis	Discordo Totalmente	Muito importante	
Avanço tecnológico	Não Concordo e nem Discordo	Sem importância	
Redução de taxas	Discordo Totalmente	Muito importante	
Ambiente colaborativo	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Oportunidades econômicas	Concordo Parcialmente	Importante	
Uma necessidade por iniciativas sociais ambientais	Não Concordo e nem Discordo	Sem importância	
Novas linhas de produtos	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Recursos e serviços abundantes	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Novos segmentos de clientes entrando no mercado	Concordo Parcialmente	Muito importante	
Crescimento do mercado	Concordo Totalmente	Muito importante	
Barreira para mercados emergentes	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Poucas barreiras para desenvolvimento	Discordo Parcialmente	Muito importante	
Facilidade de conseguir informações de público-alvo	Concordo Totalmente	Importante	
			83

AMEAÇAS	Nota	Peso	Geral
Mercado saturado	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Poucos parceiros	Não Concordo e nem Discordo	Muito importante	
Novos concorrentes	Discordo Parcialmente	Muito importante	
Políticas públicas / Leis prejudiciais	Concordo Totalmente	Muito importante	
Substituição tecnológica	Não Concordo e nem Discordo	Sem importância	
Rivalidade multinacionais no país	Discordo Parcialmente	Importante	
Aumento do custo de mão de obra	Concordo Parcialmente	Importante	
Flutuação do dólar	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Desinteresse geral pelo setor de atuação da empresa	Discordo Totalmente	Muito importante	
Dificuldade de inovar	Discordo Totalmente	Muito importante	
Recursos essenciais escassos e caros	Concordo Totalmente	Muito importante	
Segmento de clientes reduzido	Discordo Totalmente	Muito importante	
Estagnação do mercado	Concordo Totalmente	Muito importante	
Impossibilidade de oferta para novos mercados	Discordo Totalmente	Muito importante	
Muitas barreiras para desenvolvimento	Concordo Parcialmente	Muito importante	
Dificuldade de conseguir informações de público-alvo	Discordo Totalmente	Importante	
			80

A seguir segue o resultado gráfico da análise, indicando que as FORÇAS e OPORTUNIDADES da TRANSPAULO realmente viabilizam sua RECUPERAÇÃO, sendo que, suas ameaças deverão ser administradas a ponto de não anular suas forças, veja-se:



Resta muito claro, pelo resultado demonstrado acima, que a TRANSPAULO é viável, possui respeitável vantagem em forças e oportunidades, poucas fraquezas, sendo que, na verdade, a conclusão que se chegou é que a crise financeira pela qual ela atravessou foi em virtude das AMEAÇAS não somente de mercado, mas também em virtude do “Custo Brasil” e da escassez de capital de giro, pontos estes que estão sendo revistos e aplicados no presente PLANO, para total reestruturação da empresa.

Assim, os estudos, e a série de medidas aqui propostas, terão o condão de anular ou diminuir as ameaças, e, de outra parte, fazer com que a TRANSPAULO consiga exaurir suas forças e oportunidades, destacando, que o presente se trata de uma concatenação de ideias, princípios jurídicos, financeiros e econômicos, com um único objetivo, qual seja, atingir a

essência da LEI nº 11.101/05, que sem sombra de dúvidas está muito bem formalizada no seu artigo 47, *in literis*:

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.

Identificar os ERROS, visualizar os ACERTOS e OPORTUNIDADES, e trabalhar com eficácia e eficiência para o futuro é a ESSÊNCIA de um Plano de Recuperação Judicial.

Vale lembrar, que o PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL é um cruzamento de interesses (função social da empresa, interesses dos credores, estímulo à atividade econômica), que não pode ser apenas quantitativo (considerados sob o enfoque de valor em dinheiro a ser satisfeito no curso da recuperação), mas sim, qualitativo, inclusive, porque a Lei de Recuperação Judicial não criou ou inovou qualquer direito, mas simplesmente, consagrou princípios já insculpidos no artigo 170 da Constituição Federal, conforme pode-se notar abaixo:

- (i) livre iniciativa econômica (art. 1º, IV e art. 170, C.F.) e liberdade de associação (art. 5º, XX, C.F.);
- (ii) propriedade privada e função social da propriedade (art. 170, I e II, C.F.);
- (iii) sustentabilidade socioeconômica (valor social do trabalho, defesa do consumidor, defesa do meio ambiente, redução de desigualdade e promoção do bem-estar social, art.170, caput e incisos

V, VI, VII, C.F.);

(iv) livre concorrência (art. 170, IV, C.F.);

(v) tratamento favorecido ao pequeno empreendedor (art.170, IX, C.F.).

Assim sendo, a construção do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, deve ser celebrada segundo sua capacidade (operacional, econômica e financeira) de atendimento dos interesses que vêm priorizados pela norma legal e constitucional, nomeadamente os interesses do trabalhador, de consumidores, de agentes econômicos com os quais o empresário se relaciona, incluindo-se no último a comunhão de seus credores (principalmente aqueles considerados estratégicos para a atividade empresarial, como credores financeiros e comerciais, incluindo-se fornecedores de produtos e serviços) e, enfim, de interesses da própria coletividade.

Toda a análise da empresa, os erros e acertos, as forças SWOT, o histórico mercadológico, compõem conceitualmente o PLANO DE RECUPERAÇÃO, usando a analogia da lição filosófica de Aristides Malheiros, é impossível elaborar um PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ou melhor, a *“ponte, que nos leva do local onde estamos para o local onde pretendemos chegar”*, sem saber aonde se errou, aonde se acertou, e o que há de se fazer para corrigir a rota.

As medidas deste plano, se bem aplicadas e gerenciadas (se a travessia for correta), certamente influenciarão positivamente no giro empresarial das empresas e, com o esforço de seus sócios e de todos os seus “stakeholders”, recuperarão a empresa, retomando-se seu crescimento, pagando seu passivo, e, ainda, mantendo-a no mercado gerando empregos, recolhendo tributos, movimentando a economia local, enfim, cumprindo, assim, na íntegra,

o espírito norteador da Lei nº 11.101/05.

I.3. Breve histórico do GRUPO TRANSPAULO e sua situação atual

As sociedades empresárias do GRUPO TRANSPAULO foram constituídas há 35 anos, sendo atuantes em todo o território nacional no transporte de cargas fracionadas e logística para seu armazenamento.

As empresas possuem certificação pelo ISO 9001 e com o credenciamento SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), assim como possuem licenças para o transporte dos mais variados tipos de carga.

Atualmente, o GRUPO TRANSPAULO está presente em todas as regiões do Brasil, assim, sem dúvidas, exerceu e exerce até hoje, um relevante papel na economia, diminuindo fronteiras, atuando como agente produtor de riqueza e desenvolvimento do Brasil, devido à importância do setor, movimentando a economia com a geração de renda e emprego.

Contudo, de acordo com os motivos que adiante serão apresentados e de forma mais aprofundada quando da apresentação de seu Plano de Recuperação Judicial, infelizmente o “Grupo Transpaulo” atravessa momento de caos financeiro, podendo-se afirmar que seu caixa “travou”, gerando diversas devoluções de cheques, retenções de pagamentos por bancos, sendo certo que toda sua movimentação financeira ficou “a mercê” dos pagamentos com os bancos, não conseguindo, assim, saldar suas dívidas com fornecedores, o que gerou inúmeros protestos e execuções.

I.4. Causas da crise

A TRANSPAULO posiciona-se no segmento de logística com uma estratégia de negócios que visa à agregação de valor aos seus Clientes, gerenciando parte ou todas as atividades da cadeia de suprimentos relacionadas à gestão de materiais e/ou sua distribuição, oferecendo

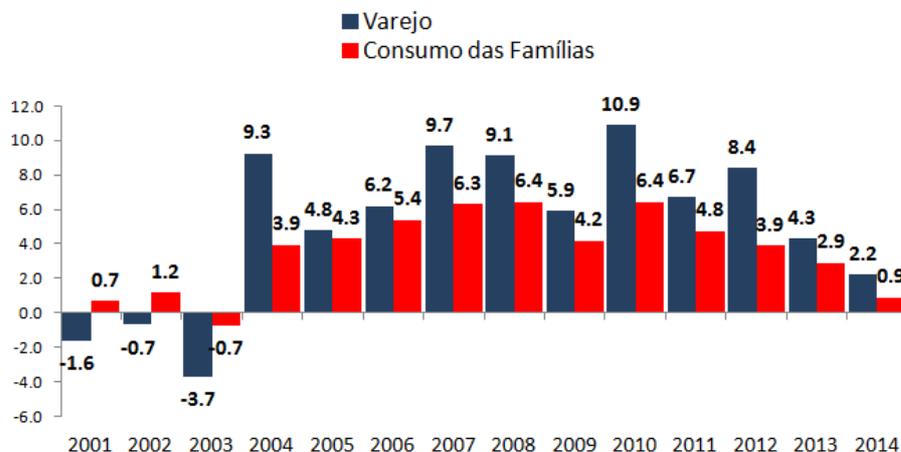
serviços qualificados em conformidade e adequação às exigências e necessidades do transporte, com preços competitivos e atendimento diferenciado.

É de suma importância entender que tendo em vista que se trata de uma transportadora, na sua essência, de cargas fracionadas, a TRANSPAULO transporta riquezas, ou seja, quanto maior o número de negócios e a movimentação da economia, melhor para a empresa, sendo que, o efeito “rebote” também é verdadeiro, ou seja, com a retração da econômica, há uma diminuição no volume de negócios.

Assim, pode-se dizer que a recessão abalou profundamente as finanças das empresas. Os termos “recessão técnica”, “crise” e “retração da economia” pipocam nas manchetes de sites de notícias há meses, a inflação bate recordes, assim como o câmbio que mostra que o dólar e o euro dispararam, deixando a nossa moeda mais desvalorizada.

O consumo das famílias caiu ao nível mais baixo desde 1996, o que significa que a maioria da população está se privando de coisas básicas. Segundo recente divulgação de março de 2016 do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, houve queda de 4% em 2015 do consumo das famílias, tendo desempenho negativo - assim como a economia brasileira (medida pelo Produto Interno Bruto), em comparação com o ano de 2014.

O gráfico abaixo, divulgado pelo Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) demonstra de forma clara a queda das vendas e do consumo das famílias nos últimos anos:



Isso, somado aos recentes dados divulgados neste ano, como a BI-RETRAÇÃO do PIB acumulado resultados negativos por mais de 30 meses, entre as doze atividades produtivas brasileiras, dez tiveram queda.

Nesse cenário, é impossível evitar que as consequências chegassem à TRANSPAULO, sentindo diretamente no caixa, com evidente queda no volume de transportes. O impacto da crise político-econômica é evidente, sendo que a PMC (Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE) apontou diminuição do varejo no acumulado do ano de 2016, queda real de -7,3%, ou seja, já descontada a inflação.

Este resultado, sem dúvidas, é espelho da continuidade da deterioração dos principais indicadores econômicos, na análise do acumulado dos últimos 12 meses a queda é de -6,5%, pior desempenho desde 2004. Na comparação com o “mês corrente versus mês anterior” o indicador também encerrou com variação negativa de -1,0%, já descontada a inflação.

Com isso, todas as dez atividades monitoradas pelo IBGE – gráfico abaixo, tiveram resultados negativos na comparação anual, influenciadas negativamente pelo menor poder de compra das famílias e alta desconfiança dos consumidores, sendo que a queda no consumo das

Plano de Recuperação Judicial

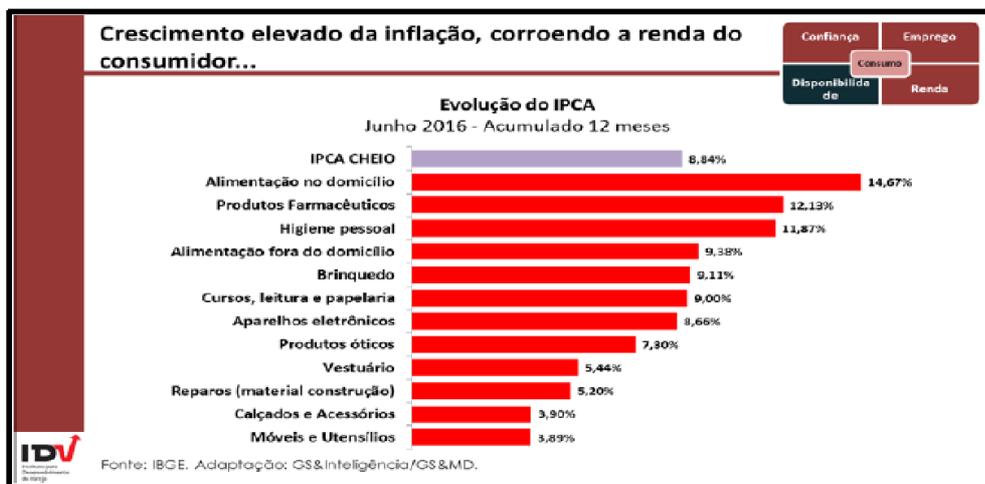
TRANSPAULO

famílias influenciou drasticamente o mercado da TRANSPAULO, que é responsável pelo transporte de cargas fracionadas.

