

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

CARMELA PIETA

**PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA UTILIZANDO CENÁRIOS EM UMA
EMPRESA EM SITUAÇÃO DE RISCO DE INSOLVÊNCIA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2020

CARMELA PIETA

**PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA UTILIZANDO CENÁRIOS EM UMA
EMPRESA EM SITUAÇÃO DE RISCO DE INSOLVÊNCIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduaçãoem Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande.

PATO BRANCO

2020



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA UTILIZANDO CENÁRIOS EM UMA EMPRESA EM SITUAÇÃO DE RISCO DE INSOLVÊNCIA

Por
Carmela Pieta

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 10 horas, no dia 07 de março de 2020 como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof. Luiz Fernande Casagrande
Orientador

Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi
Avaliador - UTFPR

Prof. Eliandro Schvirck
Avaliador UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

Dedico este trabalho aos meus pais que foram meus grandes incentivadores, aos meus amigos e colegas que estiveram me apoiando e fortalecendo nessa etapa e ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande que não mediu esforços em me ajudar na produção deste trabalho de conclusão de especialização.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Aos amigos e colegas que nesta caminhada contribuíram para grande conquista.

Aos Professores, pelo aprendizado, auxílio e tempo dedicado em passar seu conhecimento.

RESUMO

PIETA, Carmela. **Planejamento de fluxo de caixa utilizando cenários em uma empresa em situação de risco de insolvência**. 2020. 52 páginas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

O objetivo geral dessa pesquisa é fazer um estudo de caso em uma empresa varejista do ramo de vestuário utilizando a projeção de cenários, para identificar os possíveis meios de recuperação financeira para uma empresa com risco de insolvência. A aplicação desse modelo propõe o planejamento de fluxo de caixa com a finalidade de reestruturar a situação financeira e econômica da empresa, além de minimizar possíveis situações problemáticas que possam enfrentar durante o processo de recuperação. Para alcançar o objetivo da pesquisa foram exploradas as possibilidades de uma Recuperação Judicial, Recuperação Extrajudicial e aplicação do modelo de simulação de cenários. Através do modelo de cenário Rojo (2006), foram projetados os cenários: provável, otimista e pessimista, baseando-se na análise documental dos indicadores contábeis dos últimos dois anos da empresa, além da análise dos fatores que levaram a empresa a entrar na situação de risco de insolvência. A partir dessas análises, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade da empresa adotar elaborar um plano de ação para executar o cenário provável para sua recuperação.

Palavras-chave: Falência, insolvência de empresas, recuperação judicial, cenários.

ABSTRACT

PIETA, Carmela. **Cash flow planning using scenarios in a company at risk of insolvency.** 2020. 52 sheets. Conclusion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

The purpose of this search is to create a case study in a small clothing trading company using the projection of scenarios, to identify the possible ways of a financial recovery to a company with the risk of insolvency. This model submits the cash flow planning with the purpose of restructure the financial - economic situation of the company besides of minimize possible problematic situations the company may face it during the process of recovery. To achieve the main objective of the research it was exploited the possibilities of a receivership, out-of-court reorganization and applying the model of the projection of scenarios. Through the Rojo (2006) simulation of scenario, it was projected the following situations: possible, optimist and pessimist, based on the documentary analysis of the accounting indicators of the last two years of the company, as well of the factor analysis that lead the company to get into the insolvency risk situation. From this analysis, the results of the research point to the necessity of elaborate an action plan to execute the most likely scenario to its recovery.

Keywords: bankruptcy, insolvency of companies, receivership, scenarios.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

Tabela 01. Variações nas Falências e Recuperações Judiciais.....	22
Tabela 02. Distribuição das Falências e Recuperações Judiciais por Porte..	22
Tabela 03. Distribuições das Falências e Recuperações Judiciais por Setor	23
Figura 01. Modelo de simulação de cenários.....	25
Figura 02. Modelo de simulação de cenários.....	45
Gráfico 01. Vendas 2018.....	33
Gráfico 02. Vendas 2019.....	34
Quadro 01. Análises e Métodos Aplicados para Empresas em Situação de Risco.....	27
Quadro 02. Balanço Patrimonial.....	35
Quadro 03. Projeção de Cenários Baseado no Fluxo de Caixa.....	36
Quadro 04. Cenário com fluxo de caixa provável.....	37
Quadro 05. Cenário com fluxo de caixa otimista.....	40
Quadro 06. Cenário com fluxo de caixa pessimista.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 FLUXO DE CAIXA	14
2.2 RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL.....	17
2.3 RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	19
2.4 MODELO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS ROJO.....	24
2.5 COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES	25
2.6 ESTUDOS PRECEDENTES	27
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	30
4. ESTUDO DE CASO	32
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	32
4.2 COLETA DOS DADOS	32
4.3 PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS – MODELO ROJO	35
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO	45
5. CONCLUSÃO	48

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2015 o Brasil entrou em uma crise econômica, com um período de forte recessão que durou até 3º trimestre de 2017. A desaceleração econômica gerou várias reações no mercado empresarial, principalmente de pequeno porte, ocasionando o fechamento de muitas empresas nesse período.

De 2014 a 2017, segundo estudos do IBGE (2019), pelo quarto ano consecutivo, o Brasil teve mais empresas que fecharam do que abriram. Pesquisa mostra que desde 2012, 6 em cada 10 empresas fecharam suas atividades num período de cinco anos.

Muitos fatores dificultam as empresas a manterem suas portas abertas. A administração por parte dos gestores tem grande incumbência, pois eles são os responsáveis por um planejamento estratégico, tático e operacional do negócio. Outro fator se dá quando a venda de produtos ou serviços não supre a quantidade suficiente para sua manutenção, também pela falta de recursos disponíveis para arcar com as obrigações das empresas, causando falta de liquidez e endividamento, até que o ativo seja menor que o passivo da empresa.

Estudos estatísticos do SEBRAE (2016, p.13) apontam que as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores no primeiro ano de atividade do negócio são a captação e fidelização dos clientes, falta de capital financeiro, inexperiência na gestão, mão de obra, impostos, inadimplência, entre outros.

Os fatores mencionados podem levar uma empresa a ter sérios problemas financeiros e até mesmo levá-la a falência. É preciso buscar instrumentos que tratem sua recuperação como a elaboração e aplicação de um estudo que defina o futuro da organização.

Chiara (2019) em seu estudo aponta que o comércio varejista brasileiro fechou 220 mil lojas de 2014 a 2017. Em 2018 o saldo de abertura e fechamento de lojas foi positivo em 4.800 unidades. No segmento de vestuário, no primeiro trimestre de 2019 foi o que mais fechou e demitiu trabalhadores, respectivamente, 400 unidades e em média 65,7 mil pessoas.

Para manter as operações empresariais ativas a Lei de Recuperação de Empresas nº 11.101 de 9 de fevereiro de 2005 oportuniza a empresa a negociar com seus credores, esta Lei disciplina a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, mas nem sempre é possível enquadrar-se nos requisitos legais para recuperação judicial,

1.1 TEMA E PROBLEMA

Considerando as dificuldades enfrentadas pelas empresas de comércio varejista de vestuários, somados a problemas de gestão, é relativamente comum o fato dessas empresas enfrentarem problemas financeiros e entrarem em situação de risco de insolvência. Assim o presente trabalho tem como tema de estudo a análise de cenários para recuperação de empresas em situação de risco de insolvência.

Considerando-se o tema de estudo, o problema de pesquisa do presente trabalho foi delimitado com a seguinte questão: Como o planejamento estratégico e a projeção de cenários podem ser usados para auxiliara gestão na recuperação financeira de uma empresa comercial em situação de risco de insolvência?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Fazer um estudo de caso em uma empresa varejista do ramo de vestuário utilizando a projeção de cenários para identificar os possíveis meios de recuperação para uma empresa com risco de insolvência financeira.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Fazer um diagnóstico da empresa analisada para saber qual real situação econômica e financeira com levantamento das informações contábeis.
- b) Analisar a capacidade econômica e financeira da empresa baseando-se nos fluxos de caixa passados e na atual estrutura de capital.
- c) Propor cenários de fluxo de caixa envolvendo diferentes posicionamentos estratégicos.
- d) Fazer a análise dos cenários propostos e validação juntamente com a gestora da empresa para saber qual cenário será adotado para recuperação e desenvolvimento do plano de ação para executá-lo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Poucos estudos na literatura analisam empresas de pequeno porte em situação de risco de insolvência, pois esse estágio permanece por um curto espaço de tempo na empresa, pois normalmente são decretadas as falências ou as empresas nessa situação conseguem sair da situação de risco.

Para Silva (2018) Existem alguns autores bases para análise desse processo, entre eles Kanitz, seu modelo é aplicado em muitas pesquisas de análise de insolvência das empresas. Stephen Charles Kanitz (1972) desenvolveu um modelo com o intuito de determinar previamente, e com satisfatória margem de segurança, o

grau de insolvência das empresas, que chamou de termômetro de Kanitz, que constitui uma ferramenta de prevenção à “saúde da empresa” e tem como objetivo alertar as empresas sobre sua situação financeira.

O modelo baseia-se em análise discriminante (métodos quantitativos – estatística) considerando cinco índices: Rentabilidade do capital próprio ou retorno do PL, liquidez geral, liquidez seca, liquidez corrente, endividamento total (SILVA *etal*, 2018).

Dessa forma o estudo possui relevância científica, pois são estudos de caso raros, principalmente quando se trata de pequenas empresas. Os resultados poderão contribuir na elaboração de estratégias e de recursos para recuperação de empresas em situação de risco.

No ponto de vista prático existe um problema real na empresa, o qual busca uma solução ao tentar criar condições operacionais e jurídicas necessárias para sua reestruturação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Elaborar meios de recuperação de uma empresa em situação de risco de insolvência sempre foi uma tarefa árdua, pois nessas questões, ter dificuldades de reposicionar-se no mercado e trabalhar para reverter prejuízos faz parte do processo para reorganização da empresa.

A seguir, são apresentados os principais conceitos, legislações e ferramentas que podem ser aplicados na projeção de fluxo de caixa, recuperação judicial e outras estratégias que possam colaborar no processo de recuperação financeira de uma loja de vestuário que está em situação de risco.

