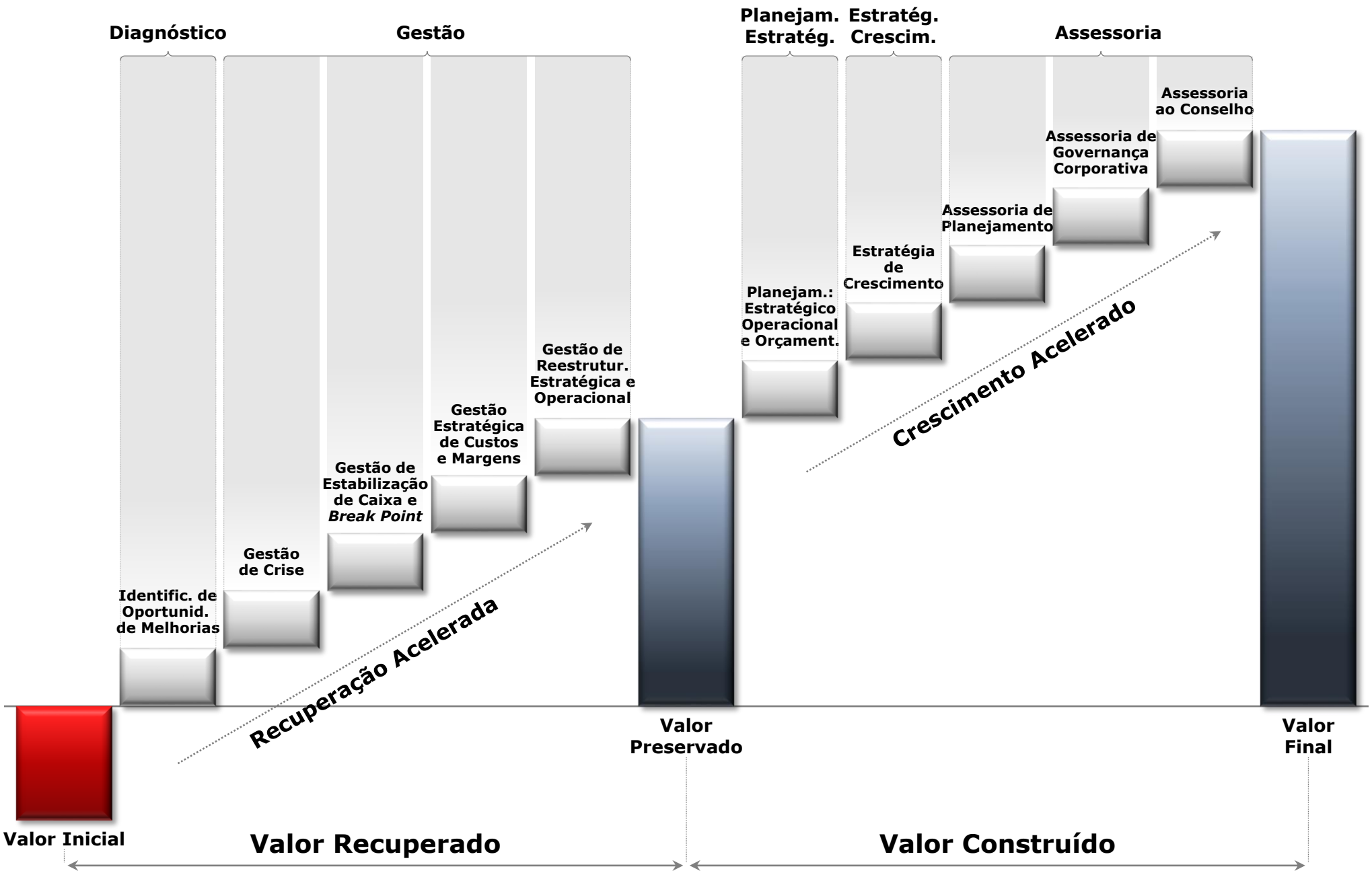


DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL “Conhecendo e Interpretando o relatório”.

*GRUPO DE ESTUDOS
SINDICONT-SP.
13 de agosto de 2.020*

Modelo de Gestão OGATA



Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS



Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

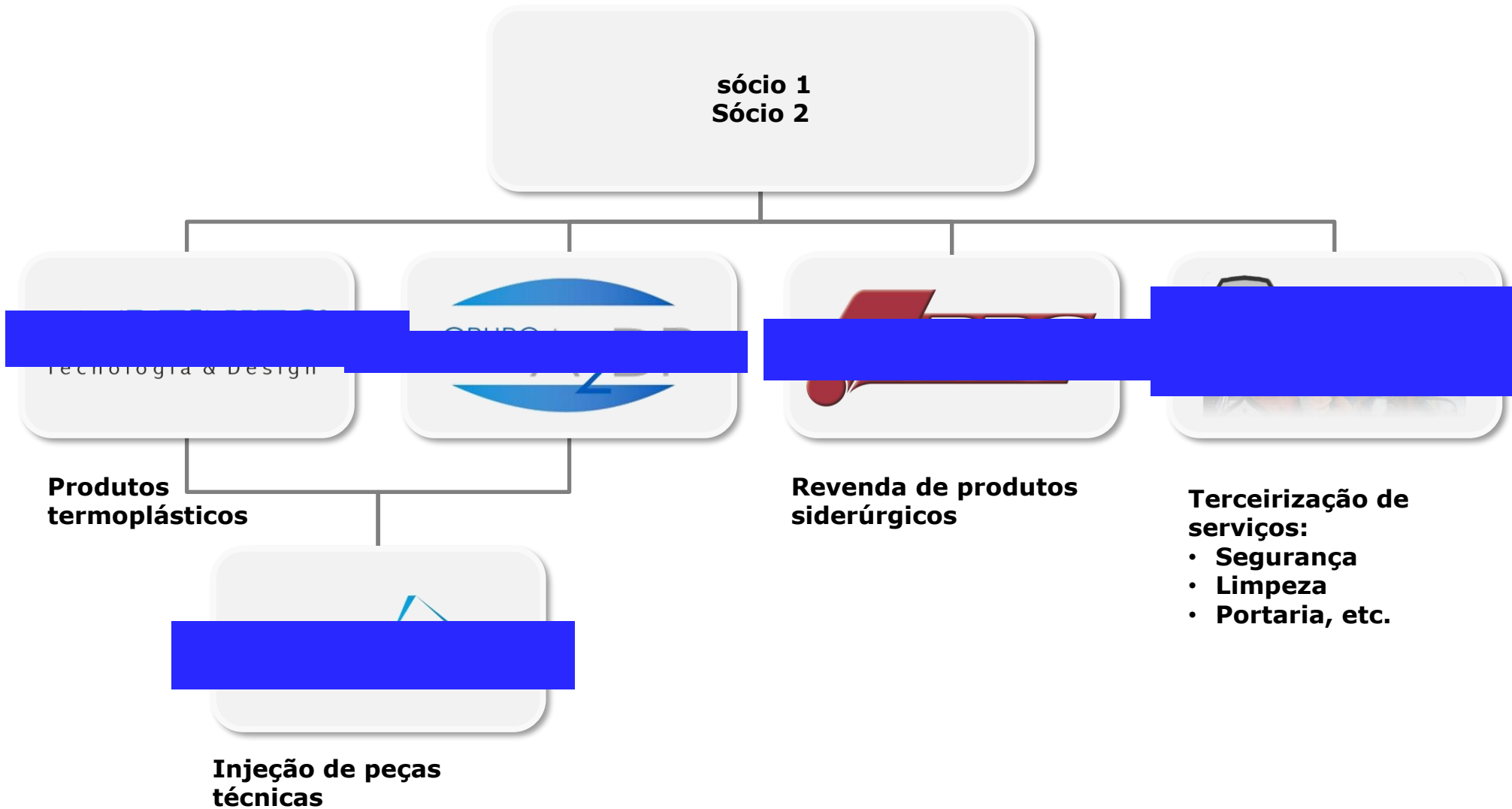
O entendimento do negócio e das características da sua operação, é importante para que as demais análises estruturadas nesse relatório estejam embasadas no contexto empresarial.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

A empresa: Principais clientes; Dados relevantes; Serviços; Dados Cadastrais e Estrutura Societária; *Score* Empresarial.

Empresa

Organograma Empresarial

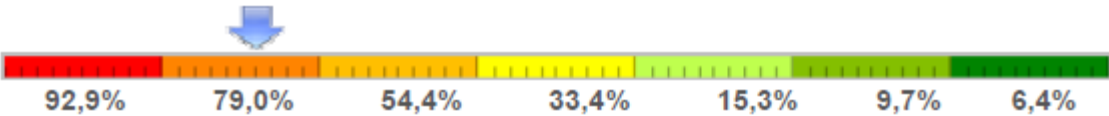


Empresa

Equifax – Score Empresarial Completo

IDENTIFICAÇÃO

CNPJ	
Razão Social	
Endereço	
Telefone	
Quantidade de Filiais	1
Data de Fundação	Ago/1966
Situação CNPJ	Ativo Data : 21/Set/2002 Consultado em : 13/Out/2010
Situação Sintegra	Habilitado Data : 22/Nov/2000 Consultado em : 14/Set/2010 Insc. Est.: SP-00104571271119
Ramo de Atividade	FAB. DE EMBALAGENS DE MAT. PLASTICO (CNAE 2222-6/00)
Natureza Jurídica	SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA
NIRE	SP-35201182245

Equifax Score Empresarial Completo	389	
Classe de Risco	6	De cada 100 empresas classificadas na classe de risco 6, é provável que 79 apresentem algum registro de Protesto, Cheque sem fundo, Pendência e Restrição Financeira ou Ação nos próximos 6 meses.
Probabilidade	79,0%	

Empresa

Equifax – Score Empresarial Completo

PARTICIPAÇÕES EM EMPRESAS



CNPJ:



Participação: 99,99%

Entrada: 30/Jul/2009

CONSULTAS (PASSAGENS)

Total de Consultas: 190

Até 18/Out/2010	12	Jul/2010	25	Abr/2010	15	Jan/2010	12
Set/2010	20	Jun/2010	19	Mar/2010	14	Dez/2009	14
Ago/2010	16	Mai/2010	17	Fev/2010	9	Nov/2009	17

Últimas Consultas

18/Out/2010	CONSULTA ATRAVES DE ENTIDADES DE CLASSE E SIMILARES
18/Out/2010	FORCE LINE IND COM COMP ELETRONICOS LTDA
15/Out/2010	ENALAN SERV COBR CADASTRO SS LTDA
14/Out/2010	CONSULTA ATRAVES DE ENTIDADES DE CLASSE E SIMILARES
14/Out/2010	HOPE FOMENTO MERCL LTDA

Empresa

Equifax – Score Empresarial Completo

TEMPO DE RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES

Até 6 meses	De 1 até 2 anos	3	De 6 até 10 anos	1
De 7 até 12 meses	De 3 até 5 anos	9	Mais de 10 anos	4

TÍTULOS A VENCER

Período	Fornecedores	Títulos	Valor (R\$)
Total	2	7	64.577
Em 30 dias	1	1	2.025
De 31 até 60 dias	1	5	20.885
Mais de 90 dias	1	1	41.666

Empresa

Histórico



É produzido o primeiro container plástico e cadeiras em PP com armação de ferro

1967



1961

A xxx é criada produzindo bolas de bilhar e boliche substituindo o Marfim como matéria prima



É criada a planta de xxx permitindo uma enorme expansão na capacidade produtiva

1979



1968

Inicia a produção de esferas plásticas de alta precisão



Lançamento da linha Marmolinea – Integrando Mármore com resina sintética

1984



1981

A xxxe lança a Linha Ekologika – Moveis para piscina e jardim



Começa a produção de Pallets iniciando uma nova era em substituição aos de madeira

1991



A xxxxxxxxxx em uma parceria com o ator Paulo Autran lança uma campanha na Rede Globo

1987



A xxxe recebe o Selo de qualidade e é Certificada na norma ISO 9001:2000

2002



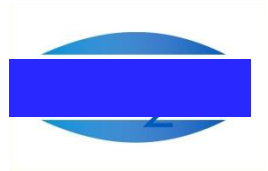
Lançamento de Lixeiras de grande capacidade 120 e 240 litros

1997



A xxx adquire a Sedna em Mairinque e entra no mercado OEM

2009



2008

O grupo A2DP assume o controle acionário da xxxe

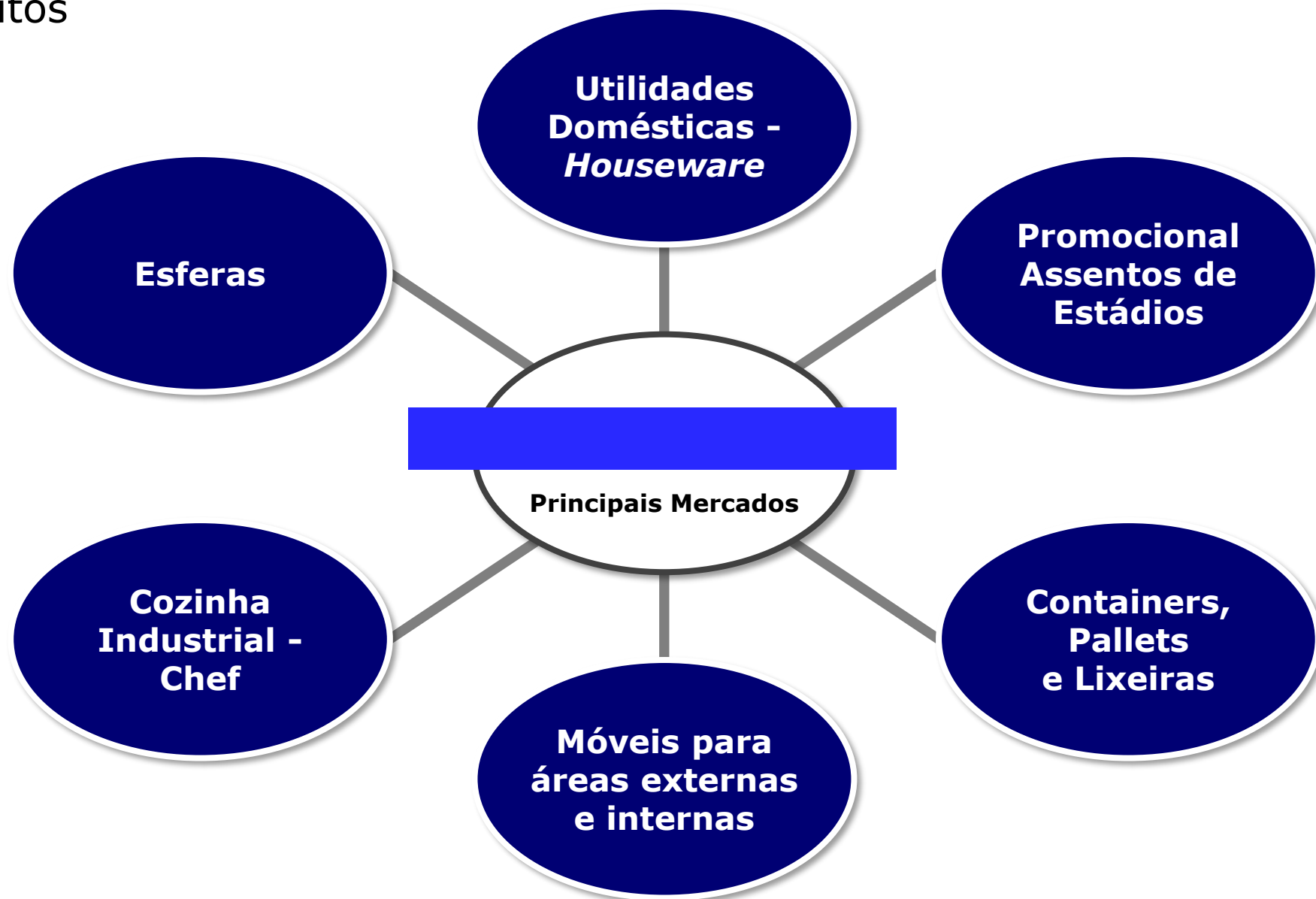
Empresa

Presença



Empresa

Produtos



Empresa

Produtos



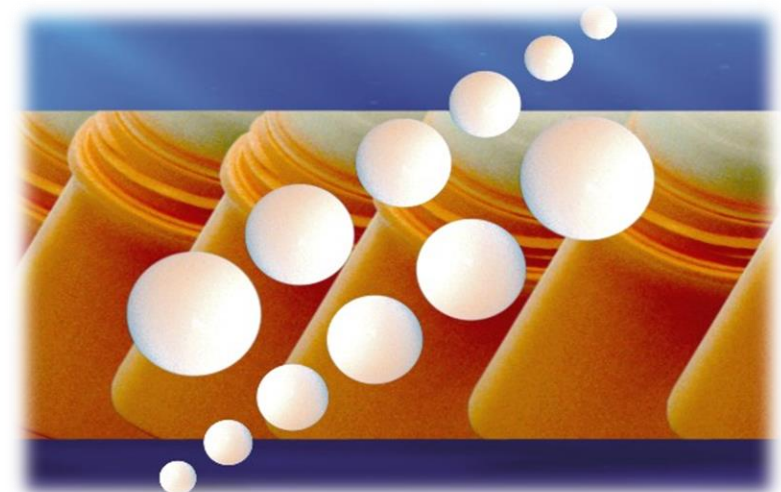
Caixas/Containers



Util. Domésticas – *Houseware* e Lixeiras



Pallets



Esferas

Empresa

Produtos



Móveis para áreas externas



Cozinha Industrial - CHEF



Assentos de Estádio



Móveis para áreas internas



Linha Promocional

Empresa

Clientes

AmBev



bem estar bem

AVON



Empresa

Parque Industrial xxx

- Capacidade de produção de 1.500 ton/mês.
- Mais de 800 produtos comercializados.
- Parque industrial composto de 74 máquinas injetoras com 130 a 2.700 ton. de capacidade de fechamento, 8 sopradoras, 6 extrusoras e 8 moinhos de alta capacidade.
- A empresa emprega 650 colaboradores



Terreno: 236.000 m².
Área Construída: 37.000 m².

Empresa

Tecnologia

Máquinas de Injeção com tecnologia avançada



Laboratórios próprios com capacidade de análise de matéria prima produtos e materiais



Empresa Certificações



Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

A análise da área de Recursos Humanos é potencialmente uma das maiores oportunidades de geração de resultados, seja na melhor otimização dos recursos da empresa, como também na aplicação de melhorias que reflete benefícios em toda a estrutura da companhia.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

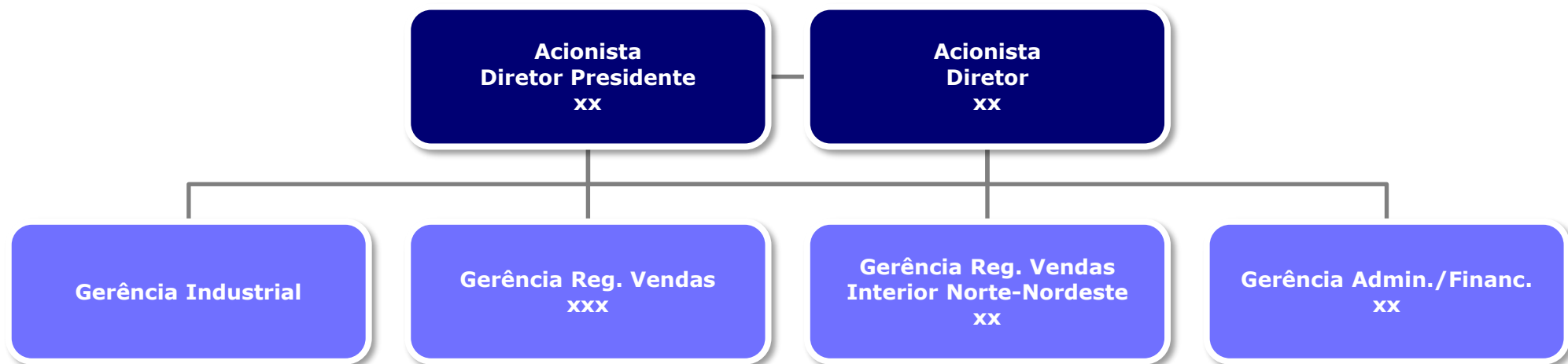
Organograma Oficial, Organograma (Realidade Informal);

Folha de Pagamento: Total Geral, Por Regime de Contratação, Por área;

QAGS: Questionário de Atitudes Gerenciais.

