

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MITCHEL ALEXANDER VAN SPITZENBERGEN

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE UMA
INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS**

CURITIBA – PR

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MITCHEL ALEXANDER VAN SPITZENBERGEN

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE UMA
INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como critério de aprovação do
curso de MBA EM GESTÃO
ESTRATÉGICA, do Departamento de
Administração Geral e Aplicada da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Camila Camargo, Dra.

CURITIBA – PR

2015

ELABORAÇÃO DE PLANO DE RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DE UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS

RESUMO

Neste trabalho foi realizada uma análise dos diversos fatores que estariam contribuindo negativamente nos resultados financeiros de uma indústria de pequeno porte de embalagens plásticas injetadas e sopradas. Dados como a história da empresa, seu organograma, o parque de máquinas, a organização de tarefas relevantes como a programação e controle de produção, assim como seus resultados financeiros e o entorno do negócio foram reunidos e organizados compondo um quadro SWOT. Com isso e somados a várias outras constatações elaborou-se um plano de intervenção, com prazos que pudessem orientar e priorizar as ações de seus administradores.

Palavras-chave: análise swot, indústria plástica, plano de ação.

CONSTRUCTION OF A FINANCIAL RECOVERY PLAN OF A PLASTICS PACKAGING INDUSTRY

ABSTRACT

Risk of bankrupt is widely studied around the world. On this work a particular case is shown: how a small plastic packaging industry has reached its delicate financial situation and what shall be do to overcome a wide list of difficulties.

A detailed analysis including business history, its directors board profile, the manufacturing process, controls and financial data will be showed as well as a swot summary.

Once all these elements has joined, an Action Plan is suggested in order to rescue the company and guide its diretors.

Keywords: swot analisys, plastic industry, bankrupt, action plan

Sumário

1.	Introdução.....	6
2.	Visão Geral	6
2.1.	Organograma	8
2.2.	Sistemas e documentação	9
2.3.	O processo produtivo.....	10
2.4.	Planejamento de produção.....	11
2.5.	Manutenção	12
2.6.	A gestão financeira.....	12
3.	Relato da Situação	12
4.	Problemas	16
5.	Proposta de Intervenção.....	16
6.	Conclusão.....	21
7.	Bibliografia	22

1. Introdução

A convite e por indicação de uma instituição financeira de pequeno porte¹ me foi dada a oportunidade de avaliar a situação geral de uma pequena empresa de embalagens plásticas, tendo como foco sua situação financeira e potencial de sobrevivência diante de um cenário de crise político-econômica que cada vez mais vem ganhando força, ameaçando não somente o nicho do plástico, mas também boa parte da indústria nacional.

A instituição financeira em questão, que já aportara um montante de investimento em forma de desconto de títulos, precisa saber se o processo produtivo aliado à gestão geral da fábrica de embalagens seriam suficientemente capazes de gerar receita para superar as dificuldades que se delineavam, tanto nos aspectos financeiros, quanto nos aspectos organizacionais e produtivos.

Diante deste desafio, algumas questões já precisariam de especial atenção: quão eficiente estava a gestão financeira? Estaria o processo produtivo bem dimensionado? A equipe de operação estava preparada para isso? Os produtos geravam receita positiva? A empresa seria competitiva no mercado em que atua? A estrutura organizacional estaria bem desenhada? Finalmente, a instituição financeira deveria imediatamente liquidar os títulos ou poderia continuar a operar com este cliente? Para entender melhor a conexão entre essas questões uma visão geral a seguir poderá nos dar uma ideia mais clara.

2. Visão Geral

A Primer Plásticos é uma indústria de embalagens de plástico soprado e/ou injetado. Seus produtos vão desde frascos, potes, tampas ou até mesmo peças técnicas fabricadas em polietileno ou polipropileno. Criada em 12 de novembro de 2012, situa-se em São José dos Pinhais/PR – bairro Guatupê e está instalada num condomínio de barracões ocupados por duas outras empresas: uma de pisos de madeira e outra de administração de bens. A fábrica ocupa uma área de 1500m² dividida em dois setores: produção e estoque/administração. Na área de estoque está inserida outra pequena empresa terceirizada, que presta parte dos serviços de manutenção das máquinas, além de atender outros clientes. O parque de máquinas é constituído de nove sopradoras e cinco injetoras. Somente uma das injetoras tem

¹ A Instituição Financeira abordada neste trabalho não autorizou a divulgação de sua razão social.

menos de um ano e foi adquirida recentemente. Todo o restante das máquinas apresenta mais de dez anos de uso.