2.1 FLUXO DE CAIXA

Considera-se o fluxo de caixa uma ferramenta utilizada para controlar as operações financeiras das organizações, pode-se dizer que é a relação de entradas e saídas de recursos num determinado período de tempo, com seu respectivo saldo acumulado. É importante salientar que para sua realização tenha planejamento e controle, já que o mercado atual exige uma gestão eficaz, capaz de enfrentar os desafios propostos.

Essa ferramenta permite identificar se a empresa possui recursos suficientes para honrar com suas obrigações a curto e longo prazo e para sua elaboração, os gestores precisam dispor de informações internas, como receitas de vendas, contas a receber, contas a pagar e custos fixos.

Eliziano, *apud* Martins (2001, p.275), compartilha deste ponto de vista ao afirmar que “o fluxo de caixa é tido como aquele que melhor revela a efetiva capacidade de geração de riqueza de determinado empreendimento”. Sendo assim

é tido como uma ferramenta aplicada no controle, planejamento e gerenciamento eficiente das receitas, despesas e investimentos das organizações.

Para Silva (2010, p. 30), os objetivos do fluxo de caixa, em sua maioria, são:

- Planejar as necessidades de captação de recursos de maneira a preservar a liquidez;
- Fornecer recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro;
- Pagar as obrigações dentro do vencimento;
- Aplicar de forma eficaz os recursos disponíveis, entretanto, sem comprometer a liquidez;
- Planejar e controlar os recursos financeiros, utilizando:
 - análise e controle das atividades de planejamento de vendas e despesas;
 - análise para as necessidades de capital de giro;
 - prazos médios de contas a receber, a pagar, estoques, etc.
- Verificar fontes de crédito onerosas de maneira a minimizar o custo do seu uso;
- Visar ao equilíbrio financeiro dos fluxos de entrada e saída de recursos;
- Prognosticar desembolsos de caixa elevados em ocasiões de encaixe baixo;
- Coordenar os recursos a serem usados pelas diversas atividades da empresa em termos de investimentos.

Vale salientar que a gestão dessa ferramenta é fator decisório para seu crescimento e sua má gestão para uma possível falência.

Ainda para Silva (2010, p. 23), são fatores internos e externos que afetam o fluxo de caixa.

Fatores internos:

- Aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de
- Aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
- Compras que não estão em linha com as projeções de venda;
- Diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
- Ciclos de produção muito longos que não estão em consonância
- Com o prazo médio dado pelos fornecedores;

- Política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;
- Pequena ocupação do ativo fixo;
- Distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- Custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

Fatores externos:

- Inflação, elevação do nível de preços e taxar de juros;
- Diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;
- Novos concorrentes;
- Mudanças na alíquota de impostos;
- Aumento do nível de inadimplência.

Para melhor entender, será demonstrada a seguir, as ferramentas utilizadas para fluxo de caixa descontado e projetado. Para calcular o valor de uma organização utiliza-se da avaliação de fluxo de caixa descontado.

Nesta metodologia o valor de uma empresa é determinado pelo fluxo de caixa projetado, descontado por uma taxa que reflita o risco associado ao investimento. O valor da empresa é determinado pelos seguintes elementos relevantes: estimativa do fluxo de caixa, determinação da taxa de desconto e estimativa do valor residual (PASIN, 2004).

A estimativa de fluxo de caixa analisa as entradas e saídas de dinheiro que afetam o caixa da empresa e consiste em analisar dados passados e projeções futuras, a determinação da taxa de desconto se dá pelo nível de atratividade mínima do investimento, ou seja, é o custo do capital utilizado nessa análise e a estimativa do valor residual é usada para definir o valor de um ativo que sofre depreciação, ao final de sua vida útil.

O fluxo de caixa projetado, por sua vez, toma medidas necessárias para evitar problemas futuros que possam comprometer o orçamento da empresa, essa

projeção é capaz de se antecipar em situações de risco. Essa ferramenta serve para obter conhecimento mais profundo das suas receitas, lucros e despesas, pois consiste na projeção de um período futuro determinado.

Friedrich (2005) descreve que fluxo de Caixa Projetado pode ser expresso de forma genérica pela seguinte equação:

$$\mathbf{SFC = SIC + I - D}$$

Onde:

SFC = Saldo final de caixa;

SIC = Saldo inicial de caixa;

I = Ingressos

D = Desembolsos.

A finalidade é detectar durante o período proposto se há excedentes de caixa ou escassez de recursos. Na existência de excedentes, o gestor deve estudar a forma mais eficiente para sua utilização. Em caso de escassez de recursos financeiros, o gestor deve buscar meios menos onerosos de captação de recursos disponíveis no mercado e em caso de captação ou aplicação de recursos, o prazo da operação não deve ser deixado em segundo plano.

2.2 RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL

A busca dos empresários e gestores pelo direito de recuperação das empresas que objetiva regularizar o funcionamento das suas atividades, tem tido maior evolução nos últimos tempos.

Ao pesquisar instrumentos que possam colaborar com esses interesses, existem duas maneiras de adquirir o direito de recuperação, a judicial e a extrajudicial. Especificamente, nessa etapa será analisada a recuperação extrajudicial, cuja ideia, remete a um procedimento mais simples, é um acordo

privado entre as partes envolvidas fora da esfera judicial, porém, não menos importante.

Para Salomão (2017, p. 407) tem por finalidade a Recuperação Extrajudicial:

“Na recuperação extrajudicial, o devedor, para resolver problemas de liquidez, propõe a seus credores, na maioria dos casos, remissão ou dilação. Esse procedimento – extremamente simples – tem por finalidade dar transparência e segurança às negociações, desde que seja garantido aos credores, tenham ou não aderido ao contrato, às mesmas condições de prorrogação de prazo de vencimento ou redução percentual do passivo. Por isso, é desnecessário exigir um plano de reorganização empresarial, pois a recuperação extrajudicial significa apenas uma renegociação parcial com alguns credores escolhidos pelo devedor. Para tal finalidade, basta que o devedor comprove ter condições de cumprir o acordo. Essa modalidade de acordo pressupõe uma proposta de dilação ou remissão previamente elaborada e não faz sentido convocar uma assembleia para deliberar a respeito da matéria. Havendo necessidade de convocação de credores em assembleia, o procedimento toma os contornos de uma recuperação judicial, e não extrajudicial.”

Na recuperação extrajudicial podem ser requeridas duas modalidades, a primeira delas é a Recuperação Extrajudicial Ordinária, prevista no art. 162 que regulamenta a Lei 11.101/2005, diz que o devedor poderá requerer a homologação em juízo do plano de recuperação extrajudicial, juntando sua justificativa e o documento que contenha seus termos e condições, com as assinaturas dos credores que a ele aderiram, ou seja, os credores podem apresentar seu plano de negociação com suas próprias intenções, livre de envolvimento por parte do Estado (BRASIL, 2005).

A segunda modalidade é a Recuperação Extrajudicial Extraordinária, prevista no art. 163 que regulamenta a Lei 11.101/2005, na qual da mesma maneira o devedor poderá requerer a homologação de plano de recuperação extrajudicial que obriga a todos os credores por ele abrangidos, desde que assinado por credores que representem mais de 3/5 (três quintos) de todos os créditos de cada espécie por ele abrangidos, ou seja, nem todos os credores podem concordar, mas se a maior parte aceitar as condições, os demais serão inclusos automaticamente, aceitando ou não (BRASIL, 2005).

É importante destacar que este plano não pode ser adquirido por qualquer tipo de devedor, existem algumas determinações na sua regulamentação que precisa ser seguida, estão expostas no art. 48 desta mesma Lei que o devedor deve estar exercendo regularmente suas atividades há mais de dois anos, não pode estar falido e caso tenha sido, que já estejam declaradas extintas por sentença em julgado, ainda, não ter há menos de cinco anos obtido concessão de recuperação judicial e não ter sido condenado ou algum responsável condenado por crimes previstos nesta Lei (BRASIL, 2005).

Mais um aspecto relevante é necessário para esta análise, quando nos referimos aos credores, estes devem preencher alguns requisitos para participar deste plano de recuperação, conforme o §1º no art. 161 do regulamento que prescreve tais condições para propor essa negociação não se aplica a titulares de créditos de natureza tributária, derivados da legislação do trabalho ou decorrentes de acidente de trabalho, titular da posição de proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, de arrendador mercantil de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, inclusive em incorporações imobiliárias, ou de proprietário em contrato de venda com reserva de domínio (BRASIL, 2005).

Depois de respeitados tais procedimentos competem ao Juiz homologar o plano para ciência dos credores.

2.3 RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A fim de evitar o processo falimentar de uma empresa buscamos através da recuperação judicial propor a tentativa de sua reestruturação econômica e financeira.

Teixeira (2012), faz a seguinte observação: Lei n. 11.101/2005 revogou o Decreto-lei n. 7.661/1945, que tinha como princípio fundamental “tirar” do mercado o comerciante acometido de problemas financeiros ou econômicos. A norma revogada visava primordialmente à liquidação do patrimônio do devedor para assim promover a satisfação dos credores. Por sua vez, a Lei n. 11.101/2005 possui uma visão mais moderna, que busca recuperar a empresa que está em crise, principalmente. Por isso, a recuperação da empresa não se esgota na simples satisfação dos credores, como a falência. É uma tentativa de solução para a crise econômica de um agente econômico, enquanto uma atividade empresarial.

Tem-se como exemplo no Art. 50 do instrumento legal que regulamenta a recuperação judicial algumas medidas que podem ser tomadas para superar a crise, resumidos por Toledo e Abrão (2012).

Sistematizando-os, pode-se classificá-los em meios de reestruturação: a) do poder de controle; b) financeira; c) econômica; d) administrativa; e) societária; e f) complexa ou híbrida ou mista, que a LRE instituiu com o “objetivo de viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor” (art. 47), uns empregados diretamente na empresa, outros, em sua controladora, sobrelevando notar, desde logo, que, em geral, será importante utilizar vários meios de recuperação ao mesmo tempo para alcançar a salvação da empresa (TOLEDO; ABRÃO, 2012, p. 190).

O Art. 70 dessa Lei, conforme Guimarães (2007; p.128) permite que microempresas e empresas de pequeno porte possam apresentar um plano especial de recuperação judicial desde que firmem sua intenção e ainda estabelece que os credores não atingidos pelo plano especial não terão seus créditos habilitados na recuperação judicial.