Atividades	Indicador mês/mês*			Indicador mensal			Acumulado	
	jan	fev	mar	jan	fev	mar	no ano	12 meses
Comércio Varejista	-2.0%	1.1%	-0.9%	-10.6%	-4.2%	-5.7%	-7.0%	-5.8%
1 - Combustíveis e lubrificantes	-2.7%	0.3%	-1.2%	-13.8%	-3.9%	-10.1%	-9.5%	-7.5%
2 - Hiper, super, prods. alimentícios, bebidas e fumo	-0.9%	0.8%	-1.7%	-5.8%	-1.4%	-1.2%	-2.8%	-2.9%
2.1 - Super e hipermercados	-0.7%	0.8%	-1.7%	-5.8%	-1.3%	-1.0%	-2.8%	-2.9%
3 - Tecidos, vest. e calçados	-0.3%	-3.5%	-3.6%	-12.9%	-11.5%	-14.1%	-12.9%	-10.6%
4 - Móveis e eletrodomésticos	-5.7%	6.1%	-1.1%	-24.7%	-10.3%	-13.8%	-17.0%	-16.6%
4.1 - Móveis	-	-	-	-4.8%	-15.8%	-17.0%	-12.2%	-17.1%
4.2 - Eletrodomésticos	-	-	-	-32.6%	-7.8%	-12.5%	-19.1%	-16.3%
5 - Artigos farmacêuticos, med. ortop. e de perfumaria	0.1%	0.1%	0.7%	-0.2%	5.9%	2.0%	2.4%	2.3%
6 - Livros, jornais, rev. e papelaria	-0.4%	-3.2%	-1.1%	-13.0%	-16.3%	-16.2%	-14.9%	-13.2%
7 - Equip. e mat. escritório, informát., comunicação	1.9%	-2.7%	6.1%	-24.9%	-17.0%	-8.9%	-16.8%	-9.9%
8 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	-3.4%	-0.5%	-2.5%	-14.8%	-11.6%	-11.9%	-12.8%	-6.0%
Comércio Varejista Ampliado	-2.0%	1.4%	-1.1%	-14.1%	-5.6%	-7.9%	-9.4%	-9.6%
9 - Veículos e motos, partes e peças	-2.1%	3.8%	-0.5%	-21.3%	-6.7%	-11.1%	-13.5%	-17.6%
10 - Material de construção	-5.0%	3.4%	-0.3%	-18.0%	-11.1%	-14.6%	-14.7%	-10.9%

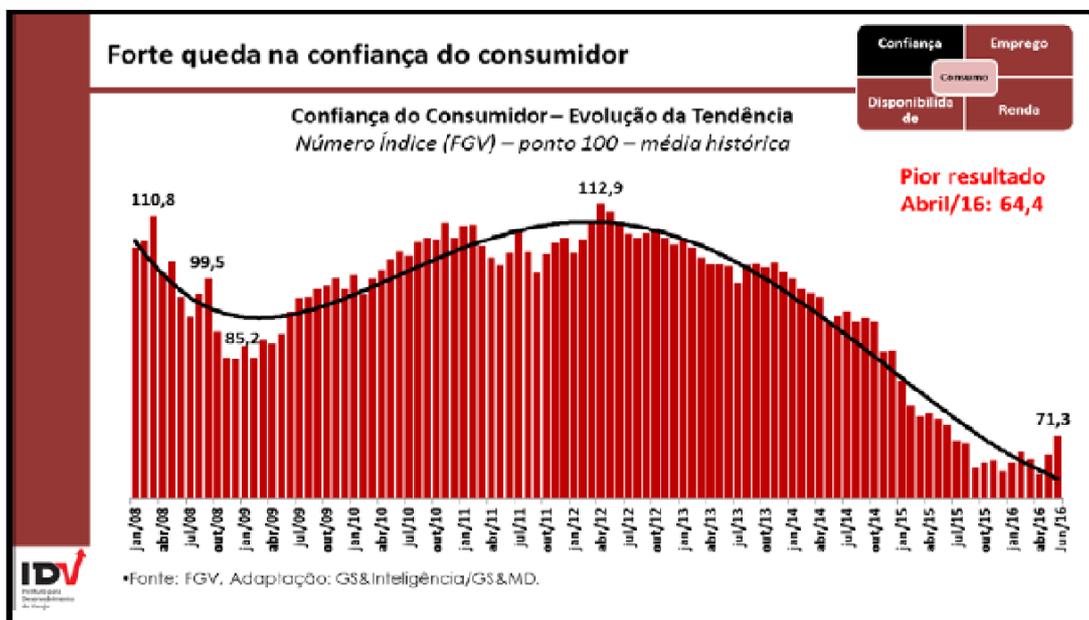
Fonte: PMC (Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE)

Sem dúvidas, os motivos que levaram a este crítico cenário foram: (i) a aceleração dos indicadores de inflação que corroeram parte do crescimento real da massa salarial, (ii) da ligeira elevação do endividamento das famílias, (iii) encarecimento do crédito, (iv) aumento do nível de desemprego e a desvalorização do real frente ao dólar (dados extraídos do PMC - Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE).



Fonte: PMC (Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE)

Ademais, o índice de confiança, indicador que possui forte correlação com comportamento de consumo, vem atingindo os piores patamares dos últimos anos, veja-se:



Fonte: PMC (Pesquisa Mensal do Comércio do IBGE)

Sendo assim, o GRUPO TRANSPAULO (e o mercado nacional como um todo) teve que sobreviver neste cenário de graves reflexos da atual crise e as empresas do grupo sofreram com a queda do faturamento, dificuldade de obtenção de crédito, redução de oportunidades de vendas e das margens em si.

Assim, pode-se fracionar os motivos da atual crise financeira em dois fatores fundamentais: a) macroeconômicos e b) litígio entre os sócios.

Nesta senda, apesar dos dois fatores acima, aparentemente, serem desvinculados, tal fato não é verdade absoluta, na medida em que, caso a empresa, ou melhor, se os Sócios estivessem em consonância, fatalmente, o aspecto macroeconômico não impactaria de forma tão avassaladora suas finanças.

Assim sendo, primeiramente na presente, expor-se-á o fator macroeconômico determinante para a crise financeira e, ao depois, pontualizar-se-á a crise econômica às finanças do GRUPO TRANSPAULO.

No presente caso, sem dúvida alguma, os problemas setoriais e os problemas internos, somados aos problemas da notória crise política e econômica que assola o nosso país, foram responsáveis pela crise financeira do Grupo Transpaulo.

Ainda mais se tratando de empresas que atuam no setor de entregas fracionadas, que nada mais é do que uma remessa de pequenas quantidades de mercadorias, que por si só não ocupa toda a capacidade e/ou espaço do equipamento utilizado para a realização do transporte.

Nesse cenário, é impossível evitar que as consequências chegassem ao setor de TRANSPORTES, que é considerado o coração do Brasil, setor este principal responsável pela movimentação de nossas riquezas, é o reflexo direto da situação econômica do nosso país.

Fato é que o setor de transportes é considerado o “termômetro” da economia, por indicar justamente o nível de atividade para consumo e das famílias, bem como das atividades dos setores de produção e de bens de capital, todos estes, sem exceção, dependem dos transportes de carga.

Se a economia não cresce, o transporte também não! Isso advém de uma consequência lógica, posto que o transporte é atividade com demanda derivada, ou seja, o serviço não é solicitado por si só, mas para atender a outros objetivos o transporte de insumos até as áreas de produção ou destas até os centros consumidores e etc.

Com isso, as empresas pertencentes ao GRUPO TRANSPAULO passaram a ter que superar diariamente o difícil desafio de conservar a continuidade dos serviços e investimentos, assim como o cumprimento dos seus contratos.

Ocorre que a crise, por si só, não foi o único fator do abalo financeiro do GRUPO TRANSPAULO, posto que sérias divergências empresariais fizeram com que houvesse uma ruptura de interesses, causando quebra no *affectio societatis*, e uma lide entre os sócios da empresa.

O aludido litígio é objeto de procedimento arbitral, vez que a convenção de arbitragem está prevista no contrato de compra e venda de quotas e outras avenças celebrado em 24/04/2013.

Pois bem, neste compasso, de se salientar que uma Sociedade empresarial surge de uma confluência de interesse, normalmente, aliás, nasce de uma “boa ideia”. Bem por isto, na imensa maioria dos casos, a empresa nasce de um contrato *sinallagmatico plurilaterale*, no qual o elemento fundamental é o escopo ou objetivo comum, inexistente nas demais espécies contratuais, mais conhecido como *affectio societatis*, traduzido por Thaller como “um elo de colaboração ativa entre os sócios”. (E. Thaller, *Traité élémentaire de droit commercial*, Paris, LGDJ, 1898,p. 122).

Para o Colendo Superior Tribunal de Justiça, a *affectio societatis* é "elemento específico do contrato de sociedade comercial e caracteriza-se como uma vontade de união e aceitação das 'aleas' comuns do negócio" (STJ, 3ª. T., Rel. Min. Cláudio Santos, AGA 90995 - RS, DJ 15.04.1996, p.11.531).

Assim, a *affectio societatis* é pressuposto para que as sociedades se digam empresárias, ou seja, não é somente necessário que a empresa tenha forma legal, é indispensável que as pessoas que a compõem tenham se unido com um objetivo comum de caráter mercantil. Desse modo, segundo Carvalho de Mendonça, são da essência da *affectio societatis* (i) a colaboração ativa de todos os sócios, (ii) consciente e (iii) igualitária dos contratantes (iv) para a realização de um lucro a partilhar.

No caso em comento, houve uma gravosa quebra do *affectio societatis* entre os Sócios, gerando, assim, uma série de interesses conflitantes entre eles, o que infelizmente levou as partes ao aludido litígio em trâmite perante a câmara arbitral.

Assim, a gravosa crise financeira que o País atravessa desde o segundo Governo “DILMA”, com a PIOR RECESSÃO ECONÔMICA DA HISTÓRIA, com dois anos seguidos de retração econômica, com uma crise interna da empresa, sendo que todos os aspectos, acima alinhados, foram responsáveis de forma conjunta pela crise financeira das empresas.

O litígio entre Sócios nunca é saudável para a administração e para as finanças da empresa, motivo pelo qual, se destaca aqui como uma das causas da crise da empresa.

Tal crise, outrossim, não se mostra irreversível, desde que adotadas medidas drásticas para corrigir o rumo da empresa, e para liquidar o passivo.

Assim, o laudo econômico-financeiro, e o laudo de avaliação patrimonial com a detalhada descrição dos bens anexos ao presente, nos exatos termos do artigo 53, III, da Lei 11.101/05, demonstram, sem sombra de dúvidas, a viabilidade do soerguimento da empresa através do presente procedimento de RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Desta feita, como se demonstrará a seguir, mesmo com o passivo elevado sujeito ao procedimento recuperacional, o PLANO DE RECUPERAÇÃO demonstra a viabilidade da empresa, dentro de suas premissas macroeconômicas, financeiras e jurídicas, como se verá a seguir.

II. VIABILIDADE ECONÔMICA DA TRANSPAULO (Art. 53, II, da LRE)

II.1. CENÁRIO MACROECONÔMICO – O BRASIL SUBINDO A LADEIRA

Como já foi exposto na inicial da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, bem ainda, no bojo deste Plano de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, atribui-se à atual crise econômica boa parte da culpa da crise enfrentada pela TRANSPAULO.

Uma forte crise econômica tem abalado à economia brasileira desde o seu início, nos primeiros meses de 2015, até a atualidade. A crise, cujos primeiros sinais já puderam ser percebidos no final de 2014, foi acompanhada e intensificada por uma crise política, resultando em protestos contra o governo por todo o país. Dilma Rousseff, presidente na época, que acabara de ser reeleita para seu segundo mandato, foi afastada do cargo

definitivamente em agosto de 2016 com o seu impeachment e em seu lugar assumiu seu vice, Michel Temer, que prometeu adotar medidas para recuperar a economia.

O maior sintoma da crise foi a forte recessão econômica, pois tratou-se da **pior recessão da história do País**, havendo recuo no Produto Interno Bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3,8% em 2015. Em setembro de 2016, a taxa de desemprego chegava a 11,8%, atingindo 12 milhões de brasileiros.

Em 2016 os efeitos da crise econômica foram amplamente sentidos pela sobrecarga nos serviços públicos e pela população, que precisou adaptar as contas para a realidade financeira. De acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) no ano, quase metade dos entrevistados (48%) passou a usar mais transporte público e 34% deixaram de ter plano de saúde. O aprofundamento da crise econômica levou 14% das famílias a trocarem a escola dos filhos de particular para pública em junho, com percentual superior aos verificados em 2012 e 2013, antes da crise. Além disso, os consumidores trocaram produtos por similares mais baratos (78%), esperando liquidações para comprar bens de maior valor (80%) e poupando mais para o caso de necessidade (78%).

Em junho de 2017, o PIB subiu um por cento no primeiro trimestre do ano, sendo o primeiro aumento, após oito quedas trimestrais consecutivas. O ministro da fazenda, Henrique Meirelles, disse que o país "saiu da maior recessão do século".

Aliás, há praticamente um mês atrás (26-08-2017) em Campos Do Jordão, expondo em um painel no 8º Congresso Internacional de Mercados Financeiro e de Capitais, o Ministro Henrique Meirelles, expôs em uma Palestra que a economia brasileira deve fechar 2017 crescendo a um ritmo anualizado de 2 por cento, afirmando ainda, de forma incisiva:

“A retomada da economia vai surpreender a muitos”.

Citando dados recentes de vários setores da indústria, além da retomada da criação líquida de empregos, Meirelles também mencionou o processo de desalavancagem das empresas como fatores que dão lastro à leitura de que o país está saindo da maior recessão de sua história. "A economia está voltando ao normal", disse o ministro durante palestra.

Meirelles elencou ainda uma série de iniciativas do governo, entre leis e projetos que estão no Congresso Nacional, destinadas a dar maior eficiência à economia e reduzir a burocracia, além dos efeitos esperados de medidas já aprovadas, como a reforma trabalhista, que devem dar tração ao movimento. O ministro previu, por exemplo, que a combinação da reforma trabalhista e a lei da terceirização devem criar cerca de 06 milhões de empregos num prazo de três a cinco anos.

Este ânimo do Ministro (aliás, não podia ser diferente, pois eventual discurso "descrente" do Ministro da Economia teria efeito catastrófico), se confirma, por exemplo, com as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI), que elevou, de 0,2% para 0,3%, a previsão de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2017. A projeção está na mais recente versão do relatório "Perspectivas Econômicas Globais."

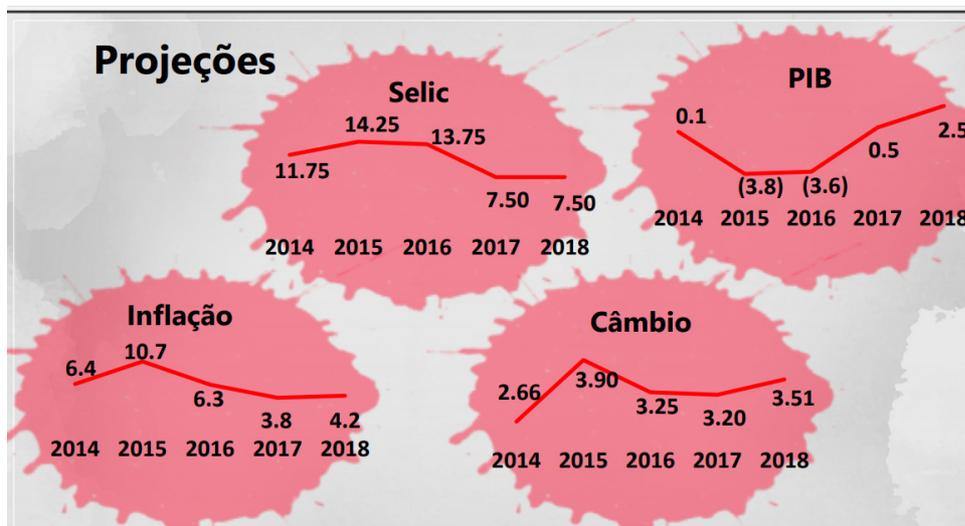
No mesmo documento, porém, o FMI estima que a recuperação da economia brasileira deve ser mais lenta que a esperada e, por isso, baixou, de 1,7% para 1,3%, a previsão para a alta do PIB em 2018. De acordo com a entidade, a melhora na projeção para a economia brasileira em 2017 se justifica pelo "forte" resultado do PIB no primeiro trimestre: crescimento de 1% na comparação com o quarto trimestre de 2016.

O FMI, porém, aponta que "a fraca demanda doméstica e o aumento da incerteza política e de políticas, vão se refletir em um ritmo mais moderado de recuperação e, portanto, na projeção de um crescimento menor em 2018."

