



---

## **INSTRUMENTO DE RETIFICAÇÃO E RATIFICAÇÃO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

**Tora Brasil Comércio e Indústria de Móveis Especiais Ltda.**

---

Processo de Recuperação Judicial nº **1003168-92.2019.8.26.0659**, em trâmite perante a 3ª Vara Cível do Foro da Comarca de Vinhedo – Estado de São Paulo.

### **PREÂMBULO**

O Plano de Recuperação Judicial é apresentado obedecendo ao cumprimento do quanto disposto no artigo 53 da Lei de Recuperação e Falência, Lei n.º 11.101/05, perante o juízo em que se processa a recuperação judicial pela sociedade empresária limitada denominada:

- **TORA BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS ESPECIAIS LTDA. (EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL)**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 05.632.615/0001-54, com sede e principal estabelecimento localizado na Rua, nº Afonso Garbuio, 171, bairro, na cidade de Vinhedo, Estado de São Paulo, CEP 13.280-000;

O Plano de Recuperação Judicial apresentado neste documento foi elaborado por **Lanas, Pequini & Toro SOCIEDADE DE ADVOGADOS** em março de 2020, com a colaboração de ***Alignment Gestão Empresarial***.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

"A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica".

Art. 47, Lei n.º 11.101/2005



## SUMÁRIO

<b>1. DEFINIÇÕES TERMINOLÓGICAS E REGRAS DE INTERPRETAÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2. CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<b>7</b>
2.1. OBJETIVOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL	7
2.2. BREVE HISTÓRICO DO GRUPO E RAZÕES DA CRISE	10
<b>3. DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA TORA BRASIL</b>	<b>17</b>
3.1. MEDIDAS E OBJETIVOS BÁSICOS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL	18
<b>4. DA REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS (Art. 53, I da LRE)</b>	<b>22</b>
4.1. PREMISSAS BÁSICAS	22
4.2. PREMISSA ADMINISTRATIVA	31
4.3. PREMISSA COMERCIAL	33
4.4. PREMISSA FINANCEIRA	33
4.5. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS	34
4.6. MEDIDAS COMERCIAIS E OUTRAS SOLUÇÕES	36
4.6.1. DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES	36
4.6.2. PLANEJAMENTO DE VENDAS E MARKETING - ESTRATÉGIAS COMERCIAIS	36
4.6.3. PARCERIAS ESTRATÉGICAS	37
4.7. MEDIDAS FINANCEIRAS	37
<b>5. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ</b>	<b>39</b>
<b>6. DO PAGAMENTO AOS CREDORES</b>	<b>39</b>
6.1. CREDORES TRABALHISTAS	39
6.2. CREDORES QUIROGRAFÁRIOS E ENQUADRADOS COMO MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)	45
6.3. DISPOSIÇÕES GERAIS SOBRE O PAGAMENTO DOS CREDORES	49
<b>7. LEILÃO REVERSO</b>	<b>51</b>
<b>8. DIP FINACING – PAGAMENTO AOS RECUPERANDA</b>	<b>53</b>
8.1. DAS CONDIÇÕES DIFERENCIADAS AOS CREDORES PARCEIROS	53
<b>9. PLANOS ALTERNATIVOS</b>	<b>58</b>
9.1. ARRENDAMENTO E TRESPASSE	58
<b>10. CONCLUSÃO</b>	<b>61</b>
10.1. MENSAGEM DE ENCERRAMENTO	62



### 1. DEFINIÇÕES TERMINOLÓGICAS E REGRAS DE INTERPRETAÇÃO

Os termos utilizados em letras maiúsculas, sempre que descritos neste Plano, terão os significados que lhes são atribuídos, conforme é apresentado a seguir:

- **“RECUPERANDA”** ou **“Tora Brasil”** – **Tora Brasil Comércio e Indústria de Móveis Especiais Ltda.**, pessoa jurídica de direito privado, regularmente inscrita no CNPJ/MF sob o n.º 05.632.615/0001-54, com sede e principal estabelecimento localizado na Rua, nº Afonso Garbui, 171, bairro, na cidade de Vinhedo, Estado de São Paulo, CEP 13.280-000.
- **“ADMINISTRADORA JUDICIAL”** ou **“AJ”** – Refere-se à empresa Adnan Abdel Kader Salem Sociedade de Advogados, inscrita no CNPJ/MF 11.024.826/0001-07, com registro junto a OAB/SP nº 11.728, representada por Adnan Abdel Kader Salem, inscrito na OAB/SP nº 180.675, com sede na Rua Culto à Ciência, nº 116, Vila Virgínia, CEP 13.209-040, Jundiaí, São Paulo, Fone (11) 4521-8784, com e-mail: [adnan.adv@salemadvogados.com.br](mailto:adnan.adv@salemadvogados.com.br), site [www.salemadvogados.com.br](http://www.salemadvogados.com.br), nomeada para desenvolver o papel de Administradora Judicial da Tora Brasil Ltda., nos termos do Capítulo II, Seção III, da Lei n.º 11.101/05;
- **“APROVAÇÃO DO PLANO”** – Significa a aprovação do Plano Recuperação Judicial na Assembleia de Credores na data a ser devidamente designada;



- **“ASSEMBLEIA GERAL DE CREDORES”** ou **“AGC”** – Refere-se à Assembleia formada nos termos do Capítulo II, Seção IV, da Lei n.º 11.101/05, a qual é composta pelos credores relacionados no art. 41 do referido diploma legal;
- **“CRÉDITOS CONCURSAIS”** – Significa créditos sujeitos ao processo recuperacional, os quais serão novados quando da homologação do Plano de Recuperação Judicial e adimplidos em seus termos;
- **“CRÉDITOS EXTRACONCURSAIS”** – Significa créditos que se enquadram nas definições do art. 67 e art. 84 da Lei n.º 11.101/05, os quais não se sujeitam aos efeitos da Recuperação Judicial e do Plano de Recuperação;
- **“CREDORES”** – Abrange todos os credores independente da Classe de Créditos em que estão inseridos (I, II, III, IV);
- **“CRÉDITOS SUJEITOS”** e **“CRÉDITOS NÃO SUJEITOS”** – Conforme o art. 49 da Lei n.º 11.101/05 estão sujeitos à recuperação judicial todos os créditos existentes na data do pedido, ainda que não vencidos, restando excluídos, portanto, os “Não Sujeitos”, quais sejam: créditos extraconcursais, fiscais e aqueles descritos no art. 49 §§ 3º e 4º;
- **“CREDORES DA CLASSE I”** – Significa titulares de créditos (definidos no Capítulo II, Seção IV, Art. 41 da LRE) derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho;



- **“CREDORES DA CLASSE II”** – Significa titulares de créditos (definidos no Capítulo II, Seção IV, Art.41 da LRE) com garantia real;
- **“CREDORES DA CLASSE III”** – Significa titulares de créditos (definidos no Capítulo II, Seção IV, Art.41 da LRE) quirografário, com privilégio especial, privilégio geral ou subordinados;
- **“CREDORES DA CLASSE IV”** – Significa titulares de créditos (definidos no Capítulo II, Seção IV, Art.41 da LRE, incluído pela Lei Complementar n.º 147, de 2014) enquadrados como microempresas ou empresa de pequeno porte;
- **“HOMOLOGAÇÃO JUDICIAL DO PLANO”** – decisão judicial proferida pelo Juízo da Recuperação, concedida nos termos do art. 58 da Lei n.º 11.101/2005;
- **“JUÍZO DA RECUPERAÇÃO”** – E. 3ª Vara Cível do Foro da Comarca de Vinhedo, Estado de São Paulo;
- **“LRE”** – sigla da Lei de Recuperação e Falência (Lei n.º 11.101/05);
- **“PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL”, “PLANO”** ou a sigla **“PRJ”** – Refere-se ao presente documento, o qual é apresentado nas conformidades do art. 53 da LRE;
- **“QUADRO GERAL DE CREDORES”** ou a sigla **“QGC”** – relação de credores consolidada, homologada ou em processo de validação conforme o art. 18 da LRE;



- **"RECUPERAÇÃO JUDICIAL"** ou a sigla **"RJ"** – Processo de Recuperação Judicial nº 1003168-92.2019.8.26.0659, em tramitação perante a 3ª Vara Cível do Foro da Comarca de Vinhedo, Estado de São Paulo;
- **"AI"** – Significa Ativo Imobilizado, que é formado pelo conjunto de bens necessários à manutenção das atividades da empresa, caracterizado por apresentar-se na forma tangível (edifícios, máquinas etc.). O imobilizado abrange, também, os custos das benfeitorias realizadas em bens locados ou arrendados.

## 2. CONSIDERAÇÕES GERAIS

### 2.1. OBJETIVOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Em cumprimento ao art. 53 da Lei n.º 11.101/05 o Plano de Recuperação Judicial é apresentado aos **CREDORES**, 60 (sessenta) dias após o deferimento do Pedido da Recuperação.

Este documento tem como objetivos principais:

**Preservação da Atividade Econômica e Social.** Demonstrar e garantir a sobrevivência da **Tora Brasil** como fonte geradora de empregos e renda, tributos e riquezas.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

**Causas da Crise.** Explicar e compreender as origens concretas da crise econômica e financeira que atinge a **Tora Brasil** e que o levou a requerer o auxílio da Recuperação Judicial.

**Interesse dos Credores.** Atender aos interesses dos credores no que tange à liquidação dos créditos sujeitos e não sujeitos aos efeitos da Recuperação Judicial, conforme os meios de pagamento estabelecidos neste Plano.

**Reversão da Crise Econômica e Financeira.** Permitir a suspensão do estado de crise vivenciado pela Tora através da reestruturação do fluxo de caixa e do seu resultado econômico, além de viabilizar a empresa e promover a geração de caixa a serviço do pagamento da dívida concursal e extraconcursal.

**Reestruturação Operacional.** Demonstrar os meios a serem utilizados para reorganização das atividades operacionais com objetivo de maximizar a rentabilidade do negócio, através da execução do Plano de Melhorias Operacionais.

**Viabilidade das RECUPERANDA.** Apresentar as premissas, meios e formas de viabilização das **RECUPERANDA**.

**Necessidade de Capital de Giro - NCG.** Apresentar e propor condições para novas captações de recursos como forma de suprir as necessidades de capital de giro.



# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A Lei n.º 11.101/2005 traz em seu art. 47 a essência da recuperação judicial de empresas, ou seja, visa à manutenção do negócio e do emprego dos trabalhadores, bem como o pagamento dos créditos devidos. Assim, nos termos do art. 53, da referida Lei, a **RECUPERANDA** vem por meio do presente instrumento, apresentar seu Plano de Recuperação Judicial.

Para elaboração do Plano de Recuperação Judicial, a **Tora Brasil**, com extrema vontade e empenho para atingir seus objetivos, contratou a assessoria jurídica do Escritório de Advocacia **Lanas, Pequini & Toro Sociedade de Advogados** e a consultoria econômica da **Alignment Gestão Empresarial**, e contou com a prestação de serviços dos colaboradores da empresa, diversos deles trabalhando há vários anos.

Considerando-se o prazo para a apresentação do Plano de Recuperação Judicial, que é de 60 (sessenta) dias desde a publicação do despacho que deferiu o processamento do pedido recuperacional, não fez parte do escopo dos trabalhos a realização de uma *due diligence*, valendo ressaltar que os advogados e consultores contratados trabalharam com os dados levantados juntamente com a equipe da **Tora Brasil**, os quais foram devidamente apreciados e analisados.

Sendo assim, a **RECUPERANDA** apresenta este Plano de Recuperação Judicial, elaborado em estrita observância ao espírito norteador da Lei de Recuperação de Empresas, visando a buscar um direcionamento e ponto comum entre a relevante função social da **TORA BRASIL** e os interesses dos seus credores, convergindo desta forma no espírito principal da Lei.



O **PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL** é apresentado com todas as premissas aplicadas para a sua construção, incluindo a projeção de resultados e fluxo de caixa para os próximos exercícios, o que permite uma visualização clara e objetiva do desempenho econômico-financeiro durante a sua vigência, e consequentemente, a viabilidade e capacidade de pagamento a seus credores.

### 2.2. BREVE HISTÓRICO E RAZÕES DA CRISE

A Recuperanda **TORA BRASIL** iniciou suas atividades no Brasil em 2003, vendendo inicialmente apenas “Móveis Experimentais”, de forma muito rudimentar como meio de ensaio comercial, o que rapidamente se tornou um sucesso no mercado regional.

Ante o crescimento das vendas de seu produto, e no intuito de criar uma empresa ética e responsável, extremamente alinhada à preservação ambiental e ao manejo florestal, conquistou a certificação FSC (Forest Stewardship Council) em 2007, tornando-se uma das únicas empresas de móveis à possuir esta tão importante certificação no Brasil, e única em seu segmento.

A **TORA BRASIL** transferiu sua sede e montou seu primeiro parque industrial em Vinhedo, onde começou a ampliar a linha de produtos naturais que comercializa, tais como a mesas, bancadas, e bancos.

Trata-se principalmente de dois tipos de madeiras cujo diâmetro do tronco permite a fabricação em pranchas ou num único bloco. O Pequiá (*Caryocar villosum*) e Cumarú (*Dipteryx odorata*) permitem construções em grandes blocos, esculpidos ou montados de acordo com a encomenda do cliente.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Com um único nó de um desses troncos é possível projetar um Ofurô com capacidade de aproximadamente 1.500 litros.





E foi justamente a ampliação de suas linhas de produtos certificados, demanda de linha nobre orgânica de móveis, e, à alta qualidade de seus produtos que revolucionou o conceito de sustentabilidade continuada e preservação da natureza.

Como consequência da aludida expansão, não demorou até que a **TORA BRASIL** conquistasse um público fiel a sua criativa linha de produtos extremamente diferenciados.

A grande ascensão da **TORA BRASIL** se deu no momento em que essa se instalou no atual endereço, onde vinha em franco crescimento até meados de 2.014.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Nota-se que a empresa alcançou grande sucesso, visto que no auge de seus melhores faturamentos alguns superando a R\$ 4.000,000,00/ano, ocorridos em 2.014, ocasião que se viu compelida a rever sua matriz comercial e formação de preços.

Pautada em seus excelentes resultados no triênio de 2.011 a 2013, sem uma adequada leitura do comportamento de mercado, reagiu lentamente quando abordada pelo revés. Exemplo dessa análise foi o descompasso havido no faturamento de 2.015 e 2016, em que suportou os custos da estrutura preparada para faturamentos mais robustos.

Em 2.015 e 2016 o efeito da queda abrupta de faturamento não era aguardado, muito embora todas as medidas de contenção de curto prazo tenham sido tomadas, somado ao contra golpe da retomada de faturamento em 2.017.

É comum os gestores financeiros temerem uma retomada de crescimento após depressão significativa. Em primeiro lugar porque os resultados obtidos nos tempos de fartura se esvaem em meio aos investimentos da retomada. Assim vem o jargão: “Quando o departamento comercial solta rojão o financeiro encomenda o caixão”. Até boas notícias custam caro!

No mundo dos negócios o único evento absoluto é a relatividade das coisas.

Cumulado às oscilações de faturamento e respectiva adequação da empresa para se adaptar às novas realidades, se abateu uma crise societária quando a **sócia Manuela Souza requereu sua saída da sociedade**, e pela qual a Recuperanda foi

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

condenada ao pagamento de aproximadamente R\$ 1.600.000,00 (hum milhão e seiscentos mil reais), levando em consideração o cumprimento de sentença até a distribuição da RJ. Por óbvio há divergência quanto ao valor que deve constar no **QGC**.

Este subscritor já vivenciou vários projetos envolvendo "Valuation", sendo certo que, olhando exclusivamente para o fluxo de caixa descontado (VPL) ou valor presente líquido, jamais a recuperanda poderia ter parte das suas cotas com essa valoração.

Tem-se dúvidas se a empresa inteira teria este valor, neste momento onde a crise atingiu fortemente o setor de decoração de alto luxo, ainda que realinhado à data da condenação em primeira instância. A *Alignment* registra esse evento como absolutamente atípico e fora da realidade, valendo recomendar uma ação revisional envolvendo profissionais habilitados para as devidas apurações. A empresa nunca teve a capacidade de remunerar o(s) sócio(s), ao longo de toda história, o equivalente ao valor dessa indenização.

A empresa ainda restou fatalmente prejudicada pela gestão anterior/conjugada, não propriamente pelas escolhas objetivas, mas pelo impasse da dicotomia da visão dos sócios, eis que não os admitia ou comportava, economicamente imprópria para o sustento e manutenção de meio de vida de dois sócios, promovendo com que o caixa da empresa restasse seriamente comprometido e por conseguinte as desavenças que se têm consolidadas.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Neste momento, a sócia Manuela Souza requereu sua saída da sociedade, primeiramente tentando uma ação de execução, sem êxito, e depois requerendo uma dissolução societária.

Nesse escopo, em que os recursos financeiros prometidos quando do início da atual gestão não foram encontrados ou retomados para o fim de dar continuidade às atividades da Recuperanda, não restou outra solução senão o pedido de **RECUPERAÇÃO JUDICIAL** como meio hábil para soerguer as atividades empresariais, cujo Plano a ser apresentado no momento possibilitará a reordenação do passivo, fazendo com que a Tora Brasil retome sua estabilidade e, posteriormente, seu crescimento econômico.

Não se pode olvidar que o segmento vem se ressentindo da crise econômica, sendo certo que outras empresas que atuam no mesmo setor da **RECUPERANDA** já ingressaram com pedido de Recuperação Judicial ou tiveram decretada sua falência. Aquelas que se sabe sobreviventes, concorrentes diretas da Tora Brasil, se presume a venda de produtos sem a certificação FSC (Forest Stewardship Council – Conselho de Manejo Florestal ou Conselho de Gestão Florestal), além de se presumir que muitas delas atuem no mercado de forma informal, gerando uma concorrência desleal.

Em conclusão, nítido que a conjuntura de fatores econômicos, internos e externos, resultaram no "*overtrading*", e assim, na derrocada financeira da Tora Brasil.



Nesse passo, de se destacar a brilhante lição do Prof. Dr. ALBERTO POSSETTI, que cita as inúmeras as causas de "**OVERTRADING**":

- a) **EXCESSO DE IMOBILIZAÇÕES** em **AI**, com prejuízo da liberação de capitais para desenvolver o **AC**;
- b) Composição extemporânea do Ativo de **IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS**;
- c) Produção que não se livrou ainda do ponto morto de diluição dos **GASTOS FIXOS**, ou **PRODUÇÃO INVENDÁVEL**;
- d) **EXCESSO DE ESTOCAGEM**, por deliberação própria<sup>1</sup>, ou por falta de mercado para o escoamento da produção ou do estoque;
- e) **PREJUÍZOS** que concorrem para a perda da substância do Ativo Circulante, em decorrência das causas anteriores (c e d);
- f) **EXCESSO DE PAGAMENTO DE JUROS** em consequência de **ABUSOS NA OBTENÇÃO DE EMPRÉSTIMOS**; (...)
- h) Má orientação no **EQUILÍBRIO DO CICLO PRODUÇÃO/ESTOQUES/VENDAS**, dando como resultado ou excesso

<sup>1</sup> Que neste caso se inclui a manutenção dos estoques de matéria prima e produtos acabados;





de valores em produção e estoques que tencionam a mobilidade dos **ATIVOS CIRCULANTES** ou excesso de valores no grupamento **AC-DIREITOS** (vendas com prazos muito dilatados, ou excesso de vendas a prazo) que tencionam também a conversibilidade do **AC**;

i) Empresa operando sob o efeito "sanduíche", ou seja, adquire insumos/produtos de fornecedores oligopolizados que ditam abusivamente os preços e, na outra ponta, vende para poucos clientes de alto poder de barganha;

j) **INFLAÇÃO E ALTA DE PREÇOS**;

l) **AUMENTO DE IMPOSTOS.**

Algumas das causas acima mencionadas contribuíram em conjunto para a derrocada financeira da Tora Brasil, pois, como visto, a empresa sucumbiu, fosse com maior ou menor intensidade.

### **3. DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA TORA BRASIL**

Expostos os motivos da reversível crise econômica da Tora Brasil, passa-se a demonstrar a sua viabilidade, especialmente do ponto de vista mercadológico, para, em seguida, expor a estratégia de recuperação, que dará continuidade à empresa, mantendo assim uma grandeza no que diz respeito a empregos diretos e indiretos, a fonte geradora de tributos, o equilíbrio da economia local, dentre outros aspectos que melhor serão analisados no momento oportuno.