A empresa é um negócio familiar e está cadastrada como microempresa Eireli² na junta comercial. Os fundadores, sr. Júlio César, 59 anos – é um experiente empreendedor do ramo de agroquímicos, e o outro, André Mello, 28 anos, é químico de formação e jovem empreendedor, que acumulou alguns anos de experiência na área comercial de numa empresa fabricante de frascos plásticos. Conheceram-se quando André passou a fornecer frascos soprados em diversos tamanhos à empresa onde Júlio trabalhava. Tal empresa cedeu à Júlio um pequeno espaço, onde ele comprou e instalou com recursos próprios uma máquina sopradora de plásticos, prestando serviço de fabricação dos frascos utilizados para o envase de agroquímicos. Com frequência, André era chamado para ajudar a completar os volumes dos frascos fornecidos por Júlio, pois as vendas de agroquímicos cresciam fortemente a cada ano que se passava e a máquina que Júlio comprara não acompanhava tal crescimento. De olho nas possibilidades que o mercado oferecia, Júlio e André se associaram em uma nova empresa que foi constituída para atender à crescente demanda de embalagens sopradas, além de poderem expandir o negócio atuando noutros seguimentos, especialmente o alimentício e de lubrificantes. Dessa maneira, Júlio contribuiria com sua larga experiência em chão de fábrica e André faria a gestão comercial e financeira.

² Criada pela Lei 12.441, de 11/07/2011, a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País. O titular não responderá com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa.
Fonte: Junta Comercial do Paraná

Atualmente (janeiro/2015), com 14 funcionários trabalhando em horário comercial (das 7:00h às 17:00h) e 2 deles à noite (das 22:00h às 07:00h) de segunda a sexta desde dezembro de 2014, a fábrica já chegou a ter 75 pessoas (em dezembro de

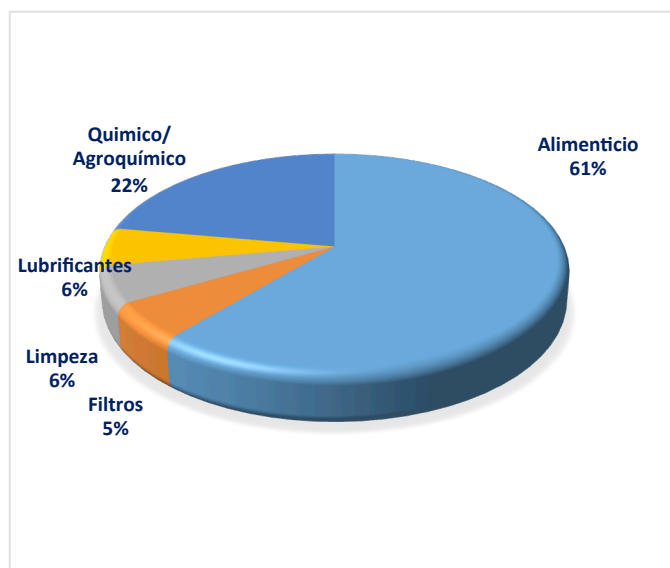


Figura 1: mercado de atuação

2013) trabalhando em dois turnos diários ao longo de 6 dias por semana. Nessa época chegou a faturar 500 mil reais. Possui hoje 18 clientes ativos, sendo grande parte dentro do estado do Paraná (figura 1). Mais da metade desses clientes atuam no mercado alimentício. Uma fração importante é representada pelo setor agroquímico e o restante distribuído nas áreas de lubrificantes e outras aplicações. Fatura em torno de 250 mil reais por mês, mas acompanhando a crescente crise econômica do país, tal número tem caído desde outubro/2014.

Entre Júlio e André as tarefas são divididas conforme o organograma instituído por eles mesmos, a seguir.

