

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

RAYTON INDUSTRIAL S/A -
EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

2ª VARA DE CÍVEL DA COMARCA DE JANDIRA
ESTADO DE SÃO PAULO



PROCESSO SOB N.º 1001130-62.2015.8.26.0299

“[...] nosso trabalho pautou-se não apenas pelo objetivo de aumento da eficiência econômica – que a lei sempre deve propiciar e incentivar – mas, principalmente, pela missão de dar conteúdo social à legislação. O novo regime falimentar não pode jamais se transformar em bunker das instituições financeiras. Pelo contrário, o novo regime falimentar deve ser capaz de permitir a eficiência econômica em ambiente de respeito ao direito dos mais fracos.” (Reprodução do trecho do Parecer n.º 534, da Comissão de Assuntos Econômicos do Senado, elaborado sob a relatoria do senador Ramez Tebet, PLC 71/2003)



Índice

I. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL	05
I.1. Comentários Iniciais	05
I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos	05
I.3. Breve histórico da empresa Rayton Industrial	15
I.4. Causas da crise	22
II. VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA RAYTON S/A (Art. 53, II, da LRE)	28
II.1. O negócio da Empresa Rayton S/A	29
III. DA REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA (Art. 53, I da LRE)	34
III.1. Premissas Básicas	34
III.2. FASE 1	37
III.3. FASE 2	41
III.4. Medidas Gerais Necessárias	43
III.4.a. Medidas Administrativas	43
III.4.b. Medidas Comerciais	45
III.4.c. Medidas Financeiras	45
IV. DAS UNIDADES PRODUTIVAS ISOLADAS	45
V. DO PAGAMENTO AOS CREDITORES	49
V.1. CREDITORES TRABALHISTAS	49
V.2. CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS E ME OU EPP	51
V.3. DIP FINANCING	53
VI -DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDITORES	56
VI.1. Novação	56
VI.2. Anuência dos Creditores	56
VI.3. Melhor interesse dos Creditores	56
VI.4. Distribuições	57
VI.5. Regras de Distribuição	57
VI.6. Pagamento Máximo	57
VI.7. Forma de Pagamento	57
VI.8. Informação das Contas Bancárias	57
VI.9. Início dos Pagamentos	58
VI.10. Data do Pagamento	58
VI.11. Valores	58
VI.12. Créditos Ilíquidos	58
VI.13. Contingências	58
VI.14. Alocação dos Valores	60
VI.15. Novos Créditos	60
VI.16. Créditos Majorados	60
VI.17. Créditos Reclassificados	60
VI.18. Compensação	60
VI.19. Créditos em Moeda Estrangeira	60
VI.20. Quitação	60

VII - EFEITOS DO PLANO	61
VII.1. Vinculação do Plano	61
VII.2. Modificação do Plano na Assembleia de Credores	61
VII.3. Descumprimento do Plano	61
VIII- DISPOSIÇÕES GERAIS	62
VIII.1. Contratos Existentes	62
VIII.2. Divisibilidade das Previsões do Plano	62
VIII.3. Encerramento da Recuperação Judicial	62
VIII.4. Cessões de Créditos	62
VIII.5. Sub-Rogações	62
VIII.6. Lei Aplicável	63
VIII.7. Eleição de Foro	63
IX. CONCLUSÃO	63
VIII. CONCLUSÃO	66

ANEXO I – PLANILHA DE DEMONSTRAÇÃO DA APLICAÇÃO DO PLANO E APURAÇÃO DO FATOR DE ATUALIZAÇÃO DA DÍVIDA RECUPERACIONAL

ANEXO II – PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

ANEXO III – LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS BENS

Adm

I. SUMÁRIO EXECUTIVO E VISÃO GERAL

I.1. Comentários Iniciais

RAYTON INDUSTRIAL S/A, sociedade anônima, inscrita sob o CNPJ/MF n.º 60.419.744/0001-77, sediada nesta cidade de Jandira, Estado de São Paulo, na Rodovia João de Góes, 479, apresenta, 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, o seu PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

A elaboração do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL foi um trabalho escarpado dos Diretores da Empresa e seus Profissionais de gestão, bem como dos advogados e profissionais da Keppler Advogados e Associados.

O presente Plano de Recuperação é constituído de 66 laudas, subdivididas nos tópicos apresentados no índice, sendo instruído com LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO e LAUDO DE AVALIAÇÃO DOS ATIVOS, cumprindo assim, na íntegra, o artigo 53 da LRE.

I.2. Sumário das Medidas e Objetivos Básicos

A RECUPERAÇÃO JUDICIAL da RAYTON terá o objetivo de reestruturar a empresa, com a finalidade de gerar o necessário fluxo de caixa positivo para cumprir o plano de recuperação, através das seguintes premissas:

- Superação da momentânea dificuldade econômico-financeira;
- Os interesses das partes envolvidas, sejam tratados de forma justa, razoável e equilibrada;
- A RAYTON, com as suas operações, seja viável, permitindo equacionar suas dívidas, atingindo a finalidade precípua da Lei 11.101/05;
- Os problemas da falta de capital de giro e aumento das vendas da RAYTON sejam suplantados, para que a empresa tenha capacidade de absorver a

demanda de seus produtos nos próximos anos.

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 empresa, identificando suas FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS, e, esta análise foi o ponto de partida de elaboração do presente PLANO DE RECUPERAÇÃO.

A elaborada análise SWOT, que 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:

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.

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 da empresa, e corrigi-los, preparando a empresa para os eventos externos, seja para o seu benefício ou para evitar que atrapalhem o bom andamento da entidade.

A Análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto

externa como interna da organização. 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 RAYTON:

FORÇAS	Nota	Peso	Geral
Marca reconhecida	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Diferencial inovador	Concordo Parcialmente	Importante	
Tecnologia própria	Concordo Totalmente	Importante	
Qualidade do produto	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Portfólio de produtos/serviços variado	Concordo Totalmente	Importante	
Baixo custo	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Colaboradores com competências singulares	Concordo Totalmente	Importante	
Localização privilegiada	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Infra estrutura adequada	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Canais de venda diversos	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Eficiência operacional	Concordo Parcialmente	Importante	
Turnover de colaboradores	Concordo Parcialmente	Sem Importância	
Base de clientes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Recursos financeiros	Discordo Parcialmente	Muito Importante	
Escalabilidade	Concordo Parcialmente	Importante	
Responsabilidade Socioambiental	Concordo Totalmente	Muito Importante	
			123

Edw

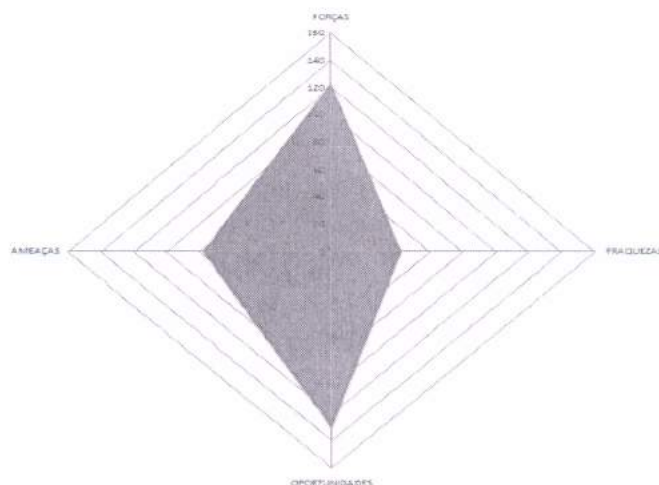
FRAQUEZAS	Nota	Peso	Geral
Marca desconhecida	Discordo Totalmente	Muito Importante	42,5
Sem diferencial competitivo	Discordo Parcialmente	Importante	
Tecnologia compartilhada ou copiada	Discordo Totalmente	Importante	
Baixa qualidade do produto	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Ausência de novos produtos/serviços	Discordo Totalmente	Importante	
Alto custo	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Colaboradores com competências singulares	Discordo Totalmente	Importante	
Dependente de conhecimentos específicos	Discordo Parcialmente	Importante	
Pouca variedade de produtos/serviços	Discordo Parcialmente	Importante	
Poucos canais de venda	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Atendimento ao cliente deficitário	Discordo Totalmente	Importante	
Má gestão	Discordo Parcialmente	Muito Importante	
Dependente de poucos clientes	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Recursos financeiros escassos	Concordo Parcialmente	Muito Importante	
Trabalha homem hora	Discordo Totalmente	Sem Importância	
Prejudicial social ou ambiental	Discordo Totalmente	Muito Importante	

OPORTUNIDADES	Nota	Peso	Geral
Mercado inexplorado	Concordo Parcialmente	Muito Importante	130,5
Parcerias estratégicas	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Poucos concorrentes	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Políticas governamentais favoráveis	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Avanço tecnológico	Concordo Parcialmente	Importante	
Redução de taxas	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Ambiente colaborativo	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Grandes acontecimentos	Concordo Parcialmente	Muito Importante	
Interesse geral por iniciativas socioambientais	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Nova linha de produtos	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Recursos essenciais abundantes	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Novos segmentos de clientes entrando no mercado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Crescimento do mercado	Concordo Parcialmente	Muito Importante	
Oferta para mercados emergentes	Concordo Parcialmente	Importante	
Poucas barreiras para desenvolvimento	Concordo Parcialmente	Muito Importante	
Facilidade de conseguir informações de público alvo	Concordo Totalmente	Muito Importante	

