



## **LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

RIO DROG'S DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS QUÍMICOS, FARMACÊUTICOS E  
PERFUMARIA LTDA.

**NO ÂMBITO DO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO  
JUDICIAL**

**JUÍZO DA 1ª VARA EMPRESARIAL DA COMARCA DO RIO DE  
JANEIRO - RJ**

**PROCESSO Nº: 0872251-72.2023.8.19.0001**

**AGOSTO - 2023**





|          |                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>                                                       | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE CREDORES .....</b>                                            | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Plano estratégico de reestruturação.....</b>                                          | <b>6</b>  |
| 3.1      | Análise Macroeconômica.....                                                              | 6         |
| 3.2      | Análise do setor de atividade .....                                                      | 14        |
| 3.2.1    | Nível de saturação da concorrência.....                                                  | 14        |
| 3.2.2    | Poder de negociação dos fornecedores .....                                               | 14        |
| 3.2.3    | Poder de negociação dos clientes .....                                                   | 15        |
| 3.2.4    | Ameaça de novos concorrentes .....                                                       | 15        |
| 3.2.5    | Ameaça de produtos substitutos .....                                                     | 16        |
| 3.3      | Análise de stakeholders .....                                                            | 16        |
| 3.3.1    | Trabalhadores .....                                                                      | 17        |
| 3.3.2    | Fornecedores de bens e serviços.....                                                     | 17        |
| 3.3.3    | Instituições financeiras .....                                                           | 18        |
| 3.3.4    | Clientes .....                                                                           | 18        |
| 3.4      | Estratégia a ser adotada.....                                                            | 19        |
| 3.4.1    | Interna.....                                                                             | 19        |
| 3.4.2    | Externa.....                                                                             | 21        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                                                      | <b>22</b> |
| 4.1      | Balanços patrimoniais e demonstrações de resultados .....                                | 22        |
| 4.2      | Análise vertical das demonstrações de resultados e dos balanços.....                     | 25        |
| 4.2.1    | Balanço .....                                                                            | 25        |
| 4.2.2    | Demonstração de resultados do exercício .....                                            | 27        |
| 4.3      | Análise horizontal dos balanços e das demonstrações de resultados.....                   | 28        |
| 4.3.1    | Balanço .....                                                                            | 28        |
| 4.3.2    | Demonstração de resultados do exercício .....                                            | 30        |
| 4.4      | Análise dos índices das demonstrações de resultados e dos balanços<br>patrimoniais ..... | 31        |
| 4.4.1    | Índices de atividade .....                                                               | 31        |
| 4.4.2    | Índices de liquidez e solvência .....                                                    | 32        |
| 4.5      | Análise da RECUPERANDA .....                                                             | 33        |
| <b>5</b> | <b>ANÁLISE E PROJEÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS .....</b>                                   | <b>35</b> |
| 5.1      | Premissas da elaboração do fluxo .....                                                   | 35        |
| 5.2      | Premissas de viabilidade do Plano de Recuperação Judicial.....                           | 36        |
| 5.2.1    | Vendas .....                                                                             | 36        |





|          |                                               |           |
|----------|-----------------------------------------------|-----------|
| 5.2.2    | Custo das mercadorias vendidas.....           | 37        |
| 5.2.3    | Despesas com Pessoal .....                    | 37        |
| 5.2.4    | Despesas com Vendas .....                     | 38        |
| 5.2.5    | Despesas Gerais e Administrativas.....        | 38        |
| 5.2.6    | Despesas Financeiras .....                    | 38        |
| 5.3      | Projeções do Fluxo de Caixa .....             | 39        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b> | <b>41</b> |





## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Lei nº. 11.101/2005 traz em seu Art. 47 a essência da recuperação judicial de empresas, ou seja, visa à manutenção do negócio, sua função social e do emprego dos trabalhadores, bem como o pagamento dos créditos devidos.

Assim, nos termos do art. 53 da referida Lei, a empresa **RIO DROG'S DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS QUÍMICOS, FARMACÊUTICOS E PERFUMARIA LTDA** – Em Recuperação Judicial, doravante denominadas como **RECUPERANDA**, já devidamente qualificadas nos autos, apresenta este Laudo de viabilidade nos autos do processo de recuperação judicial para detalhar as premissas empregadas no **Plano de Recuperação Judicial**, doravante denominado **PLANO** nos tópicos adiante.