Previu-se também, que nesse plano preverá parcelamento em até 36 parcelas mensais iguais e sucessivas, corrigidas e crescidas de juros anuais, conforme a taxa Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC e a primeira parcela a ser paga no prazo máximo de 180 dias. Para que seja aprovado esse plano não é

convocada a assembleia geral de credores, o Juiz é quem concederá a recuperação judicial se atendida às demais exigências da lei.

Esse processo de recuperação judicial pode ser descrito em três fases conforme colocação de Coelho (2014), a postulatória, a deliberativa e a executória.

Para ele, a fase postulatória consiste no requerimento do benefício na forma da petição inicial e termina com o despacho do juiz, deferindo o prosseguimento do pedido. Nesta etapa, verificam-se os requisitos formais da recuperação.

A fase deliberativa verifica-se os créditos envolvidos no processo, onde os credores atingidos discutem e aprovam o plano de recuperação, na sequência despacho de prosseguimento, e encerra com a decisão concessiva do benefício.

A terceira fase da execução é o período de cumprimento do plano de recuperação, bem como a fiscalização por parte dos órgãos ou dos auxiliares. Essa fase parte da decisão concessiva do benefício e é concluída pela sentença de encerramento.

Dados divulgados pela Boa Vista Serviços (2020) mostram que os pedidos de falência tiveram uma queda de 0,3% em 2019 se comparado ao ano anterior. Mantida a base de comparação, as falências decretadas apresentaram queda de 10,8% em relação a 2018, enquanto os pedidos de recuperação judicial e as recuperações judiciais deferidas diminuíram 10,7% e 7,9%, respectivamente, esses resultados apresentam quedas pelo terceiro ano consecutivo.

Tabela 1. Variações nas Falências e Recuperações Judiciais

Tabela 1 - Variações nas Falências e Recuperações Judiciais			
	Dez 2019/Dez 2018	Dez 2019/Nov 2019	Acum. no ano
Pedidos de Falência	-9,0%	-29,7%	-0,3%
Falências Decretadas	-38,3%	-39,0%	-10,8%
Pedidos de Recup. Jud.	-24,4%	-3,8%	-10,7%
Recup. Jud. Deferidas	-41,7%	-31,3%	-7,9%

Fonte: Boa Vista

Fonte: Boa Vista Serviços (2020)

A Tabela 1 mostra os percentuais comparados de um período para outro e o total acumulado no ano.

Em outros parâmetros ainda divulgados pela Boa Vista Serviços (2020) mostra como estão distribuídas as falências e recuperações judiciais por porte de empresa no acumulado em 2019 a partir dos critérios de porte de empresa adotados pelo BNDES, onde as pequenas empresas, foram responsáveis por 94,2% dos pedidos de falências e 93,6% dos pedidos de recuperação judicial e com relação a falências decretadas e recuperações judiciais deferidas, também houve predominância de ocorrências entre pequenas empresas, que responderam por 97% e 93,1% dos totais, respectivamente.

Tabela 2. Distribuição das Falências e Recuperações Judiciais por Porte

Tabela 2 - Distribuição das falências e recuperações judiciais por porte			
	Pequenas	Médias	Grandes
Pedidos de Falência	94,2%	5,1%	0,7%
Falências Decretadas	97,0%	2,7%	0,2%
Pedidos de Recuperação Judicial	93,6%	5,5%	0,8%
Recuperações Judiciais Deferidas	93,1%	6,3%	0,6%

Fonte: Boa Vista

Fonte: Boa Vista Serviços (2020)

O maior índice de pedidos foi das pequenas empresas, um percentual considerável em relação às demais.

Ainda, a Boa Vista Serviços (2020) divulgou dados de pedidos de falência de recuperação judicial por segmentos. Foram pedidas falências, 28,6% no setor industrial e 28,1% no comércio, decretadas falências 23,6% e 32,3% respectivamente, pedidos de recuperação judicial 19,8% na indústria e 24,6% no comércio, ainda recuperação judicial decretadas 20,7% na indústria e 24,2% no comércio.

O setor com percentual mais expressivo é o de serviços, na seqüência o comercial e por fim, industrial.

Tabela 3. Distribuição das Falências e Recuperações Judiciais por Setor

Tabela 3 - Distribuição das Falências e Recuperações Judiciais por Setor			
	Indústria	Comércio	Serviços
Pedidos de Falência	28,6%	28,1%	43,3%
Falências decretadas	23,6%	32,3%	44,1%
Pedidos de Recup. Jud	19,8%	24,6%	55,6%
Recup Jud decretadas	20,7%	24,2%	55,1%

Fonte: Boa Vista

Fonte: Boa Vista Serviços (2020)

As Tabelas 1,2 e 3 expressam dados relevantes referente aos últimos dois anos, quanto ao porte e ao segmento ao se tratar de pedidos de recuperações e falência de empresas.

2.4 MODELO DE SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS ROJO

Devido à velocidade em que ocorrem as mudanças no mundo é preciso recorrer a ferramentas de posicionamento e atentar-se ao modo acelerado dessas transformações, buscando cenários estratégicos que configurem futuros possíveis, construam o futuro desejado e afastem um futuro indesejado. O desenvolvimento de cenários é uma ferramenta poderosa de planejamento que objetiva melhorar as tomadas de decisões nas organizações.

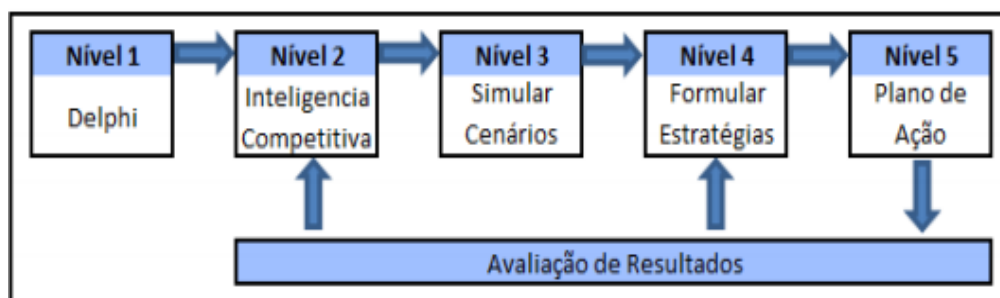
Conforme Rojo (*apud* BRAGA; MONTEIRO, 2005, p.12), quanto aos cenários, é fato que, em uma análise de competição entre organizações, podem auxiliar a tomada de decisão. "Para enfrentar as novas situações é preciso saber escolher entre as alternativas existentes, tomar decisões consistentes e saber mobilizar as energias de um grande número de pessoas na direção escolhida. As organizações precisam cada vez mais de estratégias inteligentes, adaptabilidade e competência operacional."

Grapeggia, Hoss e Rojo (2010, p. 105), mostram as etapas envolvidas para a simulação de cenários para organizações, desde a coleta das variáveis críticas, segundo a percepção de seus dirigentes e concorrentes para formar sua visão de futuro, até a execução das estratégias formuladas e a avaliação de seus resultados.

Rojo (2006) explana que cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais, ou até mesmo movimentos da concorrência.

Na sequência, a Figura 01 mostra uma das formações cenárias como forma de análise para tomada de decisões.

Figura 01. Modelo de simulação de cenários.



Fonte: ROJO (2006)

Ainda, Rojo (2006). “o modelo inicia o primeiro nível da sua aplicação com a técnica Delphi”, que reunira os especialistas para gerar informações e compor o segundo nível, a inteligência competitiva da organização que alimentara os dirigentes para o nível três, a simulação de cenários, que abre perspectivas de previsões para a formulação de estratégias previstas para o nível quatro, para então, no quinto nível de aplicação ser executadas conforme o plano de ação elaborado de acordo com as estratégias.

2.5 COMÉRCIO VAREJISTA DE CONFECÇÕES

A busca pela satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores por maior quantidade, variedade e qualidade do produto, tem traçado um avanço no comércio varejista de confecção no Brasil.

Esse ambiente oportunizou o surgimento de outros meios de vendas além das lojas físicas, a venda informal, que é desprovida de qualquer registro obrigatório e a venda pela internet, uma verdadeira revolução digital, cuja tendência é de modernizar a distribuição dos bens e de reduzir os custos financeiros.

Com essas transformações, as lojas físicas sofreram impacto devido à velocidade que as tendências se propagam e desaparece, o que era moda em um ano passou a ser numa estação, logo em um mês e até mesmo em dias. A partir dessa perspectiva, surgiu a necessidade de desenvolver estratégias para melhorar o desempenho na operação do negócio.

Aguiar (2016) faz a seguinte colocação, o que diferencia as lojas é o seu posicionamento, os serviços prestados ao cliente, a qualidade, o design da loja e os seus produtos, entre outros fatores.

Além disso, vale ressaltar a importância do controle interno dentro da organização, pois auxilia o gestor em tomar decisões mais precisas e seguras, esse método pode ser utilizado para controle orçamentário, relatórios operacionais, análises e certificação dos dados contábeis, e outros processos.

Essa ferramenta tem grande relevância quando aplicada a processos operacionais já que é preciso suprir as exigências do mercado atual.

Nos últimos anos o ramo de atividade de confecções no Brasil demonstrou um crescimento considerável, segundo dados da ABIT (2017) o setor têxtil de confecção brasileiro teve um crescimento em 2017 de 5,6% em relação a 2016, relatou que essa evolução se deu por alguns fatores, como uma recuperação leve do consumo no segundo semestre de 2016 e uma forte substituição de importações derivada de um câmbio muito depreciado, além dos desdobramentos de processos econômicos e políticos.

Pesquisas SEBRAE (2019) apontam que este comércio teve um crescimento total de 2,3% em 2018 comparando ao ano anterior.

Dados da revista Mercado e Consumo (2019) revelam que nos primeiros seis meses de 2019, o crescimento em relação a 2018 foi de mais de 8%, afirmam ainda

que essas projeções apontem para o crescimento do setor, seja pelo aumento de crédito, da demanda, empreendedorismo ou necessidade e é considerada uma atividade das mais importantes para o país.

2.6 ESTUDOS PRECEDENTES

No quadro 01, encontram-se alguns estudos recentes sobre processos de recuperação de empresas em situação de risco de insolvência e projeções de cenários que auxiliem no processo de tomada de decisões.