Adm

AMEAÇAS	Nota	Peso	Geral
Mercado saturado	Concordo Parcialmente	Muito Importante	78
Poucos parceiros	Discordo Parcialmente	Importante	
Novos concorrentes	Concordo Parcialmente	Sem Importância	
Políticas públicas / Leis prejudiciais	Não Concordo e nem Discordo	Sem Importância	
Substituição tecnológica	Discordo Totalmente	Importante	
Entrada de multinacionais no país	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Aumento do custo de mão de obra	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Flutuação do dólar	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Desinteresse geral pelo setor de atuação da empresa	Discordo Totalmente	Importante	
Dificuldade de inovar	Discordo Parcialmente	Importante	
Recursos essenciais escassos e caros	Discordo Parcialmente	Muito Importante	
Segmento de clientes reduzindo	Discordo Totalmente	Importante	
Estagnação do mercado	Concordo Totalmente	Muito Importante	
Impossibilidade de oferta para novos mercados	Discordo Totalmente	Muito Importante	
Muitas barreiras para desenvolvimento	Não Concordo e nem Discordo	Importante	
Dificuldade de conseguir informações de público alvo	Discordo Totalmente	Muito Importante	

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



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 RAYTON consiga exaurir suas forças e oportunidades, destacando, que o presente se trata de uma concatenação de

[Assinatura]

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, assim, trazer, como introdução ao PLANO, e a tudo que será aqui demonstrado, uma espetacular definição do que é PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL, do advogado e Economista Aristides Malheiros (in RECUPERAÇÃO JUDICIAL: Temas Polêmicos – Revista do Advogado AASP, ano XXIX), abaixo transcrito:

“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.”

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 sócio-econômica (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, dentre os quais se destacam aqueles relacionados ao meio ambiente.



Por tais motivos, a Lei nº 11.101/05, no seu artigo 50, exemplificou, mas não exauriu, os meios de RECUPERAÇÃO de uma empresa, assim determinando:

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.

§ 1º Na alienação de bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão admitidas mediante aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia.

§ 2º Nos créditos em moeda estrangeira, a variação cambial será conservada como parâmetro de indexação da correspondente obrigação e só poderá ser afastada se o credor titular do respectivo crédito aprovar expressamente previsão diversa no plano de recuperação judicial

Apenas para aclarar esta ideia, e demonstrar o porquê de algumas medidas tomadas neste Plano, toma a RAYTON a liberdade de trazer uma matéria de um dos mais renomados Falencistas do Brasil, Dr. Fabio Ulhoa Coelho, que na sua obra Comentários à Lei de Falências e Recuperação Judicial, editora Saraiva, 8ª edição, assim ensina às fls.

202:

“A lei contempla lista exemplificativa dos meios de recuperação da atividade econômica. Nela, encontram-se instrumentos financeiros, administrativos e jurídicos, que normalmente são empregados na superação de crises de empresas. O empresário individual ou os administradores da sociedade empresária interessada em pleitear o benefício em juízo devem analisar, junto com o advogado e demais profissionais que assessoram no caso, se entre os meios indicados, há um ou mais que possam mostra-se eficazes no reerguimento da atividade econômica.”

Como já se pode notar, a empresa RAYTON irá utilizar de algumas premissas e alternativas do artigo 51 da Lei, mas, também, inovará em outros campos, haja vista ser o rol de meios de recuperação meramente exemplificativo, na medida em que, o que realmente importa, é a consecução dos objetivos, atendendo aos 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 e a sociedade em geral.

A relação completa das medidas recomendadas está descrita nos itens seguintes deste documento. No entanto, todas as medidas para uma bem-sucedida implantação do Plano de Negócios, terão as seguintes premissas:

- Imediata e Rigorosa intervenção do Ciclo de Caixa da empresa, para que ela deixe de ser deficitária;
- Gerenciamento das margens operacionais, concentrando seu foco nos melhores conceitos de precificação de produtos e “mix” de vendas;
- Reorganização Administrativa / Financeira, em especial, com planejamento em recursos humanos e financeiros;

- Desmobilização de ativos;
- Na medida da progressão do plano, e de reconquista da confiança econômica, baratear o custo financeiro da empresa, negociando com instituições financeiras parcerias, taxas de juros mais atraentes;
- RECONQUISTA DA CONFIANÇA DO MERCADO, vendendo com margens saudáveis e tendo condições de entregar os produtos vendidos no volume e prazo avençados;
- Reerguer a RAYTON no mercado, voltando a ser uma das líderes do ramo no Brasil;

As medidas acima, se bem aplicadas e gerenciadas, certamente influenciarão positivamente no giro empresarial da empresa e, com o esforço de seus acionistas 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 da empresa RAYTON

A Rayton teve o início em 1944, portanto há 72 anos, durante a 2ª grande Guerra Mundial, época em que era impossível importar e que provocou uma total falta de produtos e componentes industriais. Iniciou como empresa familiar e assim permanece até os dias de hoje.

Havia no pós guerra muita procura de produtos de transmissão mecânica para manutenção da frota rodante de automóveis, ônibus, caminhões e tratores. As lojas de autopeças não eram abastecidas pela dificuldade de importação e da reduzida oferta dos poucos fabricantes locais que poderiam oferecer boa qualidade.

A empresa sentiu essa lacuna como uma oportunidade de aumentar vendas e foram

contratados vendedores autônomos nos principais estados do Brasil, sempre guiados para engrenagens de transmissão pesadas destinadas a caminhões e tratores.

A produção sempre esteve dividida de forma a atender às montadoras de veículos pesados e para o mercado de reposição de autopeças no Brasil e fora dele, na proporção de 50% para cada segmento. Dentre os principais clientes montadoras, podemos citar: Cartepillar, CNH (Case / New Holland), AGCO, Massey Ferguson e Valtra, Volvo, Marchesan, Montana, Baldan, dentre outras;

A empresa foi ampliando sua clientela, passando a fornecer para as fábricas Montadoras de veículos, tais como Internacional Harvester – Santo André – SP (tratores e caminhões), DKV –Vemag – São Bernardo do Campo - SP (automóveis e caminhonetes), Ford – Willys (automóveis e Jeep), Hyster (empilhadeiras), Companhia de Transportes Coletivos – S. Paulo (ônibus e bondes), Massey Fercusson (tratores), Caterpillar (terraplanagem e veículos fora de estrada) e Tratores FIAT (Minas Gerais).

Com a crise de 1964, Montadoras e clientes de lojas de autopeças para reposição suspenderam as encomendas e as indústrias fornecedoras ficaram sem ter perspectivas de curto ou médio prazo e afetadas pela crise a empresa perdeu dois clientes importantes; a Internacional Harvester (tratores e caminhões) Santo André –SP, desativou todas suas atividades no Brasil de forma rápida. A segunda cliente foi DKV – Vemag (carro passeio e pick-up) S. Bernardo do Campo que foi absorvida pela Volkswagen e desativada logo depois.

Nessa ocasião, uma empresa concorrente com ótimo produtos de engrenagens, coroas e pinhões desativou sua fábrica e colocou as maquinas em leilão. Nessa oportunidade a empresa adquiriu todas as maquinas de coroa e pinhão assim como o tratamento térmico completo.

Assim, começou a fazer conjuntos de coroa e pinhão para diferencial completo satisfazendo a necessidade do mercado e fechando o ciclo produtivo de transmissão mecânica automotiva que era o desejo de todos os vendedores e clientes no Brasil.

Em 1972 o Sr. Eduardo entrou na empresa, o mesmo aconteceu com Sra. Adriana em 1976, recebendo cada um uma participação acionaria do Engº. Antonio, pai de ambos.

Com a contínua ampliação das vendas tivemos dificuldade de nos abastecer com os

fornecedores de forjados, que eram poucos e de pequena produção, sendo que houve épocas de “BOOM” da economia que a empresa teve máquinas paradas por incapacidade dos forjadores de atender a demanda dessas peças.

Decidiu-se então, montar a própria forjaria, pois, a produção já justificava essa atitude, e estava sendo prejudicada nas vendas por não receber suas encomendas, sempre dependendo das decisões dos forjadores que aceitavam encomendas bem maiores que suas capacidades produtivas nos entregando com grande atraso e em quantidades parceladas.

Entre as várias fontes de fornecimento de peças forjadas teve também uma pequena forjaria na Vila Leopoldina – SP e tinha boa qualidade, que foi colocada à venda o que muito interessou a Rayton.

Em pouco tempo em meados de 1980, reuniram-se, o proprietário com os funcionários e o Diretor Sindical da região e a Rayton comprou a forjaria, incluindo todos equipamentos e todos funcionários. Todos os equipamentos foram transferidos para Barueri em prédio adequado para forjaria em região estritamente industrial.

Em 1999 a Rayton teve boa oportunidade para ampliar suas vendas. A cliente Caterpillar tinha montado em São Paulo uma linha de produção moderna de máquinas para engrenagens afim de verticalizar totalmente suas necessidades de transmissões mecânicas anexa à montagem dos tratores, escavadeiras e todas máquinas pesadas para trabalho fora da estrada.

Esta fábrica de transmissão trabalhou por mais de 5 anos, quando foi dado ordem da matriz da Caterpillar (USA) para desativa-la e se abastecer do mercado brasileiro ou de importados de suas filiais em todo o mundo, pois o custo de manter a fabricação das transmissões mecânicas no Brasil estava muito acima do planejado.

Foi feita a venda de todos esses equipamentos, com preferência para os seus fornecedores tradicionais, e a Rayton adquiriu em leilão perto de 15 máquinas especiais para engrenagens.

Este é um cliente tradicional, pois a Rayton foi um dos seus primeiros fornecedores desde sua instalação no Brasil há 60 anos.