A **RECUPERANDA** contratou a “**FK**” – **FERREIRA & KHERLAKIAN ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA** para elaboração do presente Laudo de Viabilidade Econômico-Financeiro do Plano de Recuperação Judicial e apoio técnico ao **PLANO**.

Este documento foi elaborado com base em informações, estimativas e projeções fornecidas e revisadas pela **RECUPERANDA**, além de informações de mercado (fontes públicas). Não há validação independentes dessas fontes por parte da “**FK**” e, portanto, tais informações fornecidas estão sob a responsabilidade da **RECUPERANDA**.

Serão apresentados todos os princípios adotados para a sua construção do plano de pagamento dos credores, incluindo a projeção de resultados e fluxo de caixa para os próximos exercícios, o que permite uma visualização clara e objetiva do desempenho econômico-financeiro durante a sua vigência, e consequentemente, sua viabilidade.

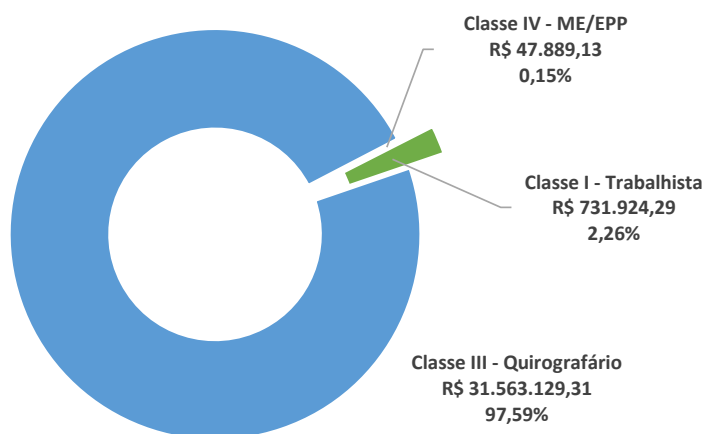




## 2 COMPOSIÇÃO DO QUADRO DE CREDORES

O presente processo possui 03 (três) classes de credores: os credores trabalhistas, os credores quirografários e os credores de micro e pequenas empresas (ME/EPP). Os valores considerados na listagem de credores referem-se lista apresentada pela **RECUPERANDA**.

O endividamento total, sujeito aos efeitos da Lei 11.101/05, totaliza R\$ 32.342.942,73 (trinta e dois milhões, trezentos e quarenta e dois mil, novecentos e quarenta e dois reais e setenta e três centavos), conforme valores abaixo por Classe de Credores:



O plano de pagamento foi elaborado levando-se em consideração Projeções do Fluxo de Caixa para os próximos 16 (dezesesseis anos) com base nos relatórios contábeis e gerenciais da **RECUPERANDA**, incluindo algumas variáveis e fatores determinantes econômico-financeiros e de mercado.





### 3 Plano estratégico de reestruturação

O plano estratégico proposto tem como objetivos principais o soerguimento econômico da **RECUPERANDA**, fundamentar crescimento e resultados sustentáveis e possibilitar o cumprimento dos compromissos com os credores, entregando as melhores condições possíveis de pagamento.

A partir de um estudo *top-down* do ambiente de negócios da **RECUPERANDA**, o plano leva em consideração o cenário macroeconômico, o segmento de mercado e estrutura atual da operação para traçar um Plano de Recuperação Judicial viável.

#### 3.1 Análise Macroeconômica

A análise macroeconômica tem o propósito de avaliar as tendências do ambiente, as políticas macroeconômicas e as variáveis que interferem na atuação e resultado da **RECUPERANDA**, é ferramenta importante para projeções de curto, médio e longo prazo de conjuntura econômica.

Uma variável fundamental para o segmento farmacêutico é o câmbio do real-dólar, pois existem diversos medicamentos que são importados, utilizando o dólar como paridade de câmbio, afetando diretamente a precificação deles.