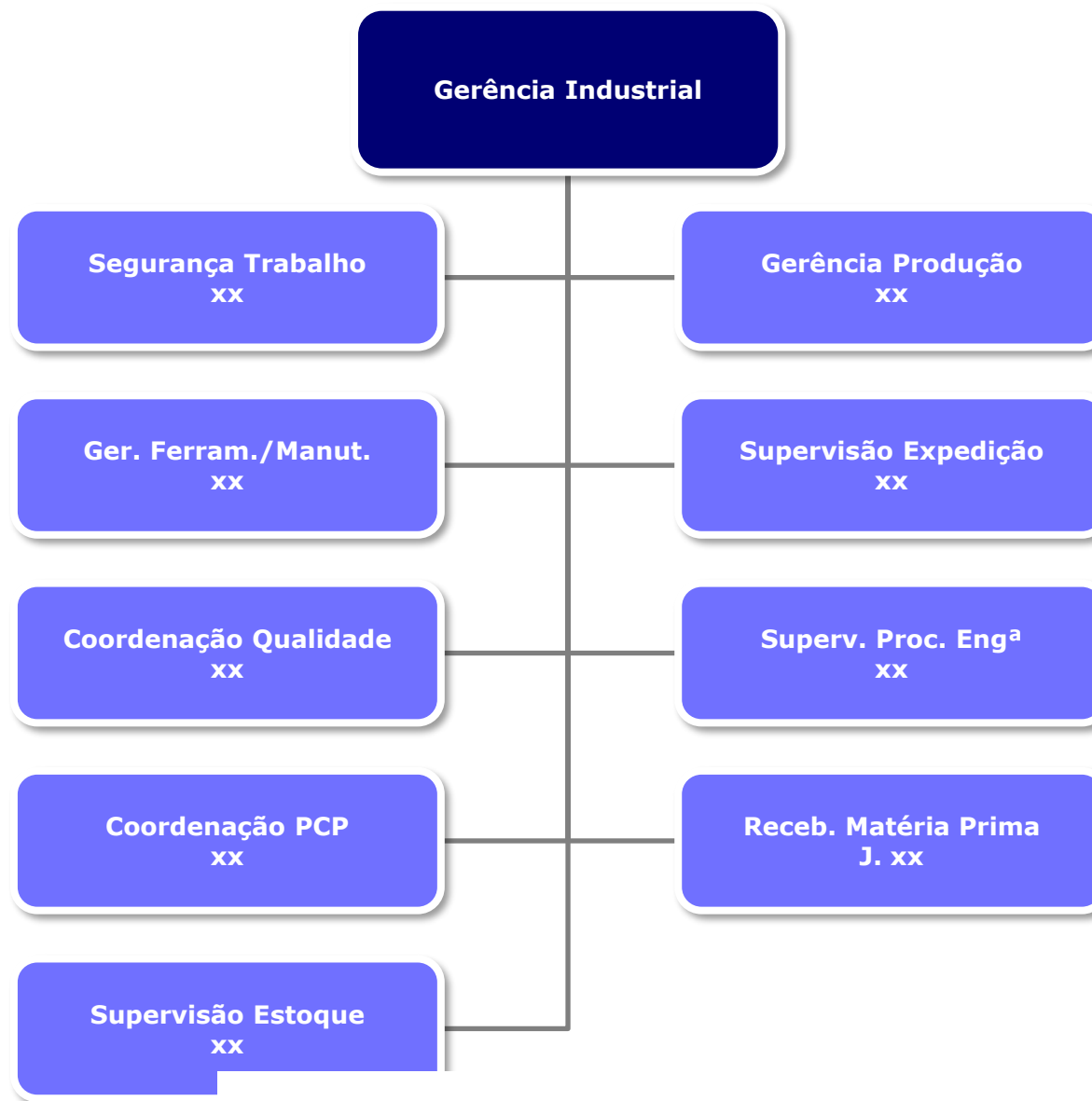
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional - Direção



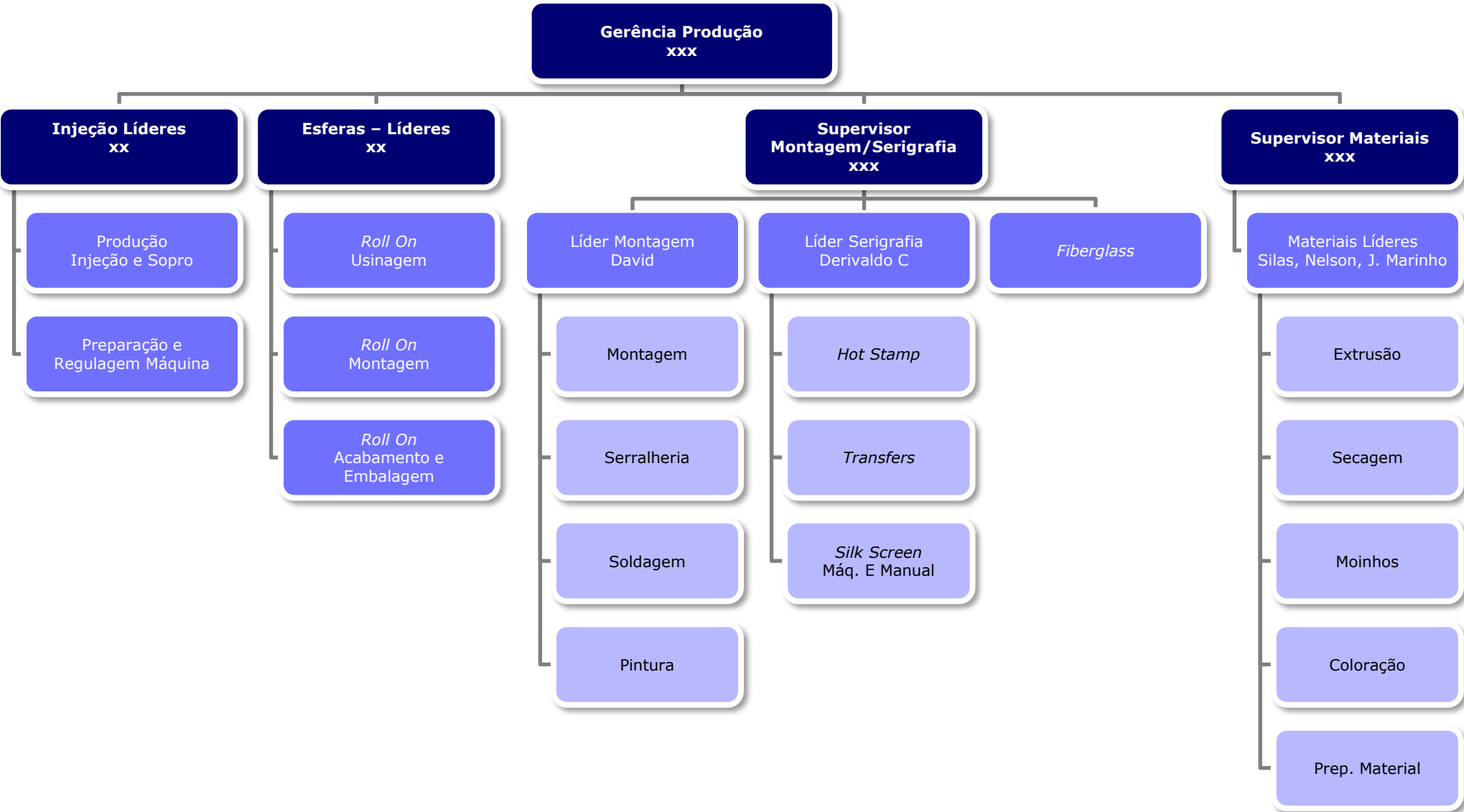
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Gerência Industrial



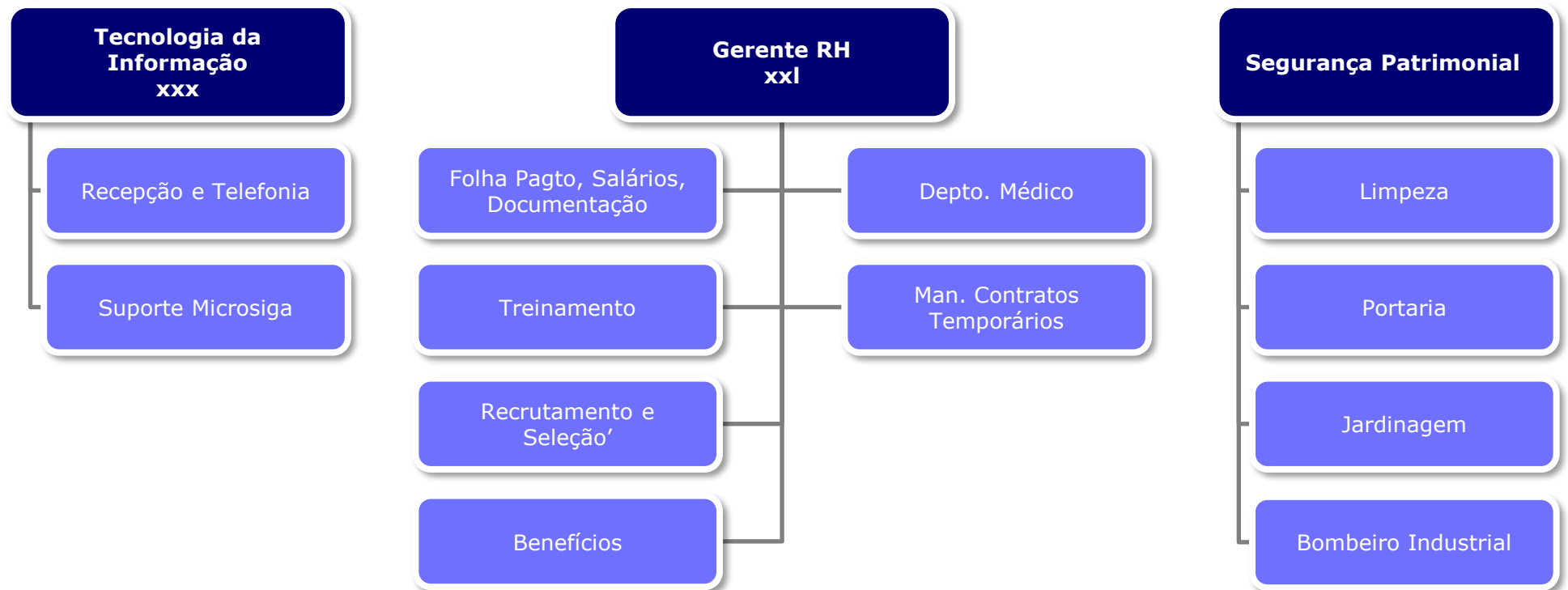
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Produção



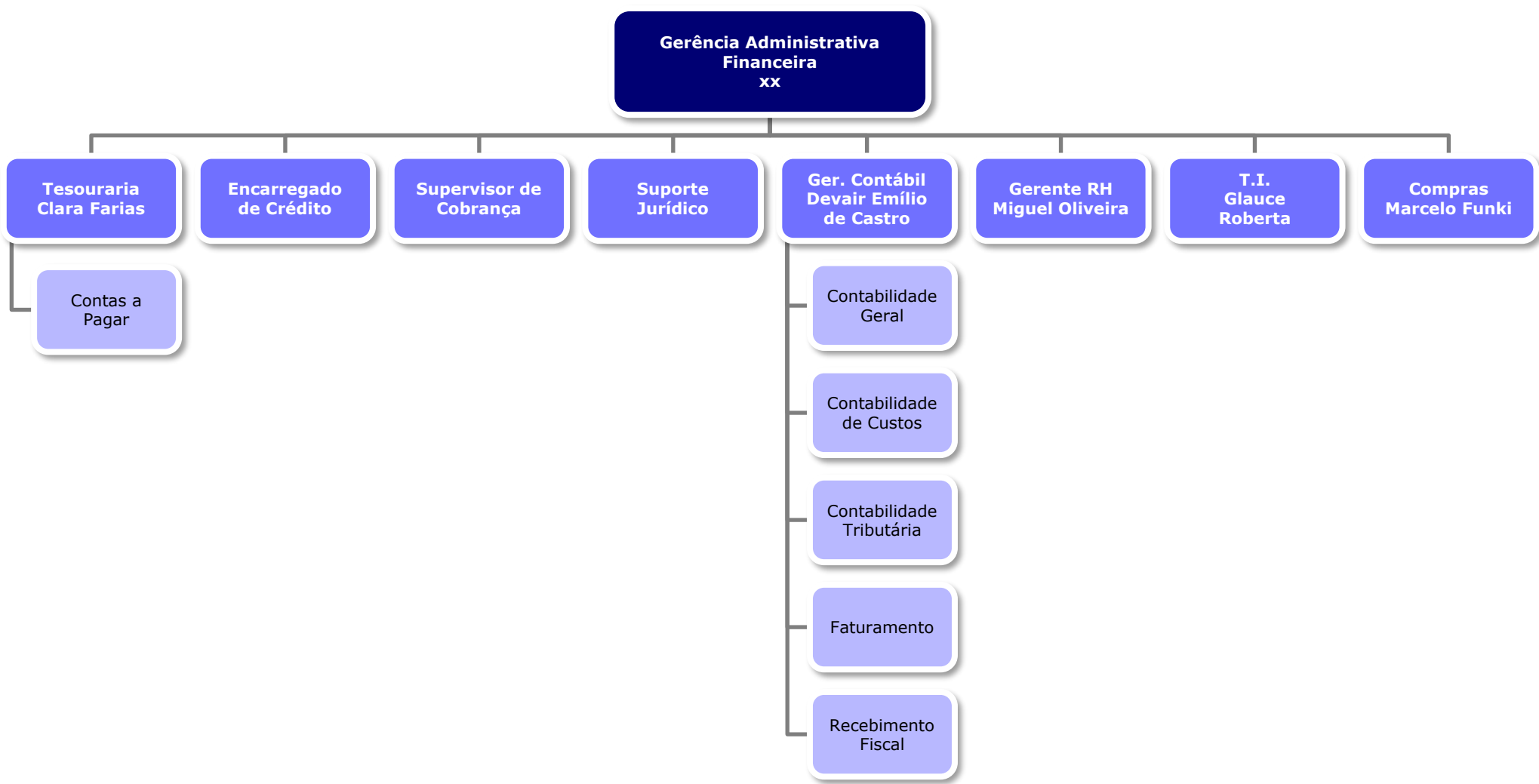
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – T.I./RH e Segurança Patrimonial



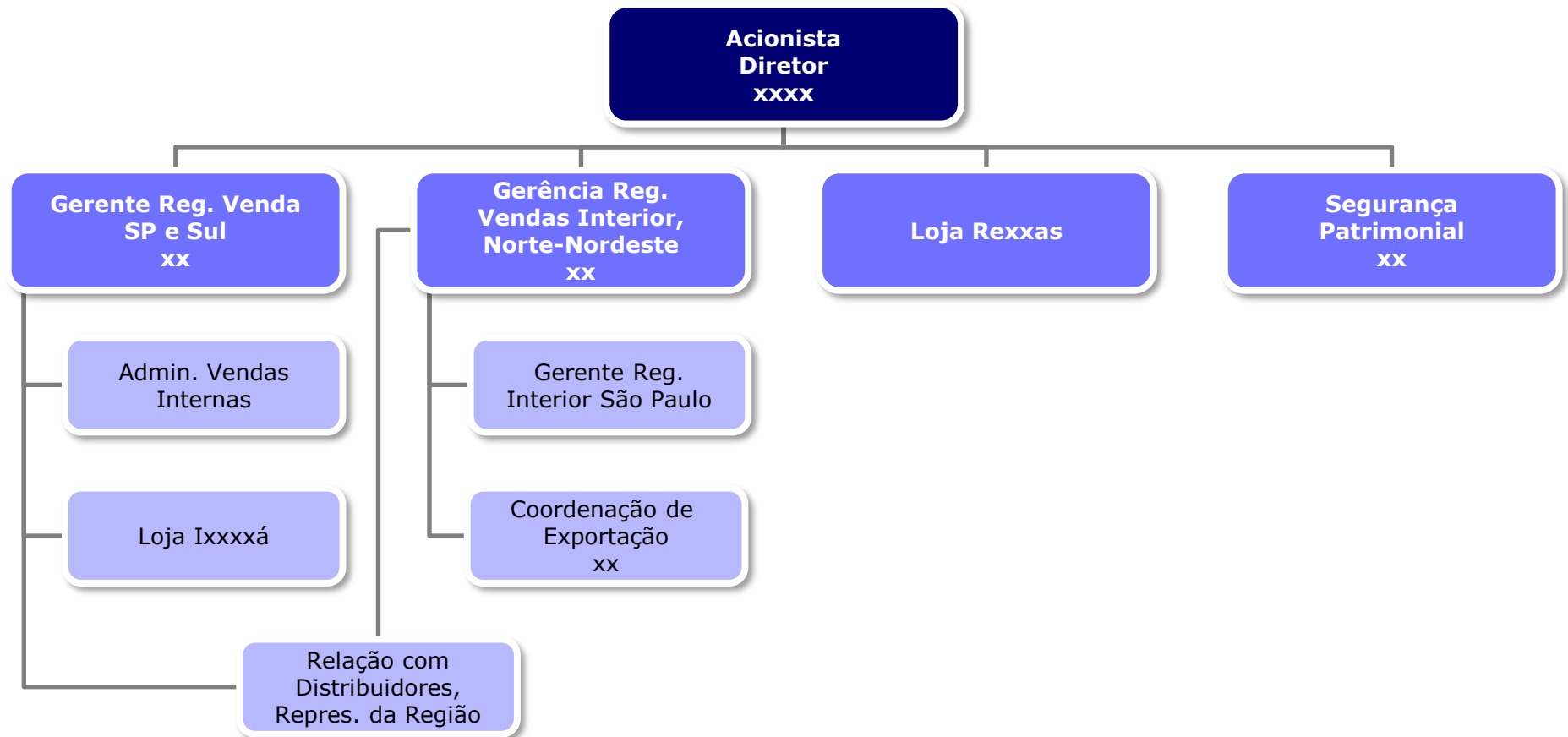
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Administração



Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Comercial



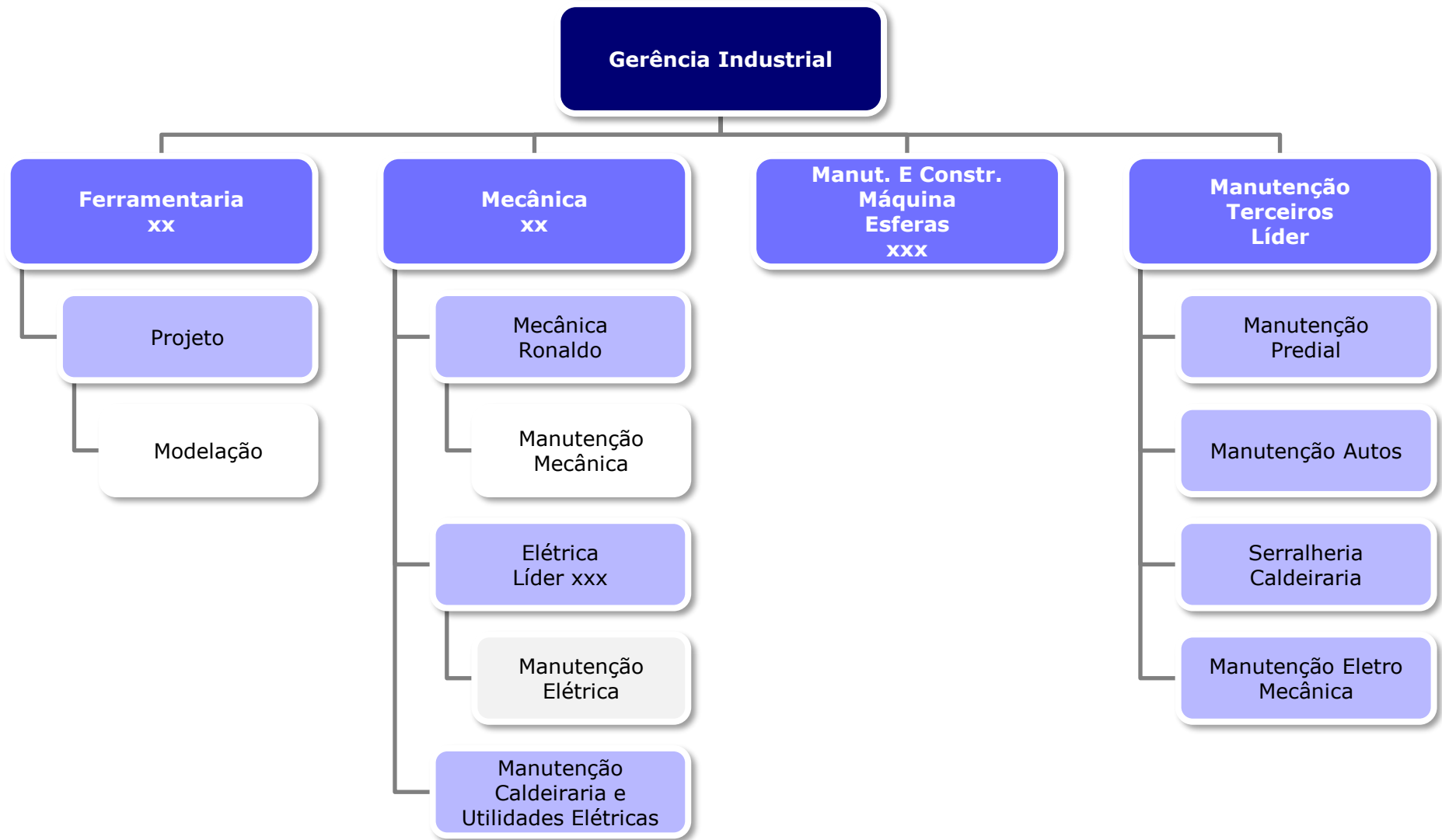
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Aquisição e Suprimentos



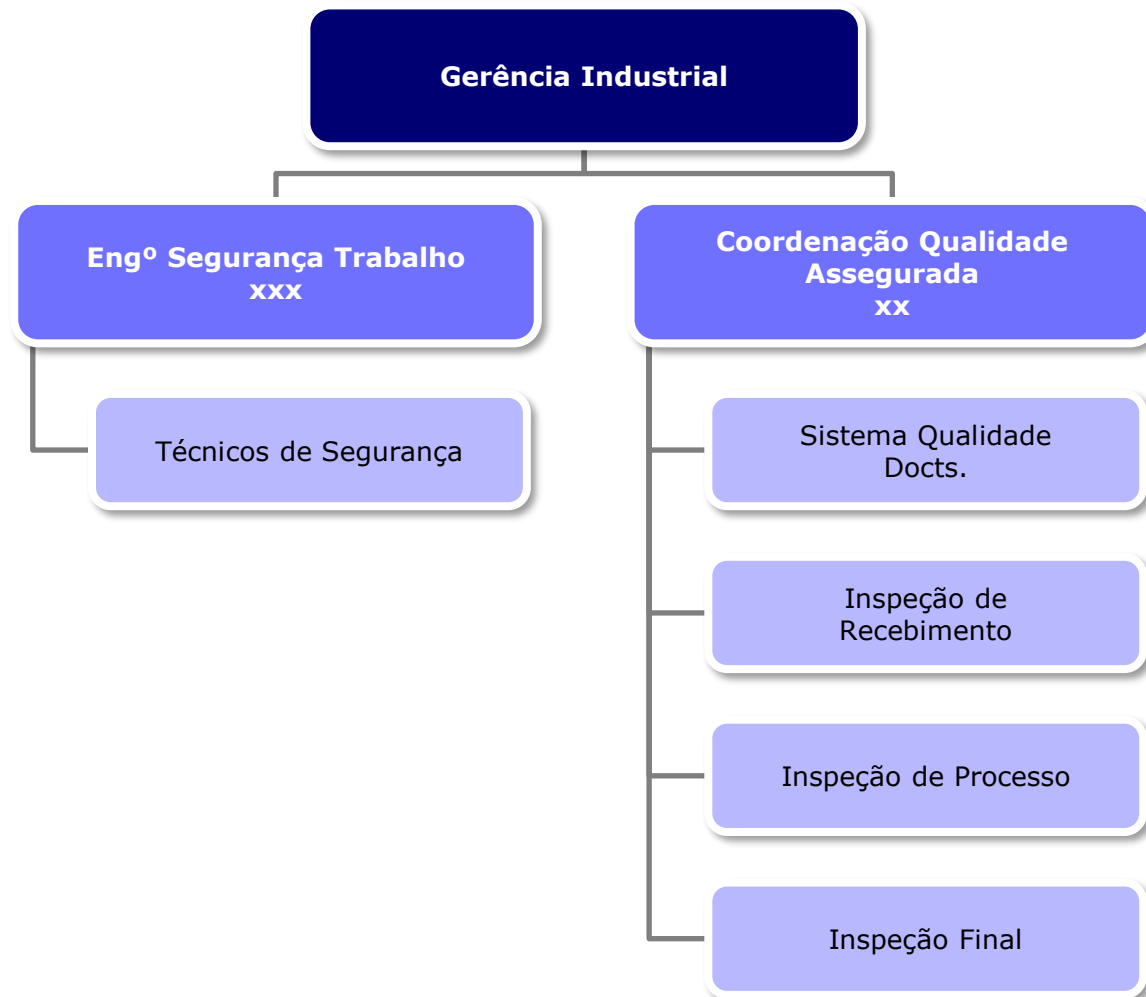
Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Manutenção e Ferramentaria



Recursos Humanos

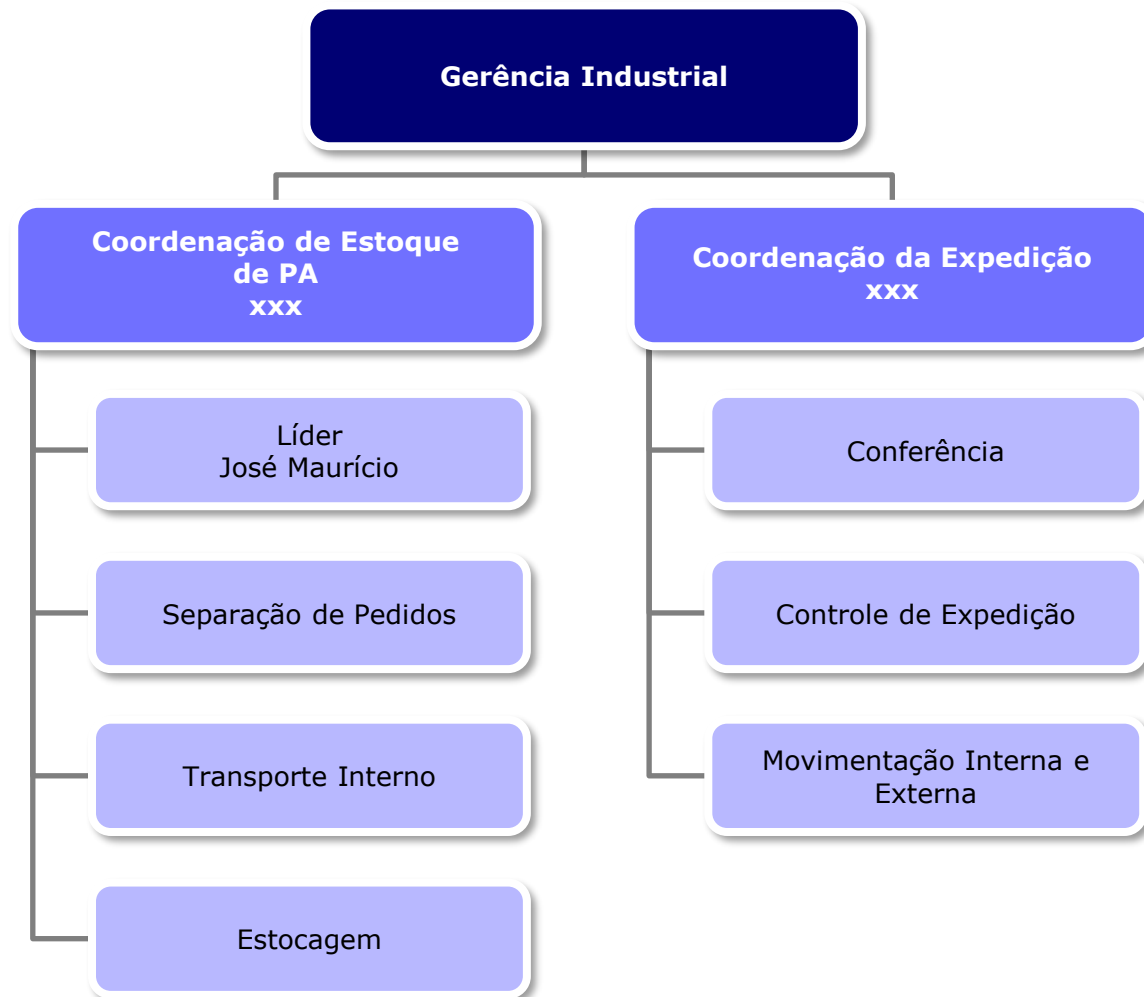
Estrutura Organizacional – Segurança e Qualidade



Recursos Humanos

Estrutura Organizacional – Estoque de Produto Acabado e Expedição

tecnologia & design



Recursos Humanos

Comparação mercado

CARGO	Média xxxxxxx xx	Grandes Empresas	Médias Empresas	Pequenas Empresas	Δ Maxxx Grandes	Δ Marxxx Médias	Δ Marxx Pequenas
Gerente Administrativo	10.726	22.684	8.248	4.426	-52,7%	30,0%	142,3%
Gerente Industrial	7.388	19.095	9.868	-	-61,3%	-25,1%	
Gerente Regional de Vendas	9.535	13.746	8.783	5.230	-30,6%	8,6%	82,3%
Supervisor de Compras	3.941	8.739	5.540	4.385	-54,9%	-28,9%	-10,1%
Supervisor de Controle de Qualidade	3.710	6.444	5.685	4.613	-42,4%	-34,7%	-19,6%
Supervisor de Produção	3.526	10.160	5.527	-	-65,3%	-36,2%	
Supervisor de Manutenção Geral	4.140	7.842	4.543	3.864	-47,2%	-8,9%	7,1%
Supervisor de Exportação/Importação	4.574	6.194	5.817	-	-26,2%	-21,4%	
Supervisor de Vendas	3.582	10.672	5.912	3.492	-66,4%	-39,4%	2,6%
Supervisor de Almoxarifado e Expedição	3.292	7.069	3.079	2.579	-53,4%	6,9%	27,6%
Comprador Técnico Pleno	1.656	6.276	3.356	1.945	-73,6%	-50,7%	-14,9%
Comprador Técnico Júnior	1.337	3.767	2.347	1.178	-64,5%	-43,1%	13,5%
Programador de Produção	6.292	4.903	2.728	-	28,3%	130,6%	
Líder de Produção	1.965	4.580	2.199	-	-57,1%	-10,6%	
Encarregado de Expedição	3.514	5.177	2.283	1.626	-32,1%	53,9%	116,1%
Almoxarife	1.299	2.598	1.341	829	-50,0%	-3,1%	56,7%
Operador de Empilhadeira	1.130	2.222	1.258	1.165	-49,1%	-10,1%	-3,0%
Motorista de Carreta/Caminhão	1.415	2.472	1.235	915	-42,7%	14,6%	54,7%
Assistente Administrativo	1.150	5.953	1.849	1.451	-80,7%	-37,8%	-20,7%
Assistente de Vendas	1.272	6.003	1.948	1.897	-78,8%	-34,7%	-33,0%
Auxiliar de Logística	1.271	2.034	1.849	820	-37,5%	-31,3%	55,0%
Auxiliar de Compras	1.040	2.826	1.456	908	-63,2%	-28,6%	14,5%
Auxiliar de Controle de Qualidade	1.282	1.558	1.007	700	-17,7%	27,3%	83,1%
Auxiliar Administrativo	1.040	1.831	1.013	893	-43,2%	2,7%	16,5%
Auxiliar de Almoxarifado	1.041	1.470	1.091	906	-29,2%	-4,6%	14,9%
Auxiliar de Produção	881	1.847	1.026	610	-52,3%	-14,1%	44,5%
Auxiliar de Expedição	867	2.179	1.087	677	-60,2%	-20,3%	28,0%
Ajudante de Carga Expedição	949	846	485	408	12,2%	95,7%	132,7%
Ajudante de Manutenção	1.452	1.632	1.019	603	-11,1%	42,5%	140,7%
Controlador de Produção	1.483	4.706	2.655	848	-68,5%	-44,1%	74,9%
Mecânico de Produção/Manutenção	2.348	4.432	2.506	1.462	-47,0%	-6,3%	60,6%
Conferente de Expedição	1.742	3.663	993	713	-52,4%	75,4%	144,3%

Base: Setembro/10 – em R\$

Recursos Humanos

Comparação mercado

CARGO	Média xxxxxxxx xx	Grandes Empresas	Médias Empresas	Pequenas Empresas	Δ Mxx Grandes	Δ Marxxe Médias	Δ Mxxx Pequenas
Gerente Administrativo	10.726	22.684	8.248	4.426	-52,7%	30,0%	142,3%
Gerente Industrial	7.388	19.095	9.868	-	-61,3%	-25,1%	
Gerente Regional de Vendas	9.535	13.746	8.783	5.230	-30,6%	8,6%	82,3%
Supervisor de Compras	3.941	8.739	5.540	4.385	-54,9%	-28,9%	-10,1%
Supervisor de Controle de Qualidade	3.710	6.444	5.685	4.613	-42,4%	-34,7%	-19,6%
Supervisor de Produção	3.526	10.160	5.527	-	-65,3%	-36,2%	
Supervisor de Manutenção Geral	4.140	7.842	4.543	3.864	-47,2%	-8,9%	7,1%
Supervisor de Exportação/Importação	4.574	6.194	5.817	-	-26,2%	-21,4%	
Supervisor de Vendas	3.582	10.672	5.912	3.492	-66,4%	-39,4%	2,6%
Supervisor de Almoxarifado e Expedição	3.292	7.069	3.079	2.579	-53,4%	6,9%	27,6%
Comprador Técnico Pleno	1.656	6.276	3.356	1.945	-73,6%	-50,7%	-14,9%
Comprador Técnico Júnior	1.337	3.767	2.347	1.178	-64,5%	-43,1%	13,5%
Programador de Produção	6.292	4.903	2.728	-	28,3%	130,6%	
Líder de Produção	1.965	4.580	2.199	-	-57,1%	-10,6%	
Encarregado de Expedição	3.514	5.177	2.283	1.626	-32,1%	53,9%	116,1%
Almoxarife	1.299	2.598	1.341	829	-50,0%	-3,1%	56,7%
Operador de Empilhadeira	1.130	2.222	1.258	1.165	-49,1%	-10,1%	-3,0%
Motorista de Carreta/Caminhão	1.415	2.472	1.235	915	-42,7%	14,6%	54,7%
Assistente Administrativo	1.150	5.953	1.849	1.451	-80,7%	-37,8%	-20,7%
Assistente de Vendas	1.272	6.003	1.948	1.897	-78,8%	-34,7%	-33,0%
Auxiliar de Logística	1.271	2.034	1.849	820	-37,5%	-31,3%	55,0%
Auxiliar de Compras	1.040	2.826	1.456	908	-63,2%	-28,6%	14,5%
Auxiliar de Controle de Qualidade	1.282	1.558	1.007	700	-17,7%	27,3%	83,1%
Auxiliar Administrativo	1.040	1.831	1.013	893	-43,2%	2,7%	16,5%
Auxiliar de Almoxarifado	1.041	1.470	1.091	906	-29,2%	-4,6%	14,9%
Auxiliar de Produção	881	1.847	1.026	610	-52,3%	-14,1%	44,5%
Auxiliar de Expedição	867	2.179	1.087	677	-60,2%	-20,3%	28,0%
Ajudante de Carga Expedição	949	846	485	408	12,2%	95,7%	132,7%
Ajudante de Manutenção	1.452	1.632	1.019	603	-11,1%	42,5%	140,7%
Controlador de Produção	1.483	4.706	2.655	848	-68,5%	-44,1%	74,9%
Mecânico de Produção/Manutenção	2.348	4.432	2.506	1.462	-47,0%	-6,3%	60,6%
Conferente de Expedição	1.742	3.663	993	713	-52,4%	75,4%	144,3%

