

IRLOFIL PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA

ADITAMENTO AO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



Alteração no Aditamento ao Plano de Recuperação Judicial da **IRLOFIL PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA**, com vistas à apresentação aos credores habilitados nos autos do Processo nº 0006232-80.2011.8.26.0539, em curso perante a 3ª Vara Cível da Comarca de Santa Cruz do Rio Pardo/SP.

Santa Cruz do Rio Pardo/SP, 22 de julho de 2020.



ÍNDICE

- 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS**
- 2 – DO PASSIVO REMANESCENTE DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL**
- 3 – DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA RECUPERANDA E PROJEÇÕES DE MERCADO**
- 4 – DA NOVA PROPOSTA E SUA ESTRUTURAÇÃO**
- 5 – DA ALTERAÇÃO DO ITEM 5.3**
- 6 – DISPOSIÇÕES FINAIS**
- 7 – ANEXOS**



1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A **IRLOFIL PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA** foi fundada no ano de 1948, em Santa Cruz do Rio Pardo/SP, pelos irmãos Constantino Lorenzetti e Luiz Lorenzetti, daí a razão social à época ser **IRMÃOS LORENZETTI**, passando a se chamar, contemporaneamente, **IRLOFIL**, cuja sigla significa “Irmãos Lorenzetti e Filhos”, pois singular na história da empresa a união familiar para mantê-la ativa, de geração a geração.

E assim tem sido, porquanto os irmãos Lorenzetti tornaram-se pais, avós e bisavós, num contexto familiar que não se desvincula da vontade de seguir em frente com a empresa e superar toda e qualquer dificuldade pelo caminho.

Não por outra razão, em 10 de outubro de 2011, com lastro no artigo 3º da Lei 11.101/2005, a empresa ajuizou ação de recuperação judicial, cujo deferimento ocorrera em 26 de outubro daquele ano, com a apresentação do Plano originário em 10 de janeiro de 2012 (fls. 778/802), já com a nomeação do d. Administrador Judicial (Dr. Ordalcio Leonardo Gasparani) — termo de compromisso a fls. 400.

Com a juntada do Quadro Geral de Credores (fls. 1274/1279), e após Assembleia Geral (fls. 1384/1387), o d. Juízo concedeu a Recuperação Judicial, na forma do artigo 58, § 1º, da Lei 11.101/2005 e condições propostas no Plano e seus aditivos, precisamente em 17 de março de 2013 (fls. 1743/1755).



O Plano, apesar de rejeitado pela Assembleia Geral de Credores, não previu qualquer percentual de deságio, **nem a imposição de juros, sendo fixada a atualização do débito com base no indexador da tabela do DEPRE do TJSP**.

Mesmo com os desafios de um Plano sem maiores benesses/adequações às condições financeiras da empresa, a recuperanda cumpriu rigorosamente os compromissos assumidos com os credores habilitados, além de adimplir/negociar os débitos extraconcursais, a exemplo do que se vê nos autos da Execução nº 0005804-30.2013.8.26.0539.

Por esses motivos, o d. Administrador Judicial opinou pelo aditamento do Plano, sobretudo em vista das dificuldades em adimplir **o saldo devedor de R\$ 6.428.040,29 (seis milhões, quatrocentos e vinte e oito mil, quarenta reais e vinte e nove centavos)**, em 10 (dez) parcelas anuais de R\$ 642.804,03 (seiscentos e quarenta e dois mil, oitocentos e quatro reais e três centavos).

Esse o cenário diante dos credores que aguardam o fiel adimplemento por parte da IRLOFIL, sem descuidar que também os empregados confiam na manutenção de seus postos de trabalho, além dos interesses de tantas outras pessoas que negociam — direta e indiretamente — com a empresa recuperanda, dada a importante função social que exerce na cidade e toda a região.



Portanto, o objetivo precípua desse aditamento não é outro senão possibilitar a continuidade do soergimento da IRLOFIL — com projeções sólidas e sérias de mercado —, com vistas ao cumprimento do Plano em sua integralidade, bem ainda de suas demais obrigações, de forma justa, razoável e compatível à saúde financeira da empresa.

2 – DO PASSIVO REMANESCENTE DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Desde a concessão da Recuperação Judicial, a IRLOFIL liquidou as verbas de natureza salarial, em conformidade com o artigo 54 da Lei 11.101/2005; os credores com valores até R\$ 1.000,00 (mil reais); aqueles com valores de R\$ 1.000,01 (mil reais e um centavo) até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais); e os com valores de R\$ 5.000,01 (cinco mil reais e um centavo) até R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Com base no Quadro Geral de Credores apresentado no Plano, dos 378 (trezentos e setenta e oito) credores inicialmente habilitados na Recuperação Judicial, a IRLOFIL já liquidou o passivo referente a 89,42% (oitenta e nove vírgula quarenta e dois por cento) de credores, o que corresponde a 338 (trezentos e trinta e oito) pessoas físicas/jurídicas (vide demonstrativo abaixo):

QUADRO DE CREDORES (VALORES EM R\$ 1,00) - FORMA DE PAGAMENTO						
DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTOS	QUANT.	VALOR	ACUMULADO			
			QUANT.	%	VALOR	%
DÉB. TRABALHISTAS PAGOS APÓS PRIMEIRO ANO DO PLANO	153	310.205	153	40,48%	310.205	5,50%
DÉB. A SEREM PAGOS NO PRIMEIRO ANO DE AMORTIZAÇÃO	93	87.940	246	65,08%	398.145	7,06%
DÉB. A SEREM PAGOS NO SEGUNDO ANO DE AMORTIZAÇÃO	62	155.823	308	81,48%	553.968	9,83%
DÉB. A SEREM PAGOS NO TERCEIRO ANO DE AMORTIZAÇÃO	30	309.694	338	89,42%	863.662	15,32%
DÉB. A SEREM PAGOS APÓS O TERCEIRO ANO DE AMORTIZAÇÃO	40	4.773.156	378	100,00%	5.636.818	100,00%
TOTAL DO PASSIVO	378	5.636.818				



Sem prejuízo de eventuais alterações havidas no curso da Recuperação (no que respeita à exata quantidade de credores já satisfeitos e aqueles que aguardam o pagamento), importa observar que remanescem apenas os credores com créditos superiores a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), o que em termos percentuais corresponde a uma pequena parcela dos credores habilitados, muito embora em aspectos monetários a somatória dos valores remanescentes equivalha a numerário impagável pela empresa, na atual conjuntura socioeconômica que não só ela atravessa (agravada pelas altas constantes no preço do amendoim — matéria prima —, em torno de 73,35%), como também o País (em cenário de flagrante e notória instabilidade econômica, nos último anos).