Quadro 1. Análises e Métodos Aplicados para Empresas em Situação de Risco

Autor (ano)	Objetivo da pesquisa	Principais procedimentos, ferramentas usadas e resultados da pesquisa.
Volpe, Junior (2019)	Identificar através das análises das demonstrações contábeis para análise de crédito utilizando os modelos de previsão de insolvência de Kanitz, Elizabetsky e Matias.	Através das análises das demonstrações contábeis, financeiras e de balanço, análises dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade e aplicação do modelo de insolvência, foram comparados os três modelos distintos que demonstraram que a empresa em questão apresenta sérios problemas financeiros e caminha rumo à falência.
Soares, Rebouças (2014)	Contribuir com evidências empíricas em aspectos diferenciados da previsão de insolvência.	A pesquisa com 87 companhias de capital aberto para avaliação do desempenho de aplicação a previsão de insolvência, foram utilizados cinco modelos de classificação: LDA, RL, CARTs e ANNs e curvas ROC, tais análises concluíram resultados da aplicação, como ferramentas poderosas para prever problemas financeiros, podendo auxiliar gestores e investidores na tomada de decisão, e contribuir para a redução do risco de crédito, dessa pesquisa 21 empresas consideradas insolventes e 4 delas estavam no processo de recuperação judicial.
Horta, Alves, Carvalho, Jorge (2015)	Comparar três abordagens de seleção de atributos, filtro, wrapper e análise de componentes principais, em dados selecionados para elaboração de modelos de previsão de insolvência.	Para o estudo em questão foi selecionado empresas problemáticas classificadas no SERASA e na BOVESPA como insolventes no período de 2005 a 2007, em comparação com outro grupo de empresas saudáveis, para análise foram utilizados grupos de indicadores econômico-financeiros das demonstrações contábeis: liquidez, endividamento, rentabilidade e lucratividade e os métodos de utilização foram LS, MORF, STAT, ROAT, os quais consideraram como os de melhor capacidade para caracterizar as classes de empresas solventes e insolventes.
Peixoto, Ferreira	Identificar através dos modelos	Utilizados as demonstrações contábeis, BP e DRE e calculados os indicadores econômicos de

(2019)	KanitzeElizabetsky, qual dos métodos de análise mostra com mais eficiência a solvência ou insolvência da empresa.	liquidez, endividamento e rentabilidade para realização e comparação dos termômetros de kanitz e Elizabetsky, onde se evidenciou que a empresa não se encontrava com risco de insolvência, mesmo que, em um determinado período teve prejuízos em seus resultados.
Rebello (2010)	Verificar a aderência dos modelos de previsão de insolvência de Kanitz, Altman, Elizabetsky, Matias e Silva em seis empresas, que entraram em concordata ou liquidação, classificadas como insolventes, e em seis sem restrições de concordata ou liquidação identificadas como solventes.	Foram analisados três períodos das demonstrações contábeis de cada empresa e enquadrado nos cinco métodos, Kanitz, Altman, Elizabetsky, Matias e Silva. Verificou-se que os modelos podem conduzir a um grau de acerto e embora ocorram diferenças nos dados finais, o estudo deixa uma lacuna em aberto para a inclusão de outras variáveis visto que as analisadas estão basicamente fundamentadas em indicadores tradicionais como liquidez e endividamento e ressalta que esses modelos não podem ser vistos unicamente como ferramenta de trabalho disponível.
Cirino (2013)	Utilização do modelo de cenários como ferramentas no planejamento estratégico.	Foi coletado dados com gestores e aplicado cenários para organização estabelecer uma característica de mercado mais competitiva, resultou em um modelo eficiente capaz de elaborar planos de ações para atingir as metas e visualizar com antecipação cenários propícios de mercado.
Dallagnol (2012)	Apresentar uma forma dinâmica de planejamento estratégico, com o intuito de auxiliar o empreendimento a se preparar para possíveis cenários a serem vividos	Foi aplicado e comparados cenários na organização levando em consideração ambientes internos e externos, obtiveram pontos positivos como crescimento da empresa e ganho de mercado, estratégias e metas traçadas, e planejamento de cenários para precaver situações que possam vir acontecer.

Fonte: Dados da pesquisa

Nos estudos precedentes percebem-se as semelhanças nos resultados conforme os cenários aplicados.

Cirino (2013), utilizou o modelo de cenários como ferramenta no planejamento estratégico de um comércio varejista de confecção com o intuito de adotar um posicionamento diferente para enfrentar as dificuldades que a empresa apresentava. Em seu estudo aplicou dois modelos de simulação e obteve maiores resultados através do modelo Rojo, pois se trata um processo simples extremamente eficaz.

Foi estipulado estratégias para fomentar o banco de clientes, aumentar o mix de produtos, fortalecer a marca, intensificar as vendas, melhorar a rentabilidade e abrir novos canais de vendas. A partir disso, elaborado e aplicado o plano de ações. Visto que a empresa nunca elaborou um plano para sua melhoria, obteve-se um

resultado satisfatório, pois facilitou a visualização e elaboração de um plano pensando na empresa em vários aspectos. O modelo foi adotado e seu processo de implantação é gradativo conforme o grau de complexidade de planejamento.

Dallagnol (2012),apresentou uma forma dinâmica de planejamento estratégico, com o intuito de auxiliar o empreendimento a se preparar para possíveis cenários a serem vividos, exibiu estratégias e metas aplicadas em cada cenário através do modelo Rojo e utilizou como ferramentas o Método SWOT e a Matriz BCG.

Desenvolveu dentro da organização um conjunto de visão, missão e valores que orientasse e possibilitasse as pessoas que exercem funções na organização a tomar decisões mais precisas em situações adversas. Destacou variáveis de riscos a atividade e observou a necessidade de maior atenção a demanda, a concorrência, o preço, a qualidade e a diversidade dos itens.

Através da Matriz BCG proporcionou a organização o conhecimento, a forma de negociação e comercialização do seu mix de produtos, e através do Método SWOT, destacou os pontos que proporcionam crescimento e diferencial à empresa e os riscos às atividades, ambos levando em consideração o ambiente interno e externo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho aplicado a um estudo de caso em uma loja de vestuário que se encontra em situação de risco de insolvência. Para Fachin (2006) a característica do estudo de caso é um estudo intensivo, levando em consideração a compreensão como um todo do assunto que é investigado.

A natureza dessa pesquisa é exploratória, quantitativo e qualitativo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que têm como objetivo o aprimoramento de ideias, seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O levantamento de dados para realização desse estudo utilizou a coleta de dados bibliográfica, no período de janeiro de 2020, em sites de pesquisas como Google acadêmico e ROCA (Repositório e Outras Coleções Abertas) da UTFPR, utilizando as palavras chave, falência, insolvência de empresas, recuperação judicial e cenário, pesquisa documental, através da coleta das demonstrações contábeis e relatórios financeiros dos últimos dois períodos (2018 e 2019) e duas entrevistas semiestruturadas com a gestora da empresa, sendo a primeira para diagnóstico e a segunda para seleção do cenário e avaliação dos possíveis impactos para a empresa.

A partir dos dados coletados e da entrevista inicial com a gestora, foi possível identificar a situação inicial da empresa. A partir do diagnóstico dos principais problemas, buscou-se realizar um planejamento estratégico com a projeção de cenários de fluxos de caixa que pudessem ser executados para reverter à situação de risco de insolvência, descritos com a projeção de três fluxos de caixa: Fluxo

otimista, Fluxo provável e Fluxo pessimista os quais foram apresentados para gestora e iniciou o processo para recuperação da empresa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa em estudo Bella Moda (pseudônimo) foi constituída no ano de 2007, seu comércio era voltado pra moda infantil. Em meados de 2013, em sociedade, foi adquirida a loja Bella Moda e desde então, passou a trabalhar com público jovem feminino e masculino adulto.

Atualmente localiza-se na região central de Pato Branco – PR dispõe de dois colaboradores para atendimento ao público e seu foco é a venda em condicional. Para a gestora, esse tipo de negociação, onde são entregues as peças para o cliente, que possa provar em lugares e horários de sua preferência, além de ter um retorno maior na negociação, ainda proporciona satisfação para seu cliente.

4.2 COLETA DOS DADOS

Para realização desse estudo a gestora explanou alguns pontos de dificuldades como a retirada de caixa para pagamento de contas particulares, aumento considerável de duplicatas a receber, de valores alocados em “devedores duvidosos” e do nível de estoques, além da diminuição de vendas de 20% no ano de 2019 em relação a 2018.

Com o caixa deficitário, adquiriu empréstimos bancários, para o pagamento das dívidas, sem analisar o custo das operações ou mesmo projetar um fluxo de caixa para gerir de maneira racional os recursos financeiros da empresa. Tal decisão de adquirir empréstimos bancários sem planejamento ocasionou a contratação de financiamentos com altas taxas de juros, com a utilização do limite do cheque

especial, o que contribuiu para acelerar o endividamento e a deterioração da situação financeira da empresa.

Após a entrevista com a gestora, foi iniciada a pesquisa documental, com acesso as demonstrações contábeis e relatórios financeiros dos últimos dois períodos (2018 e 2019), obtiveram-se os seguintes resultados representados nos gráficos.

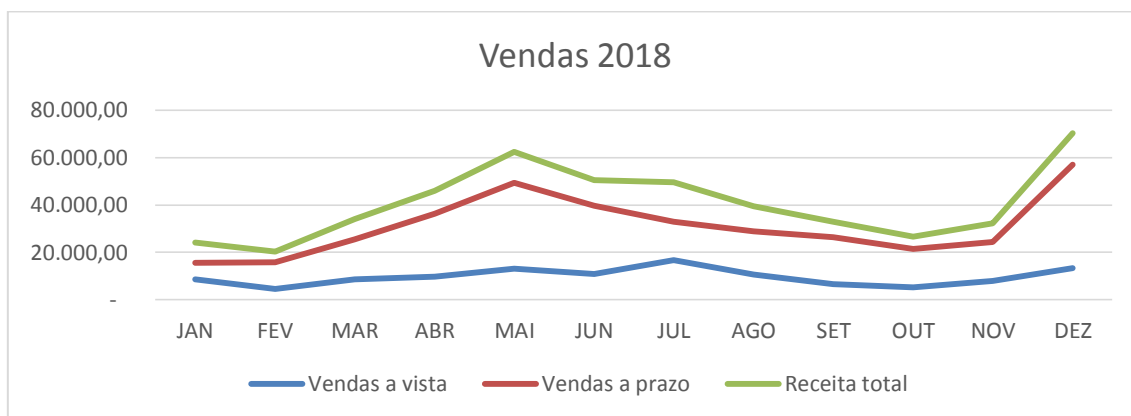


GRAFICO 1. Vendas 2018.