2.1. Organograma

André acumula funções que demandam grande atenção. Segundo ele mesmo, já tentou contratar uma pessoa que ao menos desempenhasse a gestão financeira, mas

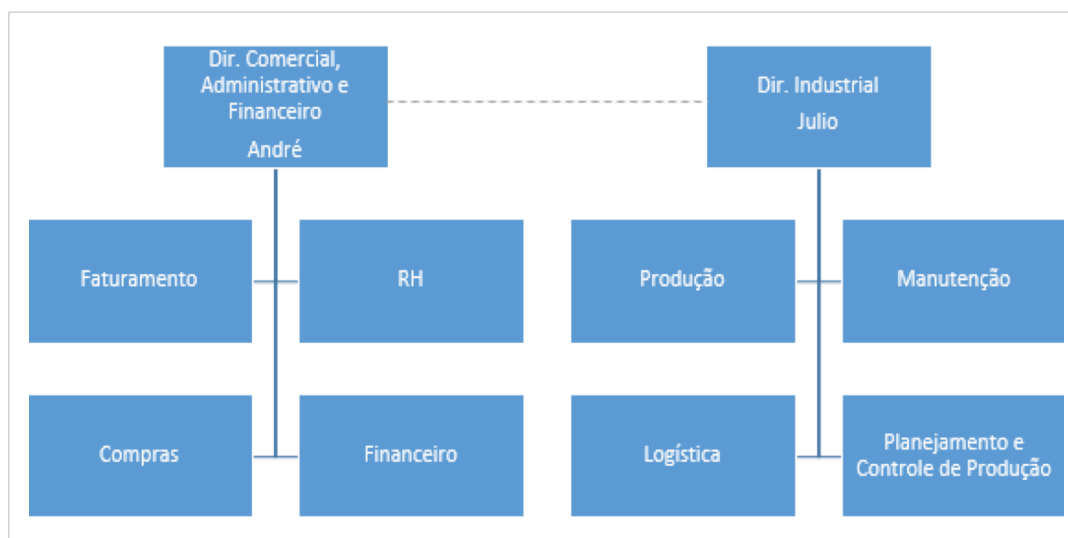


Figura 2: organograma da empresa

o resultado foi desastroso, pois tal pessoa não somente não fez uma boa gestão, como acabou por atrapalhar as áreas de RH e Faturamento. Julio, por sua vez, agrupava todas as funções relativas às operações. Todavia, as compras, especialmente às de matérias-primas, estavam sempre ligadas ao André, já que dependia dele a “liberação” financeira de recursos para adquiri-las.

Na produção há 16 pessoas trabalhando, sendo 4 operadores, 3 líderes de turno e 8 auxiliares de produção. Junto à administração há também uma assistente de faturamento e fluxo de caixa, que acaba por auxiliar André nessas tarefas.

Para amparar tudo isso e entender de que forma as operações e tarefas são formalizadas, uma análise mais profunda na parte documental e sistemática se faz na sequência deste trabalho.

2.2. Sistemas e documentação

Do ponto de vista de sistemas e documentação, a empresa deixa muito a desejar. Ainda que a mesma não possua um sistema de banco de dados pouco se faz em termos de organização destes no dia-a-dia. Algumas planilhas em excel e poucos arquivos em papel são tudo o que a empresa dispõe de dados para que se possa analisar e tomar alguma decisão. Sequer os pedidos realizados pelos clientes são organizados formalmente. Na produção, falta principalmente um controle mais objetivo. Algumas anotações feitas por iniciativa dos líderes de produção estão disponíveis, mas cada um com sua abordagem própria, criando alguns conflitos de

informação (por exemplo: a velocidade de produção dos produtos varia substancialmente entre as anotações).

A “história” da empresa basicamente se resume a alguns dados obrigatórios armazenados em uma empresa de contabilidade terceirizada somadas às planilhas e à memória de seus sócios. Há também disponíveis alguns manuais e fichas técnicas das máquinas. Finalmente e não menos importante, além de não existir quaisquer procedimentos formalizados, não há uma declaração por parte dos sócios sobre a Missão, Visão e Valores da empresa. Adiante, ver-se-á como é o processo produtivo.

2.3. O processo produtivo

O processo produtivo é constituído por máquinas injetoras e sopradoras. Ambas são máquinas que transformam um polímero em seu estado sólido, através de um mecanismo chamado extrusão, em um produto com um formato determinado por um molde. Dessa maneira, ao fundir por extrusão o polímero e fazendo-o encher o molde obtém-se uma peça plástica com o formato final copiando o molde utilizado.



Figura 3: configuração típica de uma sopradora
Fonte: Indústrias Romi (www.romi.com.br)

A diferença básica entre os dois processos consiste em utilizar, no caso das



máquinas de sopro (figura 3), um jato de ar comprimido que força o polímero fundido a preencher o formato interno do molde. Já no processo de injeção (figura 4), a massa fundida de material plástico preenche a cavidade do molde unicamente por compressão.