Dessa feita, há apenas duas formas **recomendáveis** de se ver a situação da empresa recuperanda: com os olhos naquilo que já trilhou para chegar até aqui, e naquilo que ainda pode fazer para melhorar as suas atividades, render mais e soerguer-se para honrar com suas obrigações (tanto no âmbito concursal, quanto extraconcursal).

Uma terceira forma não pode ser admitida, qual seja: a recusa ao aditamento e a persistência na manutenção de um Plano que, da forma como se encontra, inviabiliza o cumprimento pela devedora. Daí a sua insubsistência, pois implicaria na falência da empresa, com consequências deletérias a inúmeras outras pessoas envolvidas, além dos próprios credores habilitados na Recuperação Judicial, que no anseio de fazer valer um Plano insustentável, poderiam não ver satisfeita a obrigação.

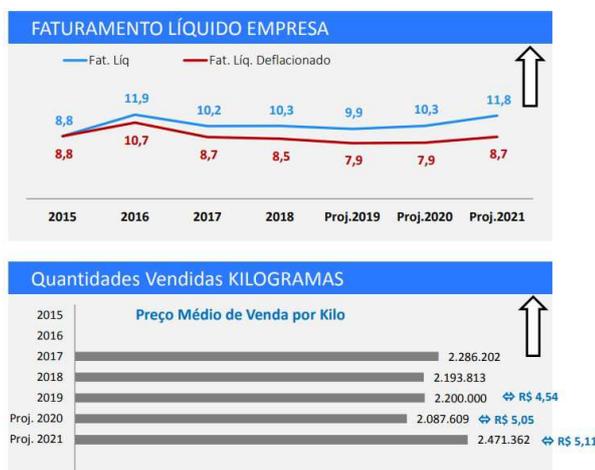


3 – DA VIABILIDADE ECONÔMICA DA EMPRESA RECUPERANDA E PROJEÇÕES DE MERCADO

A IRLOFIL é empresa economicamente viável, tanto que superou diversas crises desde a sua criação em 1948, de sorte que são mais de 70 (setenta) anos contribuindo para o fortalecimento da economia local e regional, com a geração de riquezas e empregos, em cumprimento à sua função social.

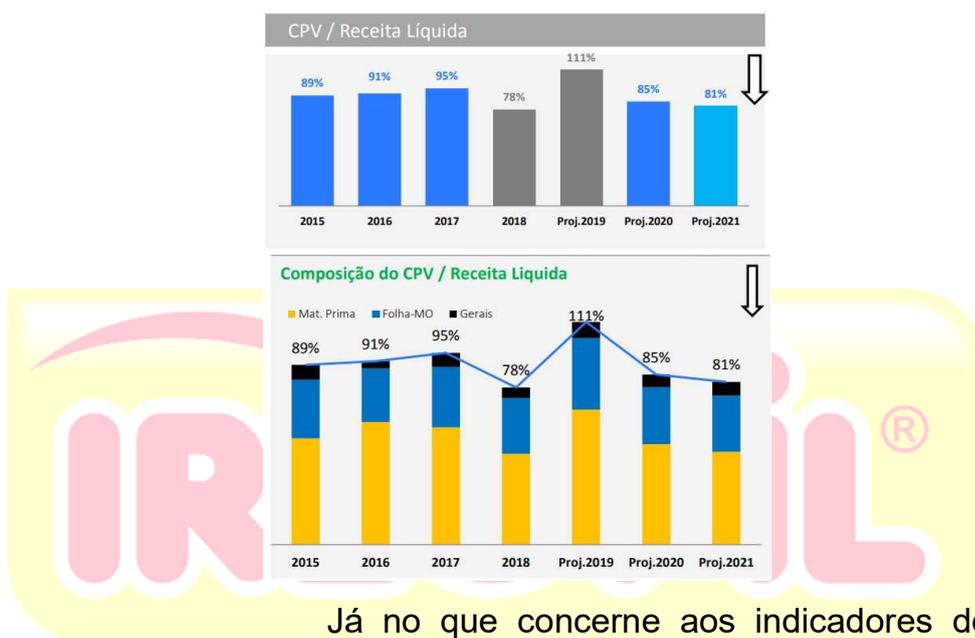
Ao longo de 08 (oito) anos em estágio de recuperação judicial, a empresa recuperanda cumpriu rigorosamente as obrigações assumidas, conquanto atualmente se encontre em dificuldade de adimplir a pesada carga de débitos na forma proposta no Plano originário, razão por que apresenta o presente aditamento.

De acordo com o Parecer elaborado pelo *expert* Norberto C. Sgavioli, o qual traça o planejamento da IRLOFIL para os anos de 2020/2021, em 2019 houve uma leve retração no crescimento da empresa em relação ao ano de 2016, de modo que o plano de crescimento de vendas deve orbitar em 15% (quinze por cento) no ano de 2020, mais 10% (dez por cento) para 2021, de acordo com o que segue:

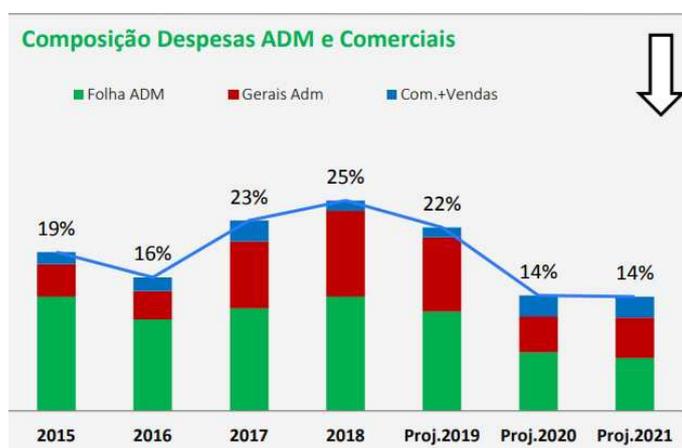




Quanto aos indicadores CPV, tomando por base os meses de janeiro e fevereiro de 2018 — período em que as vendas ficaram abaixo da média histórica —, o Parecer identificou que um olhar imediato na sua composição pode evitar desperdício de caixa nos meses consecutivos.