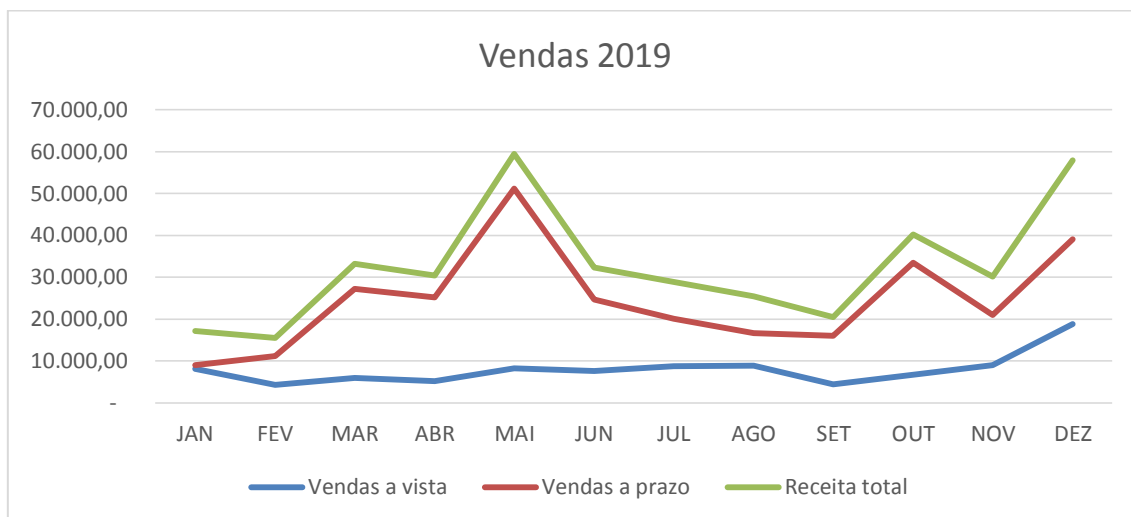


GRAFICO 2. Vendas em 2019.

Em 2018, maio e dezembro obtiveram maior volume de vendas, percebe-se uma queda relativamente considerável nos meses de fevereiro e outubro, apesar dessas oscilações, neste período anual a receita bruta total foi de R\$ 488.419,86.

Em 2019, maio, outubro e dezembro atingiram maior faturamento, conseqüentemente, em janeiro, fevereiro e setembro sofreram uma redução em média 50% em relação aos meses de maior volume de vendas. Essa instabilidade afetou a empresa de modo geral. A receita bruta total de 2019 foi de R\$ 390.844,28.

Comparando os dois períodos o resultado de 2019 foi uma queda de aproximadamente de 20% em relação a 2018, o que pode ter levado a uma série de ações impensadas, pouco eficientes gerando um déficit de caixa dada vez maior, chegando a uma situação de risco de insolvência evidenciada pelo seu “passivo a descoberto no balanço patrimonial.

Conforme CFC (2005) quando a soma dos saldos das contas do passivo for maior que a soma dos saldos das contas do ativo, pode utilizar a denominação “Passivo a Descoberto”.

No Quadro 02 está representado o balanço patrimonial da empresa em 31/12/2019. Nota-se que a soma dos bens e direitos da organização (ativos) são menores que seus compromissos com terceiros (passivos). A diferença é denominada de passivo a descoberto, ou seja, uma parcela do passivo não tem garantias equivalentes no ativo, portanto, sem cobertura.

Quadro 02: Balanço Patrimonial da empresa Bella Moda

BALANÇO PATRIMONIAL Bella Moda - 31/12/2019			
ATIVOS	31/12/2019	PASSIVOS	31/12/2019
Caixa	2.000,00	Fornecedores	94.204,23
Cartões a receber	7.000,00	Fornec. Jeans	13.000,00
Contas a Receber	91.200,00	Outras contas	8.664,00
(-) Devedores duvidosos	- 50.000,00	Financiam. X	69.000,00
Estoques	220.000,00	Financiam. Y	70.000,00
(-) estoque encalhado	- 66.000,00	Financiam. Z	
Imobilizado (araras, prateleiras)	30.000,00	Cheque especial	32.000,00
ATIVO TOTAL	232.200,00	Financiam. Terceiros	60.000,00
PASSIVO A DESCOBERTO	114.668,23		
ATIVO TOTAL	346.868,23	PASSIVO TOTAL	346.868,23

O Balanço Patrimonial da empresa no final de 2019 expõe alguns problemas. Primeiramente, observa-se um passivo a descoberto, ou seja, tem mais dívidas que ativos. Analisando o balanço e o posicionamento da gestora, as principais causas podem ser justificadas pelos seguintes fatores:

- a) aumento excessivo do estoque, em função de compras mal planejadas;
- b) baixo faturamento de vendas na estação do inverno;
- c) aumento da inadimplência de clientes, que pode estar relacionado a uma má análise de crédito;
- d) pagamento de juros excessivos de cheque especial; e
- e) por outros motivos, como a retirada do caixa para pagamentos de contas particulares e até mesmo alguns investimentos sem planejamento.

Por esse conjunto de fatores, o valor das dívidas foi aumentando gradativamente até tornar-se insustentável.

4.3 PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS – MODELO ROJO

Baseado na entrevista com a gestora e nos dados contábeis, foram projetados cenários utilizando o modelo Rojo (2006), na tentativa de encontrar um

plano de ação para recuperação da empresa. A seguir são descritos os critérios definidos para projeção dos cenários.

Quadro 3: Projeção de Cenários Baseado no Fluxo de Caixa

<p>C1 Cenário Provável</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manter o faturamento do ano anterior. - Vender a maior partedo estoque disponível (50% das vendas). - Concessão de taxa de desconto média no máximo 20%. - Reduzir vendas no cadastro de crédito próprio e se liberadas com muita precaução. - Manter as despesas operacionais no mesmo patamar de 2019. - Deixar de efetuar o pagamento do montante do limite do cheque especial e despesas financeiras com a judicialização da dívida. - Paralisação de pagamento de empréstimos com terceiros mediante negociação.
<p>C2 Cenário Otimista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar em 20% o faturamento em relação ao período anterior. - Vender a maior parte do estoque disponível (50% das vendas) - Conceder taxas de descontos no máximo de 15% em média. - Menor percentual possível de vendas no cadastro de crédito. - Manter as despesas operacionais no mesmo patamar de 2019. - Paralisação de pagamento de empréstimos com terceiros (bancos) mediantenegociação.
<p>C3 Cenário Pessimista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manter o faturamento do ano anterior. - Vender estoques novos, deixar encalhado os antigos. - Conceder taxas de descontos maiores, em média 30%. - Menor percentual possível de vendas no cadastro de crédito. - Manter as despesas operacionais no mesmo patamar de 2019. -Parcelar em 96 meses o limite do cheque especial conforme proposta doBanco

Nos Quadros 4, 5 e 6 são apresentados os cenários projetados e suas considerações:

Quadro 04. Cenário com fluxo de caixa provável.

Cenário Provável	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	MÉDIA/MÊS
Receita Bruta (= 2019)	R\$ 17.165,30	R\$ 15.551,05	R\$ 33.201,20	R\$ 30.366,70	R\$ 59.373,40	R\$ 32.267,40	R\$ 28.851,00	R\$ 25.490,80	R\$ 20.420,50	R\$ 40.238,10	R\$ 30.090,72	R\$ 57.868,11	R\$ 390.884,28	R\$ 32.573,69
(-)Desc. Concedidos 20%	-R\$ 3.433,06	-R\$ 3.110,21	-R\$ 6.640,24	-R\$ 6.073,34	-R\$ 11.874,68	-R\$ 6.453,48	-R\$ 5.770,20	-R\$ 5.098,16	-R\$ 4.084,10	-R\$ 8.047,62	-R\$ 6.018,14	-R\$ 11.573,62	-R\$ 78.176,86	-R\$ 6.514,74
(-) Impostos	-R\$ 976,62	-R\$ 1.473,00	-R\$ 1.245,65	-R\$ 1.083,03	-R\$ 1.230,57	-R\$ 1.349,08	-R\$ 2.126,34	-R\$ 1.365,47	-R\$ 1.541,15	-R\$ 1.084,69	-R\$ 915,47	-R\$ 2.533,01	-R\$ 16.924,08	-R\$ 1.410,34
Receita Líquida	R\$ 12.755,62	R\$ 10.967,84	R\$ 25.315,31	R\$ 23.210,33	R\$ 46.268,15	R\$ 24.464,84	R\$ 20.954,46	R\$ 19.027,17	R\$ 14.795,25	R\$ 31.105,79	R\$ 23.157,11	R\$ 43.761,48	R\$ 295.783,34	R\$ 24.648,61
(-)CMV	-R\$ 11.403,33	-R\$ 10.147,04	-R\$ 13.032,86	-R\$ 12.168,24	-R\$ 24.505,02	-R\$ 13.056,39	-R\$ 14.397,77	-R\$ 16.391,74	-R\$ 7.770,57	-R\$ 14.057,53	-R\$ 13.874,41	-R\$ 29.787,62	-R\$ 180.592,52	-R\$ 15.049,38
Resultado Bruto	R\$ 1.352,29	R\$ 820,80	R\$ 12.282,45	R\$ 11.042,09	R\$ 21.763,13	R\$ 11.408,45	R\$ 6.556,69	R\$ 2.635,43	R\$ 7.024,68	R\$ 17.048,26	R\$ 9.282,69	R\$ 13.973,86	R\$ 115.190,82	R\$ 9.599,24
(-) Desp Operacionais	-R\$ 7.298,07	-R\$ 10.307,46	-R\$ 8.386,93	-R\$ 9.206,74	-R\$ 12.692,20	-R\$ 12.694,89	-R\$ 12.549,58	-R\$ 10.624,26	-R\$ 8.613,72	-R\$ 6.695,36	-R\$ 14.603,71	-R\$ 21.509,77	-R\$ 135.182,69	-R\$ 11.265,22
Result. Antes de Pgto de Desp. Financ. e financiamentos	-R\$ 5.945,78	-R\$ 9.486,66	R\$ 3.895,52	R\$ 1.835,35	R\$ 9.070,93	-R\$ 1.286,44	-R\$ 5.992,89	-R\$ 7.988,83	-R\$ 1.589,04	R\$ 10.352,90	-R\$ 5.321,02	-R\$ 7.535,91	-R\$ 19.991,87	-R\$ 1.665,99
Geração de Cx Com real. de Est. (50% do CMV)	R\$ 5.701,66	R\$ 5.073,52	R\$ 6.516,43	R\$ 6.084,12	R\$ 12.252,51	R\$ 6.528,20	R\$ 7.198,89	R\$ 8.195,87	R\$ 3.885,29	R\$ 7.028,76	R\$ 6.937,21	R\$ 14.893,81	R\$ 90.296,26	R\$ 7.524,69
Caixa Operacional	-R\$ 244,11	-R\$ 4.413,14	R\$ 10.411,95	R\$ 7.919,47	R\$ 21.323,44	R\$ 5.241,75	R\$ 1.205,99	R\$ 207,04	R\$ 2.296,24	R\$ 17.381,67	R\$ 1.616,19	R\$ 7.357,90	R\$ 70.304,39	R\$ 5.858,70
Cheque Especial 32.000 x 12% am (judicializar)														
Parcela Financiamento Banco C	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 28.260,00	-R\$ 2.355,00
Parcela Financiamento Banco S	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 25.200,00	-R\$ 2.100,00
Juros empréstimos com 3º														
Caixa Líquido	-R\$ 2.599,11	-R\$ 6.768,14	R\$ 8.056,95	R\$ 5.564,47	R\$ 18.968,44	R\$ 2.886,75	-R\$ 1.149,01	-R\$ 2.147,96	-R\$ 58,76	R\$ 15.026,67	-R\$ 738,81	R\$ 5.002,90	R\$ 16.844,39	R\$ 1.403,70