### 3.1. MEDIDAS E OBJETIVOS BÁSICOS DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A **RECUPERAÇÃO JUDICIAL** da Tora Brasil terá o objetivo de reestruturar sua atividade com a finalidade de gerar o necessário fluxo de caixa positivo para cumprir o Plano de Recuperação Judicial, observando-se as seguintes premissas:

- Que os interesses das partes envolvidas sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada;
- Que a Tora Brasil, com as suas operações, seja viável, permitindo equacionar suas dívidas e atingir a finalidade precípua da Lei n.º 11.101/05;
- Que os problemas administrativos e comerciais da Tora Brasil sejam suplantados, para que o mercado tenha capacidade de absorver a demanda de seus produtos nos próximos anos;
- Que sejam mantidos e conservados os valores dos ativos, especialmente no tocante à valorização e reconhecimento da marca perante o mercado como sinônimo de qualidade, compromisso e bom custo benefício;

A relação completa e específica das medidas recomendadas para que se demonstre a viabilidade do presente **PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL** está descrita nos itens seguintes deste documento. No entanto, todas as providências para que haja uma implantação bem sucedida do Plano de Recuperação Judicial se nortearão pelas seguintes premissas:



- Gerenciamento das margens operacionais, concentrando seu foco nos melhores conceitos de precificação de produtos, custos operacionais e eventuais terceirizações;
- Reorganização Administrativa, em especial com planejamento em recursos humanos;
- Profissionalização da empresa, para que seja possível a ampliação de diferentes canais de vendas;
- Alteração do perfil da empresa, olhando para o “mercado internacional”, voo já alçado, no lugar de poucos “grandes clientes” nacionais, se ajustando à realidade dessas demandas, sobretudo promovendo “hedge” promissor da política cambial;
- Na medida da progressão do plano e da recuperação da confiança econômica, ingressar com novos parceiros financeiros, *factoring* e fundos de investimentos para que seja possível antecipar recebíveis e financiar descompasso de caixa inicial;
- Com a alteração do foco empresarial, melhora na abrangência do mercado regional e conquista de novos nichos de atuação com novos produtos, compostos de resinas e madeira;
- Revisão do portfólio de produtos da Tora Brasil, tendo como referência a rentabilidade, permitindo significativa otimização dos meios circulantes;



- **RECONQUISTA DA CONFIANÇA DO MERCADO**, vendendo com margens saudáveis, minimizando a assistência técnica e o impacto da notícia do procedimento recuperacional;
- Alçar a Tora Brasil no mercado como fornecedora **nacional e internacional** de produtos certificados, com valor e qualidade.

As medidas acima, se bem aplicadas e gerenciadas, certamente influenciarão positivamente no giro empresarial da Tora Brasil e, com o esforço de seus administradores e de todos os seus "*stakeholders*", recuperará a empresa, propiciando a retomada de seu crescimento, o pagamento de seu passivo, e, ainda, a geração de empregos, o recolhimento de tributos, e a movimentação da economia local, enfim, propiciando cumprir, assim, na íntegra, o espírito norteador da Lei n.º 11.101/05.

Mas não é só.

No presente Plano a análise financeira dos resultados projetados foi feita, como pede o rigor, sob a perspectiva tridimensional das referências históricas, da moderna gestão no mercado globalizado, bem como a valorimetria real do patrimônio líquido da empresa.

Os consultores da empresa cuidaram desde o primeiro momento desta fase, em reiterar políticas e implantar relatórios de acompanhamento que permitirão a constante verificação do andamento das operações para a necessária análise de alternativas e correção de rumos, **com especial destaque à superação de fronteiras e desenvolvimento de produtos de giro rápido**



Entretanto, a melhor contribuição destes foi na elaboração de um modelo de relatório que primou pela qualidade da projeção dos resultados a serem alcançados via a implementação deste Plano, feita a partir da captação das medidas de salvamento estudadas pela direção da Tora Brasil.

Em meio à análise dos resultados projetados, que deverá ser sempre confrontado com os dados reais para as devidas avaliações, o que, em última análise, permite a identificação de eventuais desvios e a imediata implementação de ações corretivas, tornando o Plano facilmente acompanhável e muito flexível.

O modelo foi adequado a um fluxo de caixa que reflete, em bases anuais, o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos créditos de fornecedores. Estes créditos, também refletidos em planilha separada e acoplada ao citado relatório, foram confrontados com referências comerciais da Tora Brasil, e documentos correlatos, tendo seus saldos atualizados mensalmente.

As projeções que norteiam o **Plano de Recuperação Judicial** sofreram significativa alteração em razão das primeiras leituras de desempenho, sobretudo quanto às rubricas que compõem as despesas administrativas<sup>2</sup> e comerciais, não abrigando em seu conteúdo qualquer apego ao novo dimensionamento da **RECUPERANDA**, mas com profunda preocupação na **CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE CAIXA**.

<sup>2</sup> Rubricas administrativas, comerciais e a Recuperação Judicial, cerca de 30% do faturamento bruto;



Desta forma, e até este momento, a única equação encontrada foi a de se programar<sup>3</sup> para uma redução do perfil operacional, olhando para automação e mão de obra especializada.

Assim, foram as premissas da análise de viabilidade econômica da Tora Brasil suas forças competitivas, o diferencial dos produtos por ela prestados, o reconhecimento do mercado, explorando a demanda sobre seu inabalável respeito à sustentabilidade.

#### **4. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)**

##### **4.1. PREMISSAS BÁSICAS**

A recuperação da Tora Brasil tem como premissa maior trabalhar e aperfeiçoar a eficácia operacional da empresa, com o fito de pagar seus credores, o que se traduz em prover resultado suficiente, ao longo dos anos, para quitar com a suas obrigações.

Assim, a recuperação da Tora Brasil se dará por meio da elaboração de uma estratégia empresarial que melhore em 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**.

Tem como princípio trabalhar e aprimorar a eficácia operacional da empresa, para pagamento dos credores através da **CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE CAIXA**.

<sup>3</sup> Downsizing;



Com a geração de Caixa a empresa se tornaria saldável, porém, para cumprimento adequado será preciso aumentar a eficácia operacional, para geração do Cash Sweep (sobra de caixa), o qual permitirá atender ao Interesse dos Credores.

A **REESTRUTURAÇÃO/RECUPERAÇÃO** da Tora Brasil atenderá a todos os requisitos legais, e, especialmente, àqueles previstos no artigo 50 da LRE, que assim dispõe:

*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 terceiros;*
- 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, são apresentados os meios de **REESTRUTURAÇÃO** e **RECUPERAÇÃO**, em conjunto, cumprindo na íntegra o espírito norteador da Lei n.º 11.101/05, equilibrando os interesses da empresa, dos credores e da sociedade em geral.

Como cotejado alhures, a conjunção de cinco fatores foi definitiva para a crise da Tora Brasil, quais sejam: **(i)** má estruturação do departamento comercial, **(ii)**





ausência investimentos destinados à instalações operacionais; **(iii)** ápice das crises financeiras que acometeram o país nos anos de 2015/2018; **(iv)** incompatibilidade em comportar dois sócios; **(v)** má administração das estratégias comerciais e operacionais; **(vi)** a ausência de um planejamento sobre o fluxo de caixa, pela ausência de uma clientela repetida.

Com base nisso, o foco se manterá na problemática de **CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES** e **PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**.

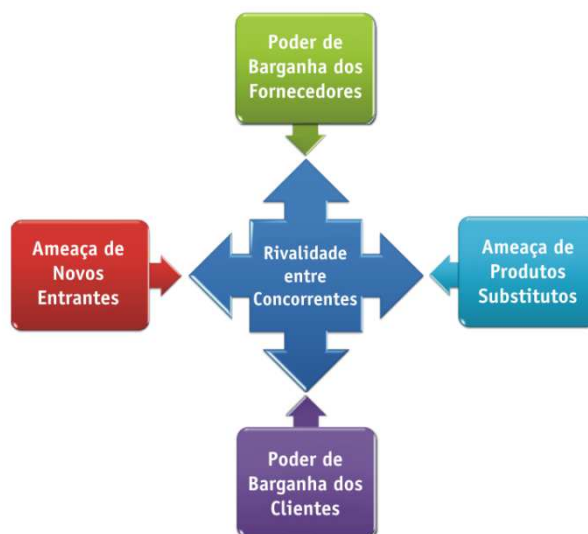
Para que se resolva a questão básica da **CONCENTRAÇÃO DE CLIENTES DO MESMO SETOR ECONÔMICO**, será necessário um processo de profissionalização da empresa, preparando-a para ampliar alguns setores de atuação, de modo a dirimir os riscos do seu negócio.

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:

- ✓ o poder dos clientes;
- ✓ o poder dos fornecedores;
- ✓ a ameaça de novos entrantes;
- ✓ a ameaça de produtos substitutos (sobretudo os não certificados);
- ✓ 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.

Segundo o renomado estrategista empresarial, para o sucesso e crescimento da empresa, devem-se observar as forças deste “diamante”, ou melhor, a análise das forças deste diamante, conforme diagrama abaixo:



É fácil notar que ao depender fundamentalmente de **poucos clientes**, a **TORA BRASIL** perdeu seu poder de barganha, ficando “a mercê” dos preços e condições impostos e praticados, perdendo, obviamente, não somente sua rentabilidade, como também o poder da tomada de decisões estratégicas.

Não se culpa fornecedores nem clientes da atual crise financeira da empresa, contudo, o que se mostra, até mesmo em virtude da necessidade de

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

determinação legal, é que a **TORA BRASIL** teve problemas financeiros, por não saber conter o poder das forças acima apresentadas, sofrendo verdadeiro “efeito marisco”, que mede forças do mar (poucos fornecedores certificados) e das pedras (poucos clientes significativos).

Assim, dentre as principais estratégias está a diversificação dos clientes em setores diferentes da economia, com destaque aos produtos compostos, com base na qualidade dos produtos fabricados pela Recuperanda **TORA BRASIL**. Tal premissa poderá ser consolidada com a revisão /inclusão de linha, tirando proveito do desenvolvimento de novos produtos observando e a partir do “descarte nobre” para lançamento de produtos de venda rápida, com justa rentabilidade.