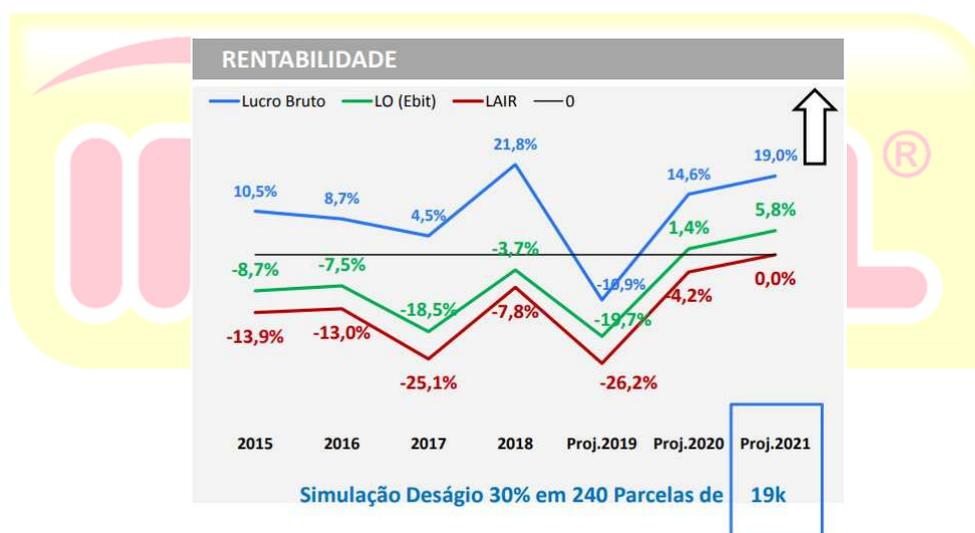


Já no que concerne aos indicadores de *Overhead* (despesas administrativas, comerciais e de *staff*), é preciso que a IRLOFIL monitore semanalmente a gestão da empresa, com a criação de indicadores inteligentes e práticos para melhorar o acompanhamento da tomada de decisões.





Por sua vez, no que toca à rentabilidade, os indicadores apontam que a baixa margem de contribuição não é suficiente para garantir as demais despesas para apoio à produção, o que gera resultado negativo imediato no EBIT, a impedir a geração de caixa, **motivo pelo qual, após tratativas negociais com os credores, a recuperanda repropõe deságio menor equivalente a 30% (trinta por cento) sobre o débito remanescente da Recuperação Judicial, com a extensão do prazo para pagamento, de modo a possibilitar o cumprimento do Plano.**



Sem descartar as significativas medidas adotadas durante a Recuperação Judicial, lançam-se como projeções adicionais os seguintes pontos:

✓ **Desenvolvimento de visão sistêmica do negócio, capaz de integrar os diversos objetivos estratégicos da empresa;**

✓ **Direcionamento claro do negócio e foco estratégico;**



✓ **Orientação para processo de alocação de capital e recursos com base nas métricas fundamentais (strategy linkagetoresourceallocation/budgeting);**

✓ **Consolidação e sistematização do processo de planejamento integrado em todos os níveis de organização;**

✓ **Implementação de sistemas de informações para o planejamento e a gestão da performance;**

✓ **Integração com a Gestão de Processos, com adoção de tecnologias que monitorem os indicadores, projetos e possibilitem a tomada correta de decisões;**

✓ **Criação de mecanismos de gestão que assegurem um direcionamento adequado do negócio e da gestão, além do gerenciamento de riscos estratégicos.**

A estratégia da empresa, destarte, é aumentar a produtividade — atualmente estimada em 62% (sessenta e dois por cento) — e diminuir os custos, além de desperdícios na ociosidade como sucatas e retrabalho, a partir de um plano de ação para escala de 62% (sessenta e dois por cento) a 75% (setenta e cinco por cento), gerando assim um potencial de economia de mais de R\$ 443.000,00 (quatrocentos e quarenta e três mil reais) ao ano.



4 – DA NOVA PROPOSTA E SUA ESTRUTURAÇÃO

A IRLOFIL acredita que o aditamento viabiliza o pleno cumprimento do Plano de Recuperação, em benefício a todos os envolvidos com a empresa, mormente nesse difícil período que atravessa, sem, contudo, causar qualquer risco adicional aos credores.

O aditamento ao Plano de Recuperação Judicial visa alterar as condições de pagamento da classe de credores quirografários com valores acima de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), **bem ainda propor deságio de 30% (trinta por cento) sobre tais obrigações, para pagamento em 20 (vinte) parcelas anuais, com vencimentos em 17 de dezembro de cada ano, a iniciarse em 2021.**

Impende frisar que o Plano originário não prevê a fixação de juros, de modo que nesta oportunidade a recuperanda propõe a incidência de 1% (um por cento) de juros ao ano, a contar da aprovação e homologação do presente Aditamento.

Quanto à atualização monetária, considerando que o Plano primevo adotou o indexador do Tribunal de Justiça de São Paulo, a recuperanda assinala que tal correção deverá ser calculada a partir da homologação do presente Aditivo, tendo por base os valores dos créditos apontados pelo Administrador Judicial substituído — adotados pela recuperanda neste ato.



As alterações propostas representam uma alternativa responsável e razoável para que haja o efetivo pagamento das obrigações, bem ainda a manutenção da fonte produtora, dos postos de trabalho, da preservação da empresa como estímulo à atividade econômica, da própria ordem econômica e dos interesses dos credores, nos moldes do artigo 47 da Lei 11.101/2005.

Nada obstante, importante frisar que, salvo se de outra forma for expressamente indicado, aplicam-se ao presente aditamento as mesmas e idênticas definições estabelecidas no Plano de Recuperação Judicial originário.

5 – DA ALTERAÇÃO DO ITEM 5.3

5.3 – Prazo para liquidação das obrigações à luz dos aspectos anteriores

Neste item haverá alteração nos valores (**deságio de 30%**) e na forma de pagamento (**prazo de 20 anos, a contar a partir de dezembro de 2021**).