O fluxo de caixa provável foi previsto considerando a expectativa mais realista possível da gestora da loja, onde a receita bruta seria igual a realizada em 2019, concedendo um desconto médio para clientes de 20%. Esse desconto será maior para vendas de peças em estoque (em média 30%) e menor para roupas compradas em 2020 (em média 10%). Os impostos sobre as vendas e o Custo de Mercadorias Vendidas (CMV) e as despesas operacionais foram considerados os mesmos realizados no ano de 2019.

É possível observar que na penúltima coluna (TOTAL) que o resultado operacional é um caixa deficitário de R\$ 19.991,87. Para auxiliar a geração de caixa e reverter esse déficit, foi considerado na previsão de fluxo de caixa que 50% das vendas realizadas são referentes a itens que já estão em estoque, ou seja, 50% do CMV se transformarão em caixa. Com isso, o resultado operacional ficará superavitário em R\$ 70.304,39 considerando-se que o estoque será reduzido em torno de R\$ 90.000,00.

A maior parte do superávit financeiro será utilizado para pagamento de prestações de 2 financiamentos, considerando a perspectiva de congelamento via judicialização da dívida de R\$ 32.000,00, referente a utilização do limite do cheque especial. Há um entendimento legal do representante jurídico contratado pela empresa de que a partir de julho de 2018 os bancos deveriam oferecer taxas mais vantajosas para seus clientes que utilizam mais de 20% do limite do cheque especial por um período superior a 30 dias.

Apesar de ser uma obrigação dos bancos membros da Febrabam – Federação Brasileira de Bancos, o Banco C não cumpriu sua obrigação, o que causou uma despesa financeira elevada indevida por mais de um ano e meio. O montante das

despesas financeiras cobradas indevidamente no período é um valor próximo a R\$ 32.000,00 segundo cálculos preliminares, portanto, será solicitada a compensação desse valor para quitação da dívida.

Além dos empréstimos em instituições financeira, a empresa ainda possui empréstimo de R\$ 60.000,00 com familiares, que nesse cenário serão congelados por um período de 2 anos sem pagamento de juros. Ao final, a empresa terá um caixa superavitário de R\$ 16.844,39, que poderá ser utilizado para abatimento de dívidas ou formação de um caixa para emergências, o que a empresa não possui atualmente.

Quadro 05.Cenário com fluxo de caixa otimista.

Cenário Otimista	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	MÉDIA/MÊS
Receita Bruta Aumento de 20% de vendas	R\$ 20.598,36	R\$ 18.661,26	R\$ 39.841,44	R\$ 36.440,04	R\$ 71.248,08	R\$ 38.720,88	R\$ 34.621,20	R\$ 30.588,96	R\$ 24.504,60	R\$ 48.285,72	R\$ 36.108,86	R\$ 69.441,73	R\$ 469.061,14	R\$ 39.088,43
(-)Desc. Concedidos 15%	-R\$ 3.089,75	-R\$ 2.799,19	-R\$ 5.976,22	-R\$ 5.466,01	-R\$ 10.687,21	-R\$ 5.808,13	-R\$ 5.193,18	-R\$ 4.588,34	-R\$ 3.675,69	-R\$ 7.242,86	-R\$ 5.416,33	-R\$ 10.416,26	-R\$ 70.359,17	-R\$ 5.863,26
(-) Impostos	-R\$ 1.245,19	-R\$ 1.878,08	-R\$ 1.588,20	-R\$ 1.380,86	-R\$ 1.568,98	-R\$ 1.720,08	-R\$ 2.711,08	-R\$ 1.740,97	-R\$ 1.964,97	-R\$ 1.382,98	-R\$ 1.167,22	-R\$ 3.229,59	-R\$ 21.578,20	-R\$ 1.798,18
Receita Líquida	R\$ 16.263,42	R\$ 13.984,00	R\$ 32.277,02	R\$ 29.593,17	R\$ 58.991,89	R\$ 31.192,67	R\$ 26.716,94	R\$ 24.259,64	R\$ 18.863,94	R\$ 39.659,88	R\$ 29.525,31	R\$ 55.795,88	R\$ 377.123,76	R\$ 31.426,98
(-)CMV	-R\$ 13.684,00	-R\$ 12.176,44	-R\$ 15.639,43	-R\$ 14.601,89	-R\$ 29.406,02	-R\$ 15.667,67	-R\$ 17.277,32	-R\$ 19.670,09	-R\$ 9.324,69	-R\$ 16.869,03	-R\$ 16.649,30	-R\$ 35.745,15	-R\$ 216.711,03	-R\$ 18.059,25
Resultado Bruto	R\$ 2.579,42	R\$ 1.807,55	R\$ 16.637,59	R\$ 14.991,28	R\$ 29.585,87	R\$ 15.525,00	R\$ 9.439,61	R\$ 4.589,55	R\$ 9.539,26	R\$ 22.790,85	R\$ 12.876,01	R\$ 20.050,74	R\$ 160.412,74	R\$ 13.367,73
(-) Desp Operacionais	-R\$ 7.298,07	-R\$ 10.307,46	-R\$ 8.386,93	-R\$ 9.206,74	-R\$ 12.692,20	-R\$ 12.694,89	-R\$ 12.549,58	-R\$ 10.624,26	-R\$ 8.613,72	-R\$ 6.695,36	-R\$ 14.603,71	-R\$ 21.509,77	-R\$ 135.182,69	-R\$ 11.265,22
Result. Antes de Pqto de Desp. Financ. e financiamentos	-R\$ 4.718,65	-R\$ 8.499,91	R\$ 8.250,66	R\$ 5.784,54	R\$ 16.893,67	R\$ 2.830,11	-R\$ 3.109,97	-R\$ 6.034,71	R\$ 925,54	R\$ 16.095,49	-R\$ 1.727,70	-R\$ 1.459,03	R\$ 25.230,05	R\$ 2.102,50
Geração de Cx Com real. de Est. (50% do CMV)	R\$ 6.842,00	R\$ 6.088,22	R\$ 7.819,71	R\$ 7.300,94	R\$ 14.703,01	R\$ 7.833,83	R\$ 8.638,66	R\$ 9.835,05	R\$ 4.662,34	R\$ 8.434,52	R\$ 8.324,65	R\$ 17.872,57	R\$ 108.355,51	R\$ 9.029,63
Caixa Operacional	R\$ 2.123,35	-R\$ 2.411,69	R\$ 16.070,38	R\$ 13.085,49	R\$ 31.596,68	R\$ 10.663,95	R\$ 5.528,69	R\$ 3.800,34	R\$ 5.587,88	R\$ 24.530,01	R\$ 6.596,95	R\$ 16.413,54	R\$ 133.585,56	R\$ 11.132,13
Cheque Especial 32.000 x 12% am (judicializar)														
Parcela Financiamento Banco C	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 28.260,00	-R\$ 2.355,00
Parcela Financiamento Banco S	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 25.200,00	-R\$ 2.100,00
Juros empréstimos com 3º														
Caixa Líquido	-R\$ 2.331,65	-R\$ 6.866,69	R\$ 11.615,38	R\$ 8.630,49	R\$ 27.141,68	R\$ 6.208,95	R\$ 1.073,69	-R\$ 654,66	R\$ 1.132,88	R\$ 20.075,01	R\$ 2.141,95	R\$ 11.958,54	R\$ 80.125,56	R\$ 6.677,13

Para o fluxo de caixa otimista foi considerado um crescimento de 20% nas vendas e a concessão de descontos para o cliente de 15% em relação ao fluxo de caixa provável. Esse desconto segue os mesmos parâmetros que o fluxo anterior, desconto maior em peças em estoque e menor para roupas compradas em 2020. Os impostos sobre as vendas e o Custo de Mercadorias Vendidas (CMV) foram calculados conforme a projeção, as despesas operacionais foram consideradas as mesmas realizadas anteriormente.

Observando na penúltima coluna da tabela (TOTAL) o resultado operacional superavitário de R\$ 25.230,05. Considerando na previsão de fluxo de caixa que 50% das vendas realizadas são referentes a itens que já estão em estoque, ou seja, 50% do CMV se transformarão em caixa obtendo-se um resultado positivo de R\$ 133.585,56.

Do mesmo modo que no fluxo de caixa provável, parte desse superávit financeiro será utilizado para pagamento de prestações de 2 financiamentos, tendo em vista a mesma perspectiva de congelamento via judicialização da dívida de R\$ 32.000,00, referente a utilização do limite do cheque especial e o congelamento por um período de 2 anos de empréstimos com familiares.