Segundo o IBGE, a alta do PIB brasileiro no primeiro trimestre foi puxada principalmente pelo resultado do setor agropecuário, que cresceu 13,4% entre janeiro e março, a maior expansão em mais de 20 anos.

A verdade, é que mesmo com a instabilidade política, é possível se notar uma recuperação da econômica, aliás, o que se aponta é que esta melhora se dá muito menos pelos atos da equipe econômica, mas pelo fato do Brasil ser um País que tem no seu DNA recuperar-se, levantar-se, subir ladeira acima, o que de fato vem ocorrendo com a economia.

Tanto isto é verdade, que as próprias instituições financeiras já começam a apontar um cenário mais favorável para 2018, veja-se, por exemplo, slide abaixo extraído do site do BANCO SANTANDER, no qual é possível notar-se a euforia com a melhora da economia, inclusive projetando-se uma alta no PIB, manutenção dos juros baixos, e, inflação sob controle, veja-se:



É unívoco que em sendo a CRISE um dos principais fatores, talvez a “âncora” da derrocada financeira da TRANSPAULO, a recuperação da econômica também surtirá efeito favorável para as finanças da empresa, haja vista diversos fatores, dentre eles, o aumento do consumo, a compra mais confiante dos Clientes em volumes maiores, e a óbvia circulação maior de riquezas.

Ora, a melhora da economia certamente influenciará e muito na reestruturação da TRANSPAULO, o aumento do consumo, a diminuição das taxas de juros, a retomada da confiança negocial e a estabilidade da moeda, tudo isto, em conjunto, certamente traz um cenário muito benéfico para as atividades empresariais das empresas do grupo.

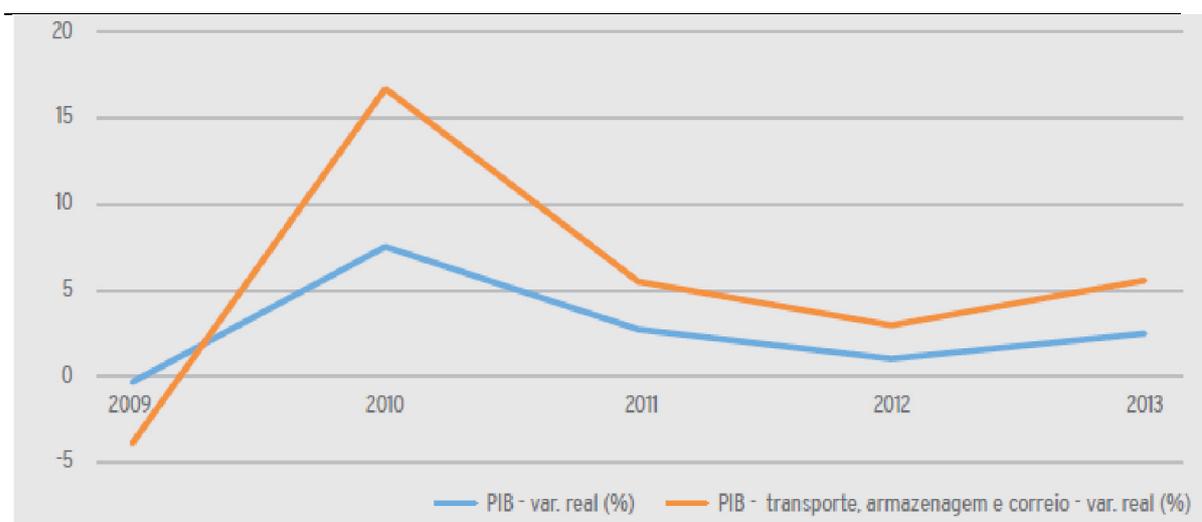
O desenvolvimento do setor de transporte está diretamente relacionado ao desempenho da economia, principalmente com o crescimento do Produto Interno Bruto – PIB. Direta e indiretamente a atividade de transporte impacto no PIB.

O setor contribui diretamente para a agregação de valor da produção nacional ao ofertar serviços de transporte. E de forma indireta, a prestação de serviço viabiliza a interação do mercado e estimula a realização de novos negócios que auxiliam para formação do PIB (CNT, 2014).

A análise do comportamento do PIB contribui para o entendimento da demanda por serviços de transporte, assim, no gráfico abaixo é possível verificar as variações reais do PIB e do PIB do setor de transporte, no período de 2009 a 2013, percebe-se a relação coerente entre a economia brasileira e o setor de transporte.

Plano de Recuperação Judicial

TRANSPAULO



Por estes motivos, entende-se que a viabilidade da TRANSPAULO está sim intimamente ligada a recuperação econômica, e, como as previsões e projeções são boas, espera-se, espelhar esta melhora da econômica nas finanças da empresa.

Destaque-se que o mercado em que a TRANSPAULO atua, apesar das recentes quedas, é um mercado que está em franco crescimento e que, obviamente, irá crescer ainda mais, ou seja, seu negócio e “goodwill” são altamente autorizados de reestruturação, sendo a empresa totalmente viável.

II.2. CIRCULAR E GERAR RIQUEZAS – O NEGÓCIO DA TRANSPAULO

Entender a história dos transportes no Brasil possibilita a compreensão das origens e do desenvolvimento do setor, pois, como é cediço, o transporte está diretamente ligado às diversas atividades econômicas, contribuindo para o desenvolvimento das cidades, regiões e do país.

No Brasil, o modelo de transportes utilizado é resposta do processo de colonização do país, onde a Europa determinava o seu desenvolvimento. Inicialmente, o transporte estava direcionado ao modal marítimo, que exportava os produtos primários da colônia. Em seguida, para impulsionar o modelo econômico exportador, foram construídas as primeiras ferrovias, que no Brasil tinham o único propósito de escoar produtos primários, essencialmente o café, diferente do sistema desenvolvido utilizado na Europa. Desta forma, o sistema ferroviário ficou desarticulado e voltado para os portos.

A partir da década de 1940, se aprofundou no Brasil o processo de industrialização, no momento em que o transporte ferroviário já declinava no mundo e a indústria automobilística ampliava seu poder e por isso tornava-se mais acessível, contribuindo com a formação da atual matriz de transporte do Brasil. Com efeito, desse processo, o transporte marítimo também passa a perder a disputa para o rodoviário, até nos deslocamentos longitudinais, próximos ao mar.

A opção pela modalidade rodoviária como principal meio de transporte de carga é um fenômeno que se observa a nível mundial desde a década de 50, tendo como base a expansão da indústria automobilística associada aos baixos preços dos combustíveis derivados do petróleo.

No Brasil, a ênfase no transporte rodoviário, que se consolida à mesma época, está associada à implantação da indústria automobilística no país e à mudança da capital para a região Centro-Oeste, que foram acompanhadas de um vasto programa de construção de rodovias. Diferentemente do que ocorreu a nível mundial, no entanto, esta ênfase traduziu-se não só na prioridade, mas na quase exclusividade das políticas de transporte voltadas para o modal rodoviário, pelo menos até a década de 70.

De qualquer forma, observa-se uma certa compatibilidade do sistema de transportes com as necessidades de crescimento da economia brasileira até a fase de ascensão do ciclo baseada

no crescimento dos setores de bens de consumo duráveis (1968/73). A partir daí, tal compatibilidade é cada vez mais duvidosa, o que pode ser compreendido pela evolução das economias brasileira e mundial fortemente condicionadas pelos aumentos dos preços do petróleo.

O desenvolvimento econômico brasileiro na década de 70 esteve associado ao esforço de consolidação do parque industrial através de investimentos concentrados nos setores de insumos básicos e de bens de capital que tiveram como plano de fundo as metas preconizadas no II PND e ocorreram num momento de reversão cíclica, tanto da economia brasileira como mundial.

As dificuldades de reprodução do padrão de financiamento que balizou o ciclo anterior (bens duráveis) e também a ambição das metas previstas no II PND se traduziram, por um lado, na dilatação dos prazos e, por outro, na redução das próprias metas estabelecidas tanto em termos quantitativos como de abrangência, já que o Plano incorporava não somente metas para os setores mencionados, mas também previa grande volume de recursos para aplicação na infraestrutura econômica.

Assim, ao lado da implantação interna, na década de 70, de uma indústria nacional de bens de capital e de insumos básicos, tem-se o agravamento do atraso já existente na infraestrutura social associado a uma defasagem na infraestrutura econômica, na medida em que a renda gerada pelos investimentos realizados viabilizou a sobrevivência do crescimento observado segundo o padrão de consumo anterior, não acompanhada pela concretização de todos os investimentos programados nos setores de energia e transporte.

No caso do transporte, observa-se que a crise do petróleo não gerou mudanças estruturais profundas, já que a resposta à crise era vista muito mais como uma possibilidade de concretizar o potencial de autossuficiência desta fonte energética do que uma necessidade

de se reorientar estruturalmente o setor de transporte, responsável por grande parte do consumo de petróleo.

A situação que se apresentava naquela época, em termos dos gargalos existentes no setor de infraestrutura permanece, em termos gerais, inalterada. Pode-se dizer que há um agravamento quantitativo, podendo mesmo comprometer um processo sustentado de crescimento.

O fato de a empresa pública ou o Estado diretamente (em seus diferentes níveis) se constituir no agente básico responsável pela implantação da infraestrutura contribui também com alguma parcela pelo atraso verificado.

Na verdade, desde o início da década de 80 o investimento público vem sendo recorrentemente cerceado em nome de políticas de combate à inflação, desequilíbrios externos, déficit público etc., o que é sempre feito indiscriminadamente, ou seja, sem preocupação setorial e sem levar em conta a complementaridade dos investimentos públicos e privados. Este fato não somente adia novos projetos, mas também atinge aqueles em andamento, gerando uma majoração nos seus orçamentos, o que constitui também, em última instância, um agravante da questão que se pretendia “resolver” através de cortes nos investimentos públicos.

Do exposto resulta que o Brasil ainda apresenta uma distribuição modal no transporte de carga excessivamente centrada na rodovia, decorrente de um processo que se estendeu por várias décadas e onde predominou o crescimento rápido e desproporcional do segmento rodoviário relativamente ao conjunto das demais modalidades. Assim, o setor de transportes apresenta-se no Brasil de hoje segundo características que o diferenciam dos países desenvolvidos e até mesmo de grande parte dos subdesenvolvidos.

Desta forma podemos acreditar que ainda há um grande mercado para a recuperação e desenvolvimento da **TRANSPAULO**.

A importância dos transportes para o desenvolvimento de uma nação constata-se através de características que demonstram o quanto dependente é desse segmento, ao exemplo de um segmento industrial, se por algum tempo, a população se manterá com os estoques existentes, do mesmo modo, se algum setor de comércio entrar em crise, as pessoas poderão tratar diretamente com os produtores, mas se o setor de transportes parar, as mercadorias não poderão chegar até os consumidores, contudo, o transporte é um meio fundamental para qualquer economia.

O sistema de transporte, por si, também é um impulsionador da indústria, visto que sua configuração conta com veículos, navios, aviões, tubulações, portos, estradas, entre outros, que constituem toda uma cadeia de produção, gerando milhões de postos de trabalhos industriais, comerciais e de serviço. Sistema que realizando sua função de deslocar pessoas e mercadorias de um lugar a outro, corrige suas falhas, ajusta seus custos, buscando aperfeiçoamentos tecnológicos, de métodos e sistemas, para atender eficazmente sua demanda.

A economia depende da circulação de mercadorias e pessoas. Em países desenvolvidos, o setor de serviços, é geralmente prevalecente tanto sobre o industrial, quanto sobre o setor de exploração de recursos naturais, isto é, o setor terciário se sobrepõe ao primário e secundário. Refere-se a um dos mais importantes fatores de progresso humano, dado que quanto mais desenvolvido for seu sistema de circulação de pessoas e mercadorias, mais desenvolvida será sua economia.

Neste comenos, é de se ressaltar que são características do transporte rodoviário de carga no Brasil:

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

-
- Possuir a maior representatividade entre os modais existentes;
 - Adequado para curtas e médias distâncias;
 - Serviço de entrega porta a porta;
 - Maior flexibilidade com grande extensão da malha;
 - Transporte com velocidade moderada;
 - Tempo de entrega confiável;
 - Baixa capacidade de carga com limitação de volume e peso; e
 - Integrar todos os estados brasileiros.

Como foi visto, e detalhadamente exposto, a economia depende da circulação de mercadorias e de bens, em resumo, o transporte não é apenas um termômetro da economia, mas na sua essência um dos fatores econômicos, sendo que, como já demonstrado no título anterior, com a alavancagem da economia, crescimento econômico e saída da crise, obviamente, não a tendência, mas a necessidade será do aumento de demanda para transportes.

Sendo o transporte rodoviário a principal matriz no transporte brasileiro é de se destacar o seguinte:

- Será difícil, e lenta, a reversão destes percentuais de participação do transporte rodoviário na matriz de transporte nacional, na medida em que, será necessário forte investimento em infraestrutura (hidrovias, ferrovias, etc..) para a reversão destes números, o que é cediço não ocorrerá tão cedo;

- Há uma demanda retida de consumo desde 2014, sem exceção, houve retração econômica em todos os setores, especialmente nos bens duráveis, ou seja, haverá um aumento na demanda por transportes;
- Por todos os motivos já expostos, certamente, o meio de transporte mais utilizado será o rodoviário, rapidez, custo, prazo e escalabilidade são os principais fatores para a demanda e opção pelo transporte rodoviário.

Destaque-se que a TRANSPAULO tem décadas de *know-how*, frota própria e disponível, e esta preparada para este crescimento econômico que virá, estando disponível para a retomada da economia.

Destaque-se ainda mais, que dezenas de empresas de transporte faliram ou simplesmente fecharam as portas nos últimos anos, aliás, que não serão citadas por respeito e porque em nada agregará neste, inobstante, várias gigantes do setor simplesmente desapareceram, dezenas de empresas de médio porte também, e o mercado não foi absorvido, em virtude da retração econômica.

Dentro de todos estes fatores, é que pode-se afirmar, com certeza e clareza, que havendo um aumento na procura do transporte de cargas em virtude da melhora e restabelecimento da economia, a TRANSPAULO, empresa com mais de 35 anos de existência, frota própria e moderna, e de competência e excelência reconhecidos, terá tudo para absorver este mercado, e recuperar-se, sendo, assim, a missão imediata da empresa é absorver todo o “default” que houve no setor de transporte de cargas, crescer, retomar sua jornada promissora, e evoluir em conjunto com a economia brasileira.

Por todo acima exposto, fica demonstrada a viabilidade econômica, aliás, macroeconômica da TRANSPAULO, conforme reiteradamente exposto neste plano.

III. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)

III.1. Premissas Básicas

A recuperação da TRANSPAULO tem como premissa corrigir suas FRAQUEZAS, tais quais detectadas na análise SWOT apresentada alhures, objetivando, assim, trabalhar e aprimorar a eficácia operacional da empresa, para pagamento dos credores, que se traduz em prover resultado suficiente, ao longo dos anos, para quitar suas obrigações.