Haverá o que é chamado de correlação de riscos, ou seja, ao invés de concentrar suas vendas em poucos clientes de um único setor e/ou área, a **TORA BRASIL** procurará diversificar clientes de setores/áreas diferentes de atuação, para que não seja afetada, como foi agora, pelo efeito “constritor”, não só de uma crise setorial, mas também da restrição territorial de atuação. Romper as fronteiras nacionais e paulistas poderá ser o mais significativo avanço, equilibrando as oscilações internas de mercado.

O grande diferencial da Tora Brasil é sua capacidade de adequar-se à demanda e interesses de seus clientes, desenvolvendo produtos específicos, e até mesmo firmando parcerias pelas quais os próprios clientes investem na empresa para

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

produzir suas próprias marcas<sup>4</sup>, como meio de desenvolvimento de seus produtos.

Outro elemento que torna a empresa viável é que tem potencial de crescimento seja operacional, seja mercadológico, tanto com o aumento da produção e com a expansão das fronteiras. A empresa, de fato, do ponto de vista operacional não está em sua carga máxima produtiva, pois, quiçá, essa nunca tenha atingido 100% (cem por cento) de sua capacidade produtiva, o que demonstra o potencial operacional. Em relação ao mercado, com as alterações cambiais, os produtos da Tora são bem competitivos no mercado americano, Europeu e Asiático.

É por isto que este Plano se torna inteiramente viável para a empresa.

Durante o processo de profissionalização, os gestores devem preocupar-se principalmente com as características e resultados de sucesso da empresa. Mudanças são inevitáveis, e por vezes drásticas, mas há de se preocupar em não eliminar as características que permitiram a sobrevivência e o crescimento da empresa. O processo de ampliação de setores/áreas de atuação será considerado como um dos fatores mais importantes para continuidade e expansão da Tora Brasil.

A ideia é que com isto a empresa possa mudar sua vocação de estacionária para uma empresa crescente, posto que, com a concentração de clientes dentro do estado de São Paulo, a pretensão de crescer esbarra na concorrência cada vez

---

<sup>4</sup> Apesar do natural resistência em criar concorrentes dentro próprio negócio;

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

mais atenta às demandas de atuação (regional) e desenvolvimento de produtos (outros nichos com a mesma proposta de produtos).

Importante relembrar que a Tora Brasil investe na cadeia de produção eminentemente de “produtos sob encomenda”. Todavia, esta área representará ainda significativa parcela do rendimento da empresa, uma vez que sua capacidade instalada não suportaria atender à demanda de grandes revendedores, mantendo seus produtos personalizados em linha.

É desejado mudança para setores em que ainda não se domina um fluxo operacional perene de produtos de repetição, linha de prateleira, em que se prevê investimentos na ordem de 2% do faturamento bruto dedicado, também, à essa estratégia comercial.

À vista disso, a estratégia a ser seguida será a de, gradativamente, estender os setores de atuação da empresa. O que significa mudar o foco empresarial para que, assim, haja uma consequente e certa diminuição de risco.

Ter foco empresarial significa saber qual ou quais serão as atividades principais da empresa e se concentrar nestas atividades, reduzindo-se despesas com atividades desnecessárias, aumentando assim a sua produtividade. E isto é importante para toda e qualquer empresa, porém, para a Tora Brasil, neste momento, é essencial.

A exploração de novos produtos de linha e atuação ostensiva no mercado externo serão a estratégia base de **RECUPERAÇÃO** da Tora Brasil.



O mercado de **móveis sustentáveis** se encontra em expansão e que demanda, cada vez mais, empresas que inovem as linhas de produtos e suas aplicações, lamentavelmente esses valores são muito contabilizados no mercado internacional. Acertar a rota para alcançar os canais certos de vendas é um desafio maior que superar a crise recente que atravessa o país.

Aproveitando esse ensejo e ostentando estrutura industrial para tanto, a Tora Brasil pretende expandir sua área de atuação para mercados como aqueles supracitados, focando, ao mesmo tempo, em superar as limitações geográficas que hoje o impedem de aumentar sua carteira de clientes.

Com a expansão da área de atuação e a conseguinte busca por novos clientes, entende-se que os riscos inerentes às atividades da Tora Brasil restarão sensivelmente atenuados, mostrando-se a recuperação como consequência certa desse movimento.

A matriz comercial vem sendo muito concentrada nos arquitetos de interiores de renomado prestígio, deles dependendo sobremaneira o potencial de vendas, associado à necessidade de um marketing muito focado nos canais de clientela "Triple A", com mensagens em portfólio bilingues. Esses profissionais de marketing, com acesso aos canais adequados, representam um custo muito fora dos mercados convencionais e, ainda, fora da realidade da Tora Brasil.

Esperamos criar mecanismos que sejam suportados pelo caixa, muito embora não tenhamos feito essa previsão em nossas projeções por conservadorismo.



Visando corrigir os fatores acima, passa-se a expor as premissas básicas que nortearão o processo de **REESTRUTURAÇÃO** da Tora Brasil.

#### 4.2. PREMISSA ADMINISTRATIVA

Diversas medidas Administrativas já foram e serão tomadas para a melhora de atuação da Tora Brasil, podendo-se especificar as seguintes:

- ✓ Profissionalização;
- ✓ Aprimoramento do sistema de gestão, melhorando a qualidade e quantidade de informações, e viabilizando a tomada de decisões acertadas e rápidas;
- ✓ Reorganização dos recursos humanos/gestão industrial da empresa;
- ✓ Criação de um Conselho interno consultivo da empresa;
- ✓ Identificar investimentos NECESSÁRIOS de produção;
- ✓ Diagnose dos mercados externos e respectivos "players";
- ✓ Adoção de Avaliação de desempenho dos profissionais da empresa na modalidade "feedback 360°";

A TORA BRASIL expõe que diversas dessas medidas já foram tomadas e que os resultados, em pouco mais de um mês, já podem ser tidos como "dentro do esperado", pois apesar do pedido da **Recuperação Judicial**, cujos efeitos imediatos costumam ser de descrédito, já iniciamos o restabelecimento e criação

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

de parcerias para recuperar a média de faturamento necessário para o imediato período pós recuperação judicial.

Outrossim, a produtividade por pessoa da empresa deve aumentar consideravelmente, quer seja pelos investimentos previstos ou pela melhor atenção na gestão de recursos humanos focados no processo industrial.

Também 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 da sua operação - como uma combinação estruturada entre o 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).

A **TORA BRASIL** poderá agir de forma acertada e rápida, ao possuir informação precisa e disponível, bem por isso, ao melhorar seus programas e sistemas de gestão, certamente deverá desenvolver mecanismos internos para prover e alimentar os dados necessários, dando assim o respaldo necessário para a tomada de decisões.

Além disso, a empresa adotará uma "**AVALIAÇÃO 360º**" de desempenho pessoal, tida, por muitos, como uma "avaliação multivisão", pela qual os profissionais serão avaliados não somente pelo superior, mas também pelos seus pares e





eventuais subordinados. Com aludida avaliação, será possível identificar os elos fracos da equipe, podendo assim, torná-la mais forte, com a adoção de medidas para sanar aludidos pontos fracos.

Em suma, estas são as medidas administrativas que já se iniciaram para a **RECUPERAÇÃO** e **VIABILIDADE** da Tora Brasil.

### 4.3. PREMISSA COMERCIAL

**NOVA VISÃO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL** – A **TORA BRASIL** venderá os produtos em que tem ampla eficácia operacional e pelos quais é reconhecida no mercado, focando suas vendas **também no setor de pré-fabricados** (produtos de linha), mantendo os diferenciados clientes.

### 4.4. PREMISSA FINANCEIRA

A premissa financeira da **TORA BRASIL** consiste em 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 de crédito, a gestão de caixa torna-se um ponto crítico para as empresas em dificuldades financeiras ou com desempenho deficitário.

Assim, a Tora Brasil usará de forma mais eficiente o capital de giro, um pouco na contra mão da lógica, mas fazendo uso de dinheiro externo, com escopo da



obtenção da sobra de caixa (Cash Sweep), a fim de possibilitar a implementação do presente plano de recuperação judicial.

#### **4.5. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS – DOWNSIZING**

Durante toda a sua existência, os sistemas de custeio da Tora Brasil se preocuparam somente com a elaboração de informações monetárias, não produzindo informações com a visão gerencial (informações com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão e controle das atividades pelos gestores), existindo, assim, uma dissociação entre a gestão de custos e o processo de planejamento e controle da produção.

Dessa forma, será necessário implantar um eficiente sistema de administração da produção, objetivando a tomada de decisões táticas e operacionais de forma célere, para atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

O objetivo básico será planejar e controlar todos os níveis do processo, incluindo materiais, equipamentos, pessoas, fornecedores e distribuidores, com as seguintes finalidades:

- 1) Planejar as necessidades futuras de capacidade;
- 2) Planejar os materiais comprados;
- 3) Planejar níveis de estoques apropriados;
- 4) Programar atividades de construção;
- 5) Informar a situação corrente;



- 6) Ser capaz de prometer os menores prazos possíveis a clientes e cumpri-los;
- 7) Ser capaz e reagir eficazmente;

O sistema afetará diretamente os custos, pois definirá a forma pela qual os recursos estruturais (pessoas e equipamentos) são utilizados nas obras, permitindo uma utilização equilibrada dos recursos produtivos ao longo do tempo, oferecendo uma programação otimizada da produção bem como coordenação entre o suprimento e os itens de consumo da manufatura; tendo assim influência direta na minimização dos custos de produção.

Com o sistema implantado, certamente, a Tora Brasil poderá ter um sistema de custeio que permita o acompanhamento dos custos visando a oferecer informações aos tomadores de decisão.

A melhoria da eficácia operacional desloca a empresa em direção à fronteira da produtividade (estado da melhor prática), mas não cria diferencial em relação aos concorrentes, pois estes também podem, em curto prazo, imitar as melhores práticas.

O grande diferencial da Tora Brasil é sua capacidade de adequar-se à demanda e interesses de seus clientes, desenvolvendo produtos específicos.

Em suma, estas são as medidas administrativas que já se iniciaram, para a **RECUPERAÇÃO e VIABILIDADE** da Tora Brasil.



## **4.6. MEDIDAS COMERCIAIS E OUTRAS SOLUÇÕES**

### **4.6.1. DIVERSIFICAÇÃO DE CLIENTES**

Conforme exhaustivamente exposto neste Plano, uma das estratégias comerciais que já foram adotadas pela Tora Brasil é a diversificação de seus clientes.