Nessas condições a empresa terá um caixa líquido de R\$ 80.125,56 sua utilização precisa ser bem planejada e direcionada para evitar problemas futuros.

Quadro 06. Cenário com fluxo de caixa pessimista.

Cenário Pessimista	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	MÉDIA/MÊS
Receita Bruta (= 2019)	R\$ 17.165,30	R\$ 15.551,05	R\$ 33.201,20	R\$ 30.366,70	R\$ 59.373,40	R\$ 32.267,40	R\$ 28.851,00	R\$ 25.490,80	R\$ 20.420,50	R\$ 40.238,10	R\$ 30.090,72	R\$ 57.868,11	R\$ 390.884,28	R\$ 32.573,69
(-) Desc. Concedidos 30%	-R\$ 5.149,59	-R\$ 4.665,32	-R\$ 9.960,36	-R\$ 9.110,01	-R\$ 17.812,02	-R\$ 9.680,22	-R\$ 8.655,30	-R\$ 7.647,24	-R\$ 6.126,15	-R\$ 12.071,43	-R\$ 9.027,22	-R\$ 17.360,43	-R\$ 117.265,28	-R\$ 9.772,11
(-) Impostos	-R\$ 854,54	-R\$ 1.288,88	-R\$ 1.089,94	-R\$ 947,65	-R\$ 1.076,75	-R\$ 1.180,45	-R\$ 1.860,55	-R\$ 1.194,79	-R\$ 1.348,51	-R\$ 949,10	-R\$ 801,04	-R\$ 2.216,38	-R\$ 14.808,57	-R\$ 1.234,05
Receita Líquida	R\$ 11.161,17	R\$ 9.596,86	R\$ 22.150,90	R\$ 20.309,04	R\$ 40.484,63	R\$ 21.406,74	R\$ 18.335,15	R\$ 16.648,77	R\$ 12.945,84	R\$ 27.217,57	R\$ 20.262,47	R\$ 38.291,29	R\$ 258.810,43	R\$ 21.567,54
(-) CMV	-R\$ 11.403,33	-R\$ 10.147,04	-R\$ 13.032,86	-R\$ 12.168,24	-R\$ 24.505,02	-R\$ 13.056,39	-R\$ 14.397,77	-R\$ 16.391,74	-R\$ 7.770,57	-R\$ 14.057,53	-R\$ 13.874,41	-R\$ 29.787,62	-R\$ 180.592,52	-R\$ 15.049,38
Resultado Bruto	-R\$ 242,16	-R\$ 550,18	R\$ 9.118,04	R\$ 8.140,80	R\$ 15.979,61	R\$ 8.350,34	R\$ 3.937,38	R\$ 257,03	R\$ 5.175,27	R\$ 13.160,04	R\$ 6.388,05	R\$ 8.503,67	R\$ 78.217,90	R\$ 6.518,16
(-) Desp Operacionais	-R\$ 7.298,07	-R\$ 10.307,46	-R\$ 8.386,93	-R\$ 9.206,74	-R\$ 12.692,20	-R\$ 12.694,89	-R\$ 12.549,58	-R\$ 10.624,26	-R\$ 8.613,72	-R\$ 6.695,36	-R\$ 14.603,71	-R\$ 21.509,77	-R\$ 135.182,69	-R\$ 11.265,22
Result. Antes de Pgto de Desp. Financ. e financiamentos	-R\$ 7.540,23	-R\$ 10.857,64	R\$ 731,11	-R\$ 1.065,94	R\$ 3.287,41	-R\$ 4.344,55	-R\$ 8.612,20	-R\$ 10.367,23	-R\$ 3.438,45	R\$ 6.464,68	-R\$ 8.215,66	-R\$ 13.006,10	-R\$ 56.964,79	-R\$ 4.747,07
Mantém nível de estoque atual (CMV em caixa = 0)														
Caixa Operacional	-R\$ 7.540,23	-R\$ 10.857,64	R\$ 731,11	-R\$ 1.065,94	R\$ 3.287,41	-R\$ 4.344,55	-R\$ 8.612,20	-R\$ 10.367,23	-R\$ 3.438,45	R\$ 6.464,68	-R\$ 8.215,66	-R\$ 13.006,10	-R\$ 56.964,79	-R\$ 4.747,07
Cheque Especial 32.000 (parcelamento em 96x)	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 888,12	-R\$ 10.657,44	-R\$ 888,12
Parcela Financiamento Banco C	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 2.355,00	-R\$ 28.260,00	-R\$ 2.355,00
Parcela Financiamento Banco S	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 2.100,00	-R\$ 25.200,00	-R\$ 2.100,00
Juros empréstimos com 3º														
Caixa Líquido	-R\$ 12.883,35	-R\$ 16.200,76	-R\$ 4.612,01	-R\$ 6.409,06	-R\$ 2.055,71	-R\$ 9.687,67	-R\$ 13.955,32	-R\$ 15.710,35	-R\$ 8.781,57	R\$ 1.121,56	-R\$ 13.558,78	-R\$ 18.349,22	-R\$ 121.082,23	-R\$ 10.090,19

No fluxo de caixa pessimista foi projetada a receita bruta igual à de 2019 e os descontos para os clientes em média 30%. Neste caso o desconto foi considerado sobre o estoque novo, ou seja, as roupas compradas em 2020, portanto, não teremos auxílio para uma suposta geração de caixa com vendas de peças que estão em estoque. Os Impostos sobre vendas e o Custo de Mercadorias Vendidas (CMV) foram calculados conforme a projeção, as despesas operacionais se mantiveram em relação ao ano anterior.

Nessa circunstância é possível observar que o resultado operacional é deficitário em R\$ 56.964,79. Efetuando o pagamento dos 2 empréstimos o caixa líquido ficará com um déficit de R\$ 121.082,23, considerando o congelamento de outras duas despesas financeiras que são o empréstimo com familiares no valor de R\$ 60.000,00 e a dívida de R\$ 32.000,00, referente a utilização do limite do cheque especial. Na concessão de recuperação judicial, a empresa não tem caixa o suficiente para cumprir com os deveres determinados pela lei 11.101/2005, considerando a dívida conforme o Balanço Patrimonial no valor de R\$ 346.868,23 sendo que o prazo máximo é de 36 parcelas mensais, a empresa teria um valor mensal a pagar aproximado de R\$ 9.635,22 e a primeira parcela a ser paga no prazo máximo de 180 dias. O não cumprimento do acordo judicial será decretado à falência do devedor.

Mesmo num cenário provável, a empresa terá um Prejuízo de R\$ 19.991,87 anual, considerando as receitas do ano anterior e uma despesa operacional média operacional de R\$ 11.132,13 por mês. Contudo, restaria em caixa um valor mensal aproximado de R\$ 1.496,91, caso a empresa execute o planejamento de vender pelo menos 50% do estoque encalhado.

Em todos os cenários não foram consideradas variações do volume de recursos ativados em duplicatas a receber e de devedores duvidosos. Dessa forma, todas as vendas líquidas entrarão no caixa no mesmo ritmo das vendas, considerando-se que o mesmo volume de vendas a prazo ativado em um determinado mês, será compensado por recebimentos de meses anteriores.

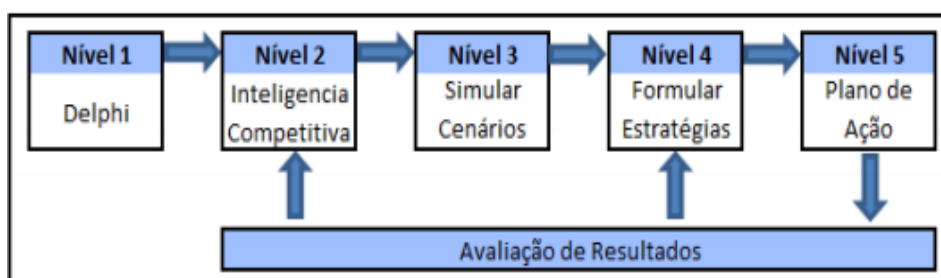
Caso a empresa tenha recebimentos de devedores duvidosos ou modifique sua política de vendas que causem redução no volume de duplicatas a receber, isso impactará positivamente no fluxo de caixa aumentando o saldo final. O contrário também é verdadeiro, diminuindo o saldo final do fluxo de caixa.

Quanto à opção pela recuperação extrajudicial e judicial, pode-se observar que, na busca por uma renegociação, ainda a empresa não terá caixa disponível, portanto, não é uma escolha assertiva e tal cenário foi descartado.

Contudo a empresa terá que judicializar pelo menos a dívida com cheque especial como alternativa para interromper o pagamento por um determinado período dos compromissos financeiros e buscar o melhor cenário possível para geração de caixa e acumular valores para uma futura renegociação, ou na melhor das hipóteses, quitar totalmente a dívida, caso ganhe a ação.

A proposta de recuperação da empresa teve como base a proposição de cenários do modelo Rojo.

Figura 02. Modelo de simulação de cenários.



Fonte: ROJO (2006).

Inicialmente foi analisada a real situação e capacidade econômica – financeira da empresa através dos fluxos de caixa passados.

Na sequência foram projetados cenários de fluxos de caixa com diferentes posicionamentos. Nestes cenários foram considerados três possibilidades, a de um fluxo provável, um fluxo otimista e um fluxo pessimista.

Em seguida foram avaliados os cenários e propostos para a gestora da loja como forma de uma possível recuperação da empresa.

O plano de ação escolhido pela gestora foi do cenário de fluxo de caixa provável, este por sua vez, está sendo implementado e sua capacidade de recuperação dependerá das decisões e práticas adotadas pela gestora.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

Analisando o resultado desse estudo observa-se que existem ações possíveis para recuperação de uma empresa. Os cenários projetados proporcionam condições para o gestor ou proprietário decidir e traçar estratégias para resgatar seu negócio.

A elaboração dos três cenários foi produzida utilizando-se do modelo Rojo (2006), foi apresentada e explicada para a administradora da loja que definiu usar como parâmetro o cenário provável. Nesse cenário a empresa apresentaria um fluxo de caixa superavitário em R\$ 70.304,39 no ano de 2020, apesar de apresentar prejuízo operacional.

Essa ferramenta auxilia para elaboração de processos de planejamento, tendências e desenvolve um plano de ação baseado em pesquisa científica, considerado uma ferramenta altamente funcional.