Em resumo, ela será realizada em duas FASES, a PRIMEIRA, é a fase de sobrevivência, do recomeço, das suspensões dos pagamentos em virtude da recuperação judicial; da utilização de capital de terceiros como descontos bancários ou cessões de títulos e contratos de fomento mercantil, da parceria com fornecedores, da inversão do ciclo de caixa; e, a SEGUNDA, que será a fase da plena atividade empresarial das empresas do grupo, desalavancagem, de incremento de avanços, extensão da malha e atendimento e geração de valor.

Estas fases serão descritas no próximo item, mas serão nada menos que as etapas, o ritmo e a cadência das premissas e conceitos aqui propostos, de forma organizada e estruturada, objetivando, assim, uma retomada em um crescimento saudável da TRANSPAULO.

Assim, elabora-se uma estratégia empresarial que melhora muito sua eficácia operacional, objetivando, assim, ser viável e gerar caixa, como premissa básica de valer a pena o esforço de todos, credores, empregados, Poder Judiciário e a Sociedade em geral, dentro da RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

De se frisar que, as principais FRAQUEZAS encontradas foram escassez de capital de giro, extensão territorial excessiva para empresa em dificuldades financeiras, excesso de

imobilizações, os quais, conceitualmente, serão usados como principais premissas do PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, que consistirá na correção destas FRAQUEZAS sendo este o ponto chave de sucesso da implementação da recuperação judicial.

Neste compasso de se lembrar a brilhante lição do Mestre Aristides Malheiros:

“O Plano de Recuperação Judicial é uma ponte, que nos leva do local onde estamos para o local onde pretendemos chegar. É preciso ter a noção exata de onde estamos e entender por qual razão viemos parar nesse ponto indesejado.

Em que ponto nos perdemos, como isso aconteceu, o que poderíamos ter feito para evitar? São questões sem as quais se corre o risco de arquitetar-se uma solução equivocada, pois a ponte estará sendo projetada para sair de outro local, que não é aquele onde nos encontramos.

Em segundo lugar, deve-se considerar para onde queremos ir e avaliar como poderemos efetuar nossa travessia, com quais recursos podemos contar.”

(Aristides Malheiros, in RECUPERAÇÃO JUDICIAL: Temos Polêmicos – Revista do Advogado AASP, ano XXIX)

Assim, necessário saber os erros e acertos, e aonde se quer chegar para a apresentação do PLANO, que, no presente caso, atenderá todos os requisitos legais, e, especialmente, aqueles previstos no artigo 50 da LRE, abaixo transcrito:

Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

I - concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;

II - cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade,

-
- constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;
- III - alteração do controle societário;
- IV - substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;
- V - concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;
- VI - aumento de capital social;
- VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;
- VIII - redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;
- IX - dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;
- X - constituição de sociedade de credores;
- XI - venda parcial dos bens;
- XII - equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;
- XIII - usufruto da empresa;
- XIV - administração compartilhada;
- XV - emissão de valores mobiliários;
- XVI - constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor

De se destacar que o artigo 50 da LRE não exaure os meios de RECUPERAÇÃO DA EMPRESA,

até porque, por exemplo, não elenca os meios administrativos da recuperação, reestruturação e gestão da empresa, que se mostram de fundamental importância para a RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Assim, neste plano, serão apresentados os meios de **REESTRUTURAÇÃO** e **RECUPERAÇÃO**, em conjunto, cumprindo na íntegra o espírito norteador da Lei 11.101/05, equilibrando os interesses dos sócios, dos credores e da sociedade em geral.

Deste modo, visando corrigir os fatores acima, aplicar-se-ão as conceitos e medidas básicas para a REESTRUTURAÇÃO do grupo, que certamente trarão resultados positivos imediatos, de médio e longo prazos, subdivididos em duas fases, quais sejam:

III.2. Premissas Básicas

III.2. FASE I – FÊNIX (O Renascimento)

Nesta primeira etapa, utilizar-se-ão saídas imediatas para evitar problemas com a necessidade de capital de giro, bem como para extirpar os nefastos efeitos creditícios pós ajuizamento da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ou seja, evitar-se-á ao máximo socorrer-se de capital de terceiros para o giro empresarial, em busca de parcerias para o giro das atividades empresariais da TRANSPAULO.

De se expor que a KPMG realizou uma pesquisa sobre o tema, elaborando um questionário que foi encaminhado para profissionais da área financeira, contando com a participação de empresas de grande porte e líderes de mercado. Do total de profissionais consultados, 52% (cinquenta e dois por cento) dos participantes admitiram não continuarem fornecendo para clientes em Recuperação Judicial.

Segundo os entrevistados, os motivos para não continuarem com o fornecimento são os seguintes:

-
- Políticas internas, confiança no cliente e mercado;

 - nenhuma seguradora aprova limite para empresas em Recuperação Judicial;

 - As concessionárias de energia elétrica obedecem à política de comercialização e cobrança em atendimento a normas regulamentadas pela Aneel

 - Resolução Aneel n.º 456/2000: caso o cliente esteja inadimplente, a partir de determinado prazo é efetuada a suspensão do fornecimento;

 - Não há qualquer vantagem em aumentar o risco desse cliente, uma vez que o produto não seria relevante para essa empresa; também não há necessidade de aumentar ainda mais o risco, face ao plano apresentado pelos mesmos, ou seja, não credita-se ao plano de recuperação judicial apresentado qualquer atrativo;

 - Motivos internos da empresa;

 - Não aumentar a exposição junto a uma empresa com dificuldade em honrar seus compromissos;

 - Política internacional;

 - Cliente fora do perfil;

 - Política interna;

- Não houve uma negociação formal de continuidade de relacionamento;
- Não aumentar o risco de crédito;
- O cliente parou de honrar seus compromissos;
- Cliente não aceitou efetuar compras mediante pagamento antecipado;
- Risco de crédito adicional aos valores já devidos;
- O cliente tem uma dívida de entrega de commodities e não faturas para pagar. Temos a CPR “Cédula do Produto Rural” que garante que a commodities é que deve ser entregue e não seus recursos financeiros. Estamos discutindo o tema judicialmente e não podemos ser responsabilizados por uma contabilização errônea do produtor rural. Ao entregar a CPR ele deveria ter eliminado do seu contas a pagar a fatura da minha empresa.

Ora, o conceito que vem sendo adotado para empresas em recuperação judicial é o de que “investir é arriscado, fornecer é ainda pior”. A falta de um programa de benefícios exclusivos a fornecedores, torna a sobrevivência durante o período de recuperação algo heroico. O renomado Consultor André Schwartzman, conselheiro da Turnaround Management Association do Brasil, entidade que reúne cabeças pensantes da prática de reestruturação empresarial no país afirma que em levantamento feito pela TMA com 64 grandes fornecedores mostrou que 88% das empresas não tem qualquer regulamento que discipline o comércio com recuperandas, bem ainda, “apenas 12% preveem o que fazer: cortar

qualquer crédito”.

Assim sendo, de modo a minimizar a premente necessidade de capital de giro, seja pela necessidade de desalavancagem, seja ainda pela escassez de crédito para empresas em RECUPERAÇÃO JUDICIAL, isto tudo aliado à atual crise de liquidez que afunda a economia do Brasil, de rigor a implementação da presente FASE I, que é um “DOWNSIZING” com algumas soluções da própria Lei nº 11.101 de 2005, especialmente, a concessão de prazos diferenciados para pagamentos e equalização dos encargos a partir do pedido de recuperação judicial, nos termos do previsto no artigo 50, I e XII supra.

Será necessário um rigoroso *downsizing* neste FASE I, na medida em que, o excesso de filiais e obviamente a extensão do território atendido, fazem com que haja a necessidade de um capital de giro muitíssimo elevado, que a empresa não dispõe e não deve contratar de terceiros neste momento, assim, as dezenas de filiais, deverão ser (e já foram), nesta FASE I, reduzidas a 6 ou 7, no máximo.

Tendo em vista o downsizing da empresa, medidas como demissões já foram tomadas, infelizmente, por serem necessárias, bem ainda, a redução e diminuição da frota (e conseqüentemente de custo, seja pela manutenção, tributos ou até mesmo pelo capital parado e sua depreciação) será imperiosa, para a aplicação desta FASE de recomeço.

Assim, nesta FASE I, inicial e concomitante ao pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, haverá uma proteção do capital de giro da empresa, que será realizada da seguinte forma:

- ❖ O pedido de Recuperação Judicial bloqueará e suspenderá, por força da LRE, todas as ações e execuções que venham a atacar o caixa da empresa, dando assim, um fôlego para as finanças da empresa;

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

- ❖ A impossibilidade jurídica de pagamento das dívidas da empresa, certamente, aliviará o caixa, cuja geração não mais será direcionada para o passado, mas sim, projetada para o futuro e ciclo de caixa da empresa;
- ❖ Haverá uma diminuição na extensão da malha de atendimento da TRANSPAULO, diminuindo custos e facilitando a gestão e administração da empresa;
- ❖ Poderá haver um acréscimo no objeto social da TRANSPAULO para locação de veículos, e, assim, os veículos que estão em desuso poderão gerar riquezas para a empresa;
- ❖ Haverá o “downsizing”, demissões, venda de ativos, reorganização dos ativos, fechamento de filiais etc., tudo isto, implicará em menos custo e necessidade de capital de terceiros;
- ❖ Serão priorizados os clientes com maior margem e menor prazo de pagamento, se o caso, inclusive, firmando-se parcerias vantajosas com clientes que se propõem a pagar a vista, ou que possuem contratos de “vendedor” a custo baixo;
- ❖ A cláusula de credor parceiro prevista neste plano, certamente, atrairá os clientes e fornecedores a voltarem a conceder prazos para a TRANSPAULO, o que inverterá o ciclo de caixa;
- ❖ O equacionamento dos juros, nos termos do artigo 50, XII da LRE, fará com que a TRANSPAULO diminua o que era um elevadíssimo custo financeiro de carregamento

da dívida, ou seja, as finanças da empresa serão menos impactadas pela alavancagem, e, seu capital direcionado ao pagamento de insumos, salários, matérias primas e o que mais for necessário para a atividade empresarial.

Tendo em vista que a TRANSPAULO continua na plena administração e gerência dos seus bens, nos termos da Lei, estas também poderão celebrar contratos de locação dos seus veículos e sem intervenção judicial, nos termos do artigo 64 “caput” da LRE, contudo, será vedado ou terá eficácia suspensa até ulterior deliberação judicial, em todos os contratos, toda e qualquer cláusula de alienação patrimonial, cumprindo-se, assim, o disposto no artigo 66 da LRE.

III.3. FASE 2 – PÉGASUS (Alcançando voos mais altos)

Com maior saudabilidade financeira e após a implementação da FASE I, a TRANSPAULO passará a desenvolver a expansão da sua área comercial, ampliando os campos de atuação do cenário nacional e internacional, capilarizando, novamente, sua extensão territorial, de forma organizada.

De se frisar que, não há um prazo específico para a expansão da área comercial, nem tampouco, há obrigatoriedade de cessação dos contratos previstos na FASE I para a implementação da FASE II, o que se espera, com esta cadencia negocial, é que a TRANSPAULO inicie a expansão de sua área de atuação, no momento em que seu fluxo de caixa esteja estável e seguro, permitindo, assim, um crescimento sustentável.

Segundo Michael Porter, o maior Professor de Estratégia Empresarial, a opção da empresa por uma especialização ou foco em uma parcela da indústria define um escopo estreito para seus produtos e serviços em termos de: tipos de clientes, linha de produtos, canais de distribuição, área de cobertura de vendas, entre outras dimensões.

Destaca-se que Porter, em seu artigo “O que É Estratégia” (What’s Strategy), defende o uso e aplicação de ferramentas de eficácia operacional, a exemplo da reengenharia, da gestão da qualidade total, da terceirização, do “benchmarking”, de alianças, entre outras ferramentas, como forma de buscar a produtividade, a qualidade e o desempenho superior da empresa frente aos concorrentes.

Bem por isto, somente melhorar a eficácia das empresas, como acima mencionado na política administrativa de redução de custos, pode não redundar, no longo prazo, na continuidade de viabilidade da empresa, até porque, os concorrentes também vão aprimorar suas capacidades.

Assim, a lição que se traz de Porter, é a de que a empresa deve ter meios, produtos e serviços que a tornem única, especial, e este será o foco da TRANSPAULO.

Na obra “Competição, *on competition*, estratégias competitivas essenciais” (Campus, 1999), Porter destaca lições de suas obras anteriores, em especial que a intensidade da competição e a rentabilidade de um setor não advêm de coincidência ou má sorte, mas sim de cinco forças competitivas. São elas:

o poder dos clientes;

o poder dos fornecedores;

a ameaça de novos entrantes;

a ameaça de produtos substitutos;

o grau de rivalidade entre os atuais concorrentes.

São estas cinco forças que formam o famoso “diamante de Porter”, retratando que a chave do crescimento, e mesmo da sobrevivência das organizações, é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos clientes, fornecedores e produtos substitutos.

Assim, a TRANSPAULO entende que poderá prestar serviços específicos e especiais, atuando, assim, não somente no ramo de “cargas fracionadas”, mas em virtude de suas licenças e “know how”, pelo princípio da especialidade, atender mercados mais exigentes que remuneram melhor, com as chamadas “cargas especiais”.

A especialização, certamente, será um dos fatores de soerguimento da TRANSPAULO nesta fase 2, contudo, somente o tempo trará os reflexos da economia, aqui tencionando mencionar, os SETORES DE ECONOMIA que irão soerguer, estes, que a TRANSPAULO deverá se especializar e focar suas vendas.

A TRANSPAULO, na medida de sua REESTRUTURAÇÃO, certamente, utilizar-se-á uma estratégia de diferenciação, transportando cargas mais especiais ou diferenciais com maior eficácia e eficiência.

Estas duas fases, de fácil compreensão e entendimento, serão utilizadas especialmente para a reorganização das atividades empresariais da TRANSPAULO, de nada adianta o pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, sem que exista uma estratégia para reestruturação, sendo que, a subdivisão em duas fases, com o “downsinzing” na primeira etapa, nada mais é do que “recuar alguns quilômetros, para ganhar a estrada da vida...”

III.4 Medidas “ON TIME” e “IN TIME”

Várias medidas foram tomadas, estão sendo realizadas, e serão colocadas a prova, para a reorganização da TRANSPAULO, sendo que algumas foram feitas de forma rápida e célere “ON TIME”, e outras, serão aplicadas com a evolução dos negócios, por ainda haver tempo suficiente para tanto “IN TIME”.

Neste tópico, listar-se-á as medidas que serão tomadas, destacando que as aqui descritas podem não exaurir a totalidade de medidas necessárias, mas, em síntese, demonstrarão os meios de recuperação e reestruturação da TRANSPAULO.

III.4.A - “DOWNSIZING”

Downsizing, ou “achatoamento/diminuição de tamanho” é uma das técnicas da administração contemporânea, que surgiu nos Estados Unidos, na década de 1970.

Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização eficiente e eficaz, privilegiando práticas que mantenham a organização mais enxuta possível.