Base: Setembro/10 - em R\$

Recursos Humanos

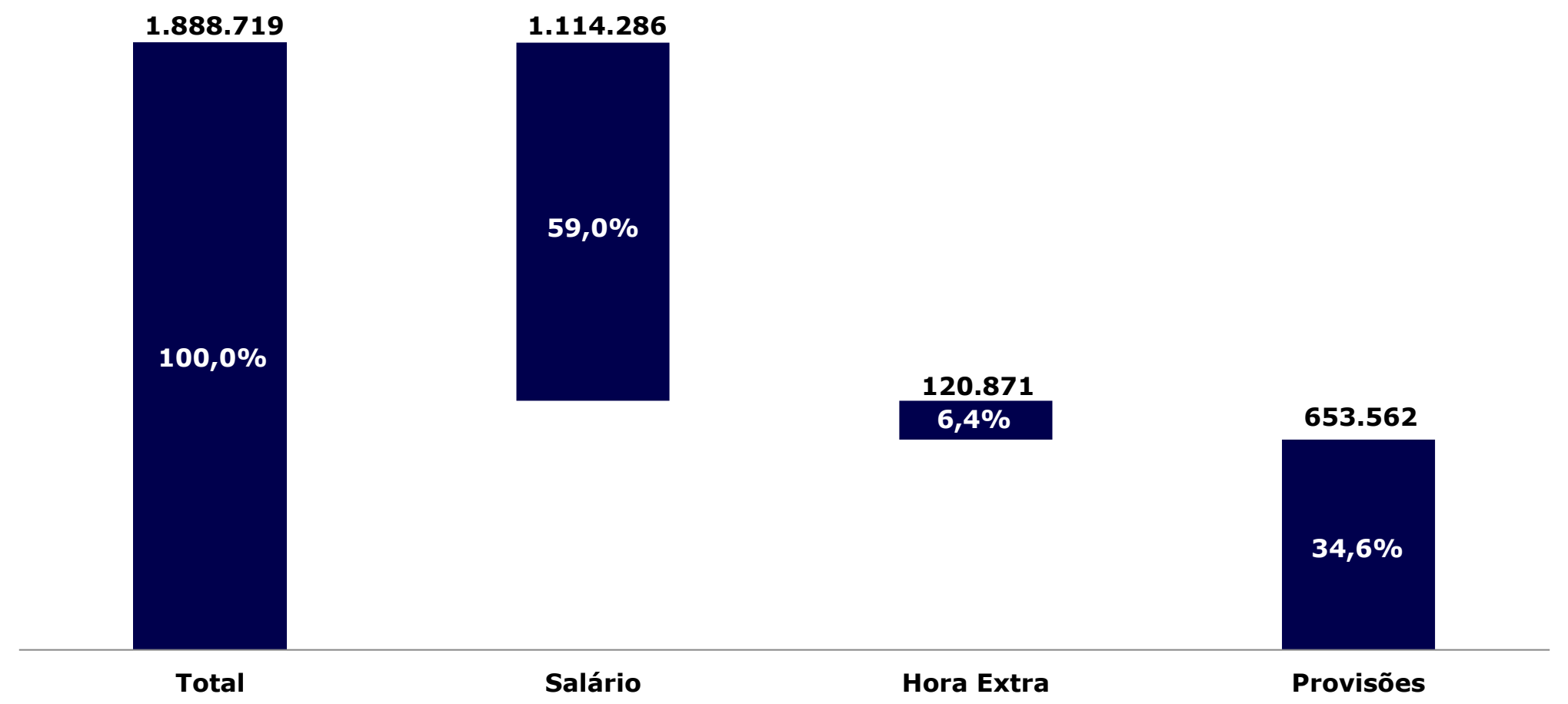
Comparação mercado

CARGO	Média xxxxxxxx xx	Grandes Empresas	Médias Empresas	Pequenas Empresas	Δ Mxxx Grandes	Δ Maxxx Médias	Δ Mxxxx Pequenas
Gerente Administrativo	10.726	22.684	8.248	4.426	-52,7%	30,0%	142,3%
Gerente Industrial	7.388	19.095	9.868	-	-61,3%	-25,1%	
Gerente Regional de Vendas	9.535	13.746	8.783	5.230	-30,6%	8,6%	82,3%
Supervisor de Compras	3.941	8.739	5.540	4.385	-54,9%	-28,9%	-10,1%
Supervisor de Controle de Qualidade	3.710	6.444	5.685	4.613	-42,4%	-34,7%	-19,6%
Supervisor de Produção	3.526	10.160	5.527	-	-65,3%	-36,2%	
Supervisor de Manutenção Geral	4.140	7.842	4.543	3.864	-47,2%	-8,9%	7,1%
Supervisor de Exportação/Importação	4.574	6.194	5.817	-	-26,2%	-21,4%	
Supervisor de Vendas	3.582	10.672	5.912	3.492	-66,4%	-39,4%	2,6%
Supervisor de Almoxarifado e Expedição	3.292	7.069	3.079	2.579	-53,4%	6,9%	27,6%
Comprador Técnico Pleno	1.656	6.276	3.356	1.945	-73,6%	-50,7%	-14,9%
Comprador Técnico Júnior	1.337	3.767	2.347	1.178	-64,5%	-43,1%	13,5%
Programador de Produção	6.292	4.903	2.728	-	28,3%	130,6%	
Líder de Produção	1.965	4.580	2.199	-	-57,1%	-10,6%	
Encarregado de Expedição	3.514	5.177	2.283	1.626	-32,1%	53,9%	116,1%
Almoxarife	1.299	2.598	1.341	829	-50,0%	-3,1%	56,7%
Operador de Empilhadeira	1.130	2.222	1.258	1.165	-49,1%	-10,1%	-3,0%
Motorista de Carreta/Caminhão	1.415	2.472	1.235	915	-42,7%	14,6%	54,7%
Assistente Administrativo	1.150	5.953	1.849	1.451	-80,7%	-37,8%	-20,7%
Assistente de Vendas	1.272	6.003	1.948	1.897	-78,8%	-34,7%	-33,0%
Auxiliar de Logística	1.271	2.034	1.849	820	-37,5%	-31,3%	55,0%
Auxiliar de Compras	1.040	2.826	1.456	908	-63,2%	-28,6%	14,5%
Auxiliar de Controle de Qualidade	1.282	1.558	1.007	700	-17,7%	27,3%	83,1%
Auxiliar Administrativo	1.040	1.831	1.013	893	-43,2%	2,7%	16,5%
Auxiliar de Almoxarifado	1.041	1.470	1.091	906	-29,2%	-4,6%	14,9%
Auxiliar de Produção	881	1.847	1.026	610	-52,3%	-14,1%	44,5%
Auxiliar de Expedição	867	2.179	1.087	677	-60,2%	-20,3%	28,0%
Ajudante de Carga Expedição	949	846	485	408	12,2%	95,7%	132,7%
Ajudante de Manutenção	1.452	1.632	1.019	603	-11,1%	42,5%	140,7%
Controlador de Produção	1.483	4.706	2.655	848	-68,5%	-44,1%	74,9%
Mecânico de Produção/Manutenção	2.348	4.432	2.506	1.462	-47,0%	-6,3%	60,6%
Conferente de Expedição	1.742	3.663	993	713	-52,4%	75,4%	144,3%

Base: Setembro/10 – em R\$

Recursos Humanos

Folha de Pagamento – Ixxxx = R\$ 1.888.719

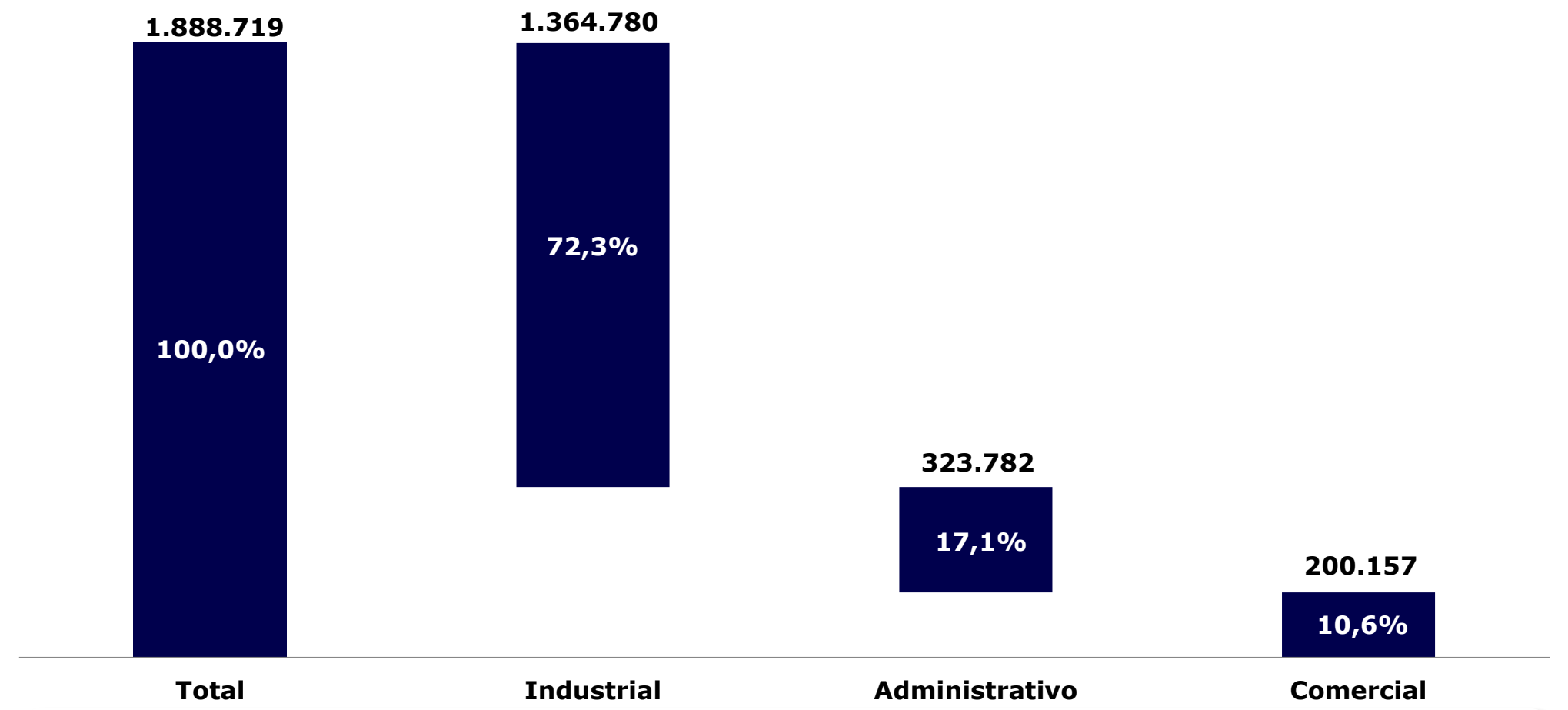


Em xxxuba não há valores de comissões, pois desde maio não há gerente comercial, e os vendedores externos estão registrados na xxx

Base: Setembro/10 – em R\$

Recursos Humanos

Folha de Pagamento – xxxxa = R\$ 1.888.719

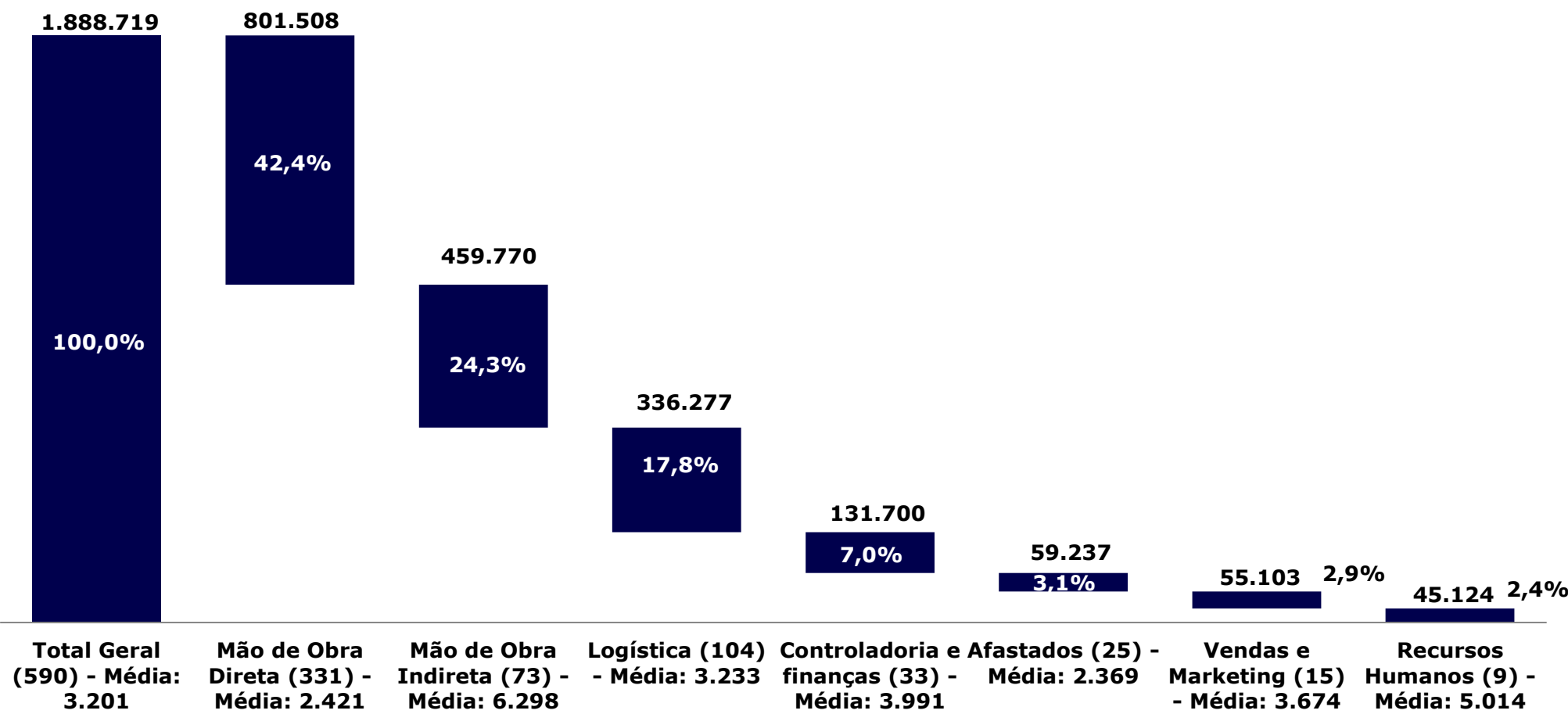


O comercial de xxxtem uma representatividade baixa, pois contempla apenas áreas de suporte ao comercial como auxiliares de venda e controle de pedidos. A participação da área comercial irá aumentar, pois os gerentes de venda e os vendedores externos serão transferidos da loja do Ipiranga para xxxem Outubro/2010

Base: Setembro/10 – em R\$

Recursos Humanos

Folha de Pagamento – Por Área (Ixxxx) = R\$ 1.888.719

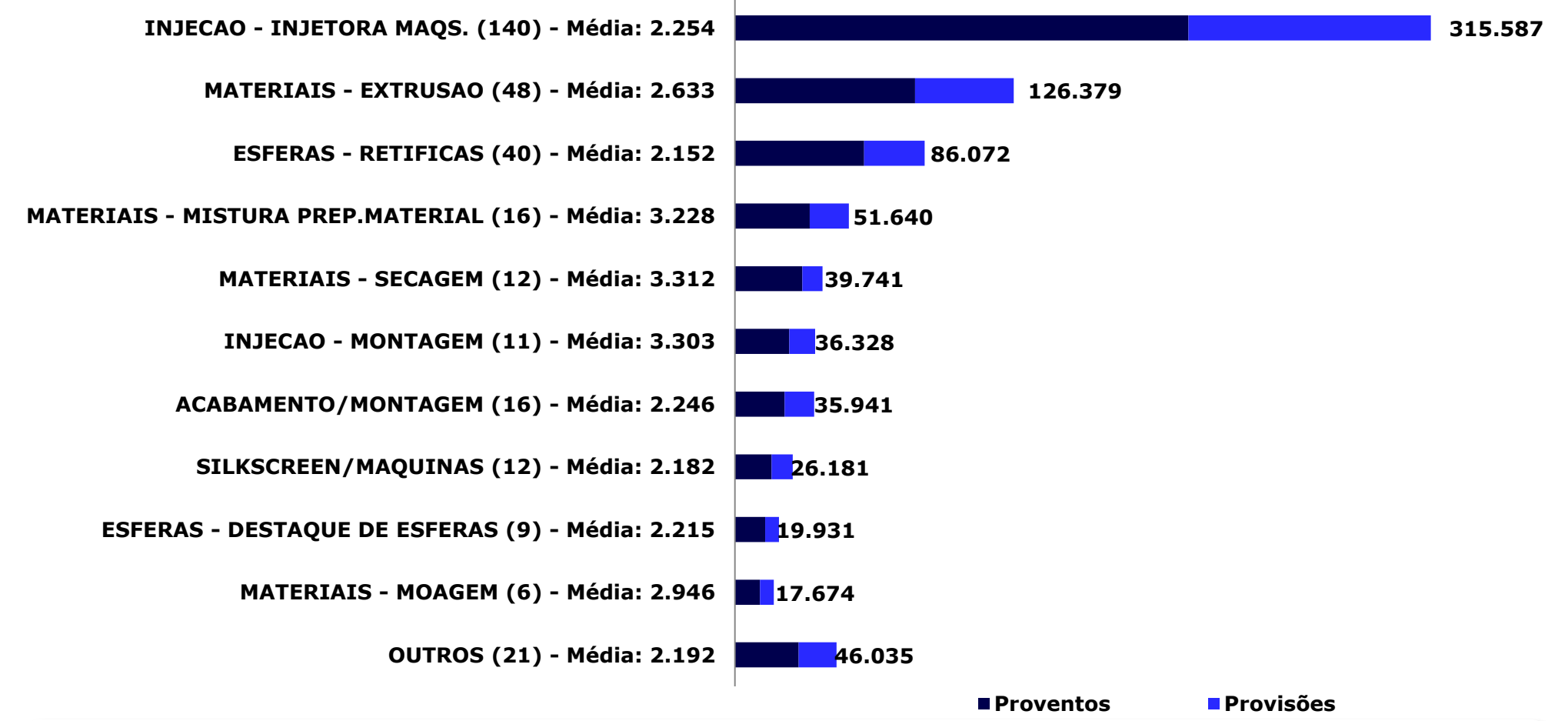


Mão de obra direta, indireta e logística são os setores responsáveis pela maior parte dos valores de mão de obra, representando 84,6% do total.

Base: Setembro/10 – em R\$

Recursos Humanos

Folha de Pagamento – Mão de Obra Direta (Itxxx) = R\$ 801.508



Só há mão de obra direta em Itaquaquetuba, por isso o gráfico representa a mesma situação da análise das empresas combinadas

Base: Setembro/10 – em R\$

Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

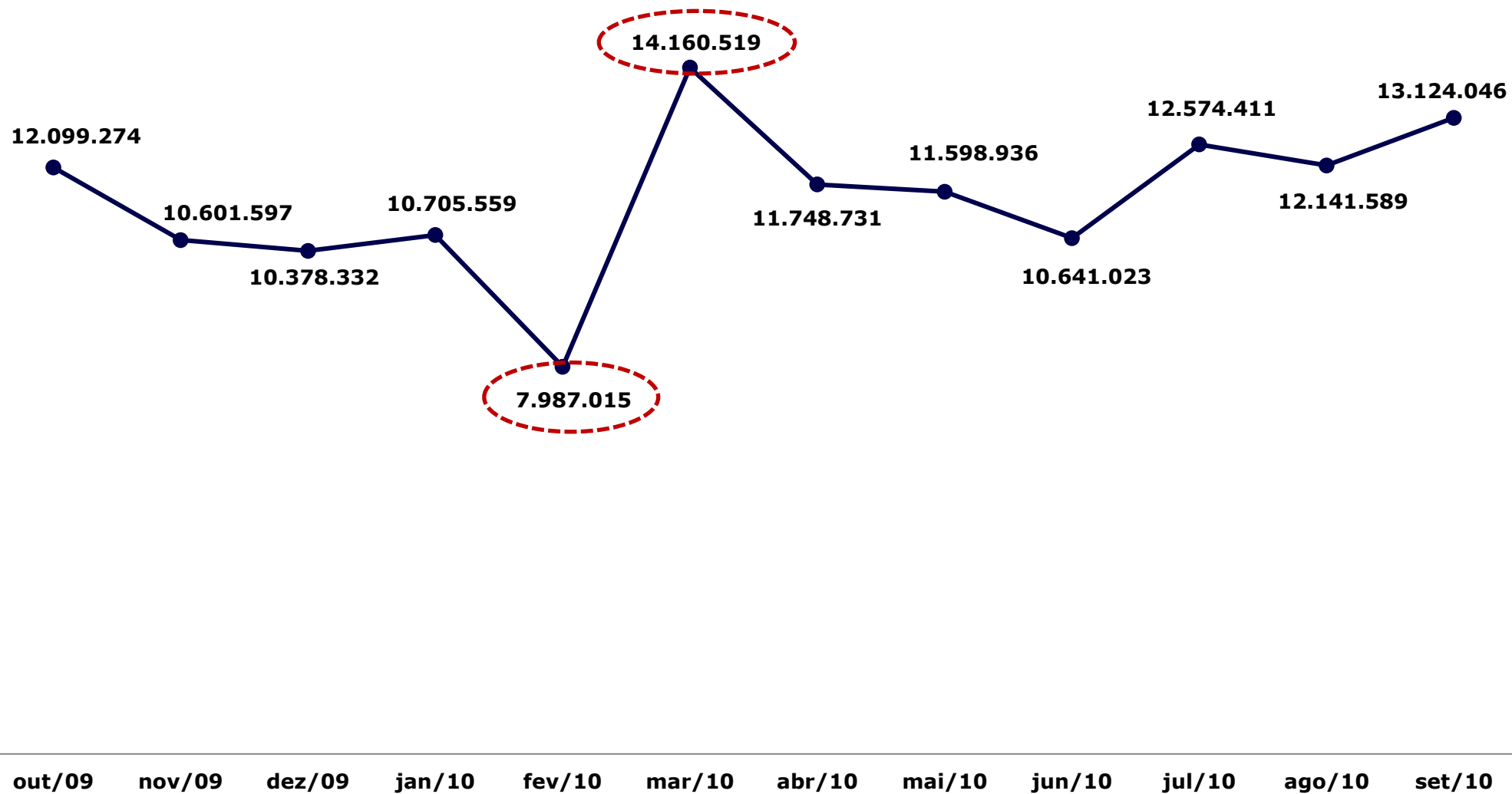
O capítulo de vendas está focado nos números de faturamento da empresa, dividido em visões que possam proporcionar maior segurança na análise de dados, como também em sua respectiva tomada de decisão. O foco destes indicadores é posicionar informações analíticas que ajudem a elucidar aspectos importantes da participação evolutiva de produtos e dos clientes .

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Faturamento global da empresa; Evolução do faturamento (linha do tempo); Tipos de Faturamento; Curva ABC de Clientes e Produtos; Abertura por Destino; Embalagens e Canais de Distribuição..