Cirino (2013) apontou no seu estudo que obteve maiores resultados através do modelo Rojo, por se tratar de um processo simples extremamente eficaz, foi

estipulado estratégias para fomentar o banco de clientes, aumentar o mix de produtos, fortalecer a marca, intensificar as vendas, melhorar a rentabilidade e abrir novos canais de vendas, obteve um resultado satisfatório, pois facilitou a visualização e elaboração de um plano pensando na empresa em vários aspectos. O modelo foi adotado e seu processo de implantação é gradativo conforme o grau de complexidade de planejamento.

Dallagnol (2012) encontrou resultados ao apresentar uma forma dinâmica de planejamento estratégico, com o intuito de auxiliar o empreendimento a se preparar para possíveis cenários a serem vividos, desenvolveu dentro da organização um conjunto de visão, missão e valores que orientasse e possibilitasse as pessoas que exercem funções na organização a tomar decisões mais precisas em situações adversas. Destacou variáveis de riscos a atividade e observou a necessidade de maior atenção a demanda, a concorrência, o preço, a qualidade e a diversidade dos itens, proporcionou a organização o conhecimento, a forma de negociação e comercialização do seu mix de produtos, e destacou os pontos que proporcionam crescimento e diferencial à empresa e os riscos às atividades, ambos levando em consideração o ambiente interno e externo.

A viabilidade na aplicação dessa ferramenta é eficaz, objetiva e clara, pois ela interpreta e projeta uma previsão mais precisa do futuro. As dificuldades na sua utilização são as incertezas dos fatores externos, como exemplo, a instabilidade do comércio provocada por crises econômicas

Considera-se que a empresa em estudo necessita urgentemente executar o plano de ação escolhido como meio estratégico para recuperar seus negócios. É importante ressaltar que as interpretações dos dados sejam analisadas de forma simples, facilitando sua utilização nas tomadas de decisões.

Também é relevante destacar que caso o cenário e o plano de ação escolhidos não se realize de maneira satisfatória, a gestora deverá considerar outras opções como a busca de um novo sócio, a venda da empresa ou até mesmo que encarar o processo de falência e dissolução da empresa.

5. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que a presente pesquisa atingiu o objetivo geral proposto, de fazer um estudo de caso em uma empresa varejista do ramo de vestuário utilizando a projeção de cenários para identificar os possíveis meios de recuperação para uma empresa com risco de insolvência financeira.

Após apresentado os cenários e descartadas as hipóteses de recuperação judicial e recuperação extrajudicial, o principal resultado foi à projeção e escolha de um cenário que possa ser exequível pela empresa. No cenário projetado e escolhido, o fluxo de caixa provável apresenta como resultado um superávit de caixa R\$ 70.304,39, o qual pode ser utilizado para abatimento de dívidas e formação de um caixa para emergências.

Contudo, destaca-se que para que esse fluxo aconteça a empresa terá um pequeno prejuízo operacional, considerado necessário para diminuir a alavancagem excessiva e o alto custo financeiro que a empresa tem com essa alavancagem.

Para trabalhos futuros sugere-se a elaboração de cenários estratégicos, projetando fluxos futuros, analisando as condições de mercado e principalmente vigiando as decisões, para reestruturação e recuperação financeira de empresas que apresentem situações de risco.

Em resumo esse trabalho servirá como base para pesquisa e aplicação, fica em aberto uma lacuna a quem possa interessar acompanhar empresas que estejam com problemas financeiros ou de risco de insolvência, utilizando a projeção de cenários para tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Helder de Souza; JUNIOR, Alvair Silveira Torres; NASCIMENTO, Paulo Tromboni de. **Tipos de produtos e estratégias operacionais: um estudo do comércio de confecções no cluster do bom retiro**. Disponível em <<http://www.veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/362/356>>

ABIT. **Setor têxtil e de confecção brasileiro fecha 2017 com crescimento**. Disponível em <<https://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-brasileiro-fecha-2017-com-crescimento>>

ARAÚJO, Eliziano Silva de. **A demonstração dos fluxos de caixa como ferramenta gerencial: uma análise de indicadores de liquidez das empresas do segmento de tecidos, vestuário e calçados. 2017**. 52f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

BOA VISTA, **Pedidos de Falência caem 0,3% em 2019, diz Boa Vista**. Disponível em <<https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pedidos-de-falencia-caem-03-em-2019-diz-boa-vista/>>

BRASIL. Lei n. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. **Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária**. Brasília, DF, Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm>

CFC. **Passivo a descoberto**. Disponível em <<https://cfc.org.br/tecnica/perguntas-frequentes/passivo-a-descoberto/>> Acesso em 04 de fevereiro de 2020

CHIARA, Márcia De. **Número de lojas fechadas no país volta a subir após 5 trimestres, diz CNC**. Estadão conteúdo, 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/05/27/numero-de-lojas-fechadas-no-pais-volta-a-subir-apos-cinco-trimestres.htm>> acessado dia 03/02/2020

CIRINO, Vaniely. **Modelo de simulação de cenários utilizados em uma loja de confecções**. 2013. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DALLAGNOL, Diheyziane. **Aplicação do modelo rojo: estudo de caso**. 2012. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

FACHIN, O. (2006.) **Fundamentos de Metodologia**. 5.ed. Saraiva, São Paulo.

FRIEDRICH, João. **Fluxo de caixa – sua importância e aplicação nas empresas**. Artigo disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115/3963>>

GIL, Antonio Carlos. **Como Classificar as Pesquisas?** Disponível em <<http://www.madani.adv.br/aula/Frederico/GIL.pdf>> Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

GUIMARÃES, Maria Celeste Morais, **Recuperação Judicial de Empresas e Falência. – A luz da Lei N. 11.101/2005**. Revista, atualizada e ampliada. 2. Belo Horizonte, Del Rei, 2007.

HORTA, Rui Américo Mathiasi; ALVES, Francisco José dos Santos; CARVALHO, Frederico A. de; JORGE, Marcelino José. **Seleção de atributos contábeis na previsão de insolvência de empresas brasileiras – uma comparação de abordagens**. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/3372/337238452004.pdf>> Acesso dia 03 de fevereiro de 2020.

HIJAZI, Mohamed; DAMKE, Helói Junior; MOREIRA, Luiz Fernando. **A contribuição dos modelos de previsão de insolvência na prevenção de custos de falência: uma proposta de um novo modelo a partir de índices financeiros em empresas de capital aberto no Brasil**. Disponível em <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4045/4046>>

HOSS, Osni; ROJO, Cláudio A.; GRAPPEGIA, Mariana. **Gestão de Ativos Intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas. 2010.

IBGE. **Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerram atividades em cinco anos**. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>> Acesso em 27 de janeiro de 2020.

MERCADO E CONSUMO. **Varejo de vestuário cresce 8,14% no país.** Disponível em <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2019/06/21/varejo-de-vestuario-cresce-814-no-pais/>>

OLIVEIRA, Tais Martins Grossi. **A relação do controle de caixa das micro e pequenas empresas e o planejamento do fluxo de caixa.** Disponível em <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/403>>

PACHECO, José da Silva. **Processo de recuperação judicial, extrajudicial e falência.** Rio de Janeiro: Forense, 2013.

PASIN, Rodrigo Maimone. **Avaliação relativa de empresas por meio da regressão de direcionadores de valor. 2004.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PEIXOTO, Allison Martins; FERREIRA, Carlos Renato. **Aplicação de ferramentas de detecção de insolvência a partir de evidenciação de indicadores econômicos – financeiros da empresa Laboratório Teuto Brasileiro S/A.** Disponível em <<http://45.4.96.19/bitstream/aee/7736/1/tcc%20atualizado%20-%20fim%20p.%20CD%20-%20Allysson%20Martins.pdf>> Acesso dia 03 de fevereiro de 2020.

REBELLO, Marcos Barbosa. **Modelo de previsão de insolvência: uma análise comparativa de seus resultados.** Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93623/281895.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso dia 03 de fevereiro de 2020.

ROJO, Claudio Antonio, **Planejamento Estratégico: Modelo para Simulação de Cenários.** Cascavel: Assoeste, 2006.

ROJO, Claudio Antonio. **Modelo para a simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada.** Disponível em <<https://core.ac.uk/download/pdf/30383498.pdf>> Acesso em 04 de fevereiro de 2020

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. **Recuperação judicial, extrajudicial e falência: teoria e prática.** 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. Disponível em <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530976651/cfi/6/2!/4/2@0:0>>

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das->

empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf> Acesso em 27 de janeiro de 2020.

SEBRAE. **Roupas em alta.** Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Revista%20Conex%C3%A3o/conexao_39.pdf>

SEBRAE. **Varejo de moda: perspectivas para 2019.** Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/saiba-quais-sao-as-perspectivas-para-o-varejo-da-moda-ate-2019,c37254843636b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

SILVA, Brígida Aparecida de Almeida Perázio; FARIA, Bráulia Aparecida de Almeida Perázio; SILVA, Ana Claudia; SOUZA, Mateus; SOUZA, Pedro Henrique de; MAIA, Thamires Santana. **Análise de insolvência – termômetro de Kanitz com aplicação ao banco de dados da empresa Fibria Celulose S/A.** Disponível em <<https://academico.univicoso.com.br/revista/index.php/RevistaSimpac/article/viewFile/1041/1362>>

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial.** 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

SOARES, Rômulo Alves; REBOUÇAS, Sílvia Maria Dias Pedro. **Avaliação do desempenho de técnicas de classificação aplicadas à previsão de insolvência de empresas de capital aberto brasileiras.** Disponível em <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/1307/600>> Acesso dia 03 de fevereiro de 2020.

TEIXEIRA, Tarcisio. **A recuperação judicial de empresas.** Artigo disponível em <<file:///C:/Users/Carmela/Downloads/67943-Texto%20do%20artigo-89375-1-10-20131125.pdf>>

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de; ABRÃO, Carlos Henrique (coord.). **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VOLPE, Ivana Maria Lima; JUNIOR, Roberto Marchelli Ribeiro. **Análises das demonstrações contábeis como ferramenta para análise de crédito: um estudo sob o enfoque dos modelos de previsão de insolvência.** Disponível em <<https://ken.pucsp.br/CAFI/article/view/43208/31251>> Acesso dia 03 de fevereiro de 2020.