A curto prazo, o processo envolve demissões, achatoamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização. A longo prazo, espera-se que revitalize a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolva melhores serviços, melhore o moral dos funcionários, modernize a empresa e principalmente, a mantenha enxuta, de forma que as práticas burocráticas não venham a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões. O *downsizing* requer um projeto de racionalização planejado e de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos.

Em resumo, trata-se da implantação da FASE I nos negócios da empresa.

O *downsizing* em uma linguagem mais simples é a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos, sendo que, na maior parte dos casos, o *downsizing* é usado como forma de reduzir custos das empresas que, por esta via, procuram recuperar a sua competitividade e sustentabilidade futuras. Embora pareça uma decisão para ser tomada em situações extremas, o *downsizing* é frequentemente a única via para a viabilidade das empresas e nenhum gestor gosta de tomar este tipo de decisões.

A razão mais importante para justificar o *downsizing* é a redução de custos. A forma que as empresas encontram para recuperar a sua competitividade é reduzindo o número de pessoas e conseqüentemente os custos. Mas o entendimento ordinário do conceito como simples redução significativa de pessoal e instalações causa problemas, abordados no artigo da revista Fortune de 9 de abril de 1990 ("Cost Cutting: how to do it right" ^[1]), ou, em tradução livre, "Corte de Custos: como fazer isso direito") e por isso começou-se a tentar se adotar um termo alternativo, o *rightsizing* ("o tamanho certo").

A melhor técnica será utilizada para o "downsizing" da TRANSPAULO, pois não será apenas e tão somente utilizada para demissões e redução de custos, mas sim, no geral, para gerar uma melhora no desempenho organizacional diante do declínio organizacional e ambiental, são elas: redução, reorientação, redução e reorientação do domínio e da estrutura, a palavra "rightsizing" até se aplicaria, se hoje em meio a retomada do crescimento, houvesse como saber o "tamanho certo", ou seja, agora realmente é necessário andar para trás, para esperar um crescimento saudável no futuro..

O *Downsizing* como estratégia para melhoria da eficiência de uma organização tem os seguintes objetivos:

- Redução de necessidade de capital de terceiros;
- Redução dos custos;
- Rapidez na tomada de decisões;
- Resposta mais rápida às ações do concorrente;
- Comunicação menos distorcida e mais rápida;
- Manutenção da orientação para a ação com menos análise e paralisia;
- Promoção das sinergias dentro da empresa;
- Elevação da moral na gerência geral;
- Criação do foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos;

Várias medidas serão aplicadas para o *downsizing* da empresa, dentre elas, há de se destacar as seguintes:

II.4.A.i - Redução Drástica no número de filiais

Conforme já foi exposto no bojo deste Plano, houve uma redução do número de filiais, de dezenas para apenas e tão somente 6 filiais, com isto, obviamente, a TRANSPAULO diminui seu tamanho de forma consciente, atuando em filiais mais rentáveis e cuja especialidade da TRANSPAULO faz a diferença na região, abandonando, assim, o antigo conceito de expansão territorial e crescimento desordenado.

A redução de número de filiais, faz com que a informação chegue mais rápida aos executivos da empresa, facilitando a tomada de decisões, a gestão, o controle de custos, e, assim, a

administração e reorganização da empresa.

Além disto, por óbvio, o custo fixo mensal diminuiu abruptamente, e, com isto, fica viabilizada a retomada dos negócios da TRANSPAULO.

II.4.A.ii - Relocação e Ajuste dos Ativos com as Instituições Financeiras e Assemelhados

Por ser uma transportadora de GRANDE PORTE, a TRANSPAULO possui centenas de “placas”, entre caminhões de pequeno, médio e grande porte e carretas, ou seja, com a diminuição da empresa, toda esta frota não será necessária.

De se destacar que, os ativos “caminhões” e “carretas” que não são utilizados, são nocivos às finanças da empresa, pois, além de representarem custo com tributos, manutenção, garagem, segurança, etc., ainda são depreciados, ou seja, manter estes ativos na empresa tem uma consequência nefasta para a continuidade da atividade empresarial da TRANSPAULO.

Assim, uma das soluções encontradas será a readequação dos ativos da empresa.

A TRANSPAULO possui diversos contratos de alienação fiduciária com várias instituições financeiras, contratos estes que além de gerarem custo com juros e parcelas, ainda detêm garantia fiduciária que, cediço, por força do artigo 49, § 3º da LRE, não estão sujeito ao presente procedimento recuperacional e que podem eventualmente ser retirados da empresa no final do chamado “stay period”.

Assim, não há sentido lógico, econômico ou jurídico, manter a totalidade da frota em seu poder, na medida em que, gerará custo desnecessário em virtude do desuso da totalidade

da frota, e, ainda correr--se-á o risco de perder de forma desordenada no futuro, com busca e apreensões e leilões por preços inferiores aos de mercado, o que trará prejuízo a toda coletividade.

Assim, é necessário neste *downsizing* a READEQUAÇÃO DA FROTA.

Conceitualmente, as instituições financeiras ou assemelhadas serão ou já foram chamadas para que seja realizado um “acerto de contas”, um ajuste na dívida, sendo que, neste caso, serão equacionados o PASSIVO (saldo devedor de todos os contratos celebrados com determinada instituição financeira ou assemelhado) X ATIVO (relação de bens em garantia deste passivo), e, realizado assim, um encontro de contas, devolvendo-se bens até o limite do PASSIVO, liberando-se os demais bens da garantia fiduciária.

Estes acertos, em tese, prescindem de autorização judicial, ante a modalidade de garantia firmada com as instituições financeiras (alienação fiduciária ou arrendamento mercantil), contudo, sempre que houver qualquer negociação neste sentido, será informado na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, dando, assim, ampla transparência do todo ocorrido.

Estas medidas podem ser tomadas a qualquer tempo, e trazem inúmeros benefícios para a RECUPERAÇÃO JUDICIAL, os credores, a RECUPERANDAS e todos os interessados, posto que:

- a) diminuem a necessidade de capital para amortização das parcelas;
- b) diminuem a necessidade de capital para pagamento de tributos como IPVA, por exemplo;
- c) reduzem o risco de “autoliquidação” ou mesmo de sequestro de bens;
- d) evita-se a perda de capital e valor pela depreciação;
- e) diminui e muito o risco de quebra e deterioração dos veículos, já que, como é cediço, veículos e máquinas não foram feitos para ficarem parados;
- f) diminui o custo com manutenção, vigia, garagem etc., dentre outros benefícios.

Assim sendo, a readequação dos ativos é medida que se impõe para a recuperação e reorganização da TRANSPAULO.

II.4.A.iii - Redução do Quadro de Empregados

Infelizmente, foram realizadas dezenas de demissões, com o fito de readequar o quadro de empregados da TRANSPAULO à sua realidade.

II.4.A.iv - Reorganização Gerencial

Houve uma reorganização Gerencial completa, distribuindo-se melhor e de forma mais precisa as funções dos Gerentes e executivos, de forma a tornar a administração da empresa mais eficaz e célere, diminuindo o tempo de tomada de decisões, e aumentando sua precisão.

III.4.B - Medidas Administrativas

Profissionalização, Diminuição dos Custos e Geração de Caixa, estas são as metas administrativas.

Esta estratégia exige uma grande perseguição na redução dos custos através de funcionários qualificados, um controle rígido nas despesas gerais e administrativas, e, especialmente, na aquisição do estoque.

Diversas medidas Administrativas serão tomadas para a melhora da eficácia da TRANSPAULO, dentre elas, pode-se especificar as abaixo descritas:

- ☆ Contratação de profissionais especializados em gestão de empresas em dificuldades financeiras;

- ☆ Trabalho de informação, conscientização e união de toda a equipe, baseado no aprendizado decorrente das recentes análises citadas, combinadas com a experiência dos profissionais recém contratados (advogados e Consultoria) e escolha de ações e oportunidades ligadas a otimização da aplicação do fluxo de caixa, destinando-o estritamente àquelas operações do atual ciclo de atividades que se enquadram no gabarito técnico e situação financeira da TRANSPAULO e que geram exclusivamente resultados positivos e imediatos.
- ☆ Aplicação de análise combinatória das atividades escolhidas como acima, como a forma de compra, volume, redução de estoques que não são mais essenciais e logística ideal para suprir o faturamento com o mínimo de absorção de capital de giro na compra de materiais visando a maximização do uso do atual capital de giro;
- ☆ Reorganização dos recursos humanos da empresa, com adequação do quadro de funcionários ao atual nível de atividades da TRANSPAULO assegurando aos afastados prioridade na recontração, na medida em que houver ampliação das atividades;
- ☆ Busca de parceria com instituições financeiras para viabilizar a recomposição do capital de giro estritamente necessário à consecução das atividades primárias;
- ☆ Aprimoramento do sistema de gestão, melhorando a qualidade e quantidade de informações do controle do estoque, viabilizando a tomada de decisões acertadas e rápidas;

A TRANSPAULO expõe que diversas destas medidas já foram tomadas, e que o resultado destas ações, em pouco mais de três meses, já podem ser tidos como surpreendentes, pois apesar do pedido de recuperação judicial, cujos efeitos imediatos costumam ser de

descrédito, a empresa já iniciou novas parcerias com clientes, e manteve faturamento acima do esperado para o imediato período pós-recuperação judicial.

Além do acima exposto, a melhora do sistema de gestão da empresa será fundamental para sua recuperação. É inequívoco, conforme preceitua Campos Filho, que o Sistema de gestão - do ponto de vista do seu gerenciamento – deve ser uma combinação estruturada do componente “práticas de trabalho” (os métodos usados pelos recursos humanos para desempenhar suas atividades) com outros três componentes: informação (o conjunto de dados com forma e conteúdo adequados para um determinado uso); recursos humanos (quem coleta, processa, recupera e utiliza os dados); e tecnologias de informação (o conjunto de hardware e software que executa as tarefas de processamento das informações dos SI's).

III.4.C - Aquisição Racional de Suprimentos

Haverá uma renegociação com os fornecedores reduzindo os preços em função da mudança do pagamento a prazo para a vista ou antecipado.

Será necessário um trabalho de conscientização geral de todos os responsáveis por requisições de materiais, com referência ao novo processo de aquisições de materiais com pagamento à vista, no sentido de racionalizar o consumo, conter gastos desnecessários, reduzir custos de estocagens e eliminar vícios contrários ao bom andamento do processo;

III.4.D - Área Operacional

Está sendo realizada uma readequação na área operacional de atuação, evitando assim o desperdício e a ociosidade, com as seguintes providências:

- Readequação do número de filiais;

-
- Readequação do fluxo operacional;
 - Maior atenção à utilização, contratação, pagamento e cobrança dos fretes de terceiros;
 - Redução do custo de manutenção preventiva.

III.4.E. Desalavancagem

A premissa financeira da TRANSPAULO é gerir seu caixa de maneira a otimizar ao máximo os recursos e fazer frente aos compromissos de curto prazo. É inequívoco que em um momento de escassez do crédito, a gestão de caixa torna-se um ponto crítico para as empresas em dificuldades financeiras ou com desempenho deficitário.

Como já foi explicitado, quando da expansão das vendas, optou-se por escolher uma estrutura de capital de alavancagem financeira, até porque a capacidade em gerar lucros da TRANSPAULO, naquele momento estratégico, parecia ser superior às taxas emprestadas, ou seja, o “spread” era considerado como o resultado da alavancagem.

Não foi, naquele momento, um erro estratégico. Os economistas FAMA e MELHER concluíram haver fortes indícios de que o nível de endividamento se constitui num fator que potencializa os resultados das empresas com tendência a gerar lucro, aumentando, conseqüentemente, seu valor, e age negativamente sobre aquelas com tendência a gerar prejuízo. Neste sentido, de se transcrever o seguinte trecho do estudo:

“O capital de terceiros tem diversas vantagens. Primeiro, os juros são dedutíveis para fins de imposto, o que reduz o custo efetivo da dívida. Segundo, como os portadores de títulos de dívidas obtêm um

*retorno fixo, os acionistas não precisam partilhar seus lucros se os negócios forem extremamente bem-sucedidos. **No entanto, o capital de terceiros também tem desvantagens. Primeiro, quanto mais alto for o grau de endividamento, mais alta será a taxa de juros. Segundo, se uma empresa enfrenta tempos difíceis e o lucro operacional não é suficiente para cobrir os pagamentos de juros, os acionistas terão de cobrir a diferença e, se não puderem fazê-lo, a empresa irá à falência. Épocas boas podem estar logo adiante, mas o excesso de dívidas ainda pode impedir a empresa de chegar lá e ainda arruinar os acionistas nesse meio-tempo.***

O custo financeiro fez com que a estratégia de alavancagem financeira tivesse um revés, ou seja, a TRANSPAULO não conseguiu honrar seus compromissos com as instituições financeiras, bem ainda, teve um prejuízo operacional.

Neste passo, urge trazer à baila mais um trecho do já citado estudo de FAMA e MELHER sobre alavancagem financeira onde concluem que “os resultados das empresas são de extrema importância, uma vez que apenas as empresas geradoras de lucros operacionais se beneficiariam da alavancagem”, e, conforme visto na prática **“a alavanca age como impulsador para cima ou para baixo”**.

Assim, a estratégia financeira deste plano deverá ser a de reverter à direção desta “alavanca”, fazendo com que a TRANSPAULO utilize parte de sua geração de caixa, para, gradativamente, minorar seu custo financeiro e aumentar a utilização de recursos próprios.

O princípio básico será o da negociação com clientes e fornecedores, “antecipando receitas e aumentando o prazo para saídas de recursos.”

Uma das saídas encontradas para este fim é a apresentada neste plano como “DIP financing”, outorgando assim uma parte do resultado operacional da empresa para aqueles credores parceiros que mesmo sujeitos aos efeitos da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, continuarem fornecendo para a TRANSPAULO, com crédito, haja vista que hoje as compras são efetivadas essencialmente à vista.

A saída do “DIP financing”, caso aceita pelos credores, dá resultados ao giro empresarial da TRANSPAULO, e, ainda, diminui a necessidade de utilização de capital de terceiros, descontos ou faturização, impactando positivamente no resultado pela diminuição dos custos financeiros.

De se citar neste momento a brilhante lição de André Schwartzman, diretor da KPMG no Brasil na área de *Restructuring*: “Essa tem sido a lição da crise, a gestão de caixa deve ser uma ferramenta auxiliar no processo de decisões das empresas. Um processo eficiente de *cash management* pode otimizar a liquidez, intensificar as medidas de economia e abrir novas oportunidades de geração de caixa”.

Ora, é inequívoco que para a TRANSPAULO estabilizar a sua situação, terá que promover uma fortíssima gestão de caixa, evitando que a empresa fique totalmente dependente de linhas externas ou de novos capitais, desde que consiga uma gestão mais eficiente do capital de giro, com uma melhor gestão de recebíveis, contas a pagar e estoques, por exemplo.

Com a utilização do DIP FINANCING, e melhorando suas margens operacionais, a TRANSPAULO deverá exercitar-se para, ao longo do tempo, com início a curto/médio prazo, desalavancar-se, dependendo menos do capital de terceiros.