Vendas

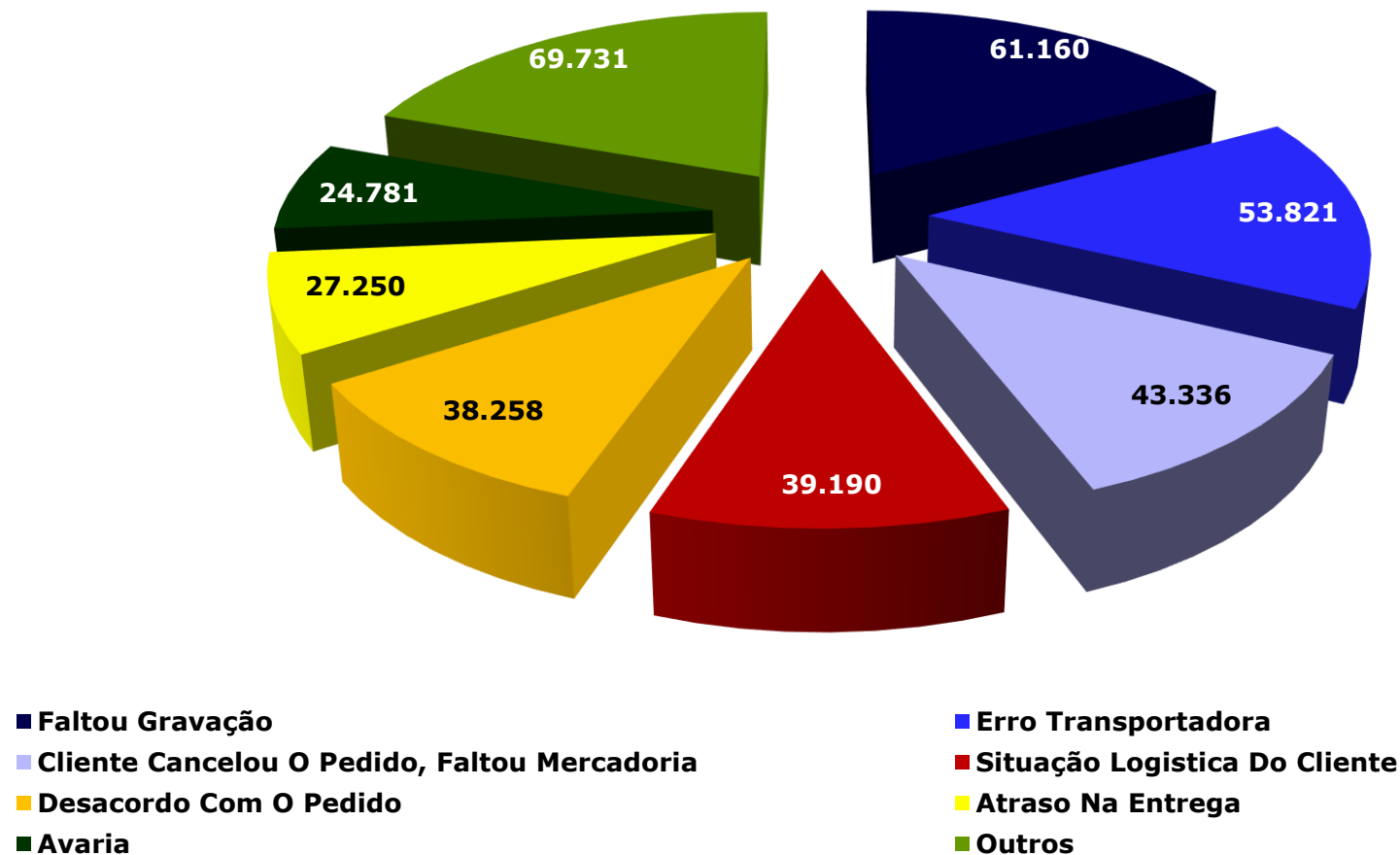
Evolução do Faturamento



Base: Setembro/10 – em R\$

Vendas

Devoluções em Set/10 = R\$357.528

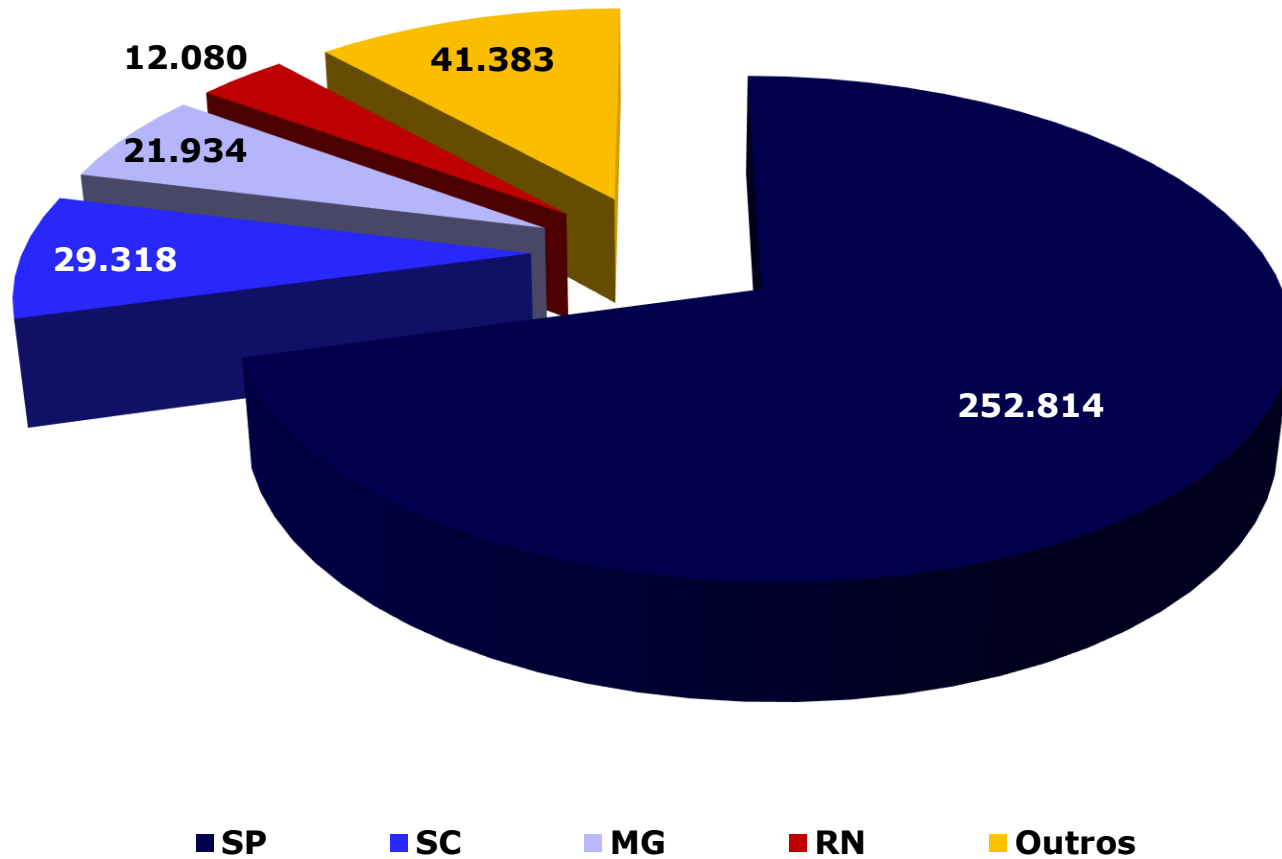


Os sete principais motivos representam 80,5% do total das devoluções.

Base: Setembro/10 – em R\$

Vendas

Devoluções em Set/10 = R\$357.528



Base: Setembro/10 – em R\$

Vendas

Faturamento ABC Clientes – Set/10

Cliente (Razão Social)	Valor (R\$)	Part. (%)	Part. Acum. (%)
Emilia Plasticos Ltda	1.371.152	11,2%	11,2%
Makro Atacadista S/A- Lj 02	531.607	4,4%	15,6%
Drogasil S/A	335.142	2,7%	18,3%
Big Box Com. De Artigos Plasticos Ltda	302.065	2,5%	20,8%
Marfital Com. e Repres. Ltda.	289.309	2,4%	23,2%
Industria e Comercio de Cosmeticos Natura Ltda	279.123	2,3%	25,5%
Calfa Coml Ltda.	266.180	2,2%	27,6%
Johnson Controls do Brasil Automot. Ltda	262.620	2,2%	29,8%
Fernando Frascari - Epp	255.822	2,1%	31,9%
Sticks Eventos S/S Ltda	235.941	1,9%	33,8%
Drogaria Sao Paulo S.A	230.193	1,9%	35,7%
Mega Dados Com.Sup.Em Inform. Pcs E Serv. Ltda Epp	194.279	1,6%	37,3%
Spaipa S/A Ind. Bras. de Bebidas	194.141	1,6%	38,9%
Autoliv do Brasil Ltda	187.175	1,5%	40,4%
Spal Ind. Brasil. de Bebidas S/A	169.544	1,4%	41,8%
Rj & Jr Comercial Ltda Epp	165.510	1,4%	43,2%
Oxyplas Ind. d Com. Ltda	137.907	1,1%	44,3%
Etami S.R.L	135.003	1,1%	45,4%
Sandmar Representacao Comercial Ltda	133.858	1,1%	46,5%
Raia S/A	131.176	1,1%	47,6%
Outros (1.107)	6.401.118	52,4%	100,0%
Total Geral	12.208.866	100,0%	

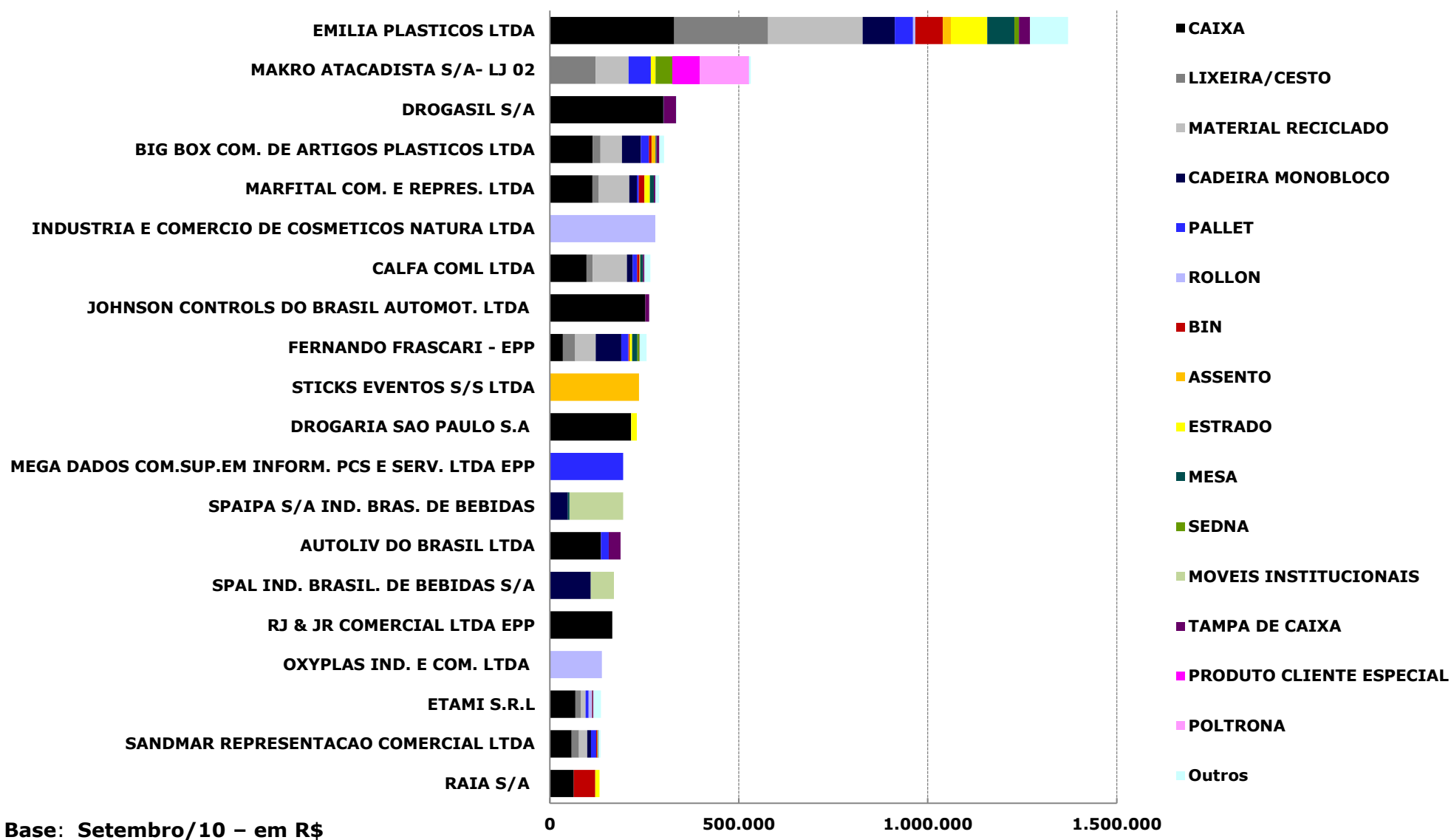
Base: Outubro/09 a Setembro/10 – em R\$

Top 20 Clientes e 15 Mesoatividades (12 Meses)



Vendas

Top 20 Clientes e 15 Mesoatividades – Set/10



Vendas

Faturamento ABC Produtos– Out/09 a Set/10

Produto	Valor (R\$)	Média	Part. (%)	Part. Acum. (%)
Esfera 35,56Mm Bco	7.795.612	649.634	6,4%	6,4%
Lixeira Ret Pedal 100L Bco	2.716.041	226.337	2,2%	8,6%
Lixeira Ret Pedal 50L Bco	2.528.220	210.685	2,1%	10,7%
Poltrona Maceio Sedna Bco	2.300.384	191.699	1,9%	12,6%
Cadeira Giulia Am/Skol	1.546.348	128.862	1,3%	13,8%
Lixeira Ret Pedal 25L Bco	1.343.677	111.973	1,1%	14,9%
Caixa 1050/03 Pp Cz/Esc	1.279.351	106.613	1,0%	16,0%
Caixa 1015 Cafe Reciclado	1.125.034	93.753	0,9%	16,9%
Poltrona Aro Bco	1.107.917	92.326	0,9%	17,8%
Cadeira Parati S/B Bco	1.091.027	90.919	0,9%	18,7%
Esfera 35.30Mm Bco	1.051.515	87.626	0,9%	19,6%
Pallet P1 410 Pp Cz/Esc	1.029.459	85.788	0,8%	20,4%
Mesa Martinique Bco	1.022.742	85.229	0,8%	21,3%
Caixa 1042 Pp Az/Col C/ Tp	956.718	79.727	0,8%	22,0%
Estrado 50X50 Cafe Reciclado	913.169	76.097	0,7%	22,8%
Caixa 1030 Cafe Reciclado	901.151	75.096	0,7%	23,5%
Pallet P1 410 Cafe Reciclado	899.042	74.920	0,7%	24,3%
Lixeira Ret Pedal 15L Bco	874.506	72.875	0,7%	25,0%
Cadeira Manaca S/B Bco	863.086	71.924	0,7%	25,7%
Cadeira Parati S/B Bege	844.652	70.388	0,7%	26,4%
Outros (2.617)	89.795.583	7.482.965	73,6%	100,0%
Total Geral	121.985.233	10.165.436	100,0%	

Base: Outubro/09 a Setembro/10 – em R\$

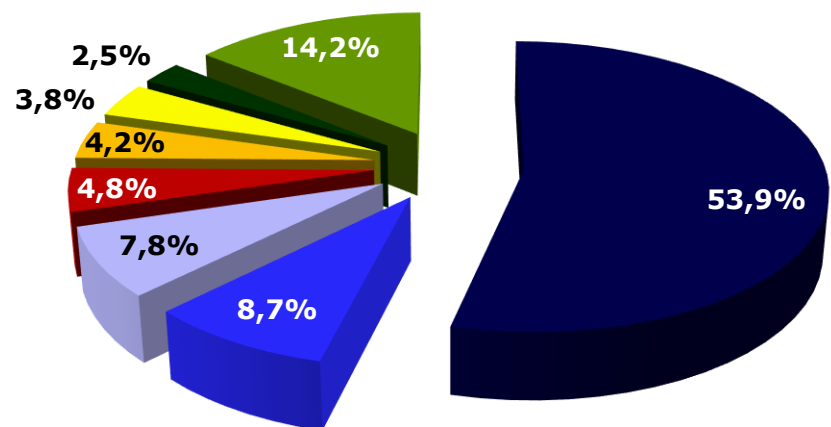
Vendas



Vendas

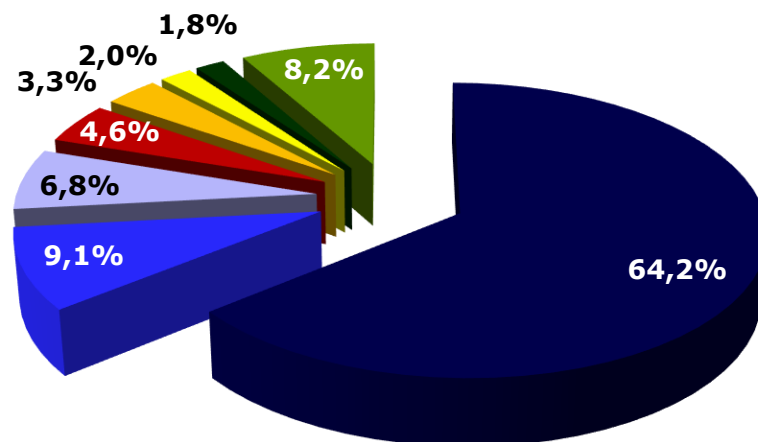
Estado de Destino – Out/09 a Set/10

Out/09 a Set/10



■ SP ■ PR ■ MG ■ RS ■ RJ ■ EX ■ SC ■ OUTROS

Set/10



■ SP ■ PR ■ MG ■ RJ ■ RS ■ SC ■ BA ■ OUTROS

Base: Outubro/09 a Setembro/10 – em R\$

Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

A correta visão dos indicadores financeiros é muito importante para que a estratégia de negociação com credores e obtenção de eventuais linhas de crédito sejam bem sucedidas no processo de reestruturação. É fundamental que as análises de oportunidades e melhorias sejam rapidamente identificadas e implementadas com precisão e consistência.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado; Análise Econômico-Financeira; Endividamento Geral (Detalhado); Abertura de Custos e Despesas Totais; Estrutura de Custos Fixos e Despesas Fixas; Ponto de Equilíbrio Econômico, Contábil, Financeiro, Operacional e do EBITDA.