Da empresa Caterpillar, a Rayton possui vários troféus que são distribuídos anualmente aos fornecedores que os atende na qualidade exigida assim como na pontualidade das entregas para a linha de produção.

Atender os produtos de transmissão mecânica para as Montadoras não é fácil. São exigidos equipamentos confiáveis para os produtos encomendados, boa equipe técnica, laboratório de metrologia para garantir qualidade e ter um ambiente de trabalho com os funcionários onde os compradores das Montadoras poderão sentir-se seguros em confiar nos prazos de recebimentos das encomendas.

Uma das primeiras exigências das Montadoras é a qualificação de qualidade do fornecedor com Certificados Internacionais ISO-9002 que teve início em 1996, daí passou para qualidade QS 9000 em 2.000, logo após em 2003 veio o certificado TS 16-949 de 2007 que é válido até hoje.

A Rayton foi uma das pioneiras do Brasil em obter certificado ISO-9002 em 1990 e todos os anos seguintes até hoje está sendo aprovada em todas inspeções de qualidade desses órgãos internacionais.

Sem a posse desses certificados internacionais atualizados cada 2 anos nenhuma Montadora colocará encomenda em nenhuma pretendente fornecedora.

Em 2006 faleceu o fundador da Rayton, o Sr. Raymundo com 84 anos, ele era irmão e tio dos atuais acionistas.

Como a economia foi voltando à normalidade com o Plano Real, a inflação foi domada e mercado estava com boa demanda dos seus produtos.

Nos anos de 2005 e 2006 todos os clientes Montadoras procuraram a Rayton com projetos de aumentarem as compras em 30% para os próximos anos, convencendo que a empresa deveria aumentar sua produção para atendê-las em todas suas necessidades de montagem, exportação e reposição.

Essa foi uma notícia auspiciosa e partiu quase simultaneamente de todos os melhores clientes Montadoras. Acreditando nos dizeres desses clientes, a Rayton fez um plano junto a sua engenharia para ampliação de equipamentos para suprir áreas de gargalos produtivos que já estavam sendo sentindo.

Feita a relação dos equipamentos necessários, foram adquiridas máquinas nacionais pelo Finame, importadas máquinas modernas do Japão, sendo que uma equipe da engenharia da Rayton foi aos Estados Unidos para compra de máquinas especiais para engrenagens nos melhores fabricantes.

De todas essas máquinas encomendadas somente parte dela caberia no espaço físico na Lapa e a decisão foi providenciar a mudança para o outro prédio industrial na cidade de Jandira - SP, com área de terreno de 45.000 m² e 20.000 m² já construídos, localizado próximo a forjaria, adquirido da Pirelli há mais de 10 anos pelos acionistas com recursos particulares. A mudança das máquinas da Lapa para Jandira iniciou-se em 2007.

Para adaptar o imóvel de Jandira às necessidades da empresa, foram construídas 2 subestações elétricas com novos transformadores, nova rede de fios elétricos para todas as máquinas, próximo de 400 equipamentos, incluindo a construção de um novo pavilhão de 2.200 m² somente para abrigar os fornos para tratamento térmico.

O que nas antigas instalações da Lapa o layout das máquinas era um transtorno produtivo por falta de espaços, em Jandira com um pavilhão de 20.000m² para usinagem, o layout ficou perfeito para rápido fluxo da produção, o que veio ajudar em reduzir os custos e se tornarem mais competitivos. Foi necessária também uma reforma dos escritórios, dos vestiários, das salas de engenharia e do restaurante.

Entre todas as despesas de novos equipamentos, a reforma do imóvel industrial, nova rede elétrica e mudanças das máquinas foram investidos mais de 20 milhões de Reais, parte das despesas a curto prazos com capital de giro próprio e parte com financiamentos bancários.

Em setembro de 2008 deu-se início uma grave crise bancária nos Estados Unidos, que se espalhou por todo mundo rapidamente, abrangendo globalmente os bancos, indústrias e o comércio.

Essa crise atingiu todos os segmentos operacionais no universo e o Brasil também foi atingido. Desde o ano de 2010 o País está sentindo na área industrial e comercial uma retração crescente nas vendas de produtos, com desemprego crescente sem perspectiva a médio prazo de retomada de crescimento e melhora da economia.

Todas as despesas da mudança e parte dos novos equipamentos seriam cobertas pela venda do imóvel industrial na Lapa, com contrato já firmado com uma Construtora, para construção de duas torres de oito andares, de apartamentos residenciais, ficando uma para os proprietários da área e a outra para a construtora. Com a venda dos apartamentos da torre que caberia aos proprietários da área, os acionistas receberiam perto de R\$ 30 milhões no prazo de 2 anos

A Rayton Já estava quase totalmente instalada em Jandira quando foi surpreendida pela desapropriação de 80% do imóvel onde seria construído o empreendimento, na Rua Guaicurus, Lapa, para construção da estação da nova linha do Metro, Linha 6, Laranja.

Essas desapropriações vieram em duas partes. Foram declarados de utilidade pública pelo Decreto Estadual nº 58-025 de 07 de maio de 2012. E pela Secretaria dos Transportes Metropolitanos de São Paulo no Contrato de Concessão nº 15-2013 e processo SIM 000770-2012 conforme Decreto Estadual nº 60.119 de 04 de fevereiro de 2014.

Foi oferecida pelos avaliadores do Metro um valor de menos de 1/3 do valor ofertado pela Construtora. A proposta não foi aceita e os acionistas contrataram um escritório de advocacia especializado em desapropriações a fim de receber do Governo Estadual o valor real da sua propriedade, o que poderá levar anos para um acordo mais favorável.

Assim caiu temporariamente por terra ganho financeiro do terreno da Lapa para cobrir as despesas da mudança da indústria e investimentos em novos equipamentos.

Com isso a empresa ficou sem o capital de giro necessário para manter o equilíbrio do seu fluxo de caixa. Desde o ano de 2008 os três sócios proprietários da Rayton não recebem nenhum centavo do direito de aluguel dos imóveis ocupados pela empresa, assim como estabeleceram um pró-labore de um salário mínimo mensal para cada sócio.

Em 2007 ainda na fábrica da Lapa a empresa contava com 750 funcionários trabalhando em 03 turnos, pois a demanda dos clientes era grande. Com a vinda da crise em 2008 foram dispensados mais de 300 funcionários com pesado custo financeiro permanecendo 420. Em 2014 e 2015, nova dispensa de mais 200 funcionários, mantendo hoje 250 funcionários em um único turno de trabalho.

Com a continuidade da crise mundial que já perdura há oito anos, os principais clientes

Montadoras nestes anos de 2014 e 2015 dispensaram grande número de funcionários e também deram uma licença “lay-off” de 5 meses para os trabalhadores remanescentes.

Essas medidas dos clientes Montadoras, assim como o mercado de loja de autopeças de reposição que se retraíram nas compras, pois hoje 40% da frota de caminhões estão parados por falta fretes principalmente com a queda na construção civil, tudo isso somado atingiu a Rayton que acumulou endividamentos bancários e fiscais.

A perda momentânea dos recursos provenientes da venda do imóvel da Lapa, aliada a atual e persistente crise econômica e política no Brasil, foram duros golpes a serem suportados pela Rayton que está sofrendo um forte desequilíbrio financeiro.

Devido às inesperadas dificuldades financeiras, a empresa contratou em 2012 uma conceituada empresa para reestruturar e profissionalizar a organização. Participaram no controle total da administração, com toda liberdade de ações conferidas pelos três diretores acionistas.

Porém, após mais de um ano no comando da empresa ela estava em situação financeira um pouco mais difícil do que quando foi entregue aos contratados.

Diante disso, os acionistas decidiram dispensar toda a equipe que veio para ajudar, mas que nenhum benefício trouxe.

Logo em seguida em 2014, outra empresa, também tradicional em administrar indústrias em dificuldades financeiras e estruturais foi contratada. Também foi dada total liberdade de comando na administração, financeira, compras, vendas, engenharia e produção.

Da mesma forma após um ano nenhuma melhoria foi realizada e as dificuldades financeiras e perda de mercado pela continuada crise continuaram com os mesmos problemas que existiam desde 2012, mas com a situação financeira cada vez mais crítica. Assim como a equipe anterior, esta também foi dispensada.

A Rayton foi envolvida e prejudicada mais hoje que em qualquer outra época em seus mais de 72 anos de existência por vários fatores negativos. Desde a implantação da República o Brasil nunca teve uma política industrial coerente, o câmbio defasado hoje facilita comprar o importado e dificulta exportar, temos juros bastante altos os maiores do mundo, carga tributária abusiva e complexa, não sabemos dominar a inflação, além de

termos uma carga trabalhista pesada, todos esses fatores estão sucateando a indústria e o comércio no Brasil.

A sequência de desafios que a empresa tem enfrentado, com uma crise nunca vista que perdurasse há oito anos juntamente com os percalços de alta inflação, desmesurados juros bancários anuais, alta carga tributária, adicionada aos problemas normais da atividade industrial levaram a Rayton ao insustentável endividamento bancário ao longo dos anos.

O Brasil tem um território continental, não sofre no inverno com a destruidora neve, pode ter colheita quatro vezes ao ano, tem um mercado interno fabuloso, tem um agronegócio bem estruturado que poderia fornecer 80 % da alimentação mundial, porém tem há anos um comando político e econômico errado que prejudica continuamente a produção interna de todos os setores, que conduziam o país no difícil estágio de crise que todos enfrentamos.

Assim, não se vislumbrou outra solução, senão o ajuizamento da **RECUPERAÇÃO JUDICIAL**, cujo plano oportuno reorganizará o passivo da empresa, fazendo com que esta retome sua estabilidade, e, posteriormente, seu crescimento econômico.