III.4.F Alteração no critério de Precificação

A política de preços será revista.

Uma das mais importantes decisões estratégicas de uma empresa é a formação do preço de venda dos seus serviços ou produtos. Tal processo decisório é complexo, pois depende de variáveis qualitativas e quantitativas, internas e externas que estão envolvidas num planejamento consubstanciado em informações estratégicas de mercado, que refletem os objetivos bem como a missão da empresa. Sendo assim, pode-se dizer que a definição do preço e da rentabilidade é resultado do processo de planejamento como um todo e da interação das diversas áreas da organização.

Conforme GUERREIRO & ÂNGELO (1999), as decisões de preços e análise de rentabilidade devem ser implementados a partir da visão sistêmica da empresa, pois afetam diretamente algumas áreas vitais tais como finanças, marketing, estoque e produção. O estudo das decisões de preços e rentabilidade é efetuado por meio da interação do Marketing, utilizando-se da Teoria do Mercado, da Microeconomia, utilizando-se da Teoria Econômica e da Contabilidade de Custos, e utilizando-se da Teoria de Custos.

A determinação de preço dos produtos e estabelecimento de um grau desejado de rentabilidade deve ser objetivada pela administração da TRANSPAULO, observando todas as variáveis econômicas, de mercado e de custo envolvidas com os produtos ou serviços da mesma.

Aqui, de se mencionar “slogan” da famosa firma de auditoria “PRICE”, que há tempos atrás assim destacava: “ Não é o tamanho do seu faturamento que importa, e sim, da sua rentabilidade”.

Nos últimos anos, a TRANSPAULO faturou muito, chegou a faturar mais de R\$ 20.000.000,00 por mês, e, nem por isto, este faturamento se traduziu em resultado, tanto é verdade, que hoje está em RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Conforme ensina a melhor doutrina de ECONOMIA, o preço é algo dinâmico, difícil de estabelecer, que se altera em função de uma série de variáveis.

A precificação dos produtos é um componente dos objetivos gerais da empresa. Segundo SANTOS (1995) a Teoria Econômica fornece dois princípios fundamentais para as decisões de preços, que são a otimização e o equilíbrio da oferta e demanda, incluindo a lei da oferta e procura, elasticidade dos produtos, e teoria dos custos e da produção.

De acordo com ROSSETI (2000:397) na Teoria Econômica os preços são expressões monetárias do valor dos produtos e o valor resulta da utilidade avaliada pelos que tem a necessidade e, então, procuram satisfazê-la, e dos custos calculados pelos que produzem e, então, buscam ressarcir-los pela oferta. Nesse contexto o mercado é o grande validador do preço, sendo que as políticas e estratégias de formação de preços, deverão ser orientadas para a oferta e procura e o valor dos benefícios que o produto possui e oferece. Entretanto, há no mercado um fenômeno que é a flutuação dos preços dos produtos.

Segundo BOONE & KURTZ (1998:472) para compreender o motivo da flutuação dos preços no mercado, é necessário compreender o conceito de elasticidade do produto. A elasticidade do produto é a medida de receptividade de compradores e fornecedores às mudanças de preços. A elasticidade de demanda é a mudança percentual na quantidade demandada de um produto ou serviço, dividida pela mudança em seu preço. A elasticidade de oferta de um produto é a mudança percentual na quantidade de mercadorias ou serviços dividida pela mudança percentual em seu preço.

A TRANSPAULO sempre atuou na fixação de preço baseado na “Teoria do Mercado”, que tem como foco o mercado consumidor, com relação ao atendimento das suas necessidades, as características e as qualidades exigidas pelos Clientes, ou seja, melhor “custo - benefício”

do cliente, sendo este o único fator de precificação..

Certamente, mesmo sem saber, utilizava-se da teoria que, segundo KOTLER & ARMSTRONG (1998:246), usa-se a percepção dos CLIENTES com relação ao valor do produto e não nos custos do vendedor, preocupando-se com o preço que o consumidor estaria disposto a pagar.

Além disto, este método leva em conta a fixação de preços a valores correntes, no qual a empresa se orienta através do preço praticado pelos concorrentes em produtos semelhantes no mercado, determinando seu preço acima, abaixo ou idêntico aos praticados, entretanto não considera a demanda dos produtos nem a formação dos custos do produto.

Não se pode olvidar, principalmente para um serviço como transporte, que as premissas do “preço de mercado” devem ser adotadas, especialmente, porque o cliente do mercado é exigente, inteligente, tem opções para contratação, ou seja deixar de adotar como critério de preços, algumas premissas da “TEORIA DO MERCADO”, quais sejam, disposição do consumidor e concorrência, seria suicídio empresarial.

Contudo, o que se propõe, é aplicar uma estratégia híbrida de formação de preços, com premissas da “TEORIA DO MERCADO” e técnicas da “TEORIA DOS CUSTOS”, levando-se em consideração todo o sistema de informações de custos do produto.

A TRANSPAULO passará a utilizar na determinação de preços e rentabilidade a interação das Teorias de Mercado e de Custos para a obtenção do melhor resultado, já que a interação de tais teorias fornece ferramental para que o administrador desenvolva seu processo decisório de forma dinâmica, vinculando todos os elementos ao processo de planejamento estratégico e operacional da empresa.

O ponto fundamental da decisão de preços e rentabilidade é identificar as principais alternativas de ação a luz das diretrizes estratégicas da empresa, fazendo simulações dos resultados e escolhendo as melhores alternativas para otimização do resultado global da empresa.

Desta forma, estará considerando os aspectos de mercado, econômicos e de custos na sua decisão. A alteração na política de preços é fundamental para a reestruturação da empresa.

IV. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ

A TRANSPAULO tem um patrimônio e um “goodwill” plenamente autorizativo de sua recuperação judicial. O laudo de avaliação anexo, que cumpre o artigo 53, III da Lei 11.101/05 demonstra a atual situação patrimonial das empresas.

V. DO PAGAMENTO AOS CREDITORES

A presente Recuperação Judicial possui as quatro classes de credores, os credores TRABALHISTAS, os credores com GARANTIA REAL, os credores QUIROGRAFÁRIOS e, por fim, os credores MICROEMPRESAS OU EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.

Desta feita, a TRANSPAULO intenciona pagar seus credores de forma justa e equilibrada, haja vista não somente a função social da Lei, mas, especialmente, a relevância destes para a recuperação das empresas.

V.1 Credores Trabalhistas

Os créditos trabalhistas sujeitos, cuja monta hoje é de aproximadamente R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), serão pagos considerando:

-
- i. a natureza alimentar das verbas trabalhistas em aberto e seu consequente impacto social;
 - ii. que o artigo 54 da Lei n.º 11.101/05 não prevê *dies a quo* para início dos pagamentos das verbas trabalhistas;
 - iii. que pelas razões da crise expostas a TRANSPAULO (e muitas empresas nacionais) foi forçada a reduzir drasticamente seu quadro de funcionários, o que ensejou expressivo passivo de natureza TRABALHISTA;
 - iv. a atual capacidade de pagamento da empresa, demonstrado pelos laudos e documentos anexos;
 - v. que os bens móveis da empresa, não podem ser transferidos a nenhum sócio, nem mesmo por vontade da empresa ou dos seus acionistas ou Sócios, antes de liquidadas as dívidas trabalhistas em tributárias pendentes, em virtude dos débitos trabalhistas e tributários, de acordo com inequívoco entendimento do artigo 186 do CTN.

Assim sendo, a TRANSPAULO tenciona em fazer um ACORDO com eficácia “*erga omnes*” em AÇÃO CIVIL PÚBLICA, com alcance para todos os credores trabalhistas da empresa, pelo qual, serão dados em pagamento ou leiloados todos os imóveis da empresa, sem exceção, objetivando a liquidação das verbas trabalhistas.

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

Assim sendo, a proposta principal que se impõe no presente PLANO, é a RATIFICAÇÃO de acordo com caráter extensivo a todos os CREDORES desta classe da empresa, em processo piloto, dando-se em pagamento e leiloando-se o ativo imobiliário da empresa.

Local	Matrícula	Total área
Goiânia	66.877	112.000 m2
Canoas - Guilherme Schell	12.246	3.657,00 m2
Canoas - General Câmara	24.858	381,15 m2
Canoas - General Câmara	53.599	889,35
Canoas - Berto Círio	96.428	55.778,17 m2
Caxias do Sul	56.983	24.800 m2
Blumenau	24.135	2.107,69 m2
Paranatinga	508	11.460.000,00m2

A proposta para a realização do acordo na vara especializada, que fica ratificado nestes autos, é a proposta principal a que se submete o pagamento da CLASSE I, que eu resumo, é o leilão e posterior distribuição proporcional do resultado do Leilão aos credores trabalhistas, destacando que, a priori, a avaliação dos bens imóveis é de aproximadamente 160% (cento e

sessenta por cento) do valor total devido nesta CLASSE, ou seja, tratam-se de bens suficientes para este fim.

A presente proposta de pagamento, além de ser muito eficiente e garantir o rápido início dos pagamentos dos credores trabalhistas, sem qualquer risco jurídico, comercial ou empresarial, ainda encontra amparo no artigo 50, IX da LRE, abaixo:

Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

(...)

IX – dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;

(...)

XI – venda parcial dos bens

(...)

XVI – constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

(...)

A venda dos bens para pagamento de forma igual aos credores desta classe, evita inclusive violação à Lei art. 172 da LRE, evita ferir ao princípio do *par conditio creditorum*, motivo pelo qual o pagamento de qualquer credor sem a apreciação da ordem estabelecida neste Plano de Recuperação acarreta evidente quebra da paridade e cometimento de crime falimentar, já que serão privilegiados em detrimento dos demais que compõem a mesma classe trabalhista.

Assim caso não seja celebrado o ACORDO NA AÇÃO CIVIL PÚBLICA ou em eventual

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

PROCESSO PILOTO da Vara do Trabalho, fica como proposta ALTERNATIVA, a realização da venda através de LEILÃO de todo o ativo imobiliário da RECUPERANDA, sem exceção, com reversão para os CREDORES da CLASSE I, até o limite dos seus créditos.

Superada tal questão, o Cronograma deverá ser o seguinte:

1. Após a apresentação deste Plano de Recuperação Judicial em Juízo, a Recuperanda solicitará a realização da VENDA DOS IMÓVEIS, em conjunto, por um dos meios previstos no artigo 142 da LRE;
2. Os imóveis serão entregues ao arrematante livres e desembaraçados, sem qualquer tipo de dívida ou sucessão, nos exatos termos do parágrafo único do artigo 60 da LRE combinado com o artigo 186 do Código Tributário Nacional.
3. Esclarece-se que cada CREDOR desta classe receberá de forma diretamente proporcional ao seu CRÉDITO habilitado na RECUPERAÇÃO JUDICIAL;
4. O levantamento, pelo CREDOR, do seu valor correspondente, implicará automaticamente na aceitação ao PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, e no compromisso do voto favorável, ratificando esta aceitação, quando da realização da Assembleia de Credores, sob pena de devolução dos valores recebidos no caso de falência.

Fica proposta ainda, que caso a não tenha sucesso na alienação dos imóveis, deverá ser OUTORGADA, como DAÇÃO EM PAGAMENTO, os mesmos imóveis como forma de viabilizar o pagamento dos credores DESTA CLASSE. Nesta hipótese, poderão os credores, caso entendam necessário, constituir uma SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECIFICO (SPE) para receber o imóvel.

Esclarece-se que, nesta hipótese cada CREDOR desta classe terá efetiva participação no imóvel, de forma diretamente proporcional ao seu CRÉDITO habilitado na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, ou seja, cada credor será proprietário do imóvel na medida do seu crédito.

O imóvel será entregue aos credores livres e desembaraçados, sem qualquer tipo de dívida ou sucessão, nos exatos termos do parágrafo único do artigo 60 da LRE combinado com o artigo 186 do Código Tributário Nacional.

Não haverá a incidência das multas dos artigos 467 e 477 da CLT nas verbas pagas no plano de recuperação judicial, adotando-se como princípio o fato da impossibilidade jurídica dos pagamentos aos credores, em virtude do pedido de recuperação judicial; da mais valia prevista no artigo 47, que é a continuidade da atividade empresarial; do justo equilíbrio dos interesses dos credores, não sendo crível pagar uma elevadíssima multa adicional, enquanto em outras classes há deságio, bem ainda, e especialmente, adotando-se por analogia a Súmula 388 do C. TST.

Todos os valores devidos aos trabalhadores serão corrigidos de acordo com a tabela do TRT da 15ª Região, a partir da habilitação na RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Nos ensinamentos de Marcelo Souza (SOUZA, Marcelo Papaléo de. A Lei de recuperação e falência e suas consequências no direito e no processo do trabalho. 3. ed. São Paulo: LTr, 2009.2009) a reabilitação econômica do devedor traz benefícios a todos os credores, mesmo que tenham que se privar de alguns benefícios através de determinados sacrifícios.

Aqui, necessário se faz destacar o artigo 47 da Lei n. 11.101/05, no qual trata da Recuperação Judicial de Empresas tem como finalidade preservar a função social da empresa no que tange a manutenção da atividade empresarial e a preservação dos empregos, *in literis*:

Artigo 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.

E neste sentido, buscando equilíbrio entre os interesses dos credores, das mais variadas naturezas, e, sopesado o princípio maior da Lei, que é a continuidade da atividade empresarial para alcançar a função social da empresa, chegou-se a uma das premissas da Lei atual, que é a da “participação ativa dos credores”.

No parecer elaborado sobre o projeto em tramitação, o falecido Senador Ramez Tebet esclareceu, em relação ao primeiro, que "é preciso que as normas procedimentais da falência e da recuperação de empresas sejam, na medida do possível, simples, conferindo-se celeridade e eficiência ao processo e reduzindo-se a burocracia que atravanca seu curso", e, quanto ao segundo, que **"é desejável que os credores participem ativamente dos processos de falência e de recuperação, a fim de que, diligenciando para a defesa de seus interesses, em especial o recebimento de seu crédito, otimizem os resultados obtidos com o processo, com redução da possibilidade de fraude ou malversação dos recursos da empresa ou da massa falida"**.

Assim, para elaboração da presente proposta, os três princípios acima foram sopesados e equacionados, equilibrando todos os interesses, com a efetiva participação dos credores trabalhistas, viabilizando, assim a continuidade da atividade empresarial.

Discutir-se-á, inclusive, este acordo, com os SINDICATOS regionais, objetivando um consenso, buscando o bem comum, que é a continuidade da empresa, e o pagamento dos créditos trabalhistas.

Tendo em vista que existem processos trabalhistas em trâmite, em que se discutem verbas controversas e alheias ao parágrafo único do artigo 54 da Lei, tomando-se por base o

princípio legal, e evitando privilegiar credores da mesma classe, a TRANSPAULO pagará aludidas verbas, caso deferidas pela Justiça do Trabalho, da forma como prevista neste plano, salvo acordo mais vantajoso a empresa livremente pactuado pelo credor, através de parcelas mensais, a partir da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial, desde que devidamente habilitado o crédito através de certidão emitida pela Justiça especializada.