Financeiro

Balanço Patrimonial Gerencial

Posição em 30/09/2010 – R\$ Mil

Ativo Circulante		% / AT
Caixa ¹	99	0,1%
Bancos ^{1.1}	1.090	1,0%
Aplicações Financeiras ^{1.2}	1.208	1,1%
Clientes ²	16.503	14,7%
Duplicatas Descontadas ³	(5.320)	-4,8%
Duplicatas/Contr. Auto-liquidáveis ⁴	(7.830)	-7,0%
Estoques ⁵	44.005	39,3%
Tributos a Recuperar ⁶	1.877	1,7%
Adiantamentos ⁷	171	0,2%
Total do ativo circulante	51.804	46,2%

Não-circulante

Realizável a Longo Prazo

Créditos com partes relacionadas ⁹	15.312	13,7%
Tributos a Recuperar ⁶	197	0,2%
Despesas do exercício seguinte ^{9.1}	103	0,1%
Clientes (Em Cobrança) ^{9.2}	8.732	7,6%
Total do Realizável a Longo Prazo	24.344	21,7%

Investimentos (Pladip) ¹⁰	23.567	21,0%
Imobilizado líquido ^{10.1}	12.352	11,0%

Total do ativo não circulante	60.263	53,8%
--------------------------------------	---------------	--------------

Total do Ativo	112.068	100,0%
-----------------------	----------------	---------------

Passivo Circulante		% / AT
Fornecedores ¹¹	10.760	9,6%
Fornec./Ctas a Pagar (Renegociação Chq Pré) ^{11.1}	3.818	3,4%
Fornecedores (Maquinário) ^{11.2}	7.150	6,4%
Contas a pagar ^{11.3}	1.614	1,4%
Adiantamento de clientes ^{11.4}	1.813	1,6%
Obrigações trabalhistas ^{11.5}	5.247	4,7%
Obrigações tributárias ^{11.6}	37.923	33,8%
Obrigações tributárias parceladas ^{11.7}	2.291	2,0%
Empréstimos e financiamentos ^{11.8}	14.685	13,1%
Total do passivo circulante	85.302	76,1%

Não-circulante

Exigível a Longo Prazo

Fornecedores ¹¹	384	0,3%
Fornec./Ctas a Pagar (Renegociação Chq Pré) ^{11.1}	8.250	7,4%
Obrigações tributárias ^{11.6}	25.987	23,2%
Obrigações tributárias parceladas ^{11.6}	9.754	8,7%
Contas a pagar ^{11.3}	603	0,5%
Provisões para contingências ^{11.7}	308	0,3%
Empréstimos e financiamentos ^{11.8}	666	0,6%
Total Exigível a Longo Prazo	45.951	41,0%

Patrimônio Líquido	(19.186)	-17,1%
Capital Social	18.000	16,1%
Prejuízos Acumulados (Anterior a 2010)	(24.015)	-21,4%
Prejuízos Acumulados (Gerencial)	(13.171)	-11,8%

Total do Passivo	112.068	100,0%
-------------------------	----------------	---------------

Financeiro

Balanço Patrimonial resumido – Ajustado

Posição em 30/09/2010 – R\$ Mil

Ativo		% / AT
Circulante	64.954	51,9%
Cíclico	62.556	50,0%
Clientes	16.503	13,2%
Estoques	44.005	35,1%
Tributos a Recuperar	1.877	1,5%
Adiantamentos	171	0,1%
Errático (Financeiro)	2.398	1,9%
Caixa	99	0,1%
Bancos	1.090	0,9%
Aplicações	1.208	1,0%
Total do ativo circulante	64.954	51,9%
Ativo Não-circulante	60.263	
Realizável a Longo Prazo	24.344	19,4%
Créditos com partes relacionadas	15.312	12,2%
Tributos a Recuperar	197	0,2%
Clientes (Em Cobrança)	8.732	7,0%
Despesas do exercício seguinte	103	7,0%
Permanente	35.919	0,0%
Novos investimentos	23.567	18,8%
Imobilizado líquido	12.352	9,9%
Total do ativo não circulante	60.263	48,1%
Total do Ativo	125.217	100,0%

Passivo		% / AT
Circulante	99.118	79,2%
Cíclico	70.617	56,4%
Fornecedores	10.760	8,6%
Fornec./Ctas a Pagar (Renegociação Chq Pré)	3.818	3,1%
Fornecedores (Maquinário)	7.150	5,7%
Contas a pagar	1.614	1,3%
Adiantamento de clientes	1.813	1,5%
Obrigações trabalhistas	5.247	4,2%
Obrigações tributárias	37.923	30,3%
Obrigações tributárias parceladas	2.291	1,8%
Errático (Financeiro)	28.501	22,8%
Empréstimos e financiamentos	15.351	12,3%
Duplicatas Descontadas	5.320	4,3%
Duplicatas/Contr. Auto-liquidáveis	7.830	6,3%
Total do passivo circulante	99.118	79,2%
Passivo Não-circulante	45.286	36,2%
Exigível a Longo Prazo	45.286	36,2%
Fornecedores	384	0,3%
Fornecedores (Maquinário)	8.250	6,6%
Obrigações tributárias	25.987	20,8%
Obrigações tributárias parceladas	9.754	7,8%
Contas a pagar	603	0,5%
Provisões para contingência	308	0,3%
Patrimônio Líquido	(19.186)	-15,3%
Capital Social	18.000	14,4%
Prejuízos Acumulados (Anterior a 2010)	(24.015)	-19,2%
Prejuízos Acumulados (Gerencial)	(13.171)	-10,5%
Total do Passivo	125.217	100,0%

Financeiro

DRE – Base Setembro/2010 – R\$ Mil

	set/10	% s/ RL	% s/ RB
Receita Bruta¹	13.124	140,7%	100,0%
Tributos sobre Receita ²	(3.441)	-36,9%	-26,2%
Receita Líquida	9.325	100,0%	71,1%
Custo dos Produtos Vendidos	(7.087)	-76,0%	-54,0%
Matéria-prima ³	(4.745)	-50,9%	-36,2%
Mão-de-Obra Direta e Indireta ⁴	(1.463)	-15,7%	-11,1%
Gastos Gerais de Fabricação ⁵	(756)	-8,1%	-5,8%
Custo de Depreciação ⁶	(124)	-1,3%	-0,9%
Lucro Bruto	2.238	24,0%	17,1%
Despesas Gerais	(1.977)	-21,2%	-15,1%
Despesas Comerciais⁷	(917)	-9,8%	-7,0%
Mão-de-obra Comercial	(504)	-5,4%	-3,8%
Gastos Gerais (Comercial)	(411)	-4,4%	-3,1%
Despesa de Depreciação (Comercial)	(2)	0,0%	0,0%
Despesas Administrativas⁸	(1.060)	-11,4%	-8,1%
Mão-de-obra - Adm.	(300)	-3,2%	-2,3%
Gastos Gerais (Administrativo)	(739)	-7,9%	-5,6%
Despesa de Depreciação (Administrativo)	(13)	-0,1%	-0,1%
Despesas Tributárias⁹	(8)	-0,1%	-0,1%
Lucro Operacional	262	2,8%	2,0%
Despesas/Receitas Financeiras¹¹	(781)	-8,4%	-6,0%
Outras receitas/despesas	56	0,6%	0,4%
Lucro (Prejuízo) Líquido	(519)	-5,6%	-4,0%

Prejuízo Líquido Depois do IRPJ e CSLL	(519)
(+) Despesas /(Receitas) Financeiras	781
(+) Depreciações e Amortizações	138
EBITDA	400
Percentual sobre RL	4,3%

Financeiro

Demonstração do Resultado Gerencial – R\$ Mil

	jan/10	fev/10	mar/10	abr/10	mai/10	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	Média Mensal	Acum. 2010	% / RL	% / RB
Receita Bruta de Vendas	10.706	7.984	14.161	11.749	11.599	10.641	12.572	12.137	13.124	11.630	104.672	139,8%	100,0%
(-)Tributos sobre Receita Bruta	2.763	1.909	3.469	2.984	2.972	2.632	3.079	3.075	3.441	2.925	26.324	35,2%	25,1%
(-)Devolução de Vendas	619	494	309	313	379	221	574	224	358	388	3.491	4,7%	3,3%
Receita Líquida	7.323	5.581	10.383	8.453	8.247	7.788	8.919	8.838	9.325	8.317	74.857	100,0%	71,5%
Custo dos Produtos Vendidos	6.973	5.821	8.804	6.966	7.157	6.721	7.136	6.984	7.087	7.072	63.649	85,0%	60,8%
Matéria-prima	4.599	3.569	6.458	4.688	4.473	4.451	4.772	4.693	4.745	4.717	42.449	56,7%	40,6%
Mão-de-obra Industrial	1.436	1.358	1.570	1.350	1.716	1.372	1.401	1.400	1.463	1.452	13.066	17,5%	12,5%
Gastos Gerais de Fabricação	793	748	652	804	844	774	838	767	756	775	6.976	9,3%	6,7%
Custo de Depreciação	146	146	124	124	124	124	124	124	124	129	1.157	1,5%	1,1%
Lucro Bruto	350	(240)	1.579	1.486	1.090	1.068	1.783	1.854	2.238	1.245	11.208	15,0%	10,7%
Despesas Gerais	2.231	2.158	2.074	2.331	2.050	2.027	1.953	2.067	1.977	2.096	18.868	25,2%	18,0%
Despesas Comerciais	983	796	942	1.032	1.049	939	982	948	917	954	8.587	11,5%	8,2%
Mão-de-obra Comercial	644	493	560	603	581	526	522	565	504	555	4.998	6,7%	4,8%
Gastos Gerais (Comercial)	338	301	380	427	467	411	458	380	411	397	3.572	4,8%	3,4%
Despesa de Depr. (Coml)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17	0,0%	0,0%
Despesas Administrativas	1.248	1.362	1.132	1.299	1.001	1.088	971	1.120	1.060	1.142	10.281	13,7%	9,8%
Mão-de-obra - Adm.	404	564	324	496	324	281	293	328	300	368	3.315	4,4%	3,2%
Gastos Gerais (Administrativo)	822	771	783	774	656	786	657	767	739	750	6.754	9,0%	6,5%
Despesa de Depreciação (Adm.)	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	114	0,2%	0,1%
Despesas Tributárias	9	14	13	17	8	8	8	12	8	11	99	0,1%	0,1%
EBITDA	(1.721)	(2.237)	(357)	(707)	(822)	(821)	(32)	(75)	400	(708)	(6.371)	-8,5%	-6,1%
Lucro ou Prejuízo Operacional	(1.881)	(2.398)	(495)	(845)	(960)	(959)	(170)	(214)	262	(851)	(7.660)	-10,2%	-7,3%
(-) Despesas Financeiras	680	433	642	598	752	706	773	1.065	836	721	6.486	8,7%	6,2%
(=) Res. Após Desp. Fin. II	(2.561)	(2.831)	(1.137)	(1.443)	(1.712)	(1.665)	(943)	(1.279)	(575)	(1.572)	(14.146)	-18,9%	-13,5%
(+/-) Outras Rec. e Desp. Op.	(233)	111	65	108	8	33	95	733	56	108	975	1,3%	0,9%
Variação Cambial (Passiva/Ativa)	(233)	111	65	108	(185)	33	95	3	56	6	52	0,1%	0,0%
Venda de Bem do Ativo Imob.	-	-	-	-	193	-	-	730	-	103	923	1,2%	0,9%
Prejuízo do Exercício	(2.794)	(2.719)	(1.072)	(1.335)	(1.705)	(1.632)	(848)	(546)	(519)	(1.463)	(13.171)	-17,6%	-12,6%

Base: Jan/10 a Set/10

Financeiro

Análise Econômico-Financeira

Indicadores da Situação Econômico-Financeira e Patrimonial

Índices de Estrutura Patrimonial	
Composição do Endividamento Curto Prazo	68,6%
Índices de Solvência	
Liquidez Geral	0,62
Liquidez Corrente	0,66
Liquidez Seca	0,21
Liquidez Imediata	0,01
Margem de Garantia	(13,3%)
Cobertura dos Encargos Financeiros	(0,25)

Financeiro

Análise Econômico-Financeira – R\$ Mil

Indicadores da Situação Econômico-Financeira e Patrimonial

Índices de Prazos Médios (Qtde. de dias)

Prazo Médio de Estocagem	249
Prazo Médio de Cobrança	57
Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores	61

Análise Dinâmica Financeira (R\$)

Necessidade Líquida de Capital de Giro	14.978
Tesouraria	(8.060)
Longo Prazo	45.286
Efeito Tesoura	(0,54)
Recursos Próprios Realizáveis*	15.312

* Valores em haver com partes relacionadas, a título de Contrato de Mútuo, ativo longo prazo em aberto
Base: Jan/10 a Set/10

Financeiro

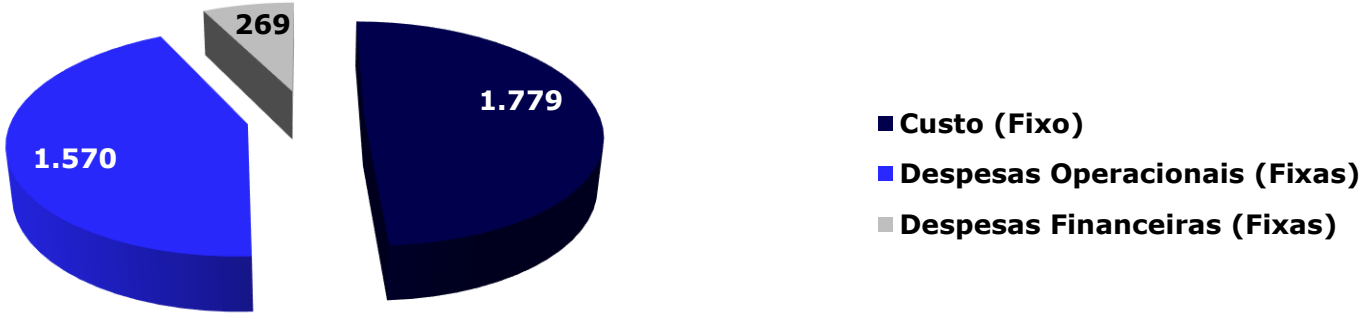
Análise Econômico-Financeira – R\$ Mil

Indicadores de Atividade	
Giro de Estoques	1,45
Giro de Clientes	6,34
Giro do Ativo Operacional	8,47
Giro do Ativo Total	0,60
Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade	
Margem Bruta	10,7%
<i>EBITDA (%)</i>	-8,5%
<i>EBITDA (R\$)</i>	(6.371)
Margem Operacional	-10,2%
Margem Líquida	-17,5%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	-10,5%

Financeiro

Custos Fixos e Despesas Fixas – R\$ Mil

	Média Mensal	Part. %
Custo (Fixo)	1.779	49,2%
Mão-de-obra Industrial	1.452	40,1%
Gastos Gerais de Fabricação	199	5,5%
Custo de Depreciação	129	3,6%
	-	
Despesas Operacionais (Fixas)	1.570	43,4%
Mão-de-obra Comercial	226	6,2%
Gastos Gerais (Comercial)	200	5,5%
Despesa de Depreciação (Comercial)	2	0,1%
Mão-de-obra Administrativa	368	10,2%
Gastos Gerais (Administrativo)	750	20,7%
Despesa de Depreciação (Administrativo)	13	0,4%
Despesas Tributárias	11	0,3%
Despesas Financeiras (Fixas)	269	7,4%
	-	
Custos Fixos e Despesas Fixas Totais	3.618	100,0%
	-	
(-) Custo e Despesa de Depreciação	143	4,0%
(-) Despesas Financeiras	269	7,4%
Custos Fixos e Despesas Fixas (Sem Depreciação e Despesa Financeira)	3.206	88,6%



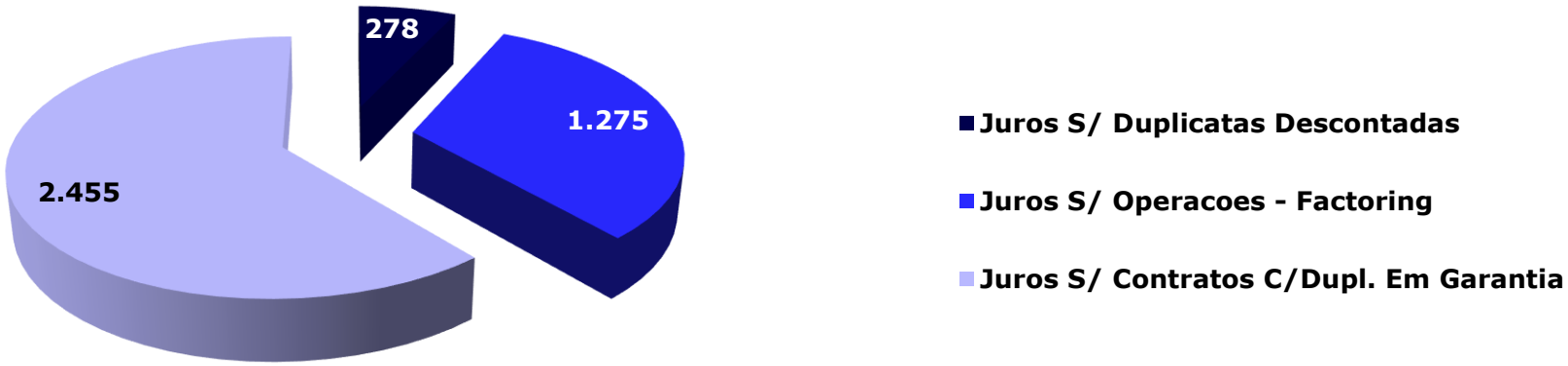
Base: Média de Jan/10 a Set/10 – R\$

Financeiro

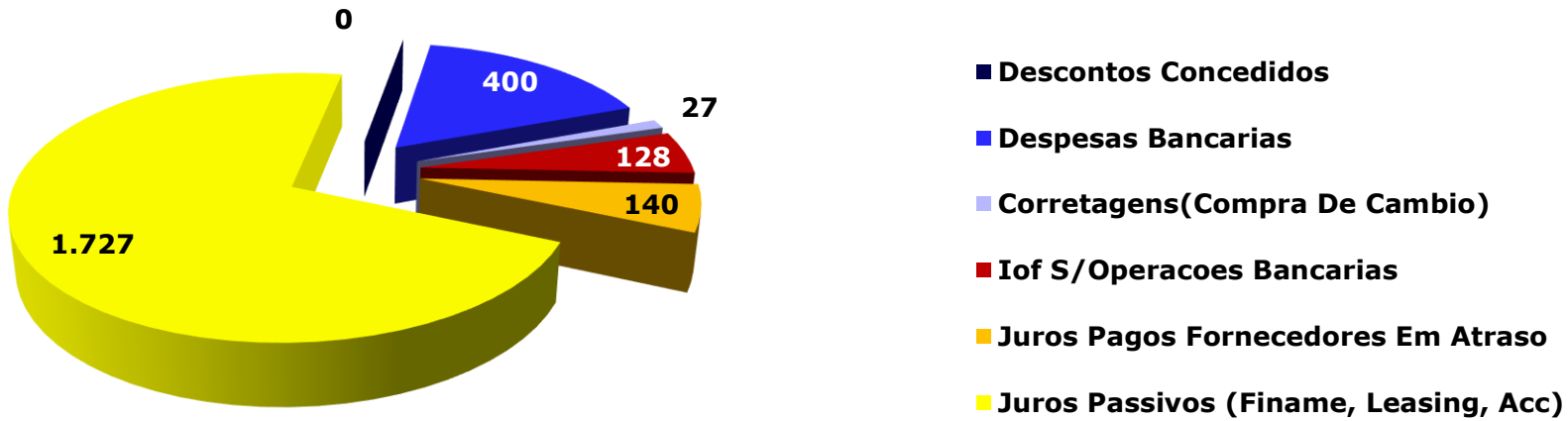
Custos e Despesas: Abertura – Despesas Financeiras (Gerais) – R\$ Mil