Onde se lê:

QUADRO DE CREDORES	
VALORES EM R\$ 1,00	
CREDORES TRABALHISTAS	310.205
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS	5.278.613
CREDORES COM GARANTIA REAL	48.000
TOTAL DO PASSIVO SUJEITO À RECUPERAÇÃO	5.636.818



QUADRO DE CREDORES - QUIROGRAFÁRIOS (VALORES EM R\$ 1,00)						
DEMONSTRATIVO DE PAGAMENTOS	QUANT.	VALOR	ACUMULADO			
			QUANT.	%	VALOR	%
DE R\$ 0,01 ATÉ R\$ 1.000,00	92	39.940	92	41,07%	39.940	0,76%
DE R\$ 1.000,01 A R\$ 5.000,00	62	155.823	154	68,75%	195.763	3,71%
DE R\$ 5.000,01 A R\$ 20.000,00	30	309.694	184	82,14%	505.457	9,58%
DE R\$ 20.000,01 ATÉ R\$ 50.000,00	18	589.582	202	90,18%	1.095.039	20,74%
MAIOR QUE R\$ 50.000,00	22	4.183.574	224	100,00%	5.278.613	100,00%
TOTAL DO PASSIVO QUIROGRAFÁRIO	224	5.278.613				

Passar-se-á a ler:

QUADRO DE CREDORES

VALORES EM R\$ 1,00

CREDORES TRABALHISTAS (HABILITAÇÃO RETARDATÁRIA) R\$ 11.913,53¹

CREDORES QUIROGRAFÁRIOS R\$ 6.428.040,29

CREDORES COM GARANTIA REAL R\$ 0,00

TOTAL DO PASSIVO SUJEITO AO ADITAMENTO R\$ 6.428.040,29

QUADRO DE CREDORES SUJEITOS AO ADITAMENTO – QUIROGRAFÁRIOS (VALORES EM R\$ 1,00)			
DEMONSTRATIVO	VALOR	DESÁGIO	VALOR
ACIMA DE R\$ 20.000,00	R\$ 6.428.040,29	30%	R\$ 4.499.628,20
TOTAL DO PASSIVO SUJEITO AO ADITAMENTO			

Com a aplicação do deságio correspondente a **30% (trinta por cento)**, e considerando a atual condição financeira da empresa e seu Planejamento para início em 2020, a proposta para liquidação dos passivos remanescentes (créditos acima de R\$ 20.000,00) é a seguinte:

¹ Trata-se de crédito trabalhista habilitado de forma retardatária por Carlos Roberto Lameiro Leal (Processo nº 0000163-51.2019.8.26.0539), em relação ao qual foi firmado acordo já homologado pelo Juízo da Recuperação Judicial a fls. 8.222. Eventuais outros credores trabalhistas não incluídos pelo Administrador Judicial substituído, não sofrerão as alterações no presente Aditamento, dada a natureza privilegiada dos créditos e o transcurso do prazo no âmbito da recuperação judicial.



A recuperanda pagará a título de entrada a importância de R\$ 220.000,00 (duzentos e vinte mil reais), sendo R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) para 20 de agosto de 2020, R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) para 20 de dezembro de 2020 e, finalmente, R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) para 20 de maio de 2021.

A partir de 17 de dezembro de 2021, a IRLOFIL se compromete a pagar, **em 20 (vinte) parcelas anuais**, os credores com valores a receber acima de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), **considerando a aplicação do deságio à razão de 30% (trinta por cento) e descontado valor referente à entrada (na forma proposta acima).**

6 – DISPOSIÇÕES FINAIS

Após a aprovação do aditamento do Plano, com a conseguinte renovação/concessão da Recuperação Judicial, todos os credores, inclusive os dissidentes ou silentes, bem ainda a própria IRLOFIL, estarão sujeitos ao aditamento, ressalvado o disposto no artigo 50, § 1º, da Lei 11.101/2005, em conformidade com o que prevê o Enunciado 77 da II Jornada de Direito Comercial, assim também com a r. decisão que deferiu a apresentação do presente aditamento.

Ademais, operar-se-á o início de novo período de supervisão judicial, também em consonância aos termos da Lei de Recuperação Judicial e r. decisão proferida pelo d. Juízo Recuperacional.



De mais a mais, os créditos listados na Relação de Credores do d. Administrador Judicial poderão sofrer alterações, inclusive com a habilitação de novos créditos ao Quadro Geral de Credores, na hipótese de procedência dos incidentes de habilitação, resolução de divergências e/ou acordos, a partir do que estarão sujeitos às mesmas condições e formas de pagamentos estabelecidos neste aditamento, salvo hipótese de créditos trabalhistas, os quais seguirão a forma estabelecida no artigo 54 da Lei 11.101/2005.

As demais cláusulas do Plano originário, desde que não conflitantes com as medidas constantes neste aditamento, permanecem válidas e vinculantes.

7 – ANEXOS

Em cumprimento à determinação do d. Juízo, na forma dos artigos 50, 53 e 54 da Lei 11.101/2005, a recuperanda anexa laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos da empresa, subscrito por profissional legalmente habilitado, além de demais documentos previstos no artigo 51 da indigitada Lei (**documentos já carregados aos autos**).

Santa Cruz do Rio Pardo/SP, 22 de julho de 2020.

Daniel Marques de Camargo

OAB/SP 141.369

Thiago José Ferreira dos Santos

OAB/SP 253.489

William Caceres

OAB/SP 283.469

Hugo Rafael Pires dos Santos

OAB/SP 375.671



PARECER E RECOMENDAÇÕES NORBERTO C. SGAVIOLI e RICARDO ROCHA



IRLOFIL

Planejamento 2020-2031

Data: Junho, 2020

Introdução

O PRESENTE MATERIAL DESTINA-SE EXCLUSIVAMENTE À DIRETORIA, SÓCIOS E ACIONISTAS DA EMPRESA Irlofil Produtos Alimentícios Ltda.

Os levantamentos tiveram como principal base de informações e dados que foram coletados do sistema e profissionais da empresa.

1. Indicadores Históricos da Economia
2. DRE
3. Despesas
4. Balanço Patrimonial
5. Portfólio de Produtos
6. Lista Técnica
7. Roteiros de Fabricação
8. Informações Gerais

AS COLETAS DE INFORMAÇÕES E DADOS SUBSIDIARAM AS RECOMENDAÇÕES ALICERÇADAS NAS **PRÁTICAS** DE MODELOS DE **EXCELÊNCIA** DE GESTÃO COM UMA VISÃO DE ORIENTAÇÃO QUANTO AO POSICIONAMENTO E DIRECIONAMENTO DA EMPRESA E RECOMENDADO PARA EVOLUÇÃO DA MATURIDADE E RESULTADOS FUTUROS.