Nesta empresa em análise, há vários moldes disponíveis sendo que alguns deles são de propriedade dos clientes e outros, próprios. É importante ressaltar que a produtividade nestes tipos de máquinas é medida usualmente em número de peças por hora e é função da quantidade de cavidades disponíveis no molde (um molde com 4 cavidades produz 4 peças por ciclo de tempo, por exemplo). Por consequência, sendo o molde de propriedade do cliente, é quase impossível melhorar a produtividade (já que o número de cavidades do molde determina a quantidade fabricada por ciclo). Todavia, um mínimo de padronização se faz necessário e será considerado na proposta de intervenção. Também deve ser considerado que os moldes nem sempre são utilizáveis em todas as máquinas, pois há detalhes de instalação e adaptação dificilmente presentes em todas elas, dificultando a intercambiabilidade entre as mesmas, limitando o planejamento de produção.

As máquinas, com poucas exceções, são alimentadas manualmente, ou seja, uma pessoa deve abastecer com o polímero adequado o funil de alimentação e assim manter a máquina produzindo. Essa tarefa não requer grande habilidade e um ajudante de produção sem qualquer formação específica pode realizá-la. Doutro lado, todas as peças produzidas precisam ser embaladas e parte dessas necessitam de acabamento manual. Este detalhe também será abordado mais adiante no plano de intervenção a ser sugerido, pois as peças acabadas manualmente consomem mais mão-de-obra e tendem a apresentar menor produtividade. Um fato que precisa ser registrado e que também será alvo de atenção é que uma das injetoras, que apesar de nova, está parada por falta de pedidos e apresenta vários problemas de instalação. Completando o parque de máquinas há também instalados dois compressores de ar, dois refrigeradores de água industrial e duas torres externas de resfriamento.

2.4. Planejamento de produção

O sequenciamento das máquinas segue critérios que dependem basicamente da disponibilidade dos moldes em máquina versus a carteira de pedidos firmada. O fluxo de pedidos, por outro lado, não é organizado minimamente e não raro é preciso interromper a programação em curso para se “encaixar” um pedido esquecido em meio aos papéis. Com poucos recursos disponíveis e sem sequer realizar cálculos

básicos de carga máquina, o responsável pela programação de produção tem uma vaga ideia de prazos de entrega, assim como também não é capaz de informar a produção realizada, dependendo assim de informação coletada pelos próprios operadores ao longo dos turnos. Os produtos produzidos e já embalados são identificados através de uma etiqueta adesiva e assim disponibilizados para posterior faturamento. Não há controle de estoque em nenhuma das fases produtivas e o consumo de matérias-primas não é verificado ou registrado.

2.5. Manutenção

O estado geral de manutenção das máquinas deixa a desejar e várias improvisações podem facilmente ser observadas. Por conta da idade do parque de máquinas e dessas improvisações há evidente risco à operação. Essa situação também se observa nas utilidades, onde estão instaladas duas torres de resfriamento de água, dois refrigeradores e dois compressores. Utilizando as mesmas instalações prediais, há um terceirizado disponível para executar as manutenções.

2.6. A gestão financeira

Já mencionado anteriormente, André é responsável pela administração financeira da empresa. Isso inclui as compras, pagamentos, recebimentos, administração do fluxo de caixa e elo de ligação entre a empresa e a contabilidade (também terceirizada). Ele relata que desde o final de 2014 não consegue deixar de descontar 100% dos títulos que possui em carteira. Há uma grande dificuldade de honrar os compromissos e por conta da má reputação da empresa, teve que passar a comprar matérias-primas de distribuidores a preços mais altos e à vista. Doutro lado, concede prazos de recebimentos a seus clientes que variam de 30 a 45 dias. Não obstante, não há inadimplência, demonstrando que a análise de crédito é efetiva. Há dívidas com impostos atrasados, prestações de máquinas, instituições bancárias e financeiras. André precisa urgentemente de ajuda. Julio, seu sócio, não sabe o que fazer e não entende como chegaram a este ponto. Para tornar mais claro o cenário financeiro, encomendou-se a empresa responsável pela contabilidade um demonstrativo de resultados (DRE), que pode ser verificado no item 3.

3. Relato da Situação

À primeira vista a situação parece não ter solução. O quadro descrito é bastante grave e ações urgentes precisam ser disparadas, especialmente sobre o aspecto financeiro. André e Júlio não sabem por onde começar.