O dólar apresenta constante oscilação desde 2020, principalmente, em decorrência dos reflexos econômicos da COVID-19, que gerou um grande fluxo de capital dos países em desenvolvimento de volta aos países desenvolvidos, devido a percepção de risco do Brasil. Como base comparativa, em maio de 2020 o dólar chegou a sua máxima histórica de 5,93 (R\$/US\$), ante 3,94 (R\$/US\$) ao final de maio de 2019, depreciação cambial de aproximadamente 50%. Além da COVID-19, outros fatores internos como a insegurança

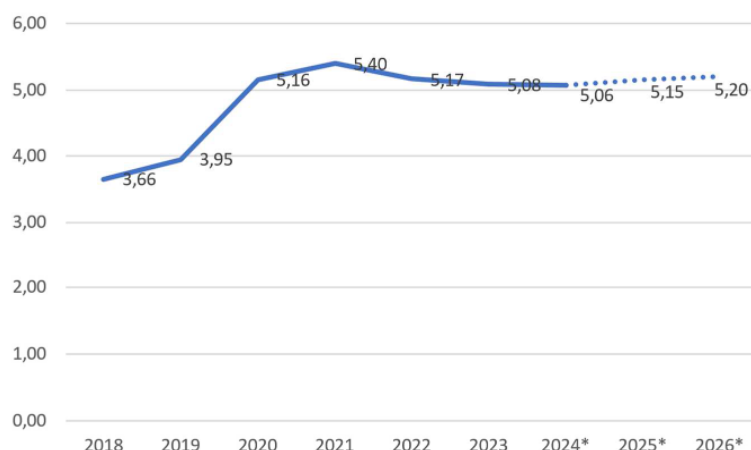




política gerada pelas eleições presidenciais em 2022, necessidade de aprovação de reformas econômicas (tributária, política etc.) e outros fatores econômicos que afetam o ambiente de negócios, mantiveram o dólar em patamares elevados, fechando o ano de 2022 acima de 5 reais por dólar.

Como é sabido, o câmbio depreciado e oscilante afeta diretamente os preços de aquisição de alguns produtos distribuídos pela **RECUPERANDA**, produtos de preços elevados dificultam o atingimento do volume de vendas projetado, além disso, como é difícil o repasse integral dessa elevação de custos na mesma velocidade, promove um efeito de redução da margem bruta da companhia e maior necessidade de capital de giro.

**Gráfico 1 – Cotação média anual do Câmbio R\$-US\$**



\* Projeções de 2024, 2025 e 2026 são baseadas no relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil - Boletim Focus no dia 07/07/2023.

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)

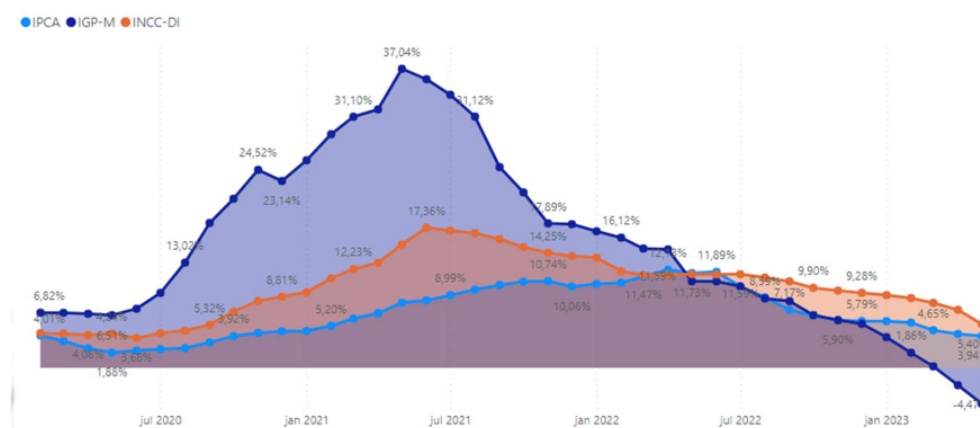
Conforme destacado anteriormente, o câmbio se relaciona a inflação, a seguir vamos adentrar para salientar a importância desse processo para a **RECUPERANDA**.