I.4. Causas da crise

A empresa RAYTON passa a expor as causas que motivaram a crise econômico-financeira que atravessa, destacando-se que quando do ajuizamento do pedido de Recuperação Judicial tais razões foram expostas, mas não foi possível adentrar amiúde nas verdadeiras causas que levaram a derrocada financeira da empresa, dado ao tempo que o ajuizamento do processo não pode esperar, em virtude do risco de decretação da falência.

Pois bem. A RAYTON é uma empresa eminentemente familiar, nasceu e vive da intuição de seus Acionistas, e, desde sua fundação, são consubstanciadas na genialidade que estes têm de enxergar um mercado promissor, com grande pulso firme e visão de negócios. Apesar dessa aptidão natural, situações não pronunciadas, atreladas às tempestades de mercado, foram cruciais.

Esta empresa que durante 72 anos sempre cuidou do planejamento de crescimento e maior participação no mercado de Autopeças, também de forma tradicional nunca

descuidou na importante parte financeira, pois sempre teve um capital de giro forte para enfrentar e garantir o desenvolvimento crescente da empresa.

Passou por inúmeras crises durante o período do Presidente Getúlio Vargas, a revolução Militar de 1.964, os períodos das presidências do Jose Sarney e Fernando Collor.

Durante esse período difícil para toda indústria e comércio, a Rayton passou sem danos de mercado ou problemas financeiros, pois a administração familiar, sempre foi e continua e cuidadosa.

Participação nos Lucros e ou Resultados (PLR).

A Presidência da República aprovou a lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000 em favor dos trabalhadores de empresas jurídicas com os seguintes termos;

Artigo 1 – Esta lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento e integração entre capital e o trabalho como incentivo a produtividade.

Artigo 2 – A Participação nos Lucros ou Resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo.

a) A comissão paritária escolhida pelas partes e também por um representante indicado pelo sindicato de respectiva categoria.

- 1- 7 - Essa lei do P.L.R veio a trazer uma conflitante convivência entre as empresas e seus empregados, pois não coloca nenhum esclarecimento para a empresa que teve lucro e qual percentual do lucro líquido seria distribuído entre os empregados. Por outro lado, a empresa que teve prejuízo comprovado deveria estar ausente desta obrigação.
- 2- No caso da Rayton que teve nos últimos anos vários prejuízos, auditados por empresas de auditoria de renome, teve desgastantes atritos durante anos com o sindicato da categoria e seus empregados, que por força de greves, sempre remunerados conseguiram arrancar uma participação financeira indevida que ajudou a Rayton ao atual estado de Recuperação Judicial conforme comprovamos

a seguir:

Greve de 3 dias: 02 de outubro até 04 de outubro de 2012.

Proposta sindicato R\$ 1.800,00 acordo final R\$ 1.080,00 por empregado

Greve de 4 dias; 04 de fevereiro a 07 de fevereiro de 2013.

Proposta sindicato R\$ 1.800,00 acordo final R\$ 1.080,00 por empregado

Greve de 8 dias: 16 de setembro a 23 de setembro de 2014.

Proposta sindicato R\$ 1.700,00 acordo final R\$ 1.200,00 por empregado

Greve de 3 dias: 06 de outubro a 08 de outubro de 2015.

Proposta sindicato R\$ 1.500,00 acordo final R\$ 1.200,00 por empregado

Esses dias de greve paralisaram a nossa produção em anos consecutivos e sempre atrasaram as entregas aos clientes e provocaram queda de faturamentos previstos, agravando o já fraco capital de giro.

- 3- Fica evidente que essa lei do P.L.R tem que ser corrigida urgentemente com índices bem explícitos de percentuais do lucro líquido a serem distribuídos quando as empresas tiveram lucro, assim como isentar as empresas que comprovadamente tiveram prejuízos.

Além disso, como se pode notar da relação de credores, as instituições financeiras representam cerca de 40% (quarenta por cento) do total do passivo e, se de um lado é certo que os juros aumentam em virtude de sua capitalização (em progressão geométrica); de outro, certamente, a margem líquida da empresa não aumenta com a mesma intensidade e velocidade, causando, assim, o já mencionado efeito tesoura.

Assim, resta nítido que a conjuntura de fatores econômicos, internos e externos, resultaram no “over trading”, e assim, na derrocada financeira da RAYTON. Neste 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 A I, com prejuízo da liberação de capitais para desenvolver o AC;
- b) Composição extemporânea do Ativo de IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS (AF);
- 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, 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 g) ABUSOS NA OBTENÇÃO DE EMPRÉSTIMOS;
- h) **má orientação no EQUILÍBRIO DO CICLO PRODUÇÃO/ ESTOQUES/ VENDAS**, dando como resultado ou excesso de valores em produção e estoques que tencionam a mobilidade do AC 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 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 (ES = F ? E ? C).
- j) **INFLAÇÃO E ALTA DE PREÇOS;**



I) AUMENTO DE IMPOSTOS.

Assim, restou evidenciado pelos resultados apresentados que a empresa RAYTON investiu todo seu capital com imóvel, ativos como máquinas e equipamentos, e, acabou ocorrendo um fenômeno denominado “imobilização de capital de giro”, sendo que, com todo seu capital “ativado”, precisou de capital de terceiros para suas operações correntes.

Assim, a Necessidade de Capital de Giro, é função do nível de atividade de uma empresa, já que seu aumento tanto pode ocorrer em períodos de rápido crescimento como também em períodos de queda nas vendas. O Saldo de Tesouraria se tornará cada vez mais negativo com o crescimento das vendas, caso a empresa não consiga que seu autofinanciamento cresça nas mesmas proporções da Necessidade de Capital de Giro. Esse crescimento negativo do Saldo de Tesouraria é que Fleuriet denominou "efeito tesoura".

Na verdade, certamente não tendo os Administradores conseguido evitar o “efeito tesoura” nas finanças, tal efeito agravou-se ao longo dos anos, com a “capitalização dos juros” que foram sendo repactuados como fonte de financiamento do capital de giro.

Simples cálculos demonstram que os juros pagos chegaram a 30% (trinta por cento) a.a. (ou mais), sendo que os crescimentos das margens não chegaram sequer a um terço deste percentual, sendo assim, factível enxergar o efeito tesoura a olho nu.

Como se pode notar da “relação de credores”, as instituições financeiras são as maiores credoras da Empresa, representando a maior parte de todo o montante do endividamento.

Se de um lado, é certo que os juros aumentam exponencialmente em virtude de sua capitalização (em progressão geométrica); de outro, certamente, a margem líquida da empresa não aumenta com a mesma intensidade e velocidade, causando, assim, o efeito tesoura, “travando o caixa”.

Em consequência disso, a empresa RAYTON viu seu capital de giro ser absorvido pelas dificuldades de crédito, redução de oportunidades de vendas e das margens em si.

Demais disso, no ano de 2010, por conta da valorização da nossa moeda, surgiram vários importadores que passaram a competir e oferecer produtos com qualidade inferior, com

preços extremamente agressivos. Além das pequenas empresas, criam-se mais um nível de concorrência, em que grandes empresas enxergam com bons olhos, o aumento de pacote de produtos oferecendo os mesmos produtos chineses com marcas de grande valor. Desnecessário discorrer sobre os motivos de tais produtos terem custos reduzíssemos e, ainda mais, o efeito disso no mercado brasileiro, como ocorre com os produtos têxteis e tantos outros.

Assim, a empresa RAYTON estava diante de mais uma fase de degradação do capital de giro das empresas nacionais envolvidas neste ciclo.

Ao longo dos anos estes sinais da crise no setor que atuam a empresa RAYTON foram se agravando, mostrando falsas altas, isto por que em 2012 a venda de veículos cresceu cerca de 4,6%, mas a produção teve queda de 1,9%, o que impactou no caixa da empresa RAYTON (dados extraídos da revista Carta Capital).

Em maio de 2014, a indústria automotiva teve queda de 20%, sendo que nesse mesmo ano as vendas de veículos caíram 8,6% em relação a 2013 e a produção declinou 17,4%.

No ano corrente, a crise agravou, sendo que de janeiro a abril, no setor que atua a empresa RAYTON, já foram dispensados cerca de 12.000 profissionais e houve o fechamento de 250 concessionárias de carros no Brasil (dados extraídos da Revista EXAME).

A sequencia de desafios acima explanada, juntamente com os percalços normais da atividade, trouxe a empresa RAYTON ao inevitável e crescente endividamento bancário ao longo dos anos.

Aliás, aqui outro destaque negativo, numa tentativa de contornar os problemas financeiros os gestores da empresa RAYTON procuraram amortizar extemporaneamente os compromissos financeiros com vistas a reduzir os custos inerentes, o que se mostrou ineficiente, à medida que não foi possível fazer redução significativa, mas, por outro lado causou mais uma baixa nas já combatidas alternativas financeiras da empresa e de seus



sócios.

Inevitavelmente, tais atitudes trouxeram um prejuízo enorme à empresa RAYTON que, se aliados a todos os fatores acima explanados, não poderiam ocasionar em algo diferente do que uma crise, que deu a contribuição final para estrangular as atividades da empresa!

É inequívoco que será buscado pelas empresas um desempenho superior, a eficácia operacional (via benchmark, GQT, reengenharia, terceirização, etc.), mas isto não é suficiente. Só é possível superar o desempenho dos concorrentes quando se obtém uma diferença preservável, ou seja, “o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente” (Porter, 1999:48).

Esta será a essência da recuperação da empresa RAYTON, buscar um “posicionamento estratégico” no seu mercado. 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.