Tal diversificação<sup>5</sup> será setorial e quantitativa, ou seja, os clientes da Tora Brasil deverão ser de diferentes setores da economia e pulverizados, o que certamente melhorará a correlação de riscos e o poder de barganha com os clientes.

Nesse compasso, e aprendendo com os erros passados, a Tora Brasil procurará elidir o elo de dependência com poucos clientes, tornando-se assim “independentes” na tomada de decisões.

### **4.6.2. PLANEJAMENTO DE VENDAS E MARKETING - ESTRATÉGIAS COMERCIAIS**

Como o foco principal da recuperação da empresa passa pela recuperação das margens de vendas, o esforço na área comercial é altamente importante. Por conta disso, foram feitas avaliações das vendas em todas as regiões onde a empresa atuou nos últimos anos, avaliando a qualidade destas vendas, no que diz respeito a margens e despesas de cada uma delas. A bem da verdade, o calcanhar de Aquiles repousa no ponto de equilíbrio econômico, ou quantidade de equilíbrio.

<sup>5</sup> Bancos, Hotéis, Clubes, Lojas de artigos de luxo etc.;



Todos os fatores acima, trabalhados em conjunto, especialmente, as novas estratégias empresariais e financeiras, levarão novamente a Tora Brasil à uma posição de destaque, implicando em sua **RECUPERAÇÃO**, prevalecendo, assim, os princípios da função social da empresa, da manutenção da fonte geradora de empregos e de tributos, dando valia ao espírito norteador da Lei n.º 11.101/05.

### 4.6.3. PARCERIAS ESTRATÉGICAS

A TORA BRASIL continuará na busca de parcerias estratégicas com seus fornecedores, concorrentes e clientes, inclusive no desenvolvimento de marcas próprias.

### 4.7. MEDIDAS FINANCEIRAS

Como já foi explicitado, a Tora Brasil foi criada pensando numa estrutura de capital de alavancagem financeira, até porque a capacidade em gerar lucros da Tora Brasil, naquele momento estratégico, era superior às taxas emprestadas, ou seja, o "*spread*" poderia ser 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. Nesse 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 extremamente elevado dos aportes fez com que a estratégia de alavancagem financeira tivesse um revés, ou seja, a Tora Brasil não conseguiu honrar seus compromissos com as instituições financeiras, bem ainda, teve um prejuízo operacional.

Nesse 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 impulsionador para cima ou para baixo.*



Por esse norte, a estratégia financeira deste Plano deverá ser a de reverter esta "alavanca", fazendo com que a Tora Brasil utilize parte de sua capacidade de geração de caixa, para, gradativamente, minorar seu custo financeiro, projetado em níveis bastante aceitáveis.

### 5. SITUAÇÃO PATRIMONIAL E DE LIQUIDEZ

A TORA BRASIL tem um patrimônio e um "goodwill" plenamente autorizativo de sua recuperação judicial.

### 6. DO PAGAMENTO AOS CREDORES

#### 6.1. CREDORES TRABALHISTAS

É cediço que o comando legal do artigo 54, da Lei n.º 11.101/05, determina que o prazo máximo para quitação das verbas trabalhistas deverá ser de 01 (um) ano, havendo, contudo, omissão com relação ao *dies a quo* para a contagem do aludido prazo de 01 (um) ano. Bem por isso, muitos doutrinadores entendem que este deve ser contado da aprovação do Plano pela Assembleia Geral de credores, enquanto outros acreditam que a contagem se inicia do protocolo do pedido.

Veja-se o que determina o artigo 54 da LRE:

*Art. 54. O plano de recuperação judicial não poderá prever prazo superior a 1 (um) ano para pagamento dos créditos derivados da*



*legislação do trabalho ou decorrentes de acidentes de trabalho vencidos até a data do pedido de recuperação judicial.*

Pois bem, a Lei n.º 11.101/05, que trata das Falências e de Recuperação de Empresas, traz uma nova visão sobre a recuperação judicial, não se preocupando somente com os credores, mas também em assegurar a manutenção da empresa e dos empregos já existentes.

A entrada em vigor da nova lei de recuperação judicial visou (...) *a manutenção da empresa como unidade produtiva, criadora de empregos e produtora de bens e serviços, enfim, como atividade de profundo interesse social, cuja manutenção deve ser procurada sempre que possível*, sendo que, é necessário salvaguardar a recuperação dos devedores em situação econômica debilitada, vez que o encerramento das atividades de uma empresa certamente traz graves consequências para com a sociedade.

Nos ensinamentos de 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 destacar o artigo 47 da Lei n.º 11.101/05, que dispõe que a 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.*

Nesse sentido, buscando equilíbrio entre os interesses dos credores, das mais variadas naturezas e sopesando 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, qual seja, a "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 a elaboração do presente **Plano**, os três princípios acima foram sopesados e equacionados, equilibrando todos os interesses, com a efetiva

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

participação dos credores trabalhistas, viabilizando, assim, a continuidade da atividade empresarial.

Mas importante apresentar destaque de fundamental relevância, eis que não foi contemplado no **QGC** a classe dos credores trabalhistas. Ocorre que temos demanda em curso na Justiça do Trabalho, cujo valor da causa perfaz um total de R\$ 190.749,87 (cento e noventa mil setecentos e quarenta e nove reais e oitenta e sete reais). , valores que seguramente estão abrangidos pela Lei n.º 11.101/05, muito embora restem ainda ilíquidos.

Diante desse peculiar impasse, apresentamos proposta de pagamento aos credores trabalhistas, Classe I, mesmo sem identificar com precisão o(s) valor(es) que deva(m) ser consignado(s), ou seja, aquilo que entendemos dever ou o valor da causa, sendo certo que prevalecerá o valor da sentença condenatória.

Assim por cautela insere esta classe no **PRJ**, eis que, à medida que as condenações forem se consolidando, as habilitações ocorrerão obedecendo o princípio norteador da Lei, habilitando ainda, por equivalência de classificação jurídica, valores relativos à honorários advocatícios.

Bem por isso, atendo-se a uma previsão de faturamento realista e conservadora, percebeu-se a necessidade de que a Classe I – Credores Trabalhistas - deverão ser pagos em dissonância ao previsto de origem no artigo 54 da LRE, isto é, em prazo superior a 01 (um) ano.



O renomado jurista Carlos Roberto Fonseca Andrade, em trabalho pioneiro na matéria (Ed. Forense, 2006, obra coletiva *A Nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas*), **admite a possibilidade de dilação desse prazo**, desde que com a concordância do Sindicato de Classe para, inclusive, viabilizar um Acordo Coletivo abrangendo as condições e cláusulas de toda essa classe de credores trabalhista, posto que, segundo seu entendimento, *quem pode mais pode menos, e como o art. 7º, inciso IV da Constituição, permite, através de Acordo ou Convenção Coletiva, a redução de salário, a prorrogação do prazo de pagamento pode ser, em muitos casos, a única alternativa para evitar a quebra, que seria o pior dos mundos.*

Neste compasso já decidiu o Tribunal de Justiça de São Paulo, senão veja-se:

*Vistos, relatados e discutidos estes autos do Agravo de Instrumento nº 0038422-30.2012.8.26.0000, da Comarca de Cotia, em que é agravante BANCO SANTANDER BRASIL S/A, são agravados GELRE TRABALHO TEMPORÁRIO S/A (EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL), ATRA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM GERAL LTDA (EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL), PLANSERVICE BACK OFFICE LTDA (EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL) e P G P PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS LTDA (EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL). ACORDAM, em 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial do Tribunal de Justiça de São Paulo, proferir a seguinte decisão: "Negaram provimento ao recurso. V. U.", de conformidade com o voto do Relator, que integra este acórdão. O julgamento teve a participação dos Exmos. Desembargadores PEREIRA CALÇAS (Presidente), ENIO ZULIANI*



*E MAIA DA CUNHA. São Paulo, 2 de outubro de 2012. Pereira Calças RELATOR (...) **Em que pese o caráter de ordem pública do art. 54, este não se sobrepõe aos interesses expressamente protegidos pela lei. É possível, no caso em comento, a flexibilização pelos trabalhadores interessados na recuperação judicial. Também não se vislumbra quaisquer prejuízos aos direitos fundamentais dos trabalhadores.***

Assim, **fica proposto o pagamento da Classe I – Credores Trabalhistas - da seguinte forma:** 15 (quinze) dias de carência da homologação do plano de recuperação judicial, sem a existência de qualquer deságio, e incidirá correção monetária de acordo com o índice do Tribunal Superior do Trabalho, sendo que em 12 (doze) parcelas mensais, de forma proporcional, liquidar-se-ão todas as verbas trabalhistas, pagando-se o valor principal da dívida constituída, sem multas, a partir da publicação da decisão que homologa o presente **PLANO**, obedecido o prazo de carência estabelecido na legislação vigente.

Em resumo, a Tora Brasil pretende pagar seus Credores Trabalhistas nos seguintes termos:

- Pagamento mínimo de 1/12 avos mensais<sup>6</sup>, a ser rateado entre os credores trabalhistas habilitados;
- Quitação dos créditos em, no máximo, 12 (doze) meses, a contar da publicação da decisão que homologar o

<sup>6</sup> Considerando que não apresentam valores líquidos, ainda, as demandas trabalhistas em curso;



Plano de Recuperação Judicial, **com 15 dias de carência para o início do primeiro pagamento:**

- As parcelas serão corrigidas por meio do Índice fixado pelo artigo 879, §7º da CLT a partir da homologação do Plano de Recuperação Judicial;
- As garantias prestadas permanecerão vigentes.

Note-se que a presente proposta alcança os desideratos e princípios constantes da Lei n.º 11.101/05, quais sejam, da continuidade, da atividade empresarial, do equilíbrio do interesse entre credores e da participação ativa dos credores, bem ainda, encontra guarida inclusive na LEI MAIOR, acompanhando a lógica de que do artigo 7º, inciso IV da CF/88.

## **6.2. CREDORES COM GARANTIA REAL, QUIROGRAFÁRIOS E ENQUADRADOS COMO MICROEMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**

Primeiramente, expõe-se que a forma de pagamento para os **CREDORES QUIROGRAFÁRIOS** e enquadrados como **MICROEMPRESA E EMPRESA DE PEQUENO PORTE** será idêntico, motivo pelo qual, tratar-se-á do pagamento destes credores em uma única cláusula.