Estamos em janeiro de 2015. A empresa voltou a trabalhar no dia 05 após o recesso de final de ano e está em plena atividade, à despeito dos problemas que a cercam.

A instituição financeira que solicitou meu parecer sobre o negócio aguarda a avaliação tanto quanto André e Júlio, que anseiam por seguir uma direção que possa ajudá-los a resolver as questões e evitar a falência.

Para organizar os problemas de maneira que pudéssemos ter maior clareza e elaborar um plano de ações eficaz, sugeri primeiramente aplicar uma análise SWOT. Juntando os relatos de ambos e de várias observações acumuladas durante duas semanas, a análise apresentou-se da seguinte maneira (tabela 1):

	Forças	Fraquezas
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura enxuta 2. Alta capacidade de produção instalada e disponível 3. Ampla linha de produtos já desenvolvidos 4. Capacidade de produção de lotes pequenos 5. Não há comissões sobre vendas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão financeira deficiente (risco de colapso financeiro) 2. Estrutura comercial fraca 3. Planejamento de produção deficiente gerando inúmeras ineficiências 4. Baixa eficiência energética 5. Máquina injetora nova sem perspectiva de uso 6. Produtos com baixa produtividade consumindo mão-de-obra excessiva 7. Inexistência ou grande dificuldade de se obter dados gerenciais 8. Tabela de preços de venda defasadas 9. Ausência no controle de custos

Externo	Oportunidades	Ameaças
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento do número de concorrentes com dificuldades de entrega 2. Alta disponibilidade de vendedores no mercado 3. Possibilidade de abertura de novos mercados/produtos: clientes potenciais encontram-se num raio de até 200km 4. Concorrentes aumentando preços em decorrência da situação econômica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Risco de interdição por baixa segurança das máquinas – NR12 2. País em recessão (diminuição do crédito) 3. Aumento do custo da energia elétrica 4. Faturamento mensal em queda

Tabela 1: análise SWOT

Para se juntar aos dados e melhorar a visão sobre a situação, encomendou-se à empresa terceirizada de contabilidade um relatório de demonstrativo de resultados (DRE). Apesar das dificuldades em se extrair os dados (novembro e dezembro/2014), o resultado foi o seguinte:

DRE	11/2014	%	12/2014	%	AH	Acumulado	%
Receita Bruta	317.266	100%	252.057	100%	-20,6%	569.323	100%
(-) Impostos sobre venda	(22.642)	-7,1%	(9.055)	-3,6%		(31.697)	-5,6%
Receita Líquida	294.624	92,9%	243.002	96,4%	3,5%	537.626	94,4%
(-) Custos Total de Produção	(268.739)	-84,7%	(239.783)	-95,1%	10,4%	(508.522)	-89,3%
(-) Custos de Produção	(233.856)	-73,7%	(198.945)	-78,9%		(432.801)	-76,0%
(-) Custos Folha Operacional	(34.884)	-11,0%	(40.837)	-16,2%		(75.721)	-13,3%
Lucro Bruto	25.885	8,2%	3.219	1,3%	-6,9%	29.104	5,1%
(-) Despesas com Vendas	(1.657)	-0,5%	(3.557)	-1,4%	0,9%	(5.214)	-0,9%
(-) Despesas com Pessoal Administrativo	(12.140)	-3,8%	(12.140)	-4,8%	1,0%	(24.280)	-4,3%
(-) Despesas Administrativas	(2.842)	-0,9%	(2.572)	-1,0%	0,1%	(5.414)	-1,0%
Lucro Operacional	9.246	2,9%	(15.051)	-6,0%	-8,9%	(5.804)	-1,0%
(-) Despesas Financeiras	(20.842)	-6,6%	(20.470)	-8,1%	1,6%	(41.312)	-7,3%
Lucro líquido	(11.596)	-3,7%	(35.520)	-14,1%	-10,4%	(47.116)	-8,3%
Rescisões	(861)	-0,3%	(8.129)	-3,2%			0,0%
Lucro líquido após outras operações	(12.457)	-3,9%	(43.649)	-17,3%		(47.116)	-8,3%

Tabela 2: demonstrativo de resultados de novembro e dezembro/2014.

Fonte: Next Auditores Ltda.