A pandemia do COVID-19 gerou um impacto na cadeia de suprimentos devido aos diversos fechamentos da atividade produtiva (*lockdowns*), provocando ruptura em algumas produções e falta de matéria prima, logo desencadeou um grande processo inflacionário globalmente, e no Brasil não foi diferente. Observando o índice geral de preços mercado (IGP-M), em maio de 2021, o acumulado 12 meses atingiu 37,04%, ficando claro o efeito nos preços do primeiro ano de pandemia (maio de 2020 até maio de 2021).

**Gráfico 2 – Índices de inflação IPCA, IGP-M e INCC-DI acumulado 12 meses**



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Fundação Getúlio Vargas (FGV).

É perceptível que nesse mesmo mês de maio de 2021, o IGP-M apresenta um “pico”, isso está relacionado com o fato de que a composição do índice (especificamente 60%) é representada pelo índice de preço ao atacado (IPA), ou seja, o preço de compra no atacado é o que tem o peso mais significativo para esse índice, portanto, inicialmente o impacto se deu na compra de atacado elo de compra de produtos para revenda na cadeia produtiva.

Já o acumulado 12 meses do IPCA (índice de preços ao consumidor amplo), também se mostra elevado e persistente, mas acelera em processo gradual, já que é calculado levando em consideração pesquisa de orçamentos familiares (POF), ou seja, é auferido





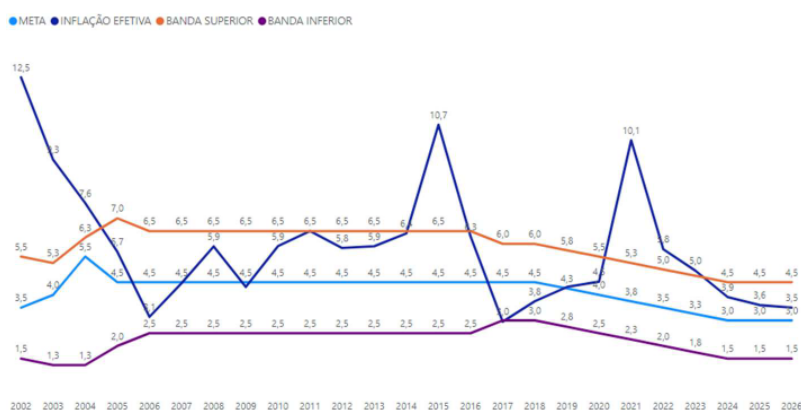


a elevação do preço ao consumidor final. Apenas de forma ilustrativa inserimos também o INCC-DI, que é o índice nacional de construção civil, para se ter uma base de elevação dos custos da construção civil.

Resumidamente, a aceleração de preços do atacado foi rápido e elevado, mas a aceleração de preços ao consumidor final se deu em um processo mais lento e gradual, processo vivido pela **RECUPERANDA**, deixando claro a dificuldade de repasse dos preços ao mercado. Apesar disso, para os próximos anos o cenário e as tendências são de desaceleração do processo inflacionário, criando estabilidade da inflação dentro da meta definida pelo Banco Central do Brasil, o que pode ser interpretado como oportunidade de recomposição de margem, caso seja realizado um processo de redução de custos e despesas administrativas pela **RECUPERANDA**.

É importante salientar, que o IGP-M, foi um dos motivos que desencadeou uma dificuldade em realizar alguns pagamentos pela **RECUPERANDA**, pois como é a “inflação do aluguel”, foi bastante significativo no sentido de ampliação de custos de locação, já que tem galpão logístico e espaço administrativo locado, obviamente que também relacionada com a elevação dos custos das novas construções (INCC-DI).

**Gráfico 3 – Meta de inflação e as bandas, e inflação efetiva (IPCA)**



\* Projeções de 2023, 2024, 2025 e 2026 são baseadas no relatório divulgado pelo Banco Central do Brasil - Boletim Focus no dia 07/07/2023.

Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)





O Produto Interno Bruto (PIB) é uma forma de mensurar o crescimento da demanda agregada do país, portanto, o crescimento real é o crescimento do “tamanho do mercado”, apesar do segmento farmacêutico historicamente ser classificado como anticíclico (não depender do ciclo de crescimento para crescer), ou seja, não estar intimamente ligado ao crescimento da renda, nos dias atuais, muitas farmácias (clientes da **RECUPERANDA**) são verdadeiras “lojas de conveniências” ofertando os mais diversos produtos não relacionados ao segmento, com isso, podemos dizer, que caso o crescimento do PIB se consolide para os próximos anos, vamos ter um crescimento da economia, e consequentemente do mercado da **RECUPERANDA**.