Todos os aspectos, acima alinhados, foram responsáveis de forma conjunta pela crise financeira que a empresa RAYTON atualmente se encontra.

Portanto, expostos os motivos da reversível crise econômica da empresa RAYTON, passa-se a mostrar a sua viabilidade, especialmente do ponto de vista mercadológico, para, ao depois, expor a estratégia de sua recuperação.

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

A nova lei de recuperação de empresas, interpretada à luz do princípio da preservação envolve, além das importantes reestruturações operacionais e mercadológicas, o raciocínio lógico-científico do consultor contábil na análise e avaliação criteriosa dos resultados financeiros a serem alcançados através das medidas propostas.

No presente Plano a análise financeira dos resultados projetados foi feita, como pede o rigor, sob a perspectiva tridimensional da ciência e política contábeis, da moderna gestão no mercado globalizado, bem como a valorimetria 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.

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 empresa RAYTON.

O modelo foi acoplado a um fluxo de caixa que reflete, em bases anuais, o cumprimento dos compromissos assumidos: a liquidação dos créditos de fornecedores.

As planilhas trazidas como anexos ao presente plano, demonstram de forma inequívoca que a RAYTON é viável, posto que, poderá manter-se no mercado, bem ainda, gerar recursos em longo prazo para pagar seus credores, e manter, assim, o negócio em bom funcionamento.

II.1. O negócio da RAYTON S.A.

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

Sendo referência em seu segmento, a RAYTON, conta com linha de produtos automotivos para veículos pesados e agrícolas, possuindo mais de 1000 itens, entre engrenagens de cambio e coroa e pinhões para transmissão mecânica para veículos pesados.

De tal modo que, os produtos fabricados pela RAYTON, têm aplicação entre os veículos dos maiores fabricantes do segmento automotivo pesado e agrícola, os quais se destacam as marcas: Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen, Volvo, Massey Ferguson, Case, New Holland, Valtra e Caterpillar.

No exercício de sua atividade empresarial, a RAYTON fornece seus produtos desde as grandes montadoras até para lojas de autopeças, mercados de autopeças, grande centros automotivos, enfim, pode-se certamente afirmar que a empresa distribui seus produtos para grandes redes de venda de peças automobilísticas, grandes montadoras e até para pequenas lojas de autopeças, atuando, assim, no atacado, no varejo e no chamado “varejinho”.

Assim, não há como dissociar o futuro econômico da RAYTON, a análise setorial do mercado de autopeças, como será feito a seguir.

As autopeças são parte fundamental e *sine qua non* de uma das mais importantes cadeias de produção da indústria automotiva. Em todos os países em que estão localizadas, as montadoras são fortes quando sua base de fornecedores é também forte e competitiva.

Assim, com o passar dos anos a Empresa RAYTON, foi desenvolvendo novos produtos, atuando no segmento de *aftermarket* automotivo, com produção e processos de qualidade de padrão internacional, reconhecida no Brasil e no exterior.

A empresa RAYTON (e o mercado nacional como um todo) tiveram que coexistir com a alta carga tributária, problemas logísticos, inflação, aumento dos custos e a concorrência com as autopeças asiáticas.

Apesar disso, de se destacar que o mercado de autopeças, é responsável por movimentar anualmente R\$ 50 bilhões e empregar aproximadamente 800 mil pessoas, além dos desafios comuns a todos os setores da economia (juros altos, falta de crédito, estagnação do PIB), mas tem suas próprias dificuldades.

ede

A indústria automobilística é uma das mais globalizadas e inovadoras em todo o mundo. Por isso, exige dos fornecedores, especialmente dos fabricantes de autopeças, a atualização permanente dos processos de produção e o desenvolvimento de novos produtos para atender as expectativas e demandas impostas pelo mercado consumidor de veículos.

O setor de autopeças brasileiro está entre os tecnologicamente mais avançados e inovadores e, esta condição, é de grande importância para o fortalecimento da competitividade da empresa RAYTON, de tal modo a proporcionar aos seus clientes produtos e soluções inovadoras para o setor estão atrelados a busca permanente por modernização.

De se destacar, ainda, a importância da indústria automotiva que corresponde a 21% do PIB industrial e 5% do PIB nacional (informações fornecidas pelo IBGE).

Além disso, já existe a previsão de fábricas já estabelecidas no país para produção de automóveis que utilizem peças 100% nacionais, reduzindo os custos com importação, levando em consideração a alta do dólar, o que sem dúvidas já vem trazendo resultados positivos a empresa RAYTON.

O IBGE traçou um panorama sobre o setor automobilístico e as perspectivas de crescimento no período entre o início de 2015 e o final de 2018. Assim, em vista a estudos do último triênio, o instituto estima que montadoras e autopeças invistam cerca de R\$ 59 bilhões nos próximos três anos. Esses recursos serão dispostos, principalmente, à modernização, ampliação das fábricas e ao desenvolvimento de novos produtos.

Nesta expectativa, já em 2014 as montadoras optaram por instalarem-se próximas aos prestadores de serviços e fornecedores na tentativa de aumentarem sua eficiência operacional e baixarem o custo logístico.

Tanto isto é verdade, que, conforme informação do SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores - as vendas do setor de autopeças

já estão apresentando resultados melhores, sendo informado que o déficit comercial brasileiro de autopeças foi de US\$ 4,33 bilhões no acumulado de janeiro a agosto, 35% inferior ao registrado em iguais meses de 2014. Exportações e importações sofreram recuo, de 6,3% e 22%, respectivamente. Os embarques, para 178 países, totalizaram US\$ 5,18 bilhões. As compras externas, de 152 diferentes mercados, foram de US\$ 9,51 bilhões no período.

Esses são dados apresentados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e elaborados pela SINDIPEÇAS:

[Tabela 1] Balança comercial de autopeças mensal

Em US\$ FOB

Mês	Exportação		Var. (%) 2015/2014	Importação		Var. (%) 2015/2014	Resultado*		Var. (%) 2015/2014
	2015	2014		2015	2014		2015	2014	
JANERO	503.847.296	612.622.283	-17,76	1.251.993.395	1.679.292.918	-25,45	-748.146.099	-1.066.670.635	-29,86
FEVEREIRO	589.393.080	709.873.995	-16,97	1.071.194.320	1.416.893.583	-24,40	-481.801.240	-707.019.588	-31,85
MARÇO	768.035.013	726.253.093	5,75	1.315.952.716	1.547.980.751	-14,99	-547.917.703	-821.727.658	-33,32
ABRIL	634.573.467	715.986.302	-11,27	1.269.283.442	1.585.399.902	-19,94	-634.709.975	-869.413.630	-27,00
MAIO	630.101.341	725.453.069	-13,14	1.138.598.680	1.486.439.196	-23,40	-508.497.339	-760.986.127	-33,18
JUNHO	743.521.024	633.576.855	17,35	1.138.680.091	1.311.897.203	-13,21	-395.129.067	-678.320.348	-41,75
JULHO	666.141.102	724.885.642	-8,10	1.225.126.392	1.553.812.101	-21,15	-558.965.290	-828.926.459	-32,57
AGOSTO	645.268.637	680.929.812	-5,24	1.102.259.543	1.408.910.822	-31,49	-456.990.906	-927.991.010	-50,75
SETEMBRO									
OUTUBRO									
NOVEMBRO									
DEZEMBRO									
Varição acumulada no período (%)	5.180.880.960	5.529.581.051	-6,31	9.513.058.579	12.190.626.506	-21,96	-4.332.177.619	-6.661.045.455	-34,96

Fonte: MDIC/Geceiv/Deceiz. Bateriação do Sindipecas

*(-) indica déficit, (+) significa superávit

Cam

[Gráfico 1] Balança comercial de autopeças

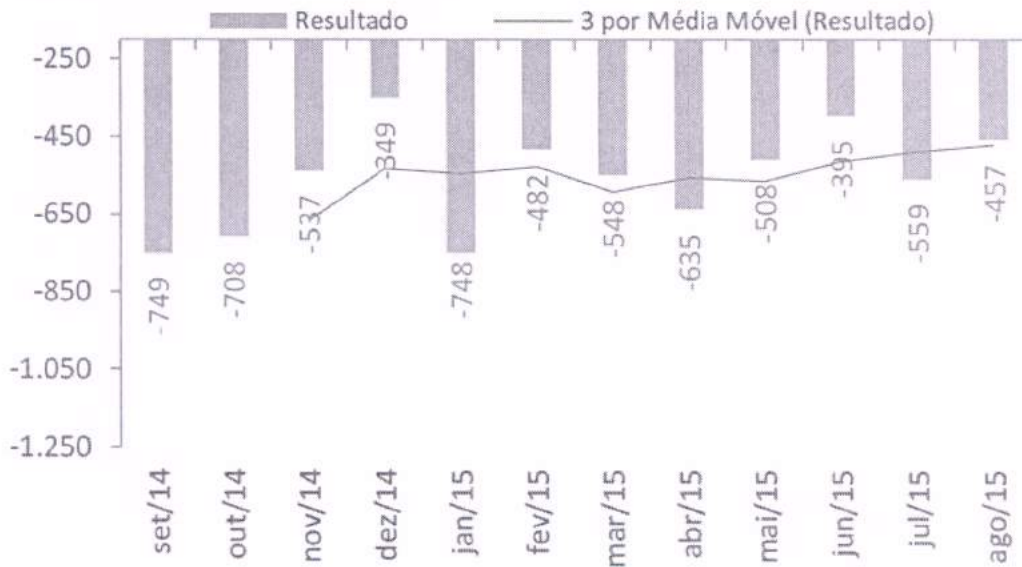
Em bilhões de US\$ FOB acum. 12 meses



Fonte: MDIC/Secex/Deaex. Elaboração do Sindipeças

[Gráfico 2] Resultado da balança comercial de autopeças

Em milhões de US\$ FOB a.m.