RESSALTANDO QUE A INCLUSÃO DE FATORES SUBJETIVOS CABE-SE O EXPERIMENTO EMPÍRICO DISCIPLINADO DA APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE GESTÃO SUJERIDOS OBJETIVANDO MAIOR ÍNDICE DE SUCESSO NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO E MUDANÇAS.

Cordialmente

3D Financial Academy

6 TÓPICOS IMPORTANTES

- 1 Cenário Econômico
- 2 Indicadores
- 3 Ocupação
- 4 Posicionamento Estratégico
- 5 Recomendações e Implementação
- 6 DRE



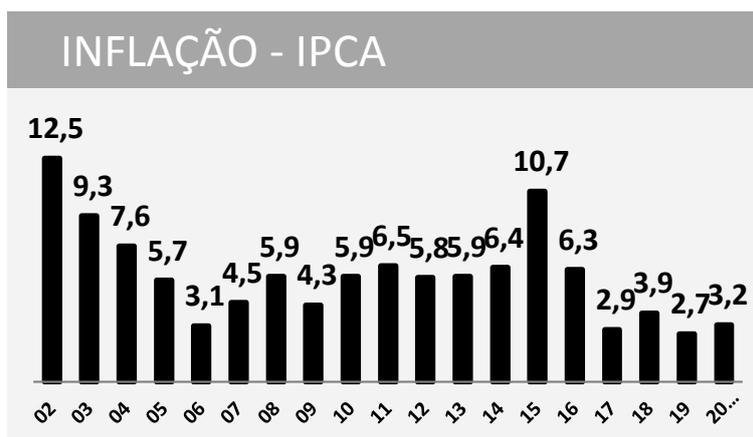
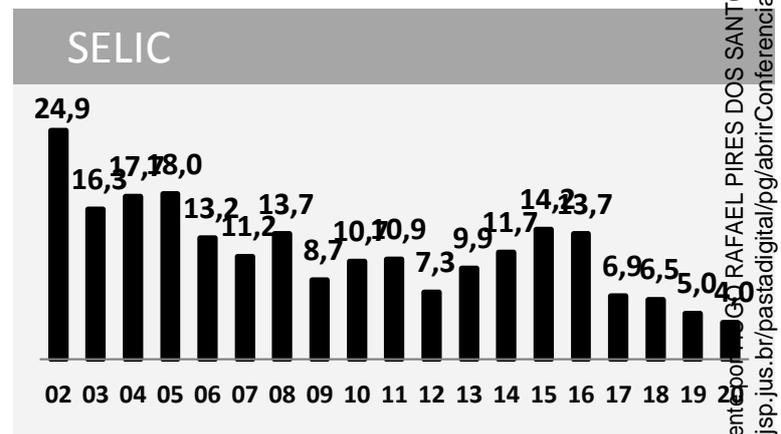
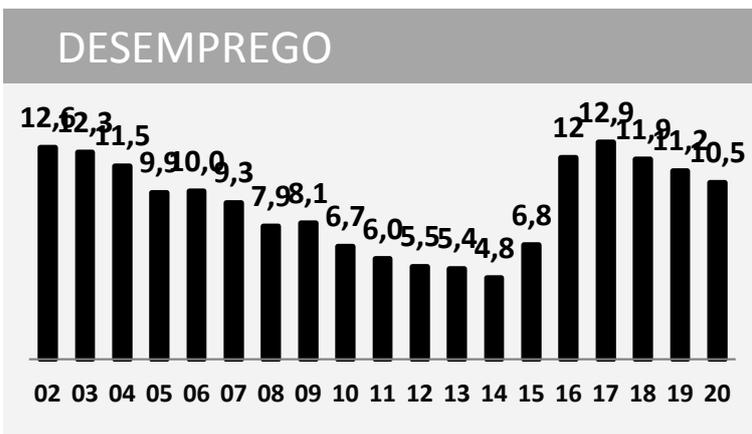
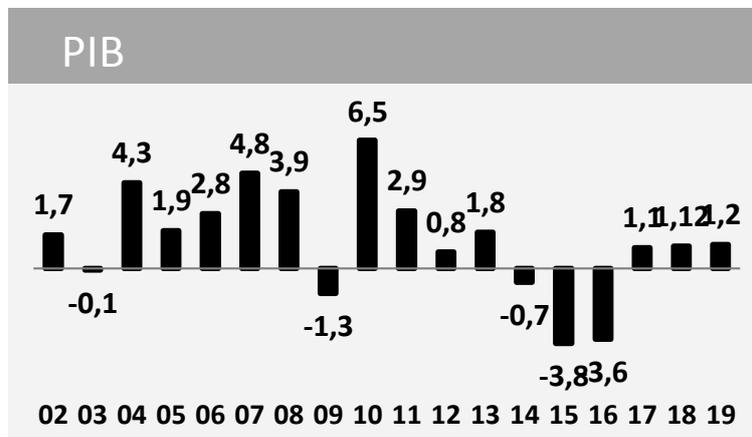
1

CENÁRIO ECONÔMICO



Resultados passados já são de conhecimento e apesar de não poderão ser alterados mas no momento oportuno são balizadores da compreensão do negócio e devem ser utilizados para determinar ações evolutivas futuras durante o processo orçamentário e elaboração do planejamento estratégico, aqui propondo a implementação do BSC como ferramenta de excelência de gestão no quisito RESULTADOS.