É possível visualizar, que 2020 foi um ano recessivo, com redução de 3,30% do PIB real em relação ao ano anterior, e consequentemente ocorreu uma disparada da taxa de desocupação, atingindo 14,20%, maior % dos últimos 10 anos, demonstrando elevada capacidade ociosa no país. Já em 2021, houve uma retomada do crescimento econômico, onde o PIB real se elevou em 5%, quando comparamos com o ano anterior, e a taxa de desemprego reduziu 3,1 pontos percentuais, já dando um sinal de recuperação com a retomada e o fim dos *lockdowns*.

Para os próximos anos, o cenário é otimista, existe uma previsão de crescimento médio de 2023-26 de 1,8% anualmente, portanto, temos um mercado em retomada, onde a **RECUPERANDA** possui grandes perspectivas de alavancar receita e ampliar base mercadológica.





**Gráfico 4 – Variação do Produto Interno Bruto (PIB) real (% ao ano) e taxa de desocupação (desemprego)**



\*Projeções do crescimento do PIB Real de 2023, 2024, 2025 e 2026 foram extraídas do Boletim Focus do dia 07/07/2023. Projeções da taxa de desemprego de 2024, 2025 e 2026 tem como base relatório divulgado pelo Bradesco.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Bradesco

Por fim, temos a Taxa Selic, que é a taxa básica da economia brasileira. Basicamente, todos os credores e devedores são norteados pela Selic, e historicamente a taxa selic no Brasil se mantém em patamares elevados próximo de dois dígitos, o que encarece o crédito no país.

Durante curto período na pandemia, a taxa teve sua mínima histórica em setembro de 2020, chegando a 2% ao ano como maneira de incentivar a economia via financiamento. Contudo, manteve-se nesse patamar apenas até o início da aceleração do processo inflacionário em meados de abril de 2021, voltando a se elevar novamente e encarecer o crédito.

Pode-se afirmar que, uma das problemáticas está na oferta de crédito com taxas reduzidas, contudo indexados à taxa Selic. Logo, fica atraente no momento da oferta

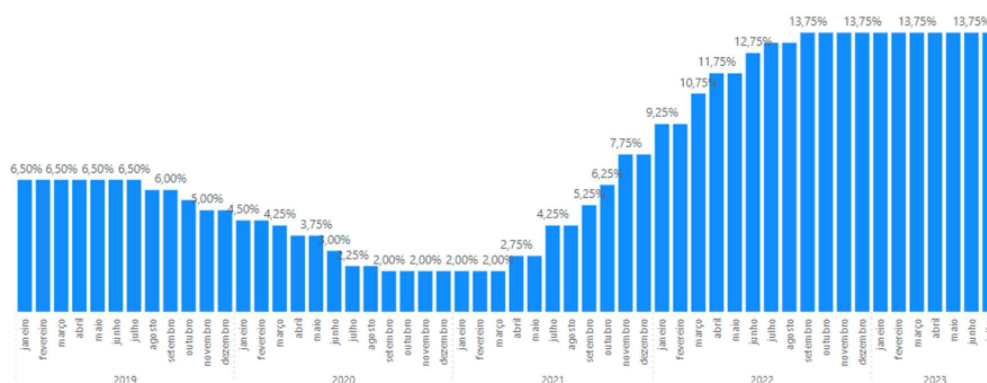




pelas instituições financeiras e, após abrupta elevação da taxa Selic, é diretamente proporcional na elevação dos custos financeiros dos contratos.

Além disso, a **RECUPERANDA** possuía contrato de conta garantida com garantia de recebíveis e sofreu com a elevação do custo financeiro, gerando impacto direto no caixa da companhia. Contextualizando, em meados de março de 2021 a taxa média de desconto de duplicatas (informações retiradas do Banco Central do Brasil) estava em torno de 0,81% ao mês, ao passo que em abril de 2023 a taxa se encontrada era de 1,63% ao mês, crescimento de aproximadamente 101,2% do custo financeiro.