As medidas de pagamento para os CREDITORES TRABALHISTAS acima previstas, não são apenas adequadas à literalidade da Lei, mas, especialmente, aos princípios norteadores da LRE, motivo pelo qual a TRANSPAULO assume os compromissos acima como sérios e incondicionais, respeitando, assim, a essência da lei 11.101/05.

V.2. Credores com Garantia Real, Credores Quirografários e Credores enquadrados como Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Primeiramente, expõe-se que a forma de pagamento para os CREDITORES com GARANTIA REAL, QUIROGRAFÁRIOS e aqueles enquadrados como MICROEMPRESAS e EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, será semelhante, motivo pelo qual, tratar-se do pagamento destes credores em uma única cláusula.

Para a obtenção da forma correta e possível de pagamento aos credores, foi elaborado um detalhado e conservador fluxo de caixa, já prevendo os resultados financeiros decorrentes das ações do Plano de Recuperação Judicial, as estimativas de resultados futuros, tudo feito dentro do exíguo prazo de tempo havido até o momento, foram considerados juntamente com a utilização dos fluxos de 2016 e 2017, projetando-os.

Nessas projeções foram incluídas todas as economias possíveis decorrentes das ações já tomadas, como também a redução do faturamento via criteriosa seleção das operações rentáveis. Ainda, considerou-se um crescimento mínimo, totalmente possível em face das

medidas tomadas, do conhecimento do mercado, das possibilidades da atual estrutura e ainda da forte crise econômica que o País atravessa.

Foi, portanto, projetado um fluxo de caixa criterioso, considerando qualidade das margens, compras bem negociadas, compatibilizadas com as vendas e pagamentos, todas as oportunidades de redução de custos e eliminação de ativos dispensáveis, tudo objetivando economias pontuais totalmente obteníveis ao longo do tempo.

Essas avaliações juntadas a uma perspectiva conservadora no aumento do faturamento durante 2017 e 2018 projetam a ocorrência de caixa médio mensal livre, do qual destina-se, para o pagamento aos credores constantes nas Classes II, III e IV da Recuperação Judicial, para o pagamento de todos os credores, a partir do escoamento da carência. Os pagamentos serão feitos ao final de cada trimestre civil.

Ainda, a TRANSPAULO destinará condições especiais às empresas, instituições, prestadores de serviços e fornecedores que continuarem com ela negociando a preços e condições normais de mercado, denominando estes neste documento como Credores Parceiros, como será demonstrado na cláusula do DIP FINANCING, com duas subclasses, quais sejam, a dos CREDITORES PARCEIROS e dos CREDITORES ESSENCIAIS.

O saldo, após aplicação do prêmio pontualidade, será corrigido à Taxa Referencial (TR) média mensal de 0,0746% mais juros mensais de 0,2169%, perfazendo o percentual de 3,5% ao ano que ficarão fixos até o final dos pagamentos.

Ainda, é necessário um período de carência para aprimorar e estabilizar as operações e controles, e recompor parcialmente o capital de giro na metodologia descrita acima. Nesse período, o caixa livre será utilizado para os acertos necessários na estrutura financeira.

Plano de Recuperação Judicial**TRANSPAULO**

Portanto, faz-se necessário um período de carência de 24 (vinte e quatro) meses, contados da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial.

E é esta a principal premissa do Plano de Pagamento, de um lado, elaborar uma fórmula que comprove a viabilidade financeira da empresa, e, de outro, pagar seus credores no menor prazo possível, destacando-se que os pagamentos respeitarão o princípio da proporcionalidade, ou seja, cada credor participará do recebimento deste pagamento, na mesma proporção/participação de seu crédito no quadro geral de credores (excluídos aí os credores de verba trabalhista).

Haverá, também, um prêmio por pontualidade, sendo este importantíssimo incentivo que leva em consideração a exatidão da TRANSPAULO no cumprimento dos compromissos aqui firmados com seus credores.

Assim, caso a TRANSPAULO pague pontualmente as parcelas trimestrais a que se compromete, haverá um prêmio de desconto de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da dívida aos credores não parceiros, desde que pontualmente, considerando-se, contudo, justo, um atraso máximo de 30 (trinta) dias em cada parcela trimestral.

O valor da parcela trimestral será do importe de R\$ 342.597,00 (trezentos e quarenta e dois mil, quinhentos e noventa e sete reais), sendo que uma vez concluído o pagamento dos saldos devidos aos credores parceiros, aludidos valores serão destinadas para o pagamento desta classe, somando um valor trimestral total, estimado em virtude da correção de R\$ 578.800,00 (quinhentos e setenta e oito mil e oitocentos reais).

Com a aplicação destes pagamentos, do prêmio pontualidade, e dos LEILÕES reversos que serão apresentados a seguir, espera-se total quitação desta classe em prazo pouco superior a 11 anos (11 anos e seis meses).

V.3 CREDORES ESSENCIAIS – LOCADORES DE GALPÕES

Como dito anteriormente, houve um “downsizing” na TRANSPAULO, sendo que, a mesma será composta por apenas 06 filiais, contudo, todos os galpões são objeto de locação e os seus proprietários/locadores estão sujeitos à RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Assim, para que haja a continuidade das atividades empresariais, é necessária a manutenção dos contratos de locação, motivo pelo qual, aqui, se propõe que os PROPRIETÁRIOS/CREDORES que continuem/mantenhem os contratos de locação com a TRANSPAULO, desde que as parcelas locatícias pós-recuperação judicial estejam adimplentes, sejam chamados de CREDORES ESSENCIAIS, ante a óbvia necessidade de manutenção destes contratos.

Evidente que a manutenção das empresas Recuperandas nos galpões pelos locadores, com finalidade de exercer suas atividades regularmente, é essencial para a sua continuidade, bem como para o pagamento de todos seus credores e fiel cumprimento do presente plano.

Assim, a TRANSPAULO propõe o pagamento dos credores originários de locação dos galpões, referentes aos alugueres anteriores ao ajuizamento do pedido de recuperação judicial, **que mantiverem a locação das lojas ao grupo**, da seguinte forma:

- NENHUMA CARÊNCIA;
- NENHUM DESÁGIO OU PRÊMIO PONTUALIDADE;
- Pagamento em 24 (vinte e quatro meses), através de parcelas trimestrais;
- Correção anual de 5%

Os **credores essenciais** serão pagos em 24 meses a contar da publicação da decisão que homologar o plano, em parcelas trimestrais de R\$ 159.000,00 (cento e cinquenta e nove mil reais).

Que nem se alegue a inviabilidade do PLANO DE RECUPERAÇÃO, à medida que, **a UMA**, o intuito é a **MANUTENÇÃO DA EMPRESA**, sendo que se despejadas as empresas não haverá recuperação, mas sim inevitável falência; **a DUAS**, equacionar o pagamento dos CREDORES ESSENCIAIS PARA CONTINUIDADE DAS ATIVIDADES É DEVER DAS RECUPERANDAS.

Aqui, necessário se faz destacar o artigo 47 da Lei n. 11.101/05 na qual trata da Recuperação Judicial de Empresas tem como finalidade preservar a função social da empresa no que tange a manutenção da atividade empresarial e a preservação dos empregos, *in literis*:

Artigo 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.

Ademais, orienta o **Enunciado CJF nº 57**, que “o plano de recuperação judicial **deve prever tratamento igualitário para os membros da mesma classe de credores que possuam interesses homogêneos**, sejam estes delineados em função da natureza do crédito, **da importância do crédito** ou de outro critério de similitude justificado pelo proponente do plano e homologado pelo magistrado”

Para habilitação nesta classe dos credores essenciais locadores, bastará com que o CREDOR

ora chamado de CREDOR LOCADOR firme seu compromisso por escrito a TRANSPAULO de manutenção da locação, em condições de mercado, que será aceita e documentada na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, para publicidade a toda coletividade de credores e pagamento nos termos dessa cláusula.

V.4. DIP FINANCING – Pagamento aos credores que acreditam na TRANSPAULO

Inequivocamente, um dos grandes desafios de uma empresa em RECUPERAÇÃO JUDICIAL, é a obtenção de capital, ou crédito com seus fornecedores. Ainda há uma desconfiança das instituições financeiras, grandes empresas e conglomerados, em suma, das empresas em geral, de dar crédito á empresas em recuperação judicial.

Sem dúvida alguma, crédito e dinheiro são elementos chave para o sucesso de uma RECUPERAÇÃO JUDICIAL, contudo, mesmo após quase 11 (doze) anos de vigência da lei, é certo afirmar que as empresas em RECUPERAÇÃO JUDICIAL ainda andam em descrédito.

Além disto, tendo em vista que as empresas em RECUPERAÇÃO JUDICIAL não podem dar garantias a financiadores sem autorização judicial, e lembrando ainda que a autorização judicial deve ser precedida de uma análise favorável do Comitê de Credores, fica claro que a missão de obtenção de crédito fica ainda mais difícil, na medida em que a urgência da necessidade de capital ou crédito, certamente não coaduna com o tempo do deferimento do provimento judicial.

Muitos consultores, advogados e doutrinadores, chamam atenção para o que se chama de “espiral da morte”, como efeito do pedido de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, e da consequente falta de crédito.

Ora, o conceito que vem sendo adotado para empresas em recuperação judicial é o de que

“investir é arriscado, fornecer é ainda pior”. A falta de um programa de benefícios exclusivos a fornecedores torna a sobrevivência durante o período de recuperação algo heroico.

Conforme dito alhures, o renomado Consultor André Schwartzman, conselheiro da Turnaround Management Association do Brasil, entidade que reúne cabeças pensantes da prática de reestruturação empresarial no país afirma que em levantamento feito pela TMA com 64 grandes fornecedores mostrou que 88% das empresas não tem qualquer regulamento que discipline o comércio com recuperandas, bem ainda, “apenas 12% preveem o que fazer: cortar qualquer crédito”.

Diante dos fatos acima narrados, a TRANSPAULO neste plano se valerá do chamado “dip finance” (debtor in possession financing) para sua reestruturação, ou seja, será tomadora de créditos novos junto aos seus próprios credores, dando a eles atrativos para a concessão de créditos, e potencialização da recuperação da empresa.

A saída prevista neste plano, é albergada pela legislação (debtor-in-possession financing), tem risco mínimo para investidores. Protocolado o pedido de recuperação judicial na Justiça, esses financiamentos de vulto têm prioridade de quitação, inclusive no caso de tudo ir por água abaixo e a empresa falir. Os DIP financing têm privilégio sobre direitos reais já existentes. Extremamente caros, são vantajosos também para credores da fase pré-recuperação, e são vistos com bons olhos por fornecedores, por emprestarem segurança ao negócio.

De se destacar, que, no caso em comento, como existem CREDITORES que são CLIENTES da TRANSPAULO (por indenizações, antecipações etc..), estes clientes também poderão aderir a cláusula.

Ora, já no bojo do artigo 67 da LRE, há um exemplo claro que o espírito norteador do

Legislador, em possibilitar a utilização do DIP finance, trazendo aludido instituto do Direito Falimentar Norte Americano como meio de recuperação judicial, ao determinar:

“Os créditos quirografários sujeitos à recuperação judicial pertencentes a fornecedores de bens ou serviços que continuarem a provê-los normalmente após o pedido de recuperação judicial terão privilégio geral de recebimento em caso de decretação de falência, no limite do valor dos bens ou serviços fornecidos durante o período da recuperação.”

Este artigo de Lei, ainda pouco conhecido no Brasil, e desprezado pelas instituições financeiras, será uma das premissas deste plano de RECUPERAÇÃO JUDICIAL, na medida em que, a possibilidade de obtenção de crédito principalmente juntos aos fornecedores, equilibrará o ciclo de caixa da empresa, especialmente no que se refere à recebíveis e contas a pagar.

O conceito do DIP FINANCING a ser utilizado neste plano, a ser utilizado perante os credores da classe com garantia real, da classe dos quirografários e da classe de microempresas e empresas de pequeno porte, será o de que todo e qualquer credor destas três classes poderá se habilitar para continuar o fornecimento de produtos ou serviços, em condições reais de mercado, ou ainda, continuar e manter os contratos de transporte com a TRANSPAULO, para fins não somente de paridade, mas de respeito com os credores da RECUPERAÇÃO JUDICIAL, será aberto para toda a coletividade de credores das classes acima mencionadas, enquanto a empresa estiver em RECUPERAÇÃO JUDICIAL, sem exceção.

Para habilitação, bastará com que o CREDOR ora chamado de CREDOR PARCEIRO faça uma oferta por escrito à TRANSPAULO, que se em condições de mercado, será aceita e documentada na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, para publicidade a toda coletividade de credores.

O CREDOR será beneficiado na RECUPERAÇÃO JUDICIAL, na proporção creditícia entre o novo crédito concedido, e aquele sujeito á RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

Para o CREDOR PARCEIRO, haverá uma redução no PRÊMIO PONTUALIDADE para 20% (vinte por cento), e, a carência será de apenas e tão somente de 15 (quinze) meses da aprovação do PLANO.

Para estes credores, será destinado uma parcela trimestral extra de R\$ 157.500,00 (cento e cinquenta e sete mil reais), que, após liquidação da classe, será revertida aos demais credores.

V.5. Leilão Reverso

A premissa dos pagamentos do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL é de que após a implantação das melhorias, administrativas, comerciais e financeiras, a TRANSPAULO gere minimamente um caixa mensal apto a liquidar as verbas previstas na PLANILHA DE PAGAMENTO já transcrita aqui, e anexada com detalhes minuciosos ao presente PLANO.

Obviamente, o planejamento é para que este não seja o teto de geração de caixa buscado pela empresa e seus Sócios, espera-se que, com a implantação de todas as medidas, a TRANSPAULO se recupere, aumentando seu faturamento de forma saudável, gerando caixa ainda maior que o compromisso de pagamento do presente PRJ.

Por estes motivos, caso haja um excedente de caixa, ou seja, caso a empresa gere caixa superior ao valor do compromisso mensal, poderá realizar, a seu critério, leilões reversos de pagamentos, semestrais ou anuais, objetivando maior rapidez na liquidação de seu passivo.

Frise-se, a critério da TRANSSPAULO, na medida em que o excedente de caixa, a partir dos

pagamentos, pode ser necessário para recomposição do capital de giro, para investimentos ou atualização do parque fabril, bem por isto, não há a obrigatoriedade dos leilões, mas sim a, possibilidade deles ocorrerem.

O LEILÃO REVERSO ocorrerá desde que haja prévia informação na RECUPERAÇÃO JUDICIAL (até sua extinção), bem ainda, após publicação e jornal de circulação no Estado de São Paulo, com prévio prazo de 15 (quinze) dias.

Desde já, expõe-se que o LEILÃO REVERSO será aberto a todos os credores da categoria, com um lance de deságio mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) do saldo existente na data, incluindo o desconto do bônus de inadimplência, atualizado até o final do mês anterior. Caso o valor apregoado seja inferior à soma dos saldos dos lances vencedores, a liquidação será feita de forma proporcional a todos os ganhadores.