Indicadores Econômicos



2

INDICADORES - FATURAMENTO



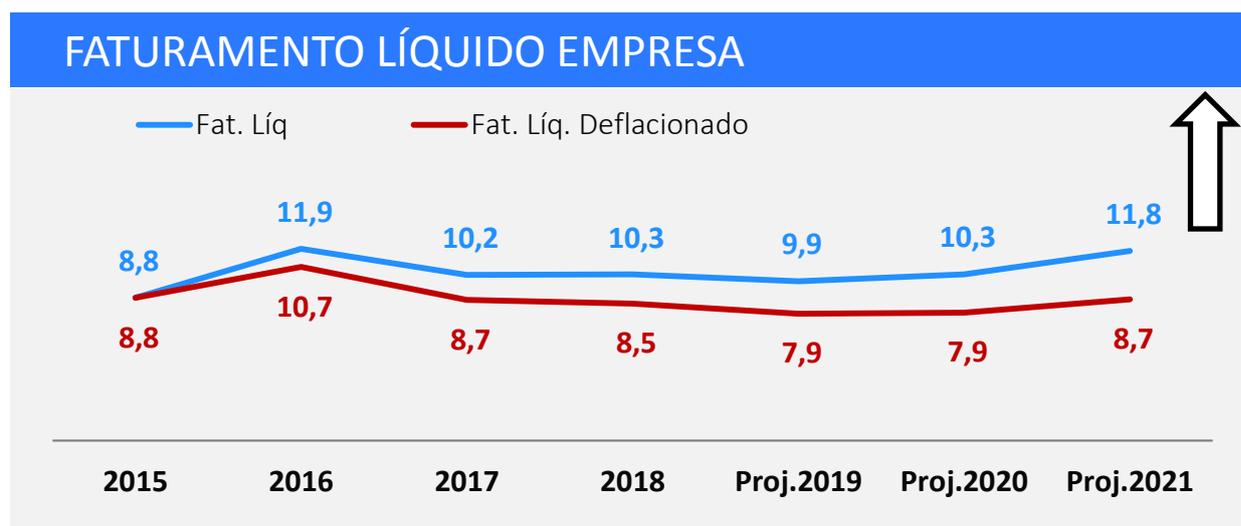
É notório a importância das ações operacionais e técnicas na realização das atividades para o fim objeto de trabalho, no entanto os processos devem ser inicialmente colaborativos para transformação do modelo mental.

Focar na formação de multiplicadores e construção conjunta das soluções. Desenvolver a transferência do conhecimento para as equipes e em todos os níveis da organização.

Considere a inflação como índice de “não crescimento”, as metas de crescimento devem ser REAIS, considerando volume x receita.

Consequentemente até 2019 ocorreu uma leve retração em relação a 2016.

Plano de Crescimento de vendas na ordem de 15% em 2020 e + 10% em 2021



OBS. acompanhamento mensal do preço médio vendido por KG

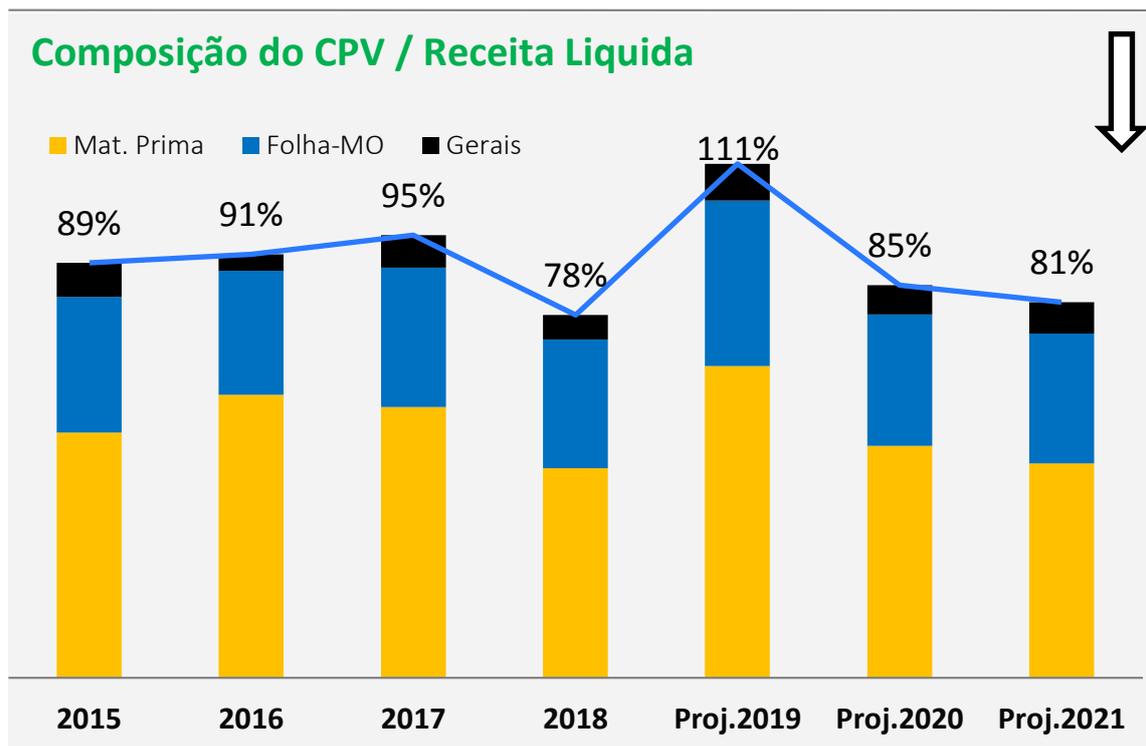
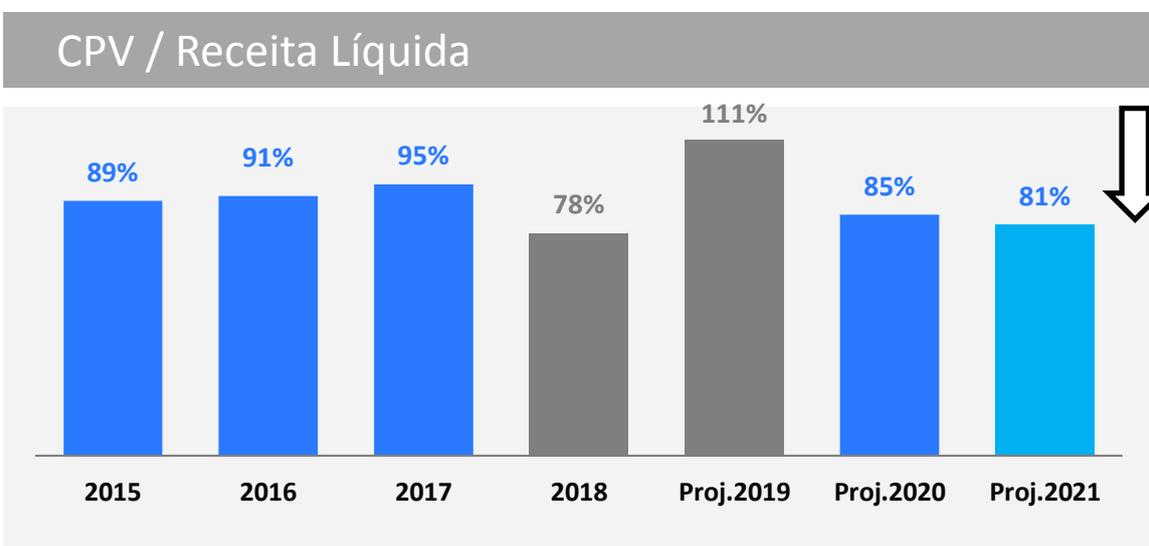
INDICADORES - CPV