A análise da DRE revelou o alto peso dos custos de produção, além da contribuição negativa já esperada dos custos financeiros sobre as operações de desconto de títulos. A massa salarial também apresentou números que surpreenderam: o próprio André não esperava uma fração maior do que 10%. Ficou evidente que esses três pontos precisavam de atenção imediata.

Outro ponto que merece atenção é o consumo de energia elétrica: um estudo encomendado a uma empresa especializada revelou que a empresa vem pagando multas mensais por má utilização da energia contratada (fonte: Solfus Engenharia e Conservação de Energia Ltda.).

Em tempo, a empresa terceirizada de contabilidade também representa uma prestadora de serviços de TI, que por sua vez disponibilizou-se a instalar um software ERP de acesso remoto em servidores próprios.

4. Problemas

Tendo a consciência dos pontos abordados na análise SWOT, das dificuldades da estrutura organizacional e considerando que os recursos financeiros são, no mínimo, escassos, coloca-se a seguinte questão: como estabelecer um plano de ações exequível num prazo curto que possa sanear minimamente a saúde financeira da empresa e assim poder amparar ações subsequentes? Em que sequência tal plano precisa ser executado?

De imediato e desde o início da análise, é de comum aceitação que a gestão financeira limita todas as outras áreas. Segundo Porter (1986), as ameaças com pontos fracos demandam ação estratégica imediata, corroborando com o que se percebeu na análise SWOT. Não obstante, outro grande alvo de intervenção será o custo da operação. Neste caso, uma explosão detalhada dos custos poderá vir a ser muito útil. Por fim, a ameaça de aumento na tarifa de energia elétrica precisará ser abordada. O estudo realizado pela empresa Solfus³ (www.solfus.com.br) identificou oportunidades de melhoria no sistema que pode gerar diminuição no consumo.

5. Proposta de Intervenção

Antes de mais nada e lembrando que há um acúmulo de funções em ambos os sócios, uma revisão do organograma torna-se necessária. Adicionalmente, por falta de conhecimento e domínio do assunto, André e Júlio, não apresentam condições de desempenhar a função financeira. A instituição financeira, que desde o início mostrou-se interessada em estabelecer um maior vínculo com olhos na garantia dos recebimentos, disponibilizou um gerente financeiro independente, que assumiria as funções ora de responsabilidade de André. Dessa maneira o organograma revisto tomaria um novo formato.

³ A empresa Solfus não autorizou a divulgação dos números levantados no estudo para este trabalho.

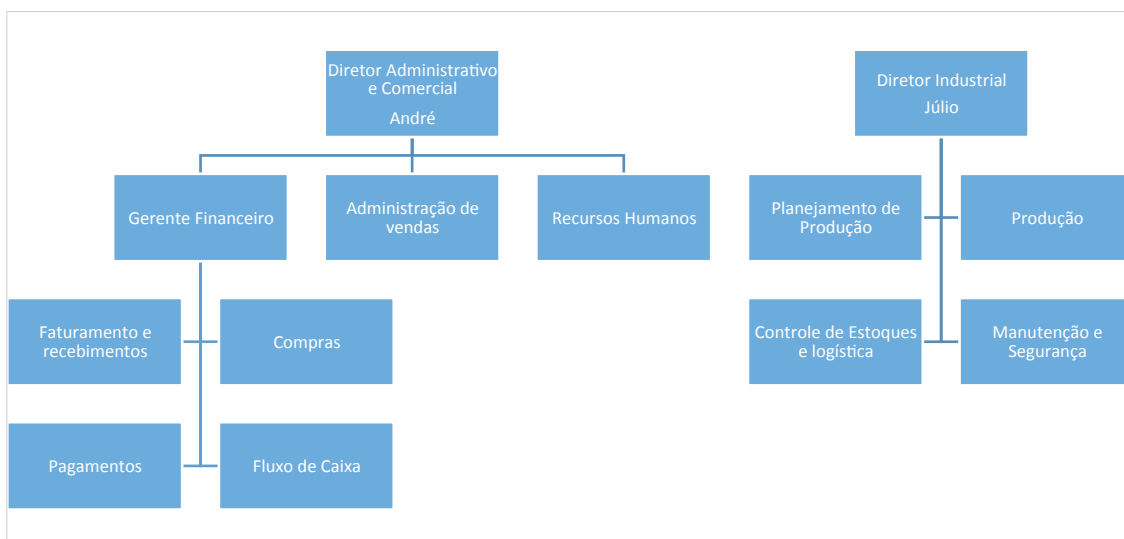


Figura 5: novo organograma proposto

Com o novo organograma instituído e devidamente divulgado o Plano de Intervenção propriamente dito é sugerido a seguir:

PLANO DE INTERVENÇÃO					
Âmbito	Ação	Objetivo	Responsável	Prazo	Monitoramento
Organizacional	Elaborar e divulgar a Missão, Valores e Visão da empresa a todos os funcionários	Tornar claros os objetivos, papel e a identidade da empresa, assim como sua perspectiva de futuro	André e Julio	15 dias	A cada 6 meses por abordagem direta
Financeiro	Renegociar títulos com credores a taxas mais atrativas	Diminuir despesas financeiras	Gerente financeiro	30 dias	Mensal: despesas financeiras no DRE
Financeiro	Negociar linha de crédito com distribuidores de matérias-primas e preços mais competitivos	Diminuir custos de produção	Gerente financeiro	30 dias	Mensal: custos de produção

Financeiro	Estabelecer termos de devolução da máquina injetora	Diminuir dívida e excluir parcela de pagamento	Gerente financeiro	30 dias	Mensal: nível de endividamento
Financeiro	Calcular custos e margens de lucro por produto. Atenção especial nos produtos que exigem operação manual.	Identificar possíveis produtos com contribuição negativa	Gerente financeiro	45 dias	Mensal: custos de produção
Financeiro	Identificar ativos que possam ser convertidos em caixa	Melhorar fluxo de caixa	Gerente financeiro	45 dias	Mensal: custos de produção
Financeiro	Negociar débitos de impostos	Minimizar risco de ações de interdição	Gerente financeiro	30 dias	Mensal: custos de produção
Financeiro	Estabelecer critérios de aceitação para novos pedidos.	Minimizar risco de produzir com prejuízo ou margens muito baixas	Gerente financeiro	15 dias	Mensal: custos de produção
Administrativo	Instalar ERP oferecido pela empresa de contabilidade	Disponibilizar minimamente dados gerenciais para melhorar tomadas de decisão	Diretor Administrativo	60 dias	Não aplicável
Comercial	Contratar representantes para outras regiões (raio	Ampliar força de vendas	Diretor comercial	60 dias	Mensal: volume de faturamento

	até 250km)				
Comercial	Reavaliar continuidade de produção das diversas linhas de produto conforme margens apuradas	Melhorar a rentabilidade	Diretor comercial	40 dias	Mensal: custo total de produção
Comercial	Oferecer modalidade de prestação de serviços de industrialização aos clientes	Minimizar custos de produção. Minimizar necessidade de capital de giro para compra de matéria-prima	Diretor comercial	15 dias	Mensal: custos de produção
Comercial	Revisar tabela de preços	Melhorar margens de venda	Diretor comercial	15 dias	Mensal: custos de produção, lucro líquido
Comercial	Verificar possibilidade de substituição dos moldes de clientes por mais produtivos oferecendo parte dos ganhos em desconto	Melhorar margens de venda	Diretor comercial	60	Mensal: margem de venda
Industrial	Avaliar real necessidade do segundo turno. Extinguir, se necessário e redistribuir	Minimizar custos com mão-de-obra noturna	Diretor Industrial	15 dias	Mensal: custos de folha operacional

	pessoal				
Industrial	Instalar equipamento para diminuição do consumo energético	Eliminar multas por baixa eficiência de utilização da demanda contratada	Diretor Industrial	30 dias	Mensal: custos de produção
Industrial	Elaborar plano de melhoria de segurança nas máquinas	Diminuir risco de interdição (NR12)	Diretor Industrial	45 dias	Não aplicável
Industrial	Elaborar plano de padronização de produção por produto	Estabelecer níveis aceitáveis de produtividade	Diretor Industrial	60 dias	Mensal: custos de produção
Industrial	Criar e implantar Ordens de Produção	Controlar Previsto x Fabricado. Prever campos para controle de consumos.	Diretor Industrial	15 dias	Diário: controle de produto fabricado versus previsto
Industrial	Criar planilha de carga máquina, organizando e distribuindo os pedidos a serem fabricados nas máquinas de melhor produtividade possível	Controlar produção diária maximizando o uso dos moldes	Diretor Industrial	15 dias	Diário: controle de produto fabricado versus previsto
Industrial	Criar e instituir controle de estoque e controle de	Permitir o acompanhamento dos níveis de estoque,	Diretor Industrial	60 dias	Diário/Mensal: acompanhamento e registro da produção, nível

	produção	controle de consumos e de volumes produzidos			de estoque e consumos
--	----------	--	--	--	-----------------------