Para a obtenção da forma correta que possibilite o pagamento aos credores das classes III e IV, foi elaborado um detalhado fluxo de caixa, já prevendo os resultados financeiros decorrentes das ações do Plano de Recuperação Judicial,

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

as estimativas de resultados futuros, tudo feito dentro do exíguo prazo de tempo havido até o momento.

Projetou-se o fluxo de caixa de acordo com as previsões de mercado, de modo a viabilizar um *Cash Sweep* para o pagamento dos credores, dentro de um período razoável, sem que o adimplemento da obrigação seja descumprido e da continuidade da empresa.

A essas projeções foram incluídas todas as economias possíveis decorrentes das ações já tomadas, o aumento do faturamento via criteriosa seleção das operações rentáveis, bem como se considerou um crescimento mínimo, de acordo com a inflação, totalmente possível em face das medidas tomadas, do conhecimento do mercado e das possibilidades da atual estrutura.

Foi, portanto, projetado um processo de geração de caixa criterioso, considerando a 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.

Assim, com o plano de pagamento apresentado, a Tora Brasil espera levar aos credores, comprovação técnica da viabilidade da empresa, e de sua continuidade, bem ainda, que o pagamento será realizado no menor espaço de tempo possível.

Conforme demonstrado nos Fundamentos do Plano de Recuperação Judicial, o principal segmento no qual a **RECUPERANDA** atua retomará o crescimento a

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

partir do final de dezembro de 2022, muito embora ainda demande para 2023 necessidade de capital de giro.

Por conseguinte, calcada nessa previsão e com o escopo de compatibilizar o início dos pagamentos com a previsão de crescimento do segmento, para início dos pagamentos haverá uma carência de 18 (dezoito) meses a contar do trânsito em julgado da decisão que homologar o presente Plano.

O adimplemento do passivo para os credores que não aderirem ao *dip financing* será realizado por meio de parcelas fixas e corrigidas, em **12 (anos) anos de pagamentos**, no valor mínimo trimestral de R\$ 24.822,42 (vinte e quatro mil, oitocentos e vinte e dois reais e quarenta e dois centavos) cada, considerando a soma da primeira parcela das classes III e IV.

Os pagamentos serão feitos ao final de cada trimestre civil.

Portanto, a proposta é de pagamento do valor trimestral acima declinado<sup>7</sup>, corrigíveis anualmente pela Taxa Referencial - TR, cumulada com juros de **4% (quatro por cento) ao ano**.

E é esta a principal premissa do Plano de Recuperação Judicial, 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

<sup>7</sup> Correção projetada e capitalizada no ano 03;



de seu crédito no quadro geral de credores (excluídos aí os credores oriundos da Classe Trabalhista), esclarecendo-se que o início da contabilização do prazo de carência se dará após o trânsito em julgado da decisão que conceder a recuperação judicial e homologar o Plano de Recuperação.

Haverá um **DESÁGIO** de **70% (setenta por cento) sobre o valor total da dívida, já atualizada a partir do protocolo e acrescida de juros.**

Em resumo, a Tora Brasil pretende pagar seus credores sujeitos ao presente procedimento, nos seguintes termos:

- Provisão aproximada do caixa mensal no importe de R\$ 8.274,14 (oito mil duzentos e setenta e quatro reais e catorze centavos), que será adimplido ao final de cada trimestre civil, totalizando o importe trimestral de R\$ 24.822,42 (vinte e quatro mil, oitocentos e vinte e dois reais e quarenta e dois centavos) aqui demonstrado pela soma do primeiro trimestre das classes III e IV, bem como, um caixa mensal disponibilizado para Classe I, representado por parcelas fixas da soma das condenações ou valores acordados nos autos<sup>8</sup>;
- Carência de 18 (dezoito) meses para início dos pagamentos após a publicação da decisão que homologar o presente PRJ;

<sup>8</sup> Parcelas serão fixas, bem como serão incorporados os índices do TRT por todo o período;





- Haverá um **DESÁGIO** para os credores das classes III e IV no percentual de 70% (setenta por cento);
- As parcelas de pagamento dos créditos das Classes III e IV serão corrigidas monetariamente com o índice TR de forma anual, bem ainda, serão remuneradas com juros de **4% (quatro por cento) ao ano**<sup>9</sup>.

### 6.3. DISPOSIÇÕES GERAIS SOBRE O PAGAMENTO DOS CREDORES

Para a elaboração do fluxo de pagamentos previsto neste Plano, inclusive os valores e os prazos, foram levados em consideração *(i)* os valores dos Créditos constantes da lista de credores apresentada e *(ii)* a capacidade de geração de caixa das empresas.

Foi considerado ainda que os Credores pertencentes a cada uma das classes terão seus créditos pagos de forma proporcional (por valor de crédito) aos percentuais de participação de cada respectiva Classe.

Portanto, a alteração, inclusão ou reclassificação de Créditos, ou qualquer outra discrepância entre a lista de credores publicada, aquela apresentada pelo Administrador Judicial e Quadro Geral de Credores – QGC – homologado pelo Juízo da Recuperação, não poderá alterar o fluxo de pagamentos previsto neste Plano e o valor total a ser distribuído entre os Credores.

<sup>9</sup> Vide anexo os cálculos trimestrais dessas classes – sofrem reajustes trimestrais;

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Desse modo, na hipótese de serem reconhecidos novos créditos, por decisão judicial, arbitral ou acordo entre as partes, os novos créditos serão pagos na forma prevista neste Plano, de acordo com a classificação dos referidos créditos, alterando-se, somente, o percentual de pagamento dos Credores da mesma Classe para comportar o pagamento do valor do(s) novo(s) crédito(s), ressalvado, no entanto, que o montante total de recursos originalmente destinado ao pagamento da Classe de Credores do(s) novo(s) crédito(s) não será alterado em razão do reconhecimento do(s) novo(s) crédito(s).

O mesmo mecanismo valerá para créditos já existentes, porém majorados, ou créditos reclassificados. Nessas duas hipóteses, a decisão judicial ou arbitral, em ambos os casos necessariamente transitada em julgado, que reconhecer o crédito majorado ou reclassificado, deverá ser informada nos autos da Recuperação Judicial e o Credor em questão não terá direito a receber o valor das distribuições que tiverem sido eventualmente realizadas em data anterior a tal comunicação.

Os valores devidos nos termos deste Plano serão pagos por meio da transferência direta de recursos à conta bancária do respectivo Credor, por meio de documento de ordem de crédito (DOC), transferência eletrônica disponível (TED), ou pagamento direto mediante recibo. Para tanto, os credores deverão informar seus dados bancários para pagamento de seus créditos com até 30 (trinta) dias de antecedência da data de vencimento da 1ª (primeira) parcela mediante envio de carta registrada à sede da Recuperanda **TORA BRASIL**

O comprovante de depósito do valor creditado a cada Credor ou o recibo de

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

pagamento servirão de prova de quitação do crédito devido, sendo que a Tora Brasil não se responsabiliza pela falta de informações ou pelo envio de informações incompletas e/ou equivocadas que impossibilitem a realização do pagamento por meio bancário seja por DOC ou TED.

Os pagamentos, quando realizados na forma estabelecida neste Plano, acarretarão a quitação plena, irrevogável e irretroatável, de todas as obrigações com relação aos créditos, inclusive juros, correção monetária, penalidades, multas e indenizações.

Com a ocorrência do pagamento, será considerado que os Credores deram quitação, liberaram e/ou renunciaram a todos e quaisquer direitos de exigir da Tora Brasil a satisfação dos Créditos e não mais poderão reclamá-los.

### 7. 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 empresa Tora Brasil gere minimamente um caixa mensal apto a liquidar as verbas previstas na **PLANILHA DE PAGAMENTO**.

Obviamente, o planejamento é para que este não seja o teto de geração de caixa buscado pela empresa, pois se espera que com a implantação das medidas apresentadas neste documento, ela se recupere, aumentando seu faturamento de forma saudável e gerando caixa ainda maior que o compromisso de pagamento ora proposto.



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** anuais, objetivando maior rapidez na liquidação de seu passivo.

Frise-se, **a critério da Tora Brasil**, 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 OBRIGATORIEDADE DOS LEILÕES**, mas sim a possibilidade de eles 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 adicional e mínimo de 25% (vinte e cinco por cento)** do saldo existente na data, 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.

De se frisar que, o referido leilão poderá ocorrer a **cada 04 (quatro) anos**, e o valor poderá variar, desde que haja saldo em tesouraria disponível, e, ainda, que não haja necessidade de novos investimentos, a critério da Tora Brasil.

Essa 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.

## **8. DIP FINACING – PAGAMENTO AOS CREDORES QUE ACREDITAM NA RECUPERANDA**

### **8.1. DAS CONDIÇÕES DIFERENCIADAS AOS CREDORES PARCEIROS**

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 a empresas em recuperação judicial.

Sem dúvida, crédito e dinheiro são elementos chave para o sucesso de uma **RJ**, contudo, mesmo após 15 (quinze) anos de vigência da Lei n.º 11.101/2005, é certo afirmar que as empresas em recuperação judicial ainda andam em total descrédito.

Além disso, tendo em vista que as empresas em recuperação não podem dar garantias a financiadores sem autorização judicial, lembrando ainda que a autorização judicial deve ser precedida de uma análise favorável dos 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 a 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 uma tarefa hercúlea.

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 têm qualquer regulamento que discipline o comércio com RECUPERANDA, bem ainda, “apenas 12% (doze por cento) preveem o que fazer: cortar qualquer crédito”.

Diante dos fatos acima narrados, a Tora Brasil neste Plano se valerá do chamado “*dip financing*” (*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*) e tem risco mínimo para investidores. Os créditos oriundos do chamado *DIP Financing* têm privilégio sobre direitos reais já existentes.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Extremamente raros e 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 já no bojo do artigo 67 da LRE, há um exemplo claro que o espírito norteador do Legislador, em possibilitar a utilização do *DIP Financing*, 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.*

Esse artigo de Lei, desprezado pelas instituições financeiras, será uma das premissas deste **PRJ**, 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 aos recebíveis e contas a pagar.

O conceito do *DIP Financing* a ser utilizado neste plano será o de que todo e qualquer credor das Classes II, III e IV poderá se habilitar para continuar o fornecimento de produtos ou serviços, nas melhores condições de mercado, no que se refere a preço, ou seja, o *DIP Financing*, para fins não somente de paridade, mas de respeito com os credores da **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, será aberto para

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

toda a coletividade de credores das classes acima mencionadas, enquanto a Tora Brasil se encontrar em recuperação, sem exceção.