Acompanhamento do CPV em relação as vendas. Determinar o CUSTO PADRÃO e acompanhar os desvios mensais (+ e -) acompanhando indicadores operacionais e planos de ação para atingimento da META. *Exemplo Custo Padrão -2%.*

Os meses de Janeiro e Fevereiro de 2018 estão relativamente abaixo da média histórica, porém com fevereiro crescente, dessa forma um olhar imediato na sua composição poderá evitar desperdício de caixa nos meses consecutivos.

Observar a composição e participação dos gastos gerais no CPV



KPI para monitorar o CPV

INDICADORES - OVERHEAD

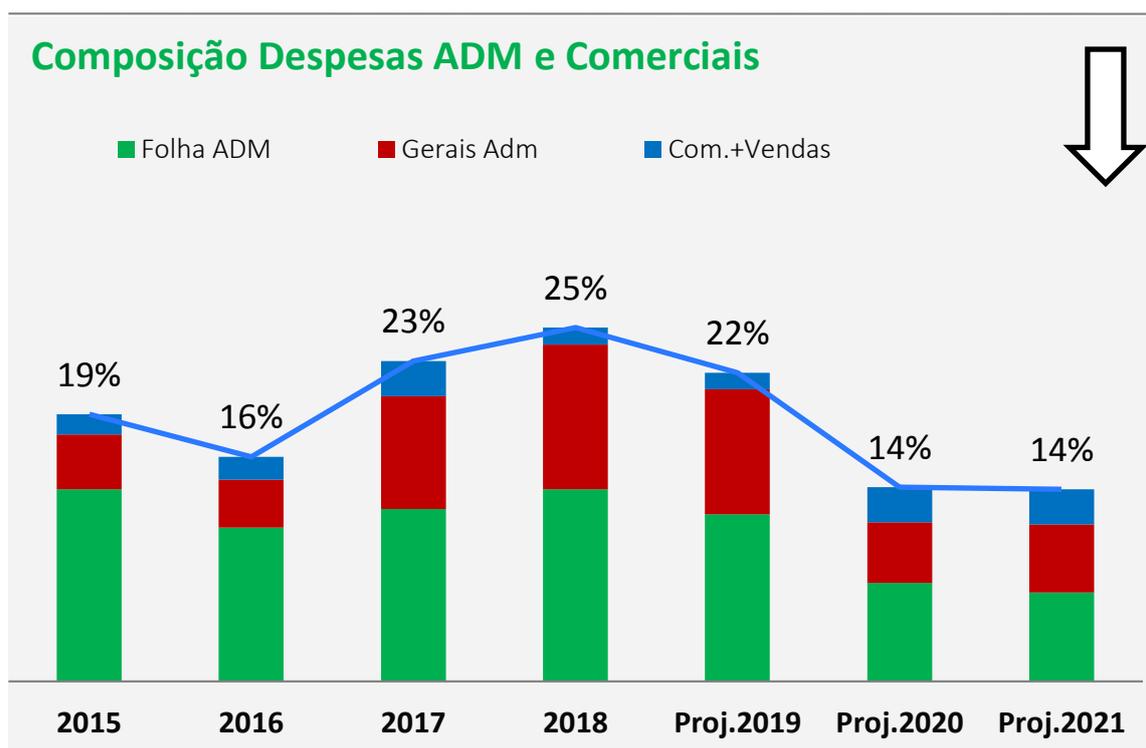


Caracterizado como OVERHEAD, são as despesas Administrativas, Comerciais e de Staff.

Consumindo parte da margem de contribuição, estas despesas são claramente identificadas por sua classificação de CENTRO DE CUSTO e fácil identificação dos desvios analisando as contas contábeis.

Monitoramento SEMANAL e com estabelecimento de DONOS de contas auxilia e gestão das despesas.

Criação de indicadores inteligentes e práticos são fundamentais para melhor acompanhamento tomada de decisões.