tecnologia & design

Variáveis sob a operação



Rolagem das dívidas - Fixas



Financeiro

Variação do Ponto de Equilíbrio - Média

Margem de Contribuição II Média (%) (Sobre RL)	24,61%
---	---------------

Ponto de Equilíbrio Econômico (Rec. Líquida)	14.705.230
--	------------

Ponto de Equilíbrio Financeiro (Rec. Líquida)	14.123.294
---	------------

Margem de Contribuição II Média (%) (Sobre RL)	30,03%
---	---------------

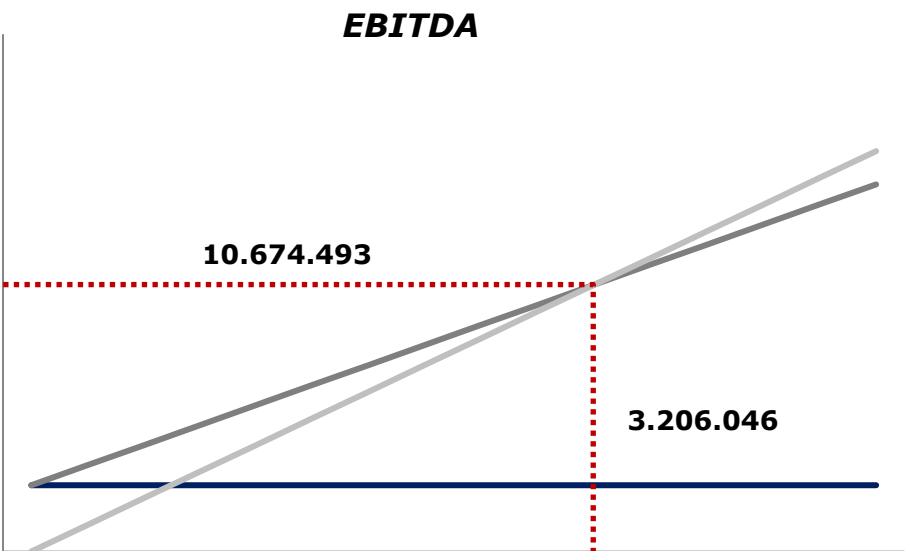
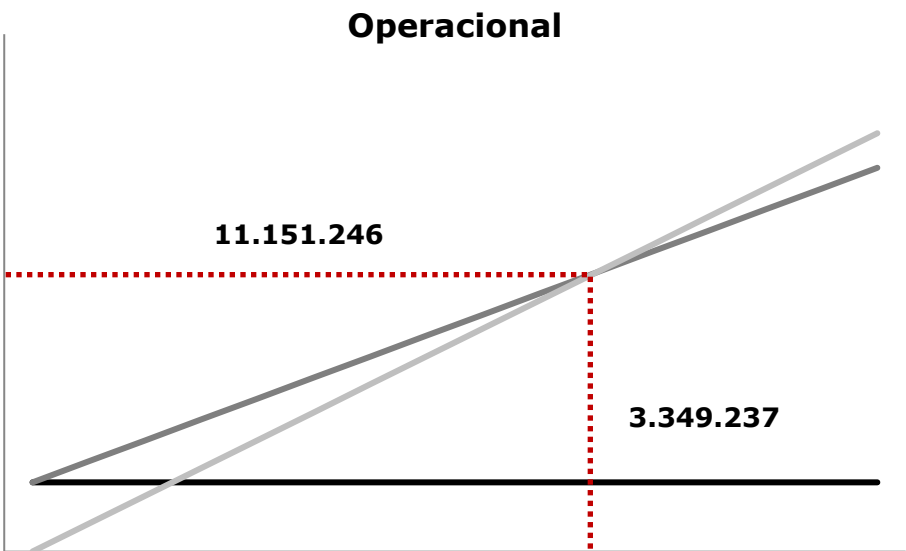
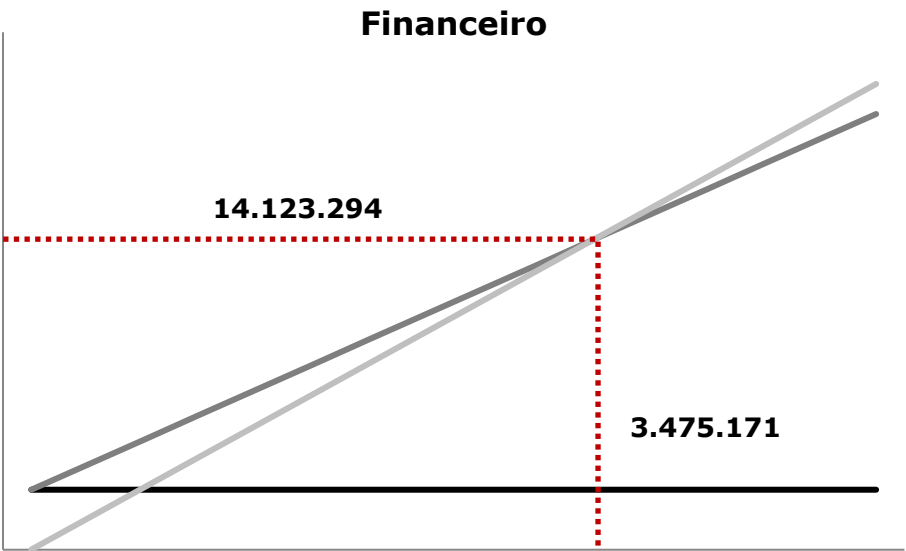
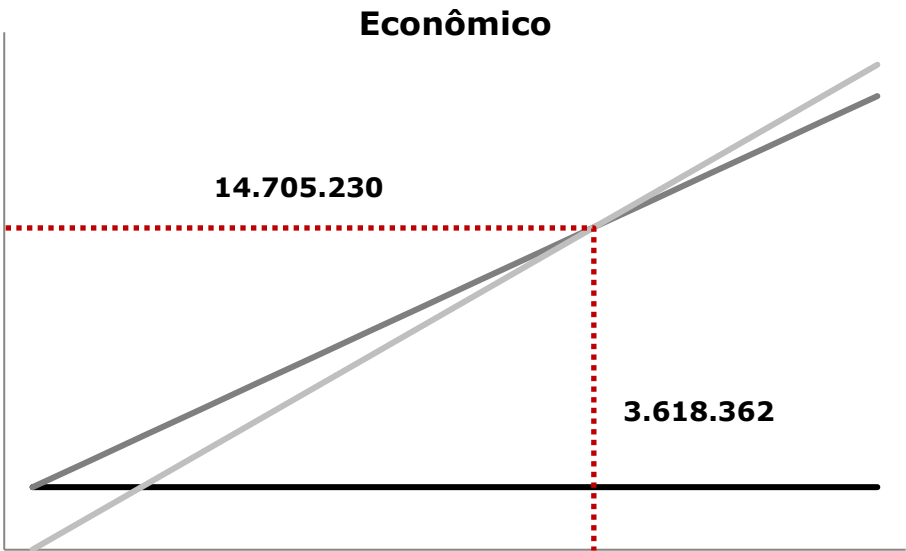
Ponto de Equilíbrio Operacional (Rec. Líquida)	11.151.246
--	------------

Ponto de Equilíbrio <i>EBITDA</i> (Rec. Líquida)	10.674.493
--	------------

Base: Média Janeiro/10 a Setembro/10 – em R\$

Financeiro

Ponto de Equilíbrio – Média – R\$



Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

A análise da área Industrial é potencialmente uma das maiores oportunidades de geração de resultados, onde se busca identificar oportunidades na área produtiva (horas paradas / ineficiências), bem como na melhor gestão dos recursos.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Estudo de produtividade; Balanceamento da Produção; Sistema de Gestão da Produção; Oportunidade de Redução de Custos.

Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

A visibilidade dos Custos e Margens é fundamental na correta avaliação de Performance da Empresa e na escolha de ações estratégicas focadas nos resultados do negócio.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Margem de contribuição por produto e cliente; Estrutura de custos fixos da unidade de negócio; Preço de venda médio vs. custos e despesas apropriados ao produto.

Custos e Margens

Introdução

A visibilidade dos Custos e Margens é fundamental na correta avaliação de Performance da Empresa e na escolha de ações estratégicas focadas nos resultados do negócio.

Neste capítulo, o **objetivo** é apresentar índices e análises sobre:

- Margem de contribuição por produto
- Margem de contribuição por cliente
- Margem de contribuição por UF

As Margens de Contribuição demonstradas foram obtidas através do critério:

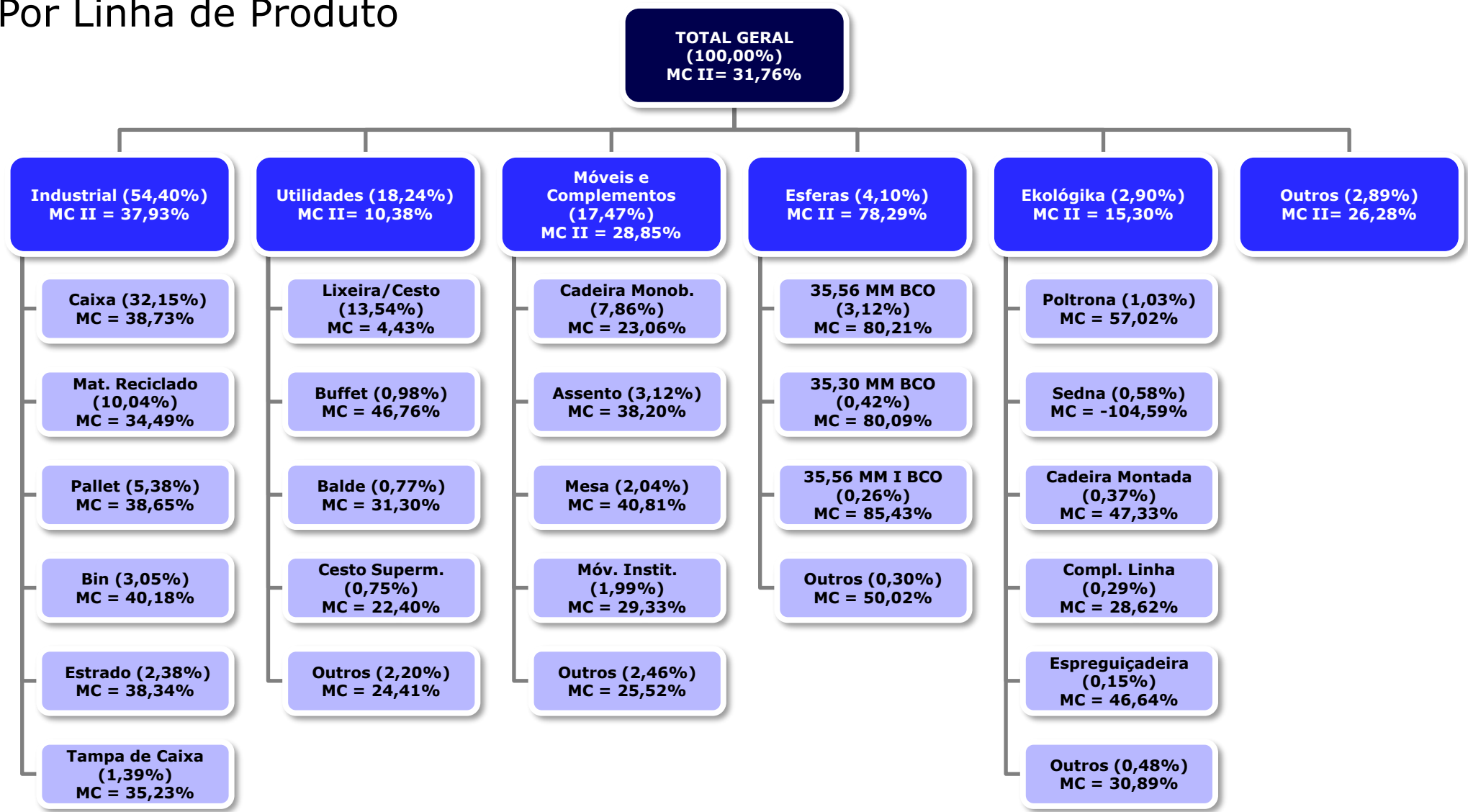
- $MC\ I = Receita\ Líquida - (Custos\ Variáveis)$
- $MC\ II = Receita\ Líquida - (Despesas\ Variáveis\ de\ Vendas\ e\ Financeiras)$

A base para esta análise refere-se ao mês de setembro/2010

Merecem atenção especial as análises referentes aos produtos SEDNA, com margens bastante negativas. Apesar do trabalho de pesagem realizado pela Ogata, o estudo envolve também a formulação dos produtos e preços das matérias-primas, informações fornecidas e validadas junto aos responsáveis da xxxxxxxxxx.

Custos e Margens

Por Linha de Produto



Base: Set/10 - Valores entre parêntesis referem-se à representatividade na Receita Bruta Total

Custos e Margens

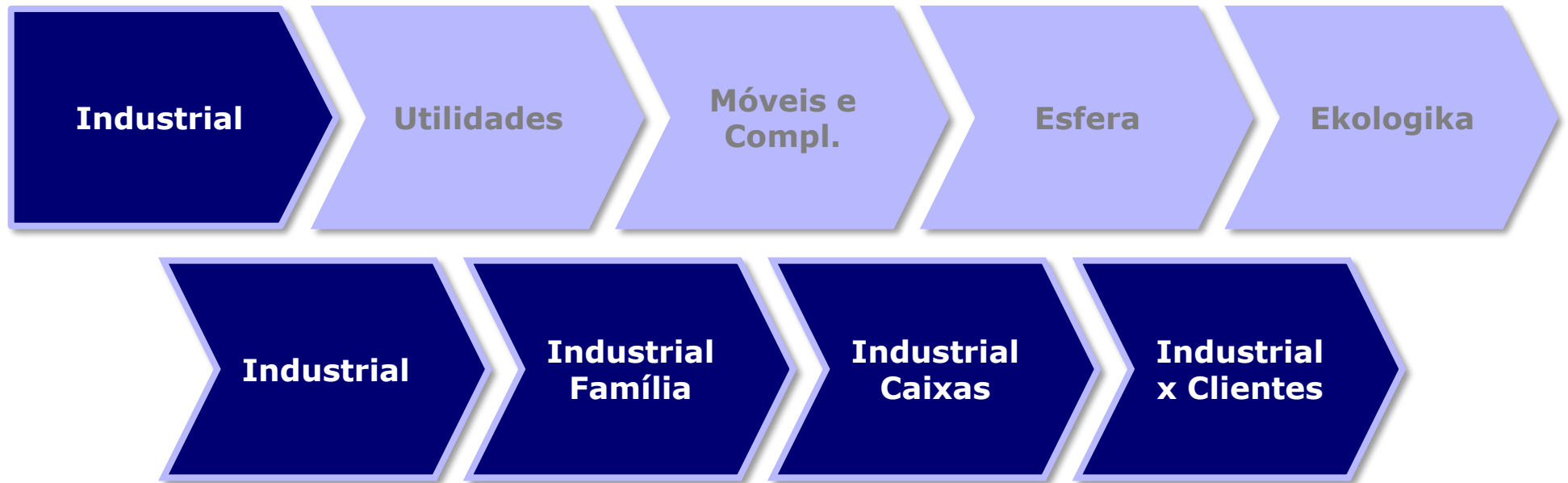


Custos e Margens

Por Linha de Produto

Linha de Produto	Qtde	Receita Bruta	Part. (%)	Part. Acum. (%)	Preço Médio	M.C. I (R\$)	M.C. I (%)	M.C. II (R\$)	M.C. II (%)	M.C. II (Unit.)
Industrial	326.208	7.139.936	54,4%	54,4%	22	2.623.236	49,9%	1.994.679	37,9%	6
Utilidades	65.581	2.394.152	18,2%	72,7%	37	397.425	22,1%	186.658	10,4%	3
Móveis e Complementos	103.964	2.292.944	17,5%	90,1%	22	692.457	40,7%	490.599	28,9%	5
Esfera	4.878	538.271	4,1%	94,2%	110	336.322	91,1%	288.935	78,3%	59
Ekologika	20.078	380.084	2,9%	97,1%	19	77.484	26,9%	44.024	15,3%	2
Outros	72.626	378.660	2,9%	100,0%	5	103.791	38,7%	70.456	26,3%	1
Total Geral	593.335	13.124.046	100,0%		22	4.230.715	43,7%	3.075.352	31,8%	5

Custos e Margens



Custos e Margens

Por Produto - Geral

Produto	Qtde	Receita Bruta	Part. (%)	Part. Acum. (%)	Preço Médio	M.C. I (R\$)	M.C. I (%)	M.C. II (R\$)	M.C. II (%)	M.C. II (Unit.)
Lixeira Ret Pedal 100L Bco	5.237	430.954	3,3%	3,3%	82,29	42.824	12,8%	4.885	1,5%	0,93
Esfera 35,56Mm Bco	3.233	409.550	3,1%	6,4%	126,70	255.360	93,4%	219.306	80,2%	67,84
Lixeira Ret Pedal 50L Bco	7.472	329.939	2,5%	8,9%	44,16	26.740	10,5%	(2.306)	-0,9%	(0,31)
Caixa 1042 Pp Vd/Band C/ Tp	10.000	300.300	2,3%	11,2%	30,03	135.992	62,3%	109.556	50,2%	10,96
Caixa 1050/03 Pp Cz/Esc	386	261.960	2,0%	13,2%	678,65	107.946	56,1%	84.885	44,1%	219,91
Caixa 1011 Pe Bco	5.706	236.540	1,8%	15,0%	41,45	111.679	64,9%	90.856	52,8%	15,92
Lixeira Ret Pedal 25L Bco	5.265	196.296	1,5%	16,5%	37,28	19.780	13,0%	2.499	1,6%	0,47
Pallet P1 Lstrav.410 Cz/Esc100	1.020	194.279	1,5%	18,0%	190,47	71.992	53,5%	54.888	40,8%	53,81
Caixa 1014 Pp Az/Col C/ Tp	9.013	165.846	1,3%	19,2%	18,40	46.956	38,9%	32.356	26,8%	3,59
Caixa 2003 Pp Az/Col	4.453	158.965	1,2%	20,5%	35,70	39.119	33,6%	25.125	21,6%	5,64
Caixa 1030 Cafe Reciclado	957	135.394	1,0%	21,5%	141,48	46.697	45,4%	34.778	33,8%	36,34
Poltrona Aro Bco	7.150	130.143	1,0%	22,5%	18,20	69.749	69,0%	58.291	57,7%	8,15
Assento 401 Vm	5.401	126.538	1,0%	23,4%	23,43	50.914	54,1%	39.774	42,2%	7,36
Cadeira Giulia Vm Kaiser	5.368	108.380	0,8%	24,3%	20,19	15.989	19,8%	6.448	8,0%	1,20
Caixa 1013 Pp Bco	4.486	104.209	0,8%	25,1%	23,23	37.374	49,0%	28.200	37,0%	6,29
Estrado 50X50 Cafe Reciclado	6.561	103.672	0,8%	25,9%	15,80	33.762	44,6%	24.635	32,5%	3,75
Mesa Martinique Ka Vm Im	2.340	103.457	0,8%	26,6%	44,21	39.613	51,4%	30.506	39,6%	13,04
Caixa 2002 Pp Az/Col	5.530	99.138	0,8%	27,4%	17,93	26.549	36,7%	17.821	24,7%	3,22
Pallet P1 410 Cafe Reciclado	937	97.744	0,7%	28,1%	104,32	16.261	23,1%	7.656	10,9%	8,17
Cadeira Manaca S/B Bco	4.491	95.829	0,7%	28,9%	21,34	28.422	39,7%	19.986	27,9%	4,45
Outros (1.614)	498.329	9.334.915	71,1%	100,0%	18,73	3.006.997	43,6%	2.185.207	31,7%	4,39
Total Geral	593.335	13.124.046	100,0%		22,12	4.230.715	43,7%	3.075.352	31,8%	5,18

Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

Importante capítulo do estudo e que auxilia no gerenciamento dos efeitos mercadológicos a que está sujeito a empresa em análise.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Estudo do mercado, previsões de crescimento, efeitos da inflação e de eventos sobre as operações. Importante, pois auxilia no entendimento dos riscos de continuidade das operações.

Sumário Executivo

ESCOPO DOS TRABALHOS

Empresa

Recursos Humanos

Capítulo contempla as projeções estimativas de resultado e caixa projetadas com base em premissas pré-estabelecidas com a alta gestão das empresas analisadas.

INTENS DESTE TRECHO DO RELATÓRIO

Plano de Ação; DRE projetado, Fluxo de Caixa Projetado, etc.

Estratégias

**Definição da
Estratégia de Curto Prazo**

**Definição da
Estratégia de Médio
e Longo Prazo**



Estratégias

SWOT Analysis

PONTOS FORTES

- Marca constituída no mercado
- Qualidade dos produtos xxxxxxxxx
- Carteira potencial de clientes pulverizada
- Presença nos principais PDV's do atacado e varejo de São Paulo
- Dedicção integral dos sócios no processo de profissionalização da gestão
- Identificação e busca de alternativas para alguns dos fatores críticos de sucesso
- Flexibilidade do portfólio de produtos
- Projeto de aumento de venda de esferas, retomando clientes antigos e alcançando novos, com potencial de receita de R\$25 milhões/ano
- Ferramentaria: Capacidade para a confecção de moldes de pequeno a médio porte. *Know How* para a manutenção de moldes.
- Departamento de Controle de Qualidade bem estruturado e disciplinado.
- Manutenção (Mecânica e Elétrica), bom nível de conhecimento técnico, realiza 95% das manutenções internamente.
- Departamento de Materiais (Moagem, Extrusão, Pigmentação), começou um trabalho de estruturação nos controles de rastreabilidade da matéria-prima, ponto fundamental para garantia do uso do material.
- Equipe demonstra ser pró ativa para mudanças, cabe ressaltar que toda pró atividade deve ser bem orientada para evitar tumulto.