Fonte: MDIC/Secex/Deaex. Elaboração do Sindipeças

Não é demais ressaltar, ainda, que os efeitos nefastos da redução do IPI no passo para o setor de autopeças serão revertidos em seu favor em espaço bem curto de tempo. Explica-se.

Ca

Os veículos que foram vendidos com a redução do IPI, em breve, terão o término de suas garantias, e, obviamente, esquecerão, ainda mais, o mercado de autopeças, que só crescerá em progressão geométrica, haja vista o baixíssimo índice de sucateamento definitivo de veículos no Brasil, ou seja, o que era ruim (aquisição de veículos novos e não manutenção dos antigos), reverterá em pouco tempo em uma imensa nova massa de consumidores, aqui valendo destacar, que não há mal que dure para sempre, especialmente em se tratando de economia.

Por todos os motivos acima alinhados, pode-se dizer que bem estruturada, a empresa RAYTON é viável e está inserida em um mercado que tende a crescer vertiginosamente nos próximos meses e anos, motivo pelo qual é plenamente cabível sua reestruturação através do presente procedimento.

Todos os fatos econômicos acima alinhados, sem exceção, comprovam a VIABILIDADE ECONOMICA da RAYTON, que exercem relevante papel no setor autopeças, tem produtos de alta qualidade, e, poderá, dentro de sua reestruturação, utilizar estes fatores como uma alavanca para a sua RECUPERAÇÃO JUDICIAL, de acordo com as premissas expostas neste Plano de Recuperação Judicial.

Sendo assim, demonstrada a viabilidade econômica financeira através do laudo anexo, o presente PLANO traz á baila, para credores, JUÍZO, e sociedade em geral, que seu negócio tem ampla possibilidade de se reerguer, reestruturar, mantendo vivo o espírito norteador da lei de recuperação de empresas.

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

III.1. Premissas Básicas

A recuperação da empresa RAYTON 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, da utilização de pouco capital de giro, parcerias com terceiros para uso da fábrica e retomada dos negócios; e, a SEGUNDA, que será a fase da plena atividade empresarial da empresa, que já terá se consolidado no mercado, e, buscará agregar valor ao negócio.

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 empresa.

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, 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.

Assim, a REESTRUTURAÇÃO e RECUPERAÇÃO da empresa RAYTON atendera 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.

Como já dito alhures, a conjunção de quatro fatores foi definitiva para a crise da RAYTON, portanto, a premissa básica do presente plano é extirpar esta combinação nefasta de excesso de immobilizações, ciclo de caixa longo e escassez de capital de giro; todas as medidas a serem tomadas, serão objetivando diretamente atacar estas fraquezas.

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

III.2. FASE 1

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 RAYTON.

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 heróico. 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 se tratam de saídas buscadas na própria Lei nº 11.101 de 2005, senão veja-se:

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

(...)

VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;

(...)

XIII - usufruto da empresa;

No caso presente, a FASE I implicará em uma operação reduzida de capital próprio, sendo que a RAYTON poderá adotar parcialmente, uma ou outra solução, objetivando a manutenção da fonte produtora e geradora de empregos, podendo assim, celebrar os seguintes contratos:

- TRESPASSE TOTAL ou PARCIAL da UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA;
- ARRENDAMENTO, total ou parcial, da UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA;
- LOCAÇÃO ou mesmo USUFRUTO dos bens móveis e imóveis das empresas;

Tendo em vista que as RECUPERANDAS continuam na plena administração e gerência dos

seus bens, nos termos da Lei, estes contratos poderão ser celebrados de imediato, 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

Com maior saudabilidade financeira e após a implementação da FASE I, a RAYTON passará a desenvolver a expansão da sua área comercial, ampliando os campos de atuação do cenário nacional e internacional, abrindo eventuais BROKER’S para seus produtos, objetivando, assim, atingir todo o mercado do MERCOSUL.

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 cadência negocial, é que a RAYTON inicie a expansão de suas vendas (aumentando a necessidade de capital de giro, bem ainda, aumentando o risco de inadimplência), no momento em que seu fluxo de caixa esteja estável e seguro, permitindo, assim, o aumento dos estoques, vendas e investimentos na área comercial.

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 da empresa, 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 RAYTON.

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

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.

Além disto, de se destacar que a busca deste novo mercado, obviamente, se faz pelo alto valor agregado destes produtos, muitas das vezes, com custo até mesmo inferior ao dos produtos tradicionais, sendo esta, certamente, uma das saídas previstas nesta fase, para a EXPANSÃO da RAYTON no cenário nacional e internacional.

III.4 Medidas Gerais Necessárias

III.4.a. 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 RAYTON, dentre elas, pode-se especificar as abaixo descritas:

- ✧ Contratação de profissionais especializados em gestão de empresas em dificuldades financeiras;
- ✧ Profissionalização da Diretoria;
- ✧ Aprimoramento do sistema de gestão, melhorando a qualidade e quantidade de informações do controle do estoque, viabilizando a tomada de decisões acertadas e rápidas;
- ✧ Reorganização dos recursos humanos da empresa;

Assim, profissionalização e melhora da eficácia operacional da empresa estarão intimamente ligados neste processo de recuperação da empresa.

Alguns passos para profissionalização da empresa serão abaixo citados, contudo, como dito, neste momento, seria inócuo estabelecer ou fixar padrões bem definidos para a profissionalização, na medida em que decorreram apenas 60 dias do processo de reestruturação, período este ínfimo para detecção dos melhores meios de profissionalização.



Não obstante, obviamente, para a profissionalização, alguns passos serão necessários, dentre eles:

- ✚ Profissionalização, separação gradativa entre família, propriedade e administração, caso necessário, fazer modificações societárias;
- ✚ Preparação do grupo para as mudanças decorrentes do processo de profissionalização;
- ✚ Conhecer os centros de poder e das lutas deles;
- ✚ Administrar as resistências;
- ✚ Conhecer funcionários com potencial para crescer na empresa;

A RAYTON expõe que diversas destas medidas já foram tomadas, e que os resultados 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.

Assim, ao profissionalizar a gestão da empresa, a visão paternalista dos Sócios e Diretores será substituída pelo empenho técnico dos profissionais, o que redundará imediatamente em uma melhora na eficácia operacional.

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).

Em suma, estas são as medidas administrativas que já se iniciaram, para a RECUPERAÇÃO e VIABILIDADE da empresa RAYTON.

III.4.b. Medidas Comerciais

NOVA GESTÃO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL – A RAYTON, venderá os produtos em que tem ampla eficácia operacional e pelos quais é reconhecida no MERCADO, FOCANDO SUAS VENDAS NESTES PRODUTOS, e, ainda em clientes diversificados e diferenciados.

III.4.c Medidas Financeiras

A premissa financeira 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. RAYTON usará de forma mais eficiente o capital de giro, para reduzir a dependência de dinheiro externo.

IV. DAS UNIDADES PRODUTIVAS ISOLADAS – UPI's (art. 60 e 142, Lei nº 11.101/2005)

Em suma, pode-se dizer que a empresa RAYTON é formada por unidades industriais distintas, sendo certo que o intuito da empresa é resgatar suas origens e fortalecer, de tal modo que exerça suas atividades de forma mais eficiente.

Assim, um dos meios de Recuperação a ser utilizado pela RAYTON será a alienação de **UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA**, conforme previsto no art. 60, da 11.101/2005, *in verbis*:

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

Parágrafo único. O objeto da alienação estará livre de

qualquer ônus e não haverá sucessão do arrematante nas obrigações do devedor, inclusive as de natureza tributária, observado o disposto no § 1o do art. 141 desta Lei.

Obviamente que o intuito da RAYTON com a alienação da UPI é de se auferir maior resultado para adimplir seu passivo sujeito ao presente processo recuperacional, assim como para que o aludido resultado/receita seja utilizado para o seu soerguimento, de tal modo que possibilite a recomposição de seu capital de giro e que se permita efetuar necessários investimentos internos.

Desta forma, o que a RAYTON busca é a preservação de suas atividades, para que gere valor com a venda de suas unidades isoladas, valor este que será usado para a sua recuperação. Com isso, a empresa RAYTON alcançará o objetivo que direcionada a RECUPERAÇÃO JUDICIAL, qual seja *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, LRE).

Por este motivo, prevê neste PLANO, a alienação de **UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA**, denominada **Linha de Engrenagens** a ser pormenorizada e destacadas com a manifestação de interesse de eventual investidor.

Desta forma, os ativos que formam a unidade produtiva isolada ENGRENAGENS estão conectados ao desenvolvimento de uma atividade econômica específica, não se confundindo, no entanto, tal unidade com o todo.

Destaca-se que, a Lei de Recuperação de Empresas (Lei nº 11.101/2005) ao prever no art. 60 a possibilidade da Recuperanda alienar suas Unidades Produtivas Isoladas (UPI), consignou que o objeto da alienação estará livre de qualquer ônus e não haverá sucessão nas obrigações do devedor. Assim, o possível adquirente da unidade produtiva não responde, de forma alguma, pelas obrigações da RAYTON, o que obviamente torna a unidade isolada mais atraente para que seja adquirida por eventuais investidores interessados.