**Gráfico 5 – Meta da taxa Selic de janeiro 2019 até julho de 2023**

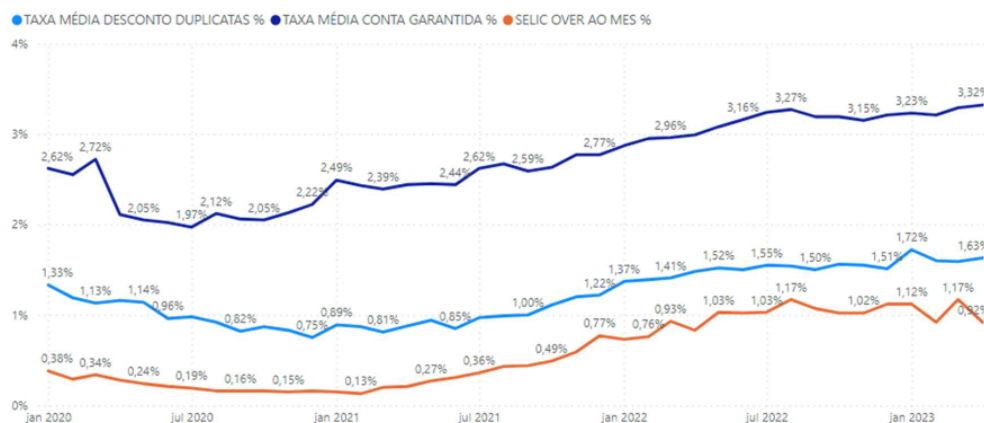


Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)





**Gráfico 6 – Taxa média ao mês do desconto de duplicata, conta garantida e da taxa Selic over**



Fonte: Banco Central do Brasil (BACEN)

Para os próximos anos as projeções são de redução da taxa Selic. O Boletim Focus de 07/07/2023 projeta no final do ano encerramento em 12% ao ano, para 2024 encerrando o ano em 9,50% ao ano, 2025 para 9% ao ano e em 2026 uma taxa Selic de 8,75% ao ano, ou seja, existe uma tendência de redução do custo financeiro nas operações da **RECUPERANDA**.

Em resumo, segue análise da conjuntura macroeconômica em que a **RECUPERANDA** está inserida e o cenário das projeções que impactará no decorrer do período de recuperação da companhia:

| Variáveis econômicas | Projeções       | Oportunidade/Ameaça                    |
|----------------------|-----------------|----------------------------------------|
| PIB                  | ELEVAÇÃO        | OPORTUNIDADE DE AUMENTO DE FATURAMENTO |
| TAXA DESEMPREGO      | REDUÇÃO         | OPORTUNIDADE DE AUMENTO DE FATURAMENTO |
| CÂMBIO               | ESTÁVEL/REDUÇÃO | RECOMPOSIÇÃO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO |
| INFLAÇÃO             | ESTÁVEL         | RECOMPOSIÇÃO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO |
| TAXA DE JUROS        | REDUÇÃO         | REDUÇÃO DO CUSTO FINANCEIRO            |

Portanto, de modo geral é um cenário positivo para **RECUPERANDA**, apesar dos períodos turbulentos decorrentes dos reflexos econômicos da pandemia da COVID-19.





### 3.2 Análise do setor de atividade

Para a análise da competitividade do setor, utilizamos o modelo de Michael Porter, conhecido como as forças de Porter. Esta análise consiste na avaliação de cinco fatores-chave que influenciam a lucratividade, competitividade e a atratividade de um setor específico.

São elas: nível de saturação da concorrência, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

#### 3.2.1 Nível de saturação da concorrência

A intensidade da competição entre as empresas do mesmo setor impacta diretamente nas margens que podem ser exercidas: quanto mais acirrada for a competição, menor será a margem de lucro das empresas.

No segmento que a **RECUPERANDA** atua, o nível de saturação de competidores é alto, pois existem várias empresas que atuam nesse mercado. Além disso, há um movimento de entrada de competidores de outros estados, que atuam para ocupar possíveis ineficiências dos concorrentes atuais.

#### 3.2.2 Poder de negociação dos fornecedores

Se houver poucos fornecedores ou se eles tiverem posição dominante, eles poderão impor preços mais altos ou condições desfavoráveis para as empresas.