Poderá, ainda, haver um leilão reverso a cada dois anos, a partir do Ano 4, quando será ofertado o valor fixo de R\$ 1.500.000 (um milhão e meio de reais), o qual será corrigido por 5% ao ano até o final dos pagamentos. Os arrematantes receberão o valor ofertado em troca de um deságio mínimo de 25% do montante ofertado. Esses leilões serão promovidos caso haja recursos disponíveis em cada data proposta. O primeiro leilão será oferecido prioritariamente aos credores parceiros, sendo que se houver resíduo este será oferecido aos demais credores. Nos leilões seguintes o valor total será integralmente destinado aos demais credores. Em sendo possível, o grupo pretende aumentar o valor desses leilões, tendo em vista encurtar o prazo de pagamentos aos credores.

Esta possibilidade respeita não somente o princípio da isonomia, como também dá ao credor a possibilidade de receber antecipadamente seus valores, desde que com um deságio, e, ainda, não altera a forma de pagamento daqueles que não quiserem participar, haja vista que será utilizado apenas o excedente, ou seja, trata-se de uma forma justa de antecipação

de pagamentos.

V. 6. Dos Créditos Classificados como Subordinados

Os Créditos dos sócios, ex-sócios, controladores ou ex-controladores serão pagos após o pagamento de todos os Credores sujeitos à Recuperação Judicial, nas mesmas condições de pagamento previstas no item V.2, nos termos do artigo 83, VII da Lei de Falências.

VI. DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDITORES

VI.1. Novação

Todos os Créditos são novados por este Plano, nos termos do art. 59 da Lei de Falências, e serão pagos na forma por ele estabelecida. Com a ocorrência da referida novação, todos os covenants, índices financeiros, encargos, juros hipóteses de vencimento antecipado e multas que sejam incompatíveis com as condições deste Plano deixarão de ser aplicáveis.

VI.2. Anuência dos Credores

Os Credores têm plena ciência de que os valores, prazos, termos e/ou condições de satisfação de seus Créditos são alterados por este Plano. Os Credores, no exercício de sua autonomia de vontade, declaram que concordam expressamente com as referidas alterações, nos termos previstos neste Plano, abrindo mão do recebimento de quaisquer valores adicionais da TRANSPAULO ainda que previstos nos instrumentos e/ou decisões judiciais que deram origem aos seus respectivos Créditos.

VI.3. Melhor interesse dos Credores

Os Credores estão convencidos que este Plano reflete condições econômicas e financeiras que lhes são favoráveis, tendo em vista que (i) o pagamento integral de alguns Créditos, nas condições originalmente contratadas, levaria necessariamente à insuficiência de valores para pagamento dos demais Créditos e (ii) a alteração dos valores, prazos, termos e/ou condições

de satisfação dos Créditos, nos termos do Plano, é a única forma possível de permitir que todos os Credores recebam algum valor, ainda que parcialmente.

VI.4. Distribuições

As distribuições aos Credores serão feitas exclusivamente nos valores, prazos, forma e demais condições previstas no Plano para cada Classe de Credores.

VI.5. Regras de Distribuição

Os Credores pertencentes a cada um dos grupos terão seus Créditos pagos de forma proporcional à participação do crédito em cada classe, a não ser que optem pelo DIP FINANCING.

VI.6. Pagamento Máximo

Os Credores não receberão, em hipótese alguma, quaisquer valores nos termos deste Plano em desacordo com o quanto estabelecido para pagamento de seus respectivos Créditos.

VI.7. Forma de Pagamento

Os valores devidos aos Credores nos termos deste Plano serão pagos por meio da transferência direta de recursos à conta bancária do respectivo credor, por meio de documento de ordem de crédito (DOC) ou de transferência eletrônica disponível (TED). O comprovante de depósito do valor em benefício do Credor servirá de prova da realização do pagamento.

VI.8. Informação das Contas Bancárias

A TRANSPAULO notificará seus Credores, com 30 (trinta) dias de antecedência da data do primeiro pagamento, para que esses informem, por meio de comunicação por escrito endereçada a empresa recuperanda, suas respectivas contas bancárias para a finalidade da realização de pagamentos. Os pagamentos que não forem realizados em razão de os

Credores não terem informado suas contas bancárias não serão considerados como descumprimento do Plano. Não haverá a incidência de juros ou encargos moratórios se os pagamentos não tiverem sido realizados em razão de os Credores não terem informado tempestivamente suas contas bancárias.

VI.9. Início dos Pagamentos

Os pagamentos dos Créditos somente terão início a partir da data da Homologação Judicial do Plano, bem como terão início a partir desta mesma data os períodos de carência estabelecidos neste Plano.

VI.10. Data do Pagamento

Os pagamentos deverão ser realizados dentro do mês de seus respectivos vencimentos, contudo, não haverá dia específico, em virtude da elevada quantidade de credores, e da complexidade dos pagamentos.

VI.11. Valores

Os valores considerados para o pagamento dos créditos são os constantes da Lista de Credores e de suas modificações subsequentes em decorrência das decisões judiciais proferidas em impugnações de crédito. Sobre esses valores não incidirão juros e nem correção monetária, ainda que previstos nos contratos que deram origem a tais Créditos, salvo previsão em contrário no Plano.

VI.12. Créditos Ilíquidos

Todos os Créditos que sejam decorrentes de obrigações oriundas de contratos celebrados anteriormente à Data do Pedido, ou de atos praticados ou fatos ocorridos antes da Data do Pedido, ainda que não vencidos ou que sejam objeto de litígio, são abrangidos pelas cláusulas e condições deste Plano, nos termos do art. 49 da Lei de Falências.

VI.13. Contingências

Na hipótese de haver eventuais contingências que possam levar à responsabilização da TRANSPAULO, decorrentes de contratos sujeitos à recuperação judicial celebrados em momento anterior à Data do Pedido, ou de atos praticados ou fatos ocorridos antes da Data do Pedido, tais obrigações, ainda que não materializadas até a Homologação Judicial do Plano, serão abrangidas pelas cláusulas e condições deste Plano, nos termos do art. 49 da Lei de Falências.

VI.14. Alocação dos Valores

As projeções de pagamento aqui previstas foram baseadas no valor dos Créditos constantes da Lista de Credores e na capacidade de geração de caixa da empresa. Dessa forma, qualquer diferença entre a Lista de Credores e o quadro-geral de credores finalmente homologado, inclusive por meio da alteração, inclusão ou reclassificação de Créditos, não poderá alterar o fluxo de pagamentos previsto neste Plano e nem o valor total a ser distribuído entre os Credores. Não haverá, em nenhuma hipótese, majoração do fluxo de pagamentos e nem do valor total a ser distribuído entre os Credores, aplicando-se as normas previstas nas cláusulas seguintes.

VI.15. Novos Créditos

Na hipótese de serem reconhecidos, por decisão judicial, Créditos que não constam da Lista de Credores, tais Créditos novos serão pagos na forma prevista neste Plano, de acordo com as disposições aplicáveis para a classe em que tais Créditos foram classificados. Será, porém, alterado o percentual de pagamento dos Credores da mesma classe, de modo a comportar o pagamento do valor dos Créditos novos. Em qualquer hipótese, o valor total dos recursos destinados ao pagamento da classe de Credores não será alterado em razão da inclusão de um Crédito. O valor do Crédito reconhecido será considerado somente a partir da data em que a decisão judicial determinando sua inclusão passar a produzir efeitos. O Credor cujo

crédito tiver sido reconhecido não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas anteriormente a esse reconhecimento.

VI.16. Créditos Majorados

Na hipótese de acréscimo ao valor dos Créditos constantes da Lista de Credores, os Créditos continuarão a ser pagos na forma prevista neste Plano, alterando-se, porém, o percentual de pagamento dos Credores da mesma classe para comportar o pagamento do valor do Crédito majorado. Em qualquer hipótese, valor total dos recursos destinados ao pagamento da classe de Credores não será alterado em razão da majoração do valor do Crédito. O Credor cujo Crédito tiver sido majorado não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas anteriormente a essa majoração.

VI.17. Créditos Reclassificados

Na hipótese de reclassificação dos Créditos constantes da Lista de Credores, os Créditos serão pagos de acordo com as normas, previstas neste Plano, para pagamento da classe de Credores em que tais Créditos forem enquadrados. O Crédito reclassificado passará a ser considerado como tal a partir da data em que a decisão judicial reconhecendo a reclassificação passar a produzir efeitos. O Credor titular do Crédito reclassificado não fará jus a eventuais diferenças de pagamento relativas a distribuições que tiverem sido efetuadas em data anterior à sua reclassificação.

VI.18. Compensação

A TRANSPAULO poderá compensar, a seu critério, quaisquer Créditos com outros créditos, detidos por ela frente aos respectivos Credores Sujeitos ao Plano, quando tais créditos até o valor de referidos Créditos, ficando eventual saldo sujeito às disposições do presente Plano.

VI.19. Créditos em Moeda Estrangeira

Os Credores em moeda estrangeira poderão optar pela conversão dos seus Créditos para a

moeda corrente nacional ou pela manutenção dos seus Créditos em moeda estrangeira. Aqueles Credores que optarem por manter os seus créditos em moeda estrangeira, para o fim de determinação da taxa de câmbio aplicável, terão seus Créditos convertidos para a moeda corrente nacional de acordo com o PTAX 800, opção “Venda”, divulgado pelo Banco Central do Brasil na véspera do dia do pagamento.

VI.20. Quitação

Os pagamentos e distribuições realizadas na forma estabelecida neste Plano acarretarão a quitação plena, irrevogável e irretratável, de todos os Créditos de qualquer tipo e natureza contra a empresa TRANSPAULO, inclusive juros, correção monetária, penalidades, multas e indenizações. Com a ocorrência da quitação, os Credores serão considerados como tendo quitado, liberado e/ou renunciado a todos os Créditos, e não mais poderão reclamá-los, contra a TRANSPAULO, os Controladores, suas controladas, subsidiárias, afiliadas e coligadas e outras sociedades pertencentes ao mesmo grupo societário e econômico, e seus diretores, conselheiros, acionistas, sócios, agentes, funcionários, representantes, sucessores e cessionários, ressalvadas eventuais garantias por eles prestadas e com exceção daqueles que compareceram como coobrigados, conforme § 1º do art. 49 da Lei de Falências.

VII - EFEITOS DO PLANO

VII.1. Vinculação do Plano

As disposições do Plano vinculam a TRANSPAULO e seus Credores, e os seus respectivos cessionários e sucessores, a partir da Homologação Judicial do Plano.

VII.2. Modificação do Plano na Assembleia de Credores

Aditamentos, alterações ou modificações ao Plano podem ser propostas a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, vinculando a TRANSPAULO e todos os Credores, desde que tais aditamentos, alterações ou modificações seja aprovado pela TRANSPAULO e sejam submetidos à votação na Assembleia de Credores, e que seja atingido o quórum

requerido pelo art. 45 e 58, caput ou §1º, da Lei de Falências.

VII.3. Descumprimento do Plano

Na hipótese de ocorrência de qualquer evento de descumprimento deste Plano, e caso tal descumprimento não seja sanado no prazo de 5 (cinco) dias, a TRANSPAULO deverá requerer ao Juízo da Recuperação, no prazo de até 30 (trinta) dias contados da notificação do descumprimento, a convocação de uma Assembleia de Credores para deliberar a respeito de eventual emenda, alteração ou modificação ao Plano que saneie ou supra tal descumprimento. Não haverá a decretação da falência da TRANSPAULO antes da realização da referida Assembleia de Credores.

IX- DISPOSIÇÕES GERAIS

IX.1. Contratos Existentes

Na hipótese de conflito entre as disposições deste Plano e as obrigações da TRANSPAULO previstas nos contratos celebrados com qualquer Credor anteriormente à Data do Pedido, o Plano prevalecerá.

IX.2. Divisibilidade das Previsões do Plano

Na hipótese de qualquer termo ou disposição do Plano ser considerada inválida, nula ou ineficaz pelo Juízo da Recuperação, o restante dos termos e disposições do Plano devem permanecer válidos e eficazes, desde que as premissas que o embasaram sejam mantidas.

IX.3. Encerramento da Recuperação Judicial

O processo de recuperação judicial será encerrado a qualquer tempo após a Homologação Judicial do Plano, a requerimento da TRANSPAULO, desde que todas as obrigações do Plano que se vencerem até 2 (dois) anos após a Homologação do Plano sejam cumpridas.

IX.4.Cessões de Créditos

Os Credores poderão ceder seus Créditos a outros Credores ou a terceiros, e a respectiva cessão produzirá efeitos a partir da notificação da TRANSPAULO, nos termos do Código Civil, e na forma estabelecida neste Plano.

IX.5. Sub-Rogações

Créditos relativos ao direito de regresso contra da TRANSPAULO, e que sejam decorrentes do pagamento, a qualquer tempo, por terceiros, de créditos e/ou obrigações de qualquer natureza existentes, na Data do Pedido, contra a TRANSPAULO, serão pagos nos termos estabelecidos neste Plano para os referidos Credores, desde que obtido o provimento judicial nos termos do § 6º do art. 10 da Lei de Falências.

IX.6.Lei Aplicável

Os direitos, deveres e obrigações decorrentes deste Plano deverão ser regidos, interpretados e executados de acordo com as leis vigentes na República Federativa do Brasil.

IX.7. Eleição de Foro

Todas as controvérsias ou disputas que surgirem ou estiverem relacionadas a este Plano serão resolvidas (i) pelo Juízo da Recuperação, até o encerramento do processo de recuperação judicial; e (ii) pelos juízos competentes, no Brasil ou no exterior, conforme estabelecido nos contratos originais firmados entre a TRANSPAULO e os respectivos Credores, após o encerramento do processo de recuperação judicial.

O Plano é firmado pelos representantes legais devidamente constituídos da TRANSPAULO.

X. CONCLUSÃO

O Plano de Recuperação Judicial como ora proposto atende cabalmente os princípios da Lei 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica

e comercial da TRANSPAULO.

O presente cumpre a finalidade da lei de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de fluxo de caixa, de probabilidade de pagamento aos credores, bem ainda, com laudo avaliatório rigorosamente formulado.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da TRANSPAULO através de diferentes projeções financeiras (DRE), que explicitam a cabal viabilidade financeira e econômica, desde que conferidos novos prazos e condições de pagamentos aos credores.

Desta forma, considerando que a recuperação financeira da TRANSPAULO são medidas que trarão benefícios a sociedade como um todo, através da geração de empregos e riqueza ao País, somado ao fato de que as medidas financeiras, de marketing e de reestruturação interna, em conjunto com o parcelamento de débitos são condições que possibilitarão a efetiva retomada dos negócios, temos que, ao teor da Lei 11.101/2005 e de seus princípios norteadores, que prevê a possibilidade de concessões judiciais e de credores para a efetiva recuperação Judicial de Empresas, temos o presente plano como a cabal solução para a continuidade da empresa.

p.p. Otto Willy Gübel Júnior

OAB/SP 172.47