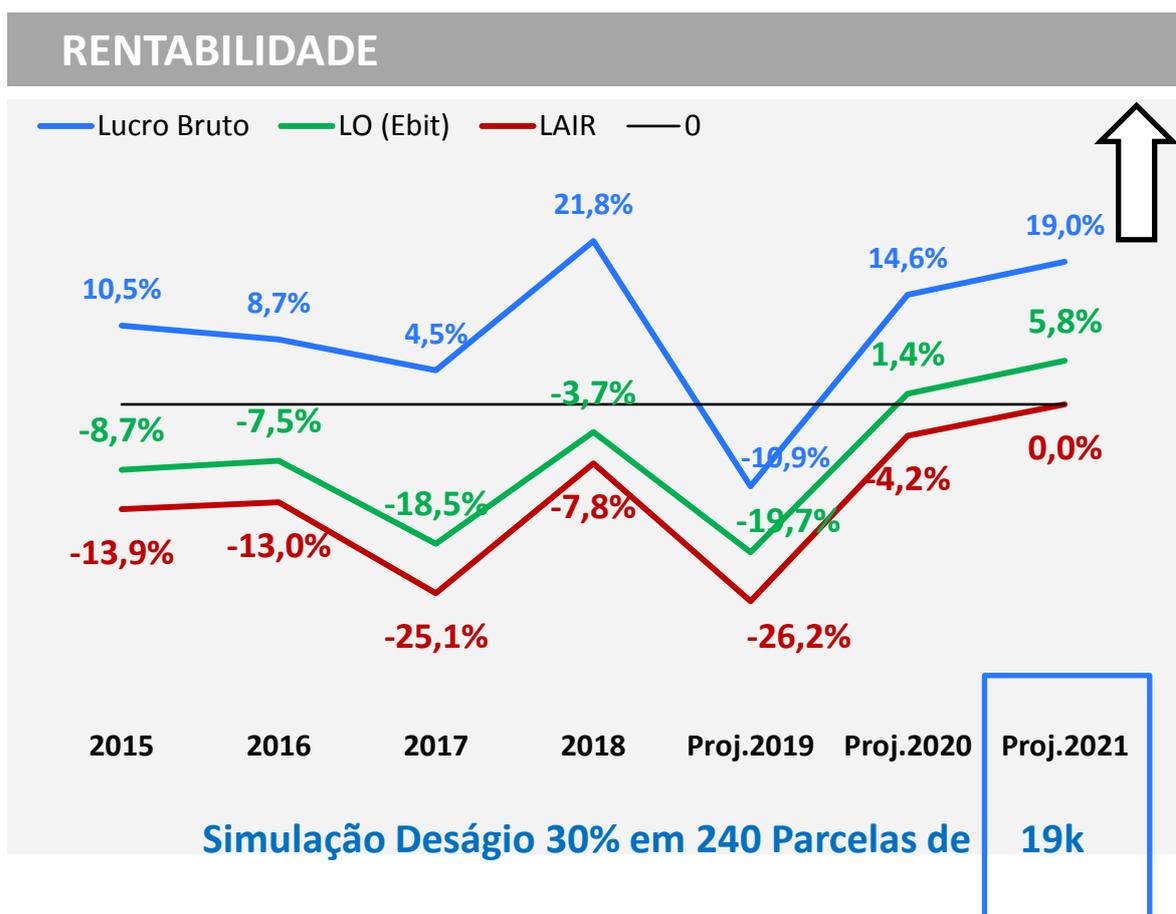
INDICADORES - RENTABILIDADE



A Rentabilidade do negócio é o indicador mais importante de medição de desempenho operacional e financeiro. O indicador final de rentabilidade é o LUCRO LÍQUIDO.

No entanto o Lucro Operacional identifica quão bem ou mal está o desempenho global do processo CORE, compra=>produção=>venda.

Como é observado nos resultados realizados a baixa margem de contribuição 1 (Vendas – Custo dos Produtos) não são suficientes para garantir as demais despesas para apoio a produção gerando resultado negativo imediato no EBIT que por sua vez não é capaz de gerar caixa.



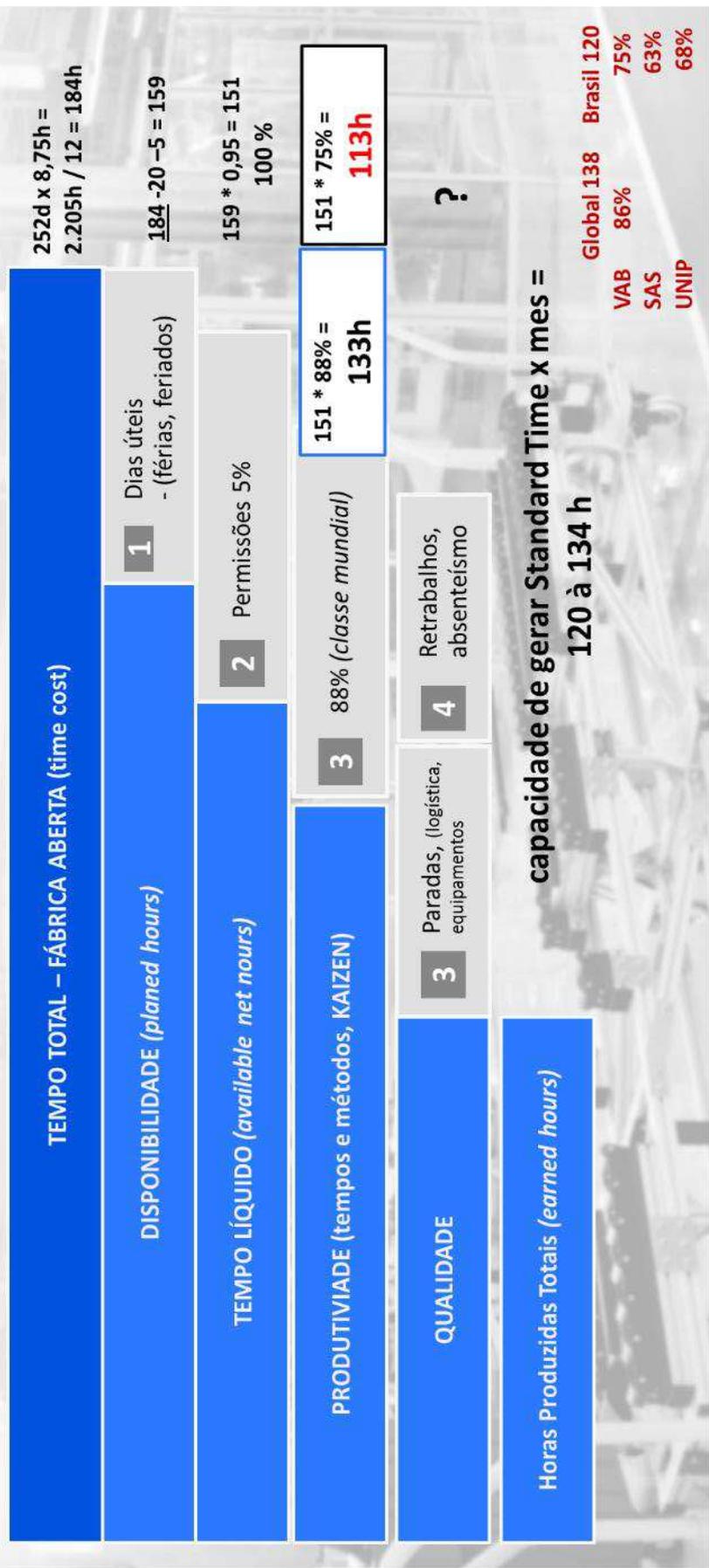
OBS. Estabelecimentos de metas com base no benchmark, Estratégia e desdobramento de ações em cada setor, consistência gradativa na operação.



Quadro conceitual para cálculo da produtividade

TEMPOS

Disponibilidade de Horas