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

O **CREDOR PARCEIRO** será beneficiado na **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, enquanto continuar o fornecimento nas melhores condições de mercado, sendo "*pró-rata*" (proporcional) ao período de fornecimento.

Em resumo, enquanto o **CREDOR PARCEIRO** continuar o fornecimento nas melhores condições de mercado receberá os valores nas condições previstas para o *DIP Financing*, e caso deixe de fornecer nas melhores condições de mercado, passará a receber de acordo com sua respectiva Classe, sendo que o valor já recebido será amortizado nas condições previstas nesta cláusula do valor total devido ao aludido CREDOR.

Considera-se "melhor condição de mercado" para esta cláusula, todo o fornecimento de matéria-prima, serviço ou mesmo de dinheiro (empréstimo), que seja realizado com as seguintes premissas:

- Qualidade melhor ou igual àquelas dos concorrentes, ou praticadas atualmente pela **RECUPERANDA**;





- Preço e condições de pagamento<sup>10</sup> melhor ou igual aos dos concorrentes ou praticados atualmente pela **RECUPERANDA**;
- Condições de entrega (agilidade na entrega após o pagamento), oferta (limites de OFERTA de venda compatíveis) e garantia do produto melhor ou igual àquelas dos concorrentes, ou então, atualmente praticadas pela **RECUPERANDA**;

O adimplemento dos credores que se habilitarem para participar do *DIP Financing* será cumulativo com o recebimento do valor previsto para os credores decorrentes das classes III e IV, de comum acordo e sob a supervisão do AJ. Sobre as parcelas ou pagamentos aqui mencionados, também incidem juros anuais de 4% (quatro por cento) e correção monetária anual pela TR – Taxa Referencial.

Caso o candidato não preencha os requisitos acima, de forma simultânea, não se enquadrará na forma de pagamento do **CREDOR PARCEIRO**.

Ademais, caso haja descontinuação, por qualquer motivo, do fornecimento nas condições especiais pelo **CREDOR PARCEIRO**, os valores já recebidos serão considerados integralmente e darão quitação proporcional ao valor já pago, sendo que, o saldo entrará na forma de pagamento prevista a todos os credores da classe a que pertence.

---

<sup>10</sup> Prazo de pagamento;

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A presente cláusula tem como finalidade o espírito norteador da Lei n.º 11.101/2005, que é a manutenção da atividade empresarial, garantido à empresa Tora Brasil as melhores condições de mercado para tanto, sendo que, o efeito desta será o respeito à paridade dos credores (porque aberto a todos sem exceção), à função social da empresa, à manutenção dos empregos, e, ainda, garantir àqueles que ainda acreditam na **RECUPERANDA** e que serão responsáveis pelo seu soerguimento, condições de recebimento melhoradas de seu crédito, atendendo até mesmo o princípio isonômico da Constituição Federal de 1988.

## 9. PLANOS ALTERNATIVOS

### 9.1. ARRENDAMENTO E TRESPASSE

A TORA BRASIL entende que, como tem costumeiramente ocorrido em outras Recuperações Judiciais, dentre elas, EUCATEX, KWIKASAIR, PANASHOP, formas alternativas de recuperação da empresa e de pagamento aos credores podem ser propostas, alteradas ou mesmo viabilizadas na Assembleia Geral de Credores.

Tais planos podem constituir em formação de sociedade de credores, concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar, e até mesmo a “conversão” da Tora Brasil em sociedade por ações.



O principal plano que se submete à alternativa do pagamento através da geração de caixa, é feito por meio do **ARRENTAMENTO** ou então a **VENDA DA EMPRESA**, seja pela cessão das quotas, ou pela aquisição do estabelecimento empresarial como um todo.

No caso de venda da empresa, os **CREDORES** deverão receber **à VISTA** seus créditos, com deságio de 70% (setenta por cento) se dentro do exercício de 2022, 2023 e 2024, regredindo o deságio 5% (cinco por cento) a cada ano posterior.

Também poderá ocorrer o **ARRENDAMENTO** da empresa como plano alternativo. Nesse caso, o valor mínimo do arrendamento deverá ser idêntico ao previsto para pagamento dos credores das Classes I, III e IV, ou seja, o montante mensal despendido pelo Arrendatário não afetará de qualquer forma o fluxo de pagamento aos credores, assim como o arrendamento terá o valor mínimo previsto no plano de liquidação caso seja aprovado nos parâmetros aqui propostos.

O prazo mínimo de arrendamento será de 36 (trinta e seis) meses.

Tanto o arrendamento - seja ou não com opção de compra ou final mediante o pagamento do Valor Residual Garantido (VRG) -, quanto o trespasse serão realizados na forma dos art. 60 da Lei n.º 11.101/2005 e o objeto estará livre de qualquer ônus, inclusive de eventuais penhoras, não havendo sucessão do adquirente em quaisquer das obrigações assumidas pela Tora Brasil, de qualquer natureza.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

O Arrendamento e o Trespasse poderão ser realizados a qualquer momento após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial, desde que observem as premissas básicas de manutenção dos pagamentos mínimos previstos aos credores, **no caso de arrendamento**, ou do pagamento do valor total dos créditos sujeitos ao processo de recuperação judicial com deságio de 70% (setenta por cento) se dentro do exercício de 2022, 2023 e 2024, regredindo o deságio 5% (cinco por cento) a cada ano posterior, **no caso de trespasse**<sup>11</sup>.

Está previsto ainda, como Plano Alternativo que, caso as previsões financeiras não se realizem, e condicionada a **GERAÇÃO DE CAIXA POSITIVO** pela Tora Brasil, ou seja, caso a empresa gere caixa, mas não seja o suficiente para pagamento do valor total das parcelas, que sejam vendidos os ativos da empresa, pelo valor de no mínimo 50% (cinquenta por cento) da avaliação, para pagamento, inicialmente, dos credores a eles vinculados por garantia, e, depois, haverá rateio do saldo entre os demais credores. O saldo será diluído proporcionalmente nas parcelas trimestrais, aliviando, se necessário, a provisão de pagamento, mas já liquidando de imediato os créditos da Classe I, condicionando-se esta provisão, obviamente, a geração de caixa positivo da Tora Brasil.

<sup>11</sup> Trata-se de um contrato oneroso de alienação/transferência do estabelecimento empresarial. O trespasse acarreta a transferência do conjunto de bens organizados pelo alienante ao adquirente, para que este, no lugar do primeiro, prossiga com a exploração da atividade empresarial.



### 10. CONCLUSÃO

O Plano de Recuperação Judicial como ora proposto atende cabalmente aos princípios da Lei n.º 11.101/2005, no sentido da tomada de medidas aptas à recuperação financeira, econômica e comercial da **TORA BRASIL**.

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 Judicial ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da Tora Brasil 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.

Caso sejam necessárias atualizações tecnológicas nos bens da Tora Brasil, ou então a renovação de maquinário, os bens a serem renovados poderão ser vendidos, desde que por valor de 50% (cinquenta por cento) de sua avaliação, e, bem ainda, que o bem que substituir seja no mínimo 20% (vinte por cento) mais valioso que o vendido.

Dessa forma, e considerando que a recuperação financeira da Tora Brasil é medida que trará 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, tem-se, a teor da Lei n.º 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, o presente Plano como a cabal solução para a continuidade da empresa.

A superação da crise financeira só será possível com a colaboração dos credores, no intuito de que com a manutenção da empresa, novos negócios poderão ser realizados com a Tora Brasil, o qual geração e circulação da riqueza que a empresa espera produzir com a superação da crise econômico-financeira, por meio dos ajustes operacionais, administrativos e econômico-financeiros objeto do presente instrumento.

### **10.1. MENSAGEM DE ENCERRAMENTO**

Os autores e colaboradores desse Plano de Recuperação Judicial têm convicção de que a Tora Brasil tem viabilidade econômica e financeira.

O realinhamento da governança por meio da formação de um conselho administrativo com profissionais de mercado, nos termos do art. 50, IV da Lei n.º 11.101/05 será um dos principais e mais poderosos mecanismos para dar fim à crise que se instalou.

# Tora Brasil Ltda.



## PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Outro mecanismo igualmente poderoso será o trabalho de marketing e de atendimento de excelências aos credores e demais da **RECUPERANDA**, a fim de retomar a **CONFIANÇA** e fazê-los **ACREDITAR** que a recuperação é uma solução viável à crise que se instalou por alguns equívocos e fatalidades vivenciadas pela empresa.

Como sempre fazem, os autores e colaboradores deste trabalho, por ocasião do encerramento, deixam uma mensagem aos credores de que existem sinais muito claros de que o soerguimento irá ocorrer.

Os profissionais de recuperação de empresas aprendem que não há receita acabada para fazer do inferno o paraíso, de sorte que conduzir a **RECUPERANDA** ao efetivo soerguimento é uma tarefa que vai muito além do planejamento.

Além disso, o trabalho desenvolvido com base em premissas conservadoras levará ao cumprimento integral do Plano de Recuperação Judicial ora apresentado, comprometendo-se a **RECUPERANDA** a atender às exigências dos artigos 61 a 63 da Lei n.º 11.101/05.

# Tora Brasil Ltda.



**PLANO DE  
RECUPERAÇÃO  
JUDICIAL**

E aqui se encerra o relatório do planejamento estratégico.