PONTOS FRACOS

- Planejamento das atividades e processos
- Sinergia/comunicação e confiabilidade em informações
- Controle na apuração de custos, margem de contribuição e precificação e acompanhamento do mercado
- Logística sem indicadores SLA e custos
- Salário médio acima da média/mercado. Fopag set > R\$2MM
- Alta Horas extras, (Ex.:R\$120mil / Set 2010)
- Falta de controle sobre o estoque da empresa
- Planejamento Tributário/Fiscal
- Processos: Pouca participação no chão de fábrica, pouca assertividade nas ações.
- PCP: Todas as rotinas ficam muito difíceis e geram um trabalho desnecessário, bem como a baixo nível de acuracidade nas informações e controles.
- Informações como Carga Máquina, Mapa Geral de Produção, Controle de Horas, Análise de Cenários em Máquinas são inexistentes.
- Estoques: Baixo controle dos itens sob sua responsabilidade, embora em dois galpões tenha sido criado um sistema de endereçamento, ainda está muito longe do modelo ideal.
- Ferramentaria: precisa aumentar a sua eficiência no quesito manutenção de moldes.
- Engenharia: Apresenta um desempenho muito abaixo das necessidades da empresa. Principais anomalias: Estudo de Tempos: Cronoanálise, Folha de Processos que possa assegurar a padronização das operações. Estrutura de Produtos (Ficha Técnica), Estrutura de Processos, Fluxograma de Processos.
- Operadores interferem no ajuste da máquinas, falta presença da Liderança e de Processos.
- Alto índice desperdício
- Dificuldade no desenvolvimento de novos produtos
- Informações estão com as pessoas, ou seja, existe uma informalidade que prejudica o sistema de trabalho.

Estratégias

SWOT Analysis

AMEAÇAS

- Variação do preço/resina e dificuldades de repasse
- Produtos importados da China
- Infra-estrutura logística para expansão de vendas para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste
- Concorrentes focados em produtos específicos para ganho de escala, especialização e alta produtividade
- Risco Tributário/Passivo Oculto
- Fortes concorrentes já investindo em melhorias, em expansão da distribuição e em fortalecimento do Core Business
- Perda de mercado para novos concorrentes

OPORTUNIDADES

- Ampla aplicação do portfólio de produtos diminuindo a dependência de nichos específicos
- Forte presença e penetração já conquistada no mercado, sobretudo no estado de São Paulo.
- Percepção de alta qualidade versus preço
- Baixa rejeição a linha de produtos e preços acessíveis ao grande mercado consumidor
- Implantar Plano de Garantia de Processos
- Utilizar novos Indicadores de Controle e Desempenho
- Implementar Sistema de *Setup* otimizado
- Fazer uso de Ferramentas de desenvolvimento tais como FMEA –Modo de Falha e Análise do Efeito
- Estudo de Tempos Métodos e Processos
- Terceirizar parte da injeção
- Abrir nova unidade de negócios - Moagem

Estratégias

Análise SWOT - III

			Ambiente Interno	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Ambiente Externo	Predominância de	Ameaças	Ações de Sobrevivência	Ações de Manutenção
		Oportunidades	Ações para Crescimento	Ações para Desenvolvimento

Estratégias

SWOT Staircase

SOBREVIVÊNCIA

Fraquezas X Ameaças

- Gestão focada no Ponto de Equilíbrio a curto prazo
- Acompanhamento e gestão do resultado xxxxxxxxx
- Profissionalização e implantação de controles diversos em todas as áreas da Empresa, gerando informações gerenciais confiáveis, dessa forma aumentando a eficiência dos processos



CRESCIMENTO

Fraquezas X Oportunidades

- Melhorar o controle de custos, estoques e nível de serviço da operação logística xxxxxxxxx
- Força de Vendas e Canais de Distribuição, todos eles sem exceção, focados nos produtos geradores de MC
- Fortalecimento nos negócios da xxxxxxxxx, concentrados no Core Business



MANUTENÇÃO

Pontos Fortes X Ameaças

- Melhorar processos, estrutura organizacional e fluxo de informações – todos eles focados em gerenciar a Complexidade da Operação
- Criação de diferenciais relevantes que garantam o posicionamento em Clientes vs Produtos vs Preço-Médio da xxxxxxxxx



DESENVOLVIMENTO

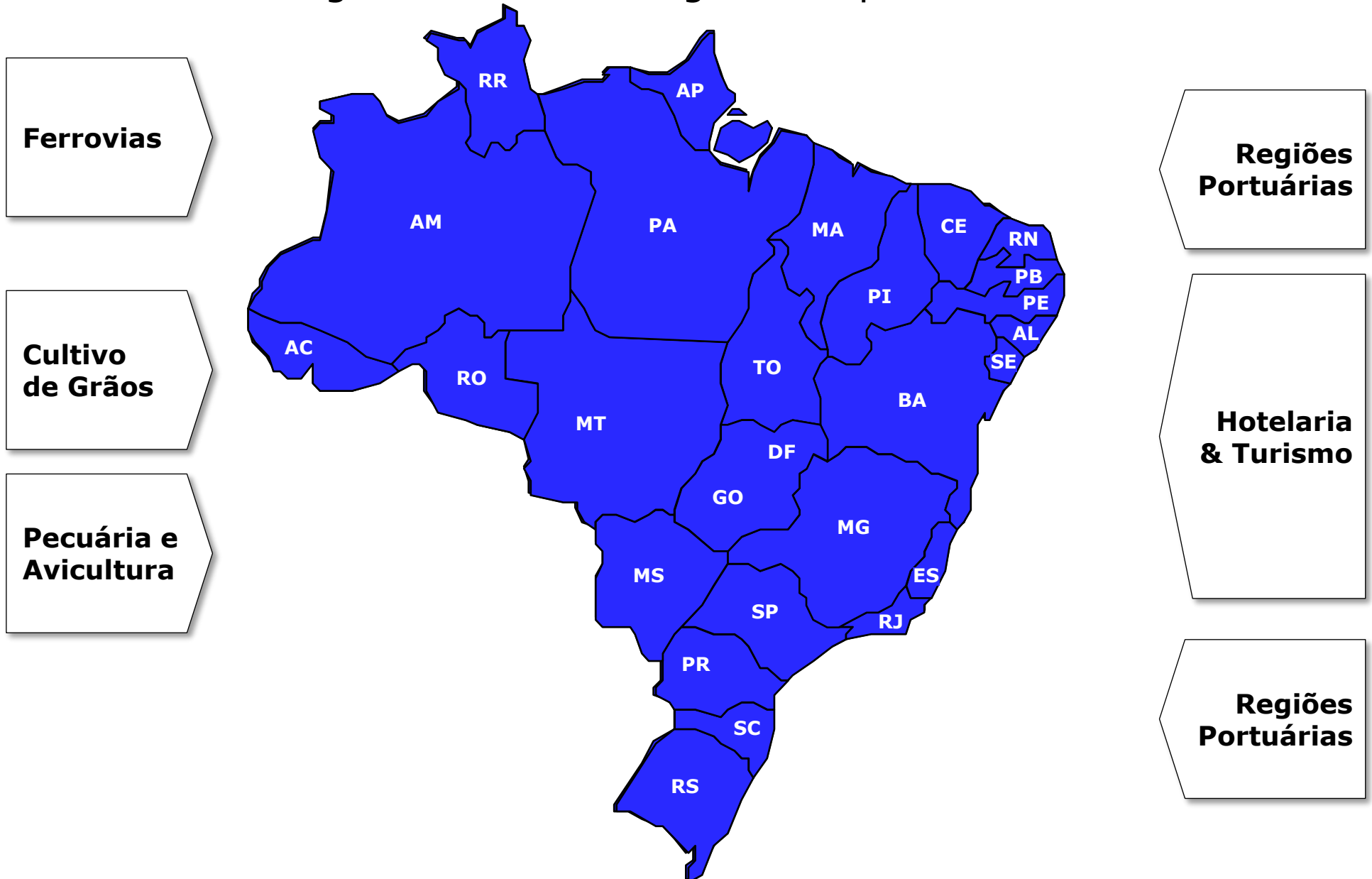
Pontos Fortes X Oportunidades

- Obstruir ao máximo o movimento dos concorrentes, através da exploração máxima de produtos, canais, clientes e segmentos – utilizando assim o máximo do Brand Awareness da marca xxxxxxxxx
- Fortalecer a Estrutura Organizacional para o patamar máximo de profissionalização que os mais expressivos concorrentes trazem para competir no mercado



Estratégias

Desenho da Estratégia de Médio e Longo Prazo para cobrir o Brasil



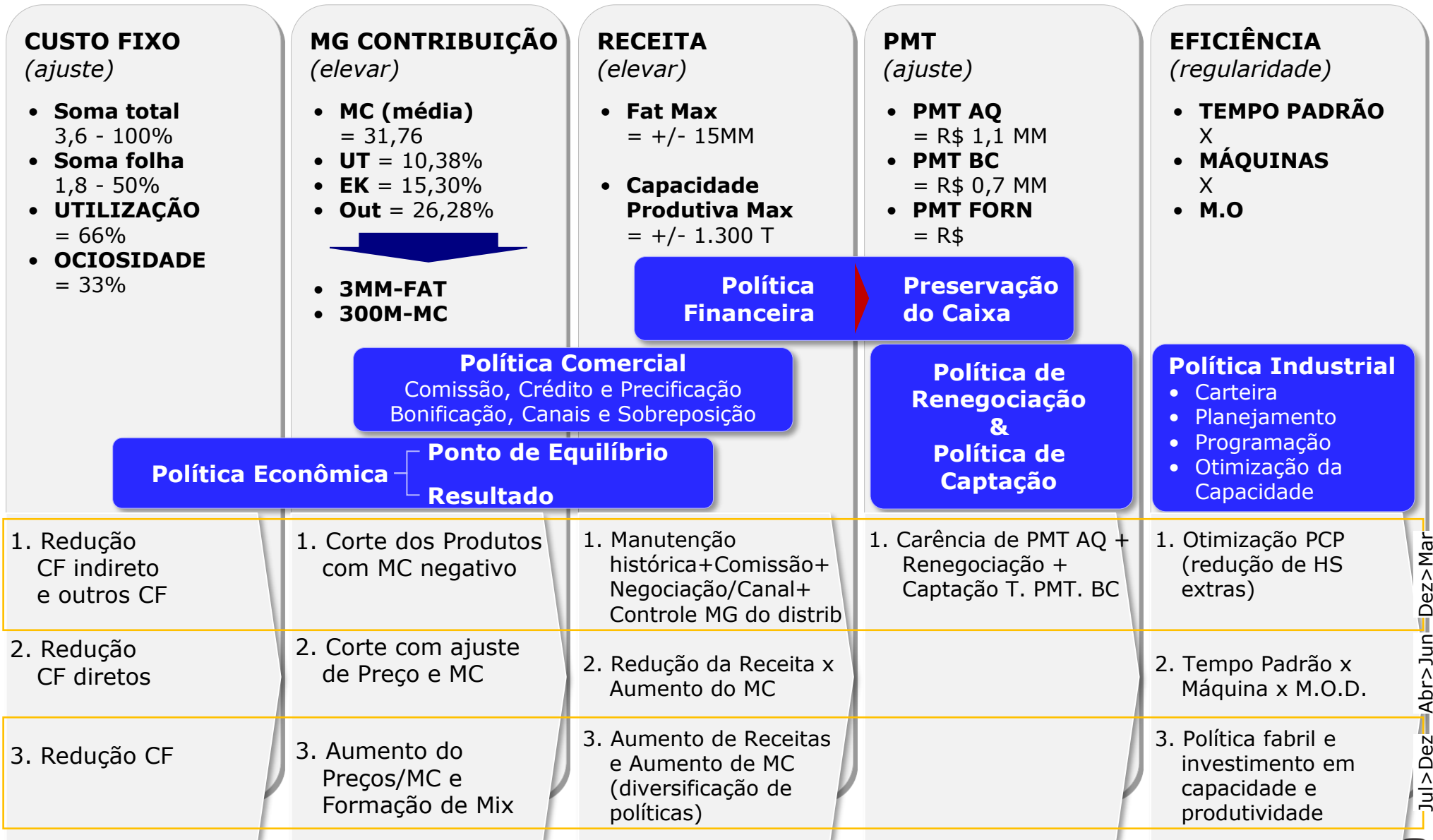
Estratégias

Matriz de priorização das estratégias



STRATEGIC SCHEDULE

Turnaround Strategy



Projeções

Ano I – R\$ Mil

	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11
Faturamento Bruto	11.771	9.417	11.583	11.698	11.815	11.934	12.053	12.173	12.295	12.418	12.542	12.668
(-) Devoluções/Abatimentos/Desco. Incondicionais	393	314	232	234	236	239	241	243	246	248	251	253
(-) Tributos Incidentes na Venda	2.902	2.321	2.855	2.884	2.912	2.942	2.971	3.001	3.031	3.061	3.092	3.123
(=) Receita Líquida das Atividades	8.477	6.781	8.496	8.581	8.667	8.753	8.841	8.929	9.018	9.109	9.200	9.292
(-) Custo dos Produtos Vendidos	6.496	5.031	5.881	5.928	5.975	6.022	6.070	6.119	6.168	6.217	6.267	6.317
(-) Custo da Méria-Prima	4.276	3.421	4.208	4.250	4.293	4.335	4.379	4.423	4.467	4.511	4.557	4.602
(-) Mão de Obra Industrial	1.437	1.064	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042
(-) Gastos Gerais de Fabricação	782	546	631	635	640	644	649	654	658	663	668	673
(=) Lucro Bruto	1.981	1.750	2.615	2.653	2.692	2.731	2.771	2.811	2.851	2.892	2.933	2.974
(-) Despesas Gerais	2.061	1.823	1.908	1.913	1.919	1.924	1.929	1.934	1.940	1.945	1.951	1.956
Comerciais	946	831	926	931	936	941	947	952	957	963	968	974
Mão de Obra	550	507	540	541	543	545	547	548	550	552	554	556
Gastos Gerais	396	324	386	390	393	397	400	404	407	411	414	418
Administrativas	1.104	982	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Mão de Obra	361	321	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318
Gastos Gerais	743	661	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655
(-)Despesas Tributárias	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
(=) Resultado Operacional	(80)	(73)	706	740	773	807	842	876	911	946	982	1.018
EBTIDA	(80)	(73)	706	740	773	807	842	876	911	946	982	1.018
(-)Despesas Financeiras Variáveis	451	361	444	448	452	457	462	466	471	476	480	485
(=) Resultado Após Despesas Financeiras I	(530)	(434)	263	292	321	350	380	410	440	471	502	533
(-)Despesas Financeiras Fixas	266	264	261	259	256	253	251	248	246	243	241	239
(=) Resultado Após Despesas Financeiras II	(797)	(697)	2	33	65	97	129	162	194	227	261	294
(=) Resultado Liquido	(797)	(697)	2	33	65	97	129	162	194	227	261	294

Projeções

Ano II – R\$ Mil

	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12
Faturamento Bruto	12.794	12.922	13.052	13.182	13.314	13.447	13.581	13.717	13.854	13.993	14.133	14.274
(-) Devoluções/Abatimentos/Desco. Incondicionais	256	258	261	264	266	269	272	274	277	280	283	285
(-) Tributos Incidentes na Venda	3.154	3.185	3.217	3.249	3.282	3.315	3.348	3.381	3.415	3.449	3.484	3.519
(=) Receita Líquida das Atividades	9.385	9.479	9.573	9.669	9.766	9.863	9.962	10.062	10.162	10.264	10.366	10.470
(-) Custo dos Produtos Vendidos	6.368	6.420	6.472	6.524	6.577	6.631	6.685	6.740	6.795	6.851	6.907	6.964
(-) Custo da Méria-Prima	4.648	4.695	4.742	4.789	4.837	4.885	4.934	4.983	5.033	5.084	5.134	5.186
(-) Mão de Obra Industrial	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042	1.042
(-) Gastos Gerais de Fabricação	678	683	688	693	698	703	708	714	719	725	730	735
(=) Lucro Bruto	3.016	3.059	3.101	3.145	3.188	3.232	3.277	3.322	3.367	3.413	3.460	3.506
(-) Despesas Gerais	1.962	1.967	1.973	1.979	1.984	1.990	1.996	2.002	2.008	2.014	2.020	2.027
Comerciais	979	985	991	996	1.002	1.008	1.014	1.020	1.026	1.032	1.038	1.044
Mão de Obra	558	560	562	564	566	568	570	572	574	576	578	580
Gastos Gerais	421	425	429	433	436	440	444	448	452	456	460	464
Administrativas	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
Mão de Obra	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318	318
Gastos Gerais	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655	655
(-)Despesas Tributárias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
(=) Resultado Operacional	1.055	1.091	1.128	1.166	1.204	1.242	1.281	1.320	1.359	1.399	1.439	1.480
EBTIDA	1.055	1.091	1.128	1.166	1.204	1.242	1.281	1.320	1.359	1.399	1.439	1.480
(-)Despesas Financeiras Variáveis	490	495	500	505	510	515	520	525	531	536	541	547
(=) Resultado Após Despesas Financeiras I	565	596	629	661	694	727	761	794	829	863	898	933
(-)Despesas Financeiras Fixas	236	234	231	229	227	225	222	220	218	216	214	211
(=) Resultado Após Despesas Financeiras II	328	363	397	432	467	503	538	574	611	647	684	722
(=) Resultado Líquido	328	363	397	432	467	503	538	574	611	647	684	722

Projeções

Consolidado – R\$ Mil

	ANO I (dez/10~nov/11)				ANO II (dez/11~nov/12)			
	Acumulado	Média Mensal	% RL	% RB	Acumulado	Média Mensal	% RL	% RB
Faturamento Bruto	142.367	11.864	136,7%	100,0%	162.264	13.522	136,3%	100,0%
(-) Devoluções/Abatimentos/Descos. Incondicionais	3.130	261	3,0%	2,2%	3.245	270	2,7%	2,0%
(-) Tributos Incidentes na Venda	35.093	2.924	33,7%	24,7%	39.998	3.333	33,6%	24,7%
(=) Receita Líquida das Atividades	104.143	8.679	100,0%	73,2%	119.021	9.918	100,0%	73,4%
(-) Custo dos Produtos Vendidos	72.490	6.041	69,6%	50,9%	79.934	6.661	67,2%	49,3%
(-) Custo da Méria-Prima	51.722	4.310	49,7%	36,3%	58.951	4.913	49,5%	36,3%
(-) Mão de Obra Industrial	12.926	1.077	12,4%	9,1%	12.509	1.042	10,5%	7,7%
(-) Gastos Gerais de Fabricação	7.843	654	7,5%	5,5%	8.474	706	7,1%	5,2%
(=) Lucro Bruto	31.653	2.638	30,4%	22,2%	39.087	3.257	32,8%	24,1%
(-) Despesas Gerais	23.203	1.934	22,3%	16,3%	23.923	1.994	20,1%	14,7%
Comerciais	11.273	939	10,8%	7,9%	12.135	1.011	10,2%	7,5%
Mão de Obra	6.533	544	6,3%	4,6%	6.827	569	5,7%	4,2%
Gastos Gerais	4.740	395	4,6%	3,3%	5.309	442	4,5%	3,3%
Administrativas	11.812	984	11,3%	8,3%	11.671	973	9,8%	7,2%
Mão de Obra	3.862	322	3,7%	2,7%	3.816	318	3,2%	2,4%
Gastos Gerais	7.950	662	7,6%	5,6%	7.855	655	6,6%	4,8%
(-)Despesas Tributárias	118	10	0,1%	0,1%	117	10	0,1%	0,1%
(=) Resultado Operacional	8.450	704	8,1%	5,9%	15.164	1.264	12,7%	9,3%
EBTIDA	8.450	704	8,1%	5,9%	15.164	1.264	12,7%	9,3%
(-)Despesas Financeiras Variáveis	5.452	454	5,2%	3,8%	6.214	518	5,2%	3,8%
(=) Resultado Após Despesas Financeiras I	2.998	250	2,9%	2,1%	8.949	746	7,5%	5,5%
(-)Despesas Financeiras Fixas	3.027	252	2,9%	2,1%	2.683	224	2,3%	1,7%
(=) Resultado Após Despesas Financeiras II	(30)	(2)	0,0%	0,0%	6.266	522	5,3%	3,9%
(=) Resultado Líquido	(30)	(2)	0,0%	0,0%	6.266	522	5,3%	3,9%



OBRIGADO!

[contato@bsescritoriodepericias.co](mailto:contato@bsescritoriodepericias.com)

[m](mailto:contato@bsescritoriodepericias.com)

www.bsescritoriodepericias.com

(11) 2338-8265