Os fornecedores chave no setor de distribuição em que atua a **RECUPERANDA** são fabricantes de medicamentos. Como há poucos fornecedores dominantes, há grande poder de negociação nas mãos dos fornecedores. O resultado é a possibilidade de imposição de preços mais altos aos distribuidores ou imposição de condições desfavoráveis, o que afeta diretamente as margens de lucro das empresas de distribuição. A capacidade de negociar termos favoráveis é fator central para a obtenção de resultado sustentável no setor.

### 3.2.3 Poder de negociação dos clientes

Os compradores do setor incluem redes de farmácias, que podem ter um volume variado de unidades. No caso específico da **RECUPERANDA**, os clientes não são concentrados e possuem redes pequenas e médias.

Apesar do baixo custo de substituição entre empresas do setor, há fidelidade entre cliente e distribuidora. A própria **RECUPERANDA**, com 41 anos de mercado, é exemplo das fortes relações comerciais do setor. O poder de negociação dos compradores, nos moldes descritos, é moderado.

### 3.2.4 Ameaça de novos concorrentes

Novos concorrentes no setor podem enfrentar altas barreiras de entrada, como requisitos regulatórios complexos, a necessidade de obter licenças específicas, benefício fiscal no Estado e investimentos volumosos em logística e infraestrutura.

O mais comum para esse serviço é a expansão da rede de concorrentes de fora do





Estado, que já possuem *know-how* do negócio e contatos com possíveis fornecedores e clientes. Ainda assim, a expansão de rede logística é um desafio operacional, representando uma média ameaça.

### 3.2.5 Ameaça de produtos substitutos

Se avaliado outras formas de distribuição de produtos, ou transporte de mercadorias, a ameaça de substituição é baixa. Apesar de se verificar possibilidade de transporte por outros meios, no momento o país não tem opção de transporte viável além do viário em qualquer etapa logística.

Tais mudanças devem ser acompanhadas por esforço político e grande volume de investimentos, seja em ferrovias, aeroportos ou portos, que estão fora da capacidade do estado que a empresa atua e do governo federal.

Sobre a possibilidade de substituição dos produtos transportados pela **RECUPERANDA**, há a chance de substituição de medicamentos por terapias alternativas ou tratamentos sem a utilização de medicamentos. Entretanto, já há difusão desses meios, sem representar perigo ao serviço prestado pela empresa.

Em suma, apesar de existirem meios factíveis para substituição por novos serviços ou produtos, representa pouca ameaça para a **RECUPERANDA**.

### 3.3 Análise de stakeholders

A análise tem como objetivo identificar a dinâmica do relacionamento estratégico da







**RECUPERANDA** com os principais *stakeholders* envolvidos em suas operações empresariais. Esses *stakeholders* incluem trabalhadores, fornecedores de bens e serviços, instituições financeiras, clientes, acionistas e o governo. A compreensão desse relacionamento é essencial para avaliar as interações cruciais e desenvolver estratégias efetivas que permitam a empresa alcançar seus objetivos.

### 3.3.1 Trabalhadores

O relacionamento da **RECUPERANDA** com seus funcionários é favorável, apresentando uma interação harmoniosa, assim como com o sindicato da categoria.

No entanto, devido às reduções contínuas, a empresa precisa expandir e ajustar sua equipe atual. Em circunstâncias normais, qualquer negociação envolvendo redução de benefícios ou ajustes no quadro de colaboradores costuma encontrar resistência, e as negociações necessárias em um contexto de Recuperação Judicial tendem a ser demoradas. Apesar disso, mesmo diante do cenário econômico desfavorável, a **RECUPERANDA** demonstra abertura para negociações.

### 3.3.2 Fornecedores de bens e serviços

Há desgaste no relacionamento da **RECUPERANDA** com seus fornecedores por conta de negociações infrutíferas do passivo acumulado nos últimos meses. Por conta da concentração dos fornecedores, há dificuldade de normalização dos fornecimentos sem reestruturação das dívidas e plano formal de pagamento. Por outro lado, por ser um nome antigo do mercado com histórico de eficiência operacional, há caminho para a retomada das relações comerciais.