---

**TORA BRASIL LTDA.**

**LANAS PEQUINI & TORO**

**ALIGNMENT CONSULTORIA**



Planilha de Cálculo da Atualização + Juros | Mês

30-mar-21 1,0000%


Saldo a Parcelar R\$ 190.749,87

Origem	Credor	Vencimento	Vlr	Var. Dias	Vlr Atualizado
			R\$ 160.000,00		R\$ 190.749,87
Composição QGC	Classe I	17-out-19	R\$ 160.000,00	530	R\$ 190.749,87

TAXA | Mês 1,0000%  
 PRAZO 12

Classe I - Trabalhista

MESES	PRESTAÇÃO	JUROS	AMORTIZ.	TOTAL	SALDO DEV.	VENC.	ANO
1	R\$ 16.947,89	R\$ 1.907,50	R\$ 15.040,40	R\$ 15.040,40	R\$ 175.709,47	30-mar-21	2021
2	R\$ 16.947,89	R\$ 1.757,09	R\$ 15.190,80	R\$ 30.231,20	R\$ 160.518,67	30-abr-21	2021
3	R\$ 16.947,89	R\$ 1.605,19	R\$ 15.342,71	R\$ 45.573,90	R\$ 145.175,97	30-mai-21	2021
4	R\$ 16.947,89	R\$ 1.451,76	R\$ 15.496,14	R\$ 61.070,04	R\$ 129.679,83	30-jun-21	2021
5	R\$ 16.947,89	R\$ 1.296,80	R\$ 15.651,10	R\$ 76.721,14	R\$ 114.028,73	30-jul-21	2021
6	R\$ 16.947,89	R\$ 1.140,29	R\$ 15.807,61	R\$ 92.528,74	R\$ 98.221,13	30-ago-21	2021
7	R\$ 16.947,89	R\$ 982,21	R\$ 15.965,68	R\$ 108.494,43	R\$ 82.255,44	30-set-21	2021
8	R\$ 16.947,89	R\$ 822,55	R\$ 16.125,34	R\$ 124.619,77	R\$ 66.130,10	30-out-21	2021
9	R\$ 16.947,89	R\$ 661,30	R\$ 16.286,59	R\$ 140.906,36	R\$ 49.843,51	30-nov-21	2021
10	R\$ 16.947,89	R\$ 498,44	R\$ 16.449,46	R\$ 157.355,82	R\$ 33.394,05	30-dez-21	2021
11	R\$ 16.947,89	R\$ 333,94	R\$ 16.613,95	R\$ 173.969,78	R\$ 16.780,09	30-jan-22	2022
12	R\$ 16.947,89	R\$ 167,80	R\$ 16.780,09	R\$ 190.749,87	R\$ 0,00	28-fev-22	2022

  
 Luis Henrique de Cassio Monteiro Gutierrez  
 Contador – CRC 1SP130511

Planilha de Cálculo da Atualização + Juros

Classe III - Quirografário

30-mar-22

TAXA | Mês

0,32737%

Deságio 70,000%  
R\$ 2.684.799,476

Origem	Credor	Vencimento	Vlr	Var. Dias	Vlr Atualizado
			R\$ 3.479.101,03		R\$ 3.835.427,82
Composição QGC	Classe III	17-out-19	R\$ 3.479.101,03	895	R\$ 3.835.427,82

Data Pagto	Valor Atualizado	Valor Trimestre	Saldo na Dt	Ano
30-mar-22	1.150.628,35	23.971,42	1.126.656,92	2022
30-jun-22	1.138.006,27	24.212,90	1.113.793,37	2022
30-set-22	1.125.013,13	24.456,81	1.100.556,33	2022
30-dez-22	1.111.521,64	24.700,48	1.086.821,16	2022
30-mar-23	1.097.530,05	24.943,86	1.072.586,19	2023
30-jun-23	1.083.390,85	25.195,14	1.058.195,72	2023
30-set-23	1.068.855,42	25.448,94	1.043.406,48	2023
30-dez-23	1.053.687,59	25.699,70	1.027.987,89	2023
30-mar-24	1.038.117,08	25.952,93	1.012.164,15	2024
30-jun-24	1.022.137,41	26.208,65	995.928,76	2024
30-set-24	1.005.742,05	26.466,90	979.275,16	2024
30-dez-24	988.924,35	26.727,69	962.196,67	2024
30-mar-25	971.677,58	26.991,04	944.686,54	2025
30-jun-25	953.994,92	27.257,00	926.737,92	2025
30-set-25	935.869,45	27.525,57	908.343,88	2025
30-dez-25	917.294,16	27.796,79	889.497,36	2025
30-mar-26	898.261,94	28.070,69	870.191,26	2026
30-jun-26	878.765,61	28.347,28	850.418,33	2026
30-set-26	858.797,85	28.626,59	830.171,25	2026
30-dez-26	838.351,27	28.908,66	809.442,60	2026
30-mar-27	817.418,37	29.193,51	788.224,86	2027
30-jun-27	795.991,56	29.481,17	766.510,39	2027
30-set-27	774.063,13	29.771,66	744.291,47	2027
30-dez-27	751.625,27	30.065,01	721.560,26	2027
30-mar-28	728.670,09	30.361,25	698.308,84	2028
30-jun-28	705.189,56	30.660,42	674.529,14	2028
30-set-28	681.175,55	30.962,53	650.213,03	2028
30-dez-28	656.619,84	31.267,61	625.352,23	2028
30-mar-29	631.514,08	31.575,70	599.938,37	2029
30-jun-29	605.849,81	31.886,83	573.962,98	2029
30-set-29	579.618,47	32.201,03	547.417,44	2029
30-dez-29	552.811,37	32.518,32	520.293,05	2029
30-mar-30	525.419,71	32.838,73	492.580,98	2030
30-jun-30	497.434,58	33.162,31	464.272,28	2030
30-set-30	468.846,94	33.489,07	435.357,87	2030
30-dez-30	439.647,63	33.819,05	405.828,58	2030
30-mar-31	409.827,38	34.152,28	375.675,09	2031
30-jun-31	379.376,77	34.488,80	344.887,98	2031
30-set-31	348.286,30	34.828,63	313.457,67	2031
30-dez-31	316.546,29	35.171,81	281.374,48	2031
30-mar-32	284.146,98	35.518,37	248.628,61	2032
30-jun-32	251.078,45	35.868,35	215.210,10	2032
30-set-32	217.330,65	36.221,77	181.108,87	2032
30-dez-32	182.893,41	36.578,68	146.314,73	2032
30-mar-33	147.756,43	36.939,11	110.817,32	2033
30-jun-33	111.909,25	37.303,08	74.606,17	2033
30-set-33	75.341,29	37.670,65	37.670,65	2033
30-dez-33	38.041,83	38.041,83	0,00	2033
		<u>1.463.546,59</u>		

Luis Henrique de Cassio Monteiro Gutierrez

Contador – CRC 1SP130511

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por HABACUQUE WELLINGTON SODRE, protocolado em 18/05/2020 às 11:35, sob o número WVIN20700116036. Para conferir o original, acesse o site <https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do>, informe o processo 1003168-92.2019.8.26.0659 e código 62F0394.

Planilha de Cálculo da Atualização + Juros

Classe IV - EPP

30-mar-22


TAXA | Mês

0,32737%

**Deságio**      **70,000%**  
**R\$ 95.311,250**

Origem	Credor	Vencimento	Vlr	Var. Dias	Vlr Atualizado
			<b>R\$ 123.509,21</b>		<b>R\$ 136.158,93</b>
Composição QGC	Classe IV	17-out-19	R\$ 123.509,21	895	R\$ 136.158,93

Data Pagto	Valor Atualizado	Valor Trimestre	Saldo na Dt	Ano
30-mar-22	40.847,68	850,99	39.996,69	2022
30-jun-22	40.399,59	859,57	39.540,03	2022
30-set-22	39.938,33	868,22	39.070,11	2022
30-dez-22	39.459,38	876,88	38.582,50	2022
30-mar-23	38.962,67	885,52	38.077,16	2023
30-jun-23	38.460,73	894,44	37.566,29	2023
30-set-23	37.944,71	903,45	37.041,27	2023
30-dez-23	37.406,25	912,35	36.493,90	2023
30-mar-24	36.853,49	921,34	35.932,15	2024
30-jun-24	36.286,21	930,42	35.355,79	2024
30-set-24	35.704,17	939,58	34.764,58	2024
30-dez-24	35.107,13	948,84	34.158,29	2024
30-mar-25	34.494,87	958,19	33.536,68	2025
30-jun-25	33.867,13	967,63	32.899,50	2025
30-set-25	33.223,67	977,17	32.246,50	2025
30-dez-25	32.564,24	986,80	31.577,44	2025
30-mar-26	31.888,59	996,52	30.892,07	2026
30-jun-26	31.196,46	1.006,34	30.190,13	2026
30-set-26	30.487,60	1.016,25	29.471,35	2026
30-dez-26	29.761,74	1.026,27	28.735,47	2026
30-mar-27	29.018,62	1.036,38	27.982,24	2027
30-jun-27	28.257,96	1.046,59	27.211,37	2027
30-set-27	27.479,49	1.056,90	26.422,59	2027
30-dez-27	26.682,94	1.067,32	25.615,62	2027
30-mar-28	25.868,02	1.077,83	24.790,19	2028
30-jun-28	25.034,46	1.088,45	23.946,00	2028
30-set-28	24.181,95	1.099,18	23.082,77	2028
30-dez-28	23.310,22	1.110,01	22.200,21	2028
30-mar-29	22.418,95	1.120,95	21.298,01	2029
30-jun-29	21.507,86	1.131,99	20.375,87	2029
30-set-29	20.576,64	1.143,15	19.433,50	2029
30-dez-29	19.624,98	1.154,41	18.470,57	2029
30-mar-30	18.652,57	1.165,79	17.486,78	2030
30-jun-30	17.659,09	1.177,27	16.481,82	2030
30-set-30	16.644,22	1.188,87	15.455,35	2030
30-dez-30	15.607,63	1.200,59	14.407,05	2030
30-mar-31	14.549,00	1.212,42	13.336,59	2031
30-jun-31	13.468,00	1.224,36	12.243,63	2031
30-set-31	12.364,28	1.236,43	11.127,85	2031
30-dez-31	11.237,50	1.248,61	9.988,89	2031
30-mar-32	10.087,31	1.260,91	8.826,40	2032
30-jun-32	8.913,37	1.273,34	7.640,03	2032
30-set-32	7.715,31	1.285,88	6.429,42	2032
30-dez-32	6.492,78	1.298,56	5.194,22	2032
30-mar-33	5.245,40	1.311,35	3.934,05	2033
30-jun-33	3.972,81	1.324,27	2.648,54	2033
30-set-33	2.674,64	1.337,32	1.337,32	2033
30-dez-33	1.350,50	1.350,50	0,00	2033
		<u>51.956,38</u>		

  
Luis Henrique de Cassio Monteiro Gutierrez  
Contador – CRC 1SP130511

Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por HABACUQUE WELLINGTON SODRE, protocolado em 18/05/2020 às 11:35 , sob o número WVIN20700116036 Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/pg/abrirConferenciaDocumento.do, informe o processo 1003168-92.2019.8.26.0659 e código 62F0394.