Como o art. 60, da LRE, prevê que para alienação da UPI deverá ser observado o art. 142 do mesmo diploma legal, a RAYTON propõe que a forma de venda será por **PROPOSTA FECHADA**, prevista no inciso II, *in verbis*:

Art. 142. O juiz, ouvido o administrador judicial e atendendo à orientação do Comitê, se houver, ordenará que se proceda à alienação do ativo em uma das seguintes modalidades:

I – Leilão, por lances orais;

II – Propostas fechadas;

III – pregão.

§ 1o A realização da alienação em quaisquer das modalidades de que trata este artigo será antecedida por publicação de anúncio em jornal de ampla circulação, com 15 (quinze) dias de antecedência, em se tratando de bens móveis, e com 30 (trinta) dias na alienação da empresa ou de bens imóveis, facultada a divulgação por outros meios que contribuam para o amplo conhecimento da venda.

§ 2o A alienação dar-se-á pelo maior valor oferecido, ainda que seja inferior ao valor de avaliação.

§ 3o No leilão por lances orais, aplicam-se, no que couber, as regras da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil.

§ 4o A alienação por propostas fechadas ocorrerá mediante a entrega, em cartório e sob recibo, de envelopes lacrados,



a serem abertos pelo juiz, no dia, hora e local designados no edital, lavrando o escrivão o auto respectivo, assinado pelos presentes, e juntando as propostas aos autos da falência.

§ 5o A venda por pregão constitui modalidade híbrida das anteriores, comportando 2 (duas) fases:

I – Recebimento de propostas, na forma do § 3o deste artigo;

II – Leilão por lances orais, de que participarão somente aqueles que apresentarem propostas não inferiores a 90% (noventa por cento) da maior proposta ofertada, na forma do § 2o deste artigo.

§ 6o A venda por pregão respeitará as seguintes regras:

I – Recebidas e abertas as propostas na forma do § 5o deste artigo, o juiz ordenará a notificação dos ofertantes, cujas propostas atendam ao requisito de seu inciso II, para comparecer ao leilão;

II – O valor de abertura do leilão será o da proposta recebida do maior ofertante presente, considerando-se esse valor como lance, ao qual ele fica obrigado;

III – caso não compareça ao leilão o ofertante da maior proposta e não seja dado lance igual ou superior ao valor por ele ofertado, fica obrigado a prestar a diferença verificada, constituindo a respectiva certidão do juízo título executivo para a cobrança dos valores pelo administrador judicial.

§ 7o Em qualquer modalidade de alienação, o



Ministério Público será intimado pessoalmente, sob pena de nulidade.

Assim, no caso da alienação da UNIDADE PRODUTIVA ISOLADA, a RAYTON deverá reverter até 30% (trinta por cento) do valor da VENDA, como pagamento para aos credores, destacando que os pagamentos serão feitos através de LEILÕES REVERSOS, de forma a otimizar os recursos financeiros da empresa, ante seu passivo.

O percentual de 30% (trinta por cento) é o mínimo, poderá a RAYTON realizar diversos leilões, que obviamente só ocorrerão na medida em que os CREDORES se interessem por esta modalidade de quitação.

O saldo das vendas será utilizado como capital de giro e investimentos, bem como para liquidar eventual passivo extra concursal da empresa.

Expõe-se, ainda, que para evitar avaliações defasadas ou mesmo fora de seu tempo, será condição para o exercício de venda da UPI a contratação de uma empresa para avaliação do ATIVO-UPI a ser vendido, sendo que, o valor mínimo de venda deverá ser de 80% do valor de avaliação.

Finalmente, expõe-se a RAYTON que a alternativa de alienação a terceiros das unidades produtivas isoladas tem o único objetivo de arrecadar recursos para a recuperação da sociedade e pagamentos dos credores.

V. DO PAGAMENTO AOS CREDORES

A presente Recuperação Judicial possui as quatro classes de credores, os credores TRABALHISTAS, os credores GARANTIA REAL, os credores QUIROGRAFÁRIOS e os credores enquadrados como MICROEMPRESAS ou EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, que serão pagos da seguinte forma:

V.1. Credores Trabalhistas

É cediço que o comando legal do artigo 54 da lei 11.101/05, determina que o prazo máximo para quitação das verbas trabalhistas deverá ser de 12 (doze) meses, contudo, há

uma omissão legislativa porque aludido dispositivo de Lei não prevê o “dies a quo” para a contagem do aludido prazo de um ano, e, enquanto muitos doutrinadores entendem que este conta-se da aprovação do Plano pela Assembléia Geral de credores, outros ilustres doutrinadores, acreditam que a contagem do aludido prazo inicia-se do protocolo do pedido.

Por este motivo, propõem a RAYTON o pagamento desta importante classe em 12 (doze) meses, nos moldes desta cláusula, a partir da publicação da decisão que homologa o Plano de Recuperação Judicial devidamente aprovado em Assembléia, em parcelas mensais, de forma proporcional, liquidar-se-ão todas as verbas trabalhistas.

Sobre a omissão legislativa acerca do início da contagem dos 12 (doze) meses, 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 nº 11.101/05, que trata das Falências e de Recuperação de Empresas, pretende trazer uma nova visão sobre a recuperação judicial, não tão somente se preocupando com os credores, mas também se preocupando em assegurar a manutenção da empresa e por conseqüente a criação de novos empregos e a manutenção dos já existentes.

Quanto ao valor, à proposta de pagamento para a CLASSE TRABALHISTA, a RAYTON entende que o justo é o pagamento de 100% (cem por cento) das verbas de natureza salarial, sendo que, nestas verbas não haverá deságio.

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.

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 RAYTON pagarão aludidas verbas, caso deferidas pela Justiça do Trabalho, em 12 (doze) meses, 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 RAYTON assume os compromissos acima como sérios e incondicionais, respeitando, assim, a essência da lei 11.101/05.

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

Primeiramente, expõe que a forma de pagamento para os CREDITORES QUIROGRAFÁRIOS, Credores Garantia Real 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 caixa reais de dezembro de 2015 e janeiro de 2016, projetando-os.

Essas projeções foram incluídas todas as economias possíveis decorrentes das ações já tomadas, a redução do faturamento via criteriosa seleção das operações rentáveis bem como 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.

Em face das dificuldades já amplamente comentadas no decorrer do todo o plano de recuperação, propõe-se, como forma de enquadrar a capacidade da empresa em fazer frente às suas obrigações, um deságio de 75% (setenta e cinco) sobre o valor original da dívida; deságio esse necessário para o reenquadramento dos fluxos operacionais da empresa.

Esse valor poderá ser de 70% (setenta), caso entenda-se que o credor terá intenção em se tornar um “Credor Parceiro”, item esse que será discutido em detalhes a frente.

Essas avaliações juntadas a uma perspectiva conservadora no aumento do faturamento durante 2015 e 2016 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 o valor fixo de R\$ 118.200,00 (cento e dezoito mil e duzentos reais) mensais.

Os pagamentos serão feitos ao final de cada trimestre civil, logo, a proposta é o valor de R\$ 354.599,00 (trezentos e cinquenta e quatro mil, quinhentos e noventa e nove reais) por trimestre, para o pagamento de todos os credores.

Ainda, tendo em vista a necessidade de aprimoramento e estabilização das operações e controles, faz-se necessário um período de carência de 36 (trinta e seis) meses contados da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial, onde nesse período a empresa se compromete a pagar o serviço da dívida, de 6% a.a.

Considerados os fatores apresentados acima estimamos que contado do início do processo recuperacional (Ano 1) até o último pagamento trimestral, transcorrerão 15 (quinze) anos.

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).

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

- Utilização do caixa mensal no importe fixo de R\$ 118.200,00 mensais, sendo pagos trimestralmente o valor de R\$ 354.599,00;
- Haverá carência de 36 (trinta e seis) meses para início dos pagamentos, a contar da publicação da decisão que homologa o presente Plano de Recuperação Judicial;
- Deságio de 75% sobre o valor original da dívida;
- Os créditos dos credores quirografários, garantia real, microempresas e empresas de pequeno porte serão corrigidos pelo percentual correspondente à 6% ao ano.

V.3. DIP FINANCING – Pagamento aos credores que acreditam na RAYTON

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 10 (dez) 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 conseqüente 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 heróico.

Diante dos fatos acima narrados, a RAYTON 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 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, no que se refere a preço e prazos de entrega, ou seja, o DIP FINANCING, 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 RAYTON se encontrarem em RECUPERAÇÃO JUDICIAL, sem exceção.

Para habilitação, bastará com que o CREDOR ora chamado de CREDOR PARCEIRO faça uma oferta por escrito a RAYTON, 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.

Assim sendo, para os CREDITORES PARCEIROS será revertido exclusivamente, 5% a menos de deságio, como forma de priorização desse credor.

Car

Por óbvio, caso nenhum credor se interesse em ser parceiro da RAYTON, nos moldes deste PLANO, o valor de deságio permanecerá na casa dos 75%.

O que se espera, com esta cláusula do plano, é dar a oportunidade do benefício do DIP FINANCING a todos os credores, bem ainda, com isto, equalizar o ciclo de caixa da empresa RAYTON, trazendo assim uma ferramenta eficaz para sua RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

VI -DISPOSIÇÕES GERAIS QUANTO AO PAGAMENTO DOS CREDORES

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, sem prejuízo das garantias prestadas. 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 empresa RAYTON 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 aos demais Credores pertencentes ao mesmo grupo, salvo previsão contrária no Plano.

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 empresa RAYTON 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 as empresas do grupo, 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 nas datas dos seus respectivos vencimentos. Na hipótese de qualquer pagamento ou obrigação prevista no Plano estar prevista para ser realizada ou satisfeita em um dia que não seja considerado um Dia Útil, o referido pagamento ou obrigação deverá ser realizado ou satisfeita, conforme o caso, no Dia Útil seguinte.