6. Conclusão

É imperativo que o gerente financeiro seja incluído no novo organograma. O objetivo principal é aportar conhecimento e domínio da gestão financeira, ponto este que se mostrou muito deficiente na análise. O maior desafio será a aceitação do mesmo por parte dos sócios-diretores, já que o novo gerente financeiro terá forte vínculo com um dos principais credores. Outra vantagem, além de poder dar mais chance ao gestor comercial de poder dar mais foco às suas tarefas, será a credibilidade natural a ser gerada por conta da presença deste novo gestor. Isto poderá facilitar as relações com bancos e clientes, aumentando a eficácia na execução do plano de ações. Por outro lado, a não aceitação pela inclusão deste novo gestor, implicará em inexecutabilidade das ações pertinentes ao âmbito financeiro e, como já foi visto, todas as outras ações tornam-se irrelevantes.

Com isso tudo já é possível responder às questões feitas inicialmente:

- Quão eficiente estava a gestão financeira? Já vimos que há uma enorme deficiência a ser sanada. A entrada de um gestor financeiro independente e com forte ligação no principal credor poderá surtir o efeito rápido que se deseja.
- Estaria o processo produtivo bem dimensionado? Há ociosidade nas máquinas. O desafio maior está em aumentar o volume de vendas. Há entretanto oportunidades para melhoria de produtividade em diversos produtos. O trabalho ainda por ser realizado pela gestão financeira poderá apontar quais desses produtos precisam ser revisados em termos de custo/preço. Do lado do processo, o estabelecimento de tempos-padrão de ciclos de produção poderá amparar as decisões a serem tomadas em termos de revisão dos preços e custos de produção.
- A equipe de operação estava preparada para isso? Ainda que não tenha sido foco deste trabalho, não há dúvidas sobre a competência atual, pois os operadores e líderes de produção são oriundos de outras empresas e possuem bagagem técnica necessária para a operação dos equipamentos, além de que parte das tarefas não exigem conhecimento técnico.

- Os produtos geravam receita positiva? A apuração dos custos por produto poderá indicar quais são rentáveis e quais não são. Não será surpresa que alguns deles venham a apresentar resultados nulos ou mesmo negativos, especialmente aqueles que demandam muita mão-de-obra e/ou possuem baixo ciclo de produção.
- A empresa seria competitiva no mercado em que atua? Se a empresa continuar a atuar num raio não maior que 200 km de forma a minimizar custos com fretes, ampliar suas vendas de forma a minimizar os custos fixos poderá se tornar mais competitiva. Entretanto, uma análise de mercado precisa ser realizada para sustentar futuras ampliações no raio de ação. Esta é, de fato, uma ação que precisa estar nas prioridades futuras, caso queiram se solidificar e se destacar.
- A estrutura organizacional estaria bem desenhada? Não. Este é um dos pontos de convergência das atenções. Com efeito, o acúmulo de funções sobre a direção administrativo-comercial-financeira pode ter sido um dos fatores que contribuíram para o agravamento da situação. A revisão do organograma sugerida na proposta de intervenção poderá amparar substancialmente a redistribuição das funções.
- Finalmente, a instituição financeira (que encomendou o estudo) deveria imediatamente liquidar os títulos ou poderia continuar a operar com este cliente? Essa decisão está diretamente ligada a dois fatores: aceitação por parte dos sócios da entrada de um gestor financeiro e o risco de assumir o compartilhamento da gestão do negócio, por parte da instituição financeira. A recomendação final, havendo convergência nos interesses é de que avancem na execução do plano.

7. Bibliografia

MAMAN, VERIDIANE V., **O desafio de avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento**, trabalho de conclusão de curso, Curitiba/PR, UFPR, 2014.

CUNHA, CLEVERSON R., **Estratégia organizacional – Apostila**, cap. 5, Curitiba/PR, UFPR, 2014.

CAMARGO, CAMILA, **Gestão estratégica em finanças organizacionais – Apostila**, 2014, Curitiba/PR, UFPR, 2014.

CORRÊA, HENRIQUE L.; CORRÊA, CARLOS A., **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**, cap. 1, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2006.