### 3.3.3 Instituições financeiras

Em termos gerais, as instituições bancárias e financeiras já esgotaram as linhas de crédito concedidas à empresa. Além disso, apesar do bom relacionamento, não há perspectivas de abertura de novas linhas de crédito no curto prazo. Portanto, as opções mais viáveis para a empresa em relação às negociações com essas instituições são buscar o alongamento da dívida existente e/ou realizar a reestruturação da dívida.

Através do processo de reestruturação, a **RECUPERANDA** espera retomar o acesso a linhas de crédito para sustentar suas operações comerciais, crucial para empresas do setor, por conta da necessidade de altos níveis de capital de giro para aquisição de estoque. Ao alcançar uma reestruturação financeira adequada, a empresa antecipa uma melhoria na disponibilidade de financiamento, proporcionando maior capacidade de adquirir estoque e impulsionar suas atividades de negócio.

### 3.3.4 Clientes

Esse segmento é crucial e de extrema importância no processo de recuperação da empresa. Os clientes atuais da **RECUPERANDA** possuem um relacionamento comercial fundamentado na confiança e, apesar dos desafios decorrentes das dificuldades em manter estoques adequados e da redução da equipe de vendas, observa-se uma disposição dos clientes em manter o vínculo comercial com a **RECUPERANDA** no caso de reestruturação da dívida e injeção de capital na empresa. Essa postura demonstra um nível de conforto e confiança na capacidade da empresa de superar as adversidades e continuar fornecendo serviços de qualidade.





### 3.4 Estratégia a ser adotada

Este **PLANO** foi desenvolvido com o objetivo de atender aos princípios anteriormente estabelecidos e preservar o valor da empresa ao máximo. Duas frentes estratégicas foram definidas: uma interna, visando abordar as necessidades imediatas da empresa, com foco no fluxo de caixa e na correção dos pontos fracos identificados; e uma externa, destinada a atender às expectativas dos stakeholders envolvidos e assegurar a sustentabilidade de médio e longo prazo na recuperação da **RECUPERANDA**, garantindo sua viabilidade financeira.

#### 3.4.1 Interna

Uma das principais diretrizes na reestruturação de empresas é a implementação de um plano de readequação. Nesse sentido, uma abordagem fundamental é a escolha de uma das seguintes estratégias:

- i. Redução do escopo de atuação e foco nos produtos ou serviços mais lucrativos, alinhados às competências essenciais e vantagens competitivas da empresa. Ao eliminar atividades menos rentáveis ou periféricas, por meio de estratégias como terceirização, a empresa concentra seus esforços em áreas de maior potencial, elevando a eficiência operacional.
- ii. Desenvolvimento de um plano de remodelagem de negócios, por meio da reconfiguração dos recursos humanos, materiais e financeiros. Com uma base de recursos otimizada e realinhada, a empresa é capaz de elaborar e implementar uma nova estratégia que viabilize sua recuperação.

Essas abordagens têm como objetivo fortalecer a empresa, direcionando seus esforços





para as atividades de maior rentabilidade ou promovendo uma transformação organizacional que permita uma nova fase de crescimento. A escolha estratégica adequada é essencial para a recuperação da empresa em questão, considerando seu contexto e objetivos específicos.

A **RECUPERANDA** entende que uma abordagem alinhada com o aumento de eficiência operacional é o mais apropriado para o momento, uma vez que a maior vantagem da empresa reside na experiência que possui no mercado de distribuição.

Para a área administrativa e financeira serão utilizadas as seguintes diretivas:

- Redução e controle de todos os gastos da empresa;
- Readequação do quadro de colaboradores para atendimento das expectativas de nível de serviço e projeções de venda;
- Utilização plena dos sistemas contratados para otimização dos processos;
- Terceirização de serviços de contabilidade e tecnologia para maior acuracidade nos relatórios e elevação da eficiência;
- Redução de controles manuais e revisão de processos internos;
- Ajuste do fluxo de caixa para atendimento das necessidades operacionais e do **PLANO**.

A área comercial utilizará as seguintes diretrizes:

- Reformulação nos cálculos das comissões;
- Revisar a estrutura comercial a fim de obter maior eficiência no atendimento de clientes;
- Revisão de processos internos para melhora das atividades de gerenciamento;
- Revisão do mix de produtos e melhoria da rentabilidade;
- Prospeção de novos produtos e homologação de novos fornecedores;