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 RAYTON, 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 RAYTON. 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 RAYTON 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 RAYTON, 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-lo, contra a empresa RAYTON, 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 empresa RAYTON 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 empresa RAYTON e todos os Credores, desde que tais aditamentos, alterações ou modificações sejam aprovados pela RAYTON 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 RAYTON 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 RAYTON antes da realização da referida Assembleia de Credores.



VIII- DISPOSIÇÕES GERAIS

VIII.1. Contratos Existentes

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

VIII.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.

VIII.3. Encerramento da Recuperação Judicial

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

VIII.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 RAYTON, nos termos do Código Civil, e na forma estabelecida neste Plano.

VIII.5. Sub-Rogações

Créditos relativos ao direito de regresso contra a RAYTON, 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 RAYTON, 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.

VIII.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.

VIII.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 RAYTON e os respectivos Credores, após o encerramento do processo de recuperação judicial.

O Plano é firmado pelos representantes legais devidamente constituídos da empresa RAYTON.

IX. 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 RAYTON.

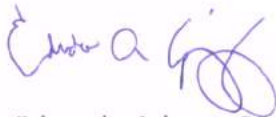
O presente, cumpre a finalidade da lei de forma detalhada e minuciosa, sendo instruído com planilhas financeiras de fluxo de caixa, de probabilidade de pagamento aos credores, bem ainda, com laudo avaliatório rigorosamente formulado.

Saliente-se ainda que o plano de recuperação ora apresentado demonstra a viabilidade econômica da RAYTON 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.

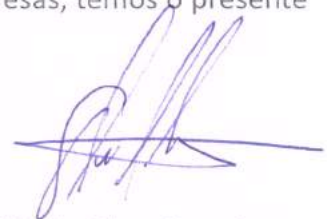
Desta forma, considerando que a recuperação financeira da empresa RAYTON são



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.



Eduardo Adamo Capozzi
CPF:524.027.898-91



Flávio Alves Ferreira
CRC: 1.SP 195.118-O/2



ANEXO I

Plano de Recuperação Judicial - Proposta de Pagamento

Expresso em Reais

Credores da Recuperação Judicial (extraído de Fundamentos e Aplicabilidade)

	Valor original	DESÁGIO %	Valor a pagar
PARCEIROS	24.775.452	70%	7.432.636
NÃO PARCEIROS	18.555.256	75%	4.638.814
TOTAL	43.330.708		12.071.450

Pagamentos e atualizações dos saldos de credores - modelo proposto

ANO	PARCEIROS				NÃO PARCEIROS			
	SALDO INICIAL	ATUALIZ. (6 % aa)	PAGAMENTOS NORMAIS	SALDO FINAL	SALDO INICIAL	ATUALIZ. (6 % aa)	PAGAMENTOS NORMAIS	SALDO FINAL
1	7.432.636	445.958	445.958	7.432.636	4.638.814	278.329	278.329	4.638.814
2	7.432.636	445.958	445.958	7.432.636	4.638.814	278.329	278.329	4.638.814
3	7.432.636	445.958	445.958	7.432.636	4.638.814	278.329	278.329	4.638.814
4 - 1o. Trim.	7.432.636	111.490	218.334	7.325.792	4.638.814	69.582	136.265	4.572.131
4 - 2o. Trim.	7.325.792	109.887	218.334	7.217.345	4.572.131	68.582	136.265	4.504.448
4 - 3o. Trim.	7.217.345	108.260	218.334	7.107.271	4.504.448	67.567	136.265	4.435.749
4 - 4o. Trim.	7.107.271	106.609	218.334	6.995.547	4.435.749	66.536	136.265	4.366.020
SUBTOTAL		436.246	873.335			272.267	545.061	
5	6.995.547	409.424	873.335	6.531.636	4.366.020	255.528	545.061	4.076.488
6	6.531.636	380.957	873.335	6.039.258	4.076.488	237.760	545.061	3.769.187
7	6.039.258	350.744	873.335	5.516.667	3.769.187	218.904	545.061	3.443.031
8	5.516.667	318.674	873.335	4.962.007	3.443.031	198.890	545.061	3.096.860
9	4.962.007	284.640	873.335	4.373.312	3.096.860	177.647	545.061	2.729.446
10	4.373.312	248.515	873.335	3.748.492	2.729.446	155.101	545.061	2.339.487
11	3.748.492	210.172	873.335	3.085.330	2.339.487	131.173	545.061	1.925.599
12	3.085.330	169.480	873.335	2.381.475	1.925.599	105.775	545.061	1.486.313
13	2.381.475	126.289	873.335	1.634.429	1.486.313	78.818	545.061	1.020.071
14	1.634.429	80.447	873.335	841.541	1.020.071	50.208	545.061	525.218
15	841.541	31.793	873.335	-	525.218	19.843	545.061	-

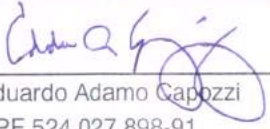
Todas as informações utilizadas como base para os cálculos cujos resultados são apresentadas acima estão detalhadas no documento FUNDAMENTOS DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL anexo


Eduardo Adam Capozzi
CPF 524.027.898-91
Presidente

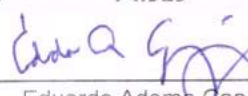
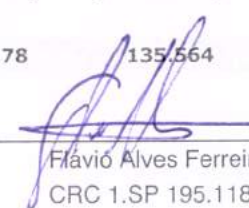
Flávio Alves Ferreira
CRC 1.SP 195.118-O/2
Contador

Projeção Pagamentos Recuperação Judicial

DRE Gerencial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Receita Bruta de Vendas	31.018.000	31.328.180	31.641.462	31.957.876	32.277.455	32.600.230	32.926.232
Impostos sobre Receita Bruta	(7.134.140)	(7.205.481)	(7.277.536)	(7.350.312)	(7.423.815)	(7.498.053)	(7.573.033)
Receita Líquida	23.883.860	24.122.699	24.363.926	24.607.565	24.853.640	25.102.177	25.353.199
Custo dos Produtos Vendidos	(18.052.476)	(18.233.001)	(18.415.331)	(17.832.495)	(18.010.820)	(18.190.928)	(18.372.837)
Lucro Bruto	5.831.384	5.889.698	5.948.595	6.775.070	6.842.820	6.911.249	6.980.361
Despesas Comerciais	(1.550.900)	(1.566.409)	(1.582.073)	(1.597.894)	(1.613.873)	(1.630.011)	(1.646.312)
Despesas Administrativas	(2.171.260)	(2.192.973)	(2.214.902)	(2.237.051)	(2.259.422)	(2.282.016)	(2.304.836)
Lucro ou Prejuízo Operacional	2.109.224	2.130.316	2.151.619	2.940.125	2.969.526	2.999.221	3.029.213
Despesas Financeiras	(1.240.720)	(1.253.127)	(1.265.658)	(1.278.315)	(1.291.098)	(1.304.009)	(1.317.049)
Resultado antes do IRPJ e CSSL	868.504	877.189	885.961	1.661.810	1.678.428	1.695.212	1.712.164
IRPJ e CSSL	(125.933)	(127.192)	(128.464)	(240.962)	(243.372)	(245.806)	(248.264)
Resultado Líquido	742.571	749.997	757.497	1.420.847	1.435.056	1.449.406	1.463.900
Pagamentos Recuperação Judicial	(724.287)	(724.287)	(724.287)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)
Saldo Pós Pagamentos Recuopeção Judicial	18.284	25.710	33.210	2.451	16.660	31.010	45.504


Eduardo Adamo Capozzi
CPF 524.027.898-91
Presidente


Flávio Alves Ferreira
CRC 1.SP 195.118-O/2
Contador

Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15
33.255.494	33.588.049	33.923.930	34.263.169	34.605.801	34.951.859	35.301.377	35.654.391
(7.648.764)	(7.725.251)	(7.802.504)	(7.880.529)	(7.959.334)	(8.038.928)	(8.119.317)	(8.200.510)
25.606.731	25.862.798	26.121.426	26.382.640	26.646.467	26.912.931	27.182.061	27.453.881
(18.556.566)	(18.742.132)	(18.929.553)	(19.118.848)	(19.310.037)	(19.503.137)	(19.698.169)	(19.895.150)
7.050.165	7.120.666	7.191.873	7.263.792	7.336.430	7.409.794	7.483.892	7.558.731
(1.662.775)	(1.679.402)	(1.696.196)	(1.713.158)	(1.730.290)	(1.747.593)	(1.765.069)	(1.782.720)
(2.327.885)	(2.351.163)	(2.374.675)	(2.398.422)	(2.422.406)	(2.446.630)	(2.471.096)	(2.495.807)
3.059.505	3.090.101	3.121.002	3.152.212	3.183.734	3.215.571	3.247.727	3.280.204
(1.330.220)	(1.343.522)	(1.356.957)	(1.370.527)	(1.384.232)	(1.398.074)	(1.412.055)	(1.426.176)
1.729.286	1.746.579	1.764.044	1.781.685	1.799.502	1.817.497	1.835.672	1.854.028
(250.746)	(253.254)	(255.786)	(258.344)	(260.928)	(263.537)	(266.172)	(268.834)
1.478.539	1.493.325	1.508.258	1.523.340	1.538.574	1.553.960	1.569.499	1.585.194
(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)	(1.418.396)
60.143	74.929	89.862	104.944	120.178	135.564	151.103	166.798
 Eduardo Adamo Gapozzi CPF 524.027.898-91 Presidente		 Flávio Alves Ferreira CRC 1.SP 195.118-0/2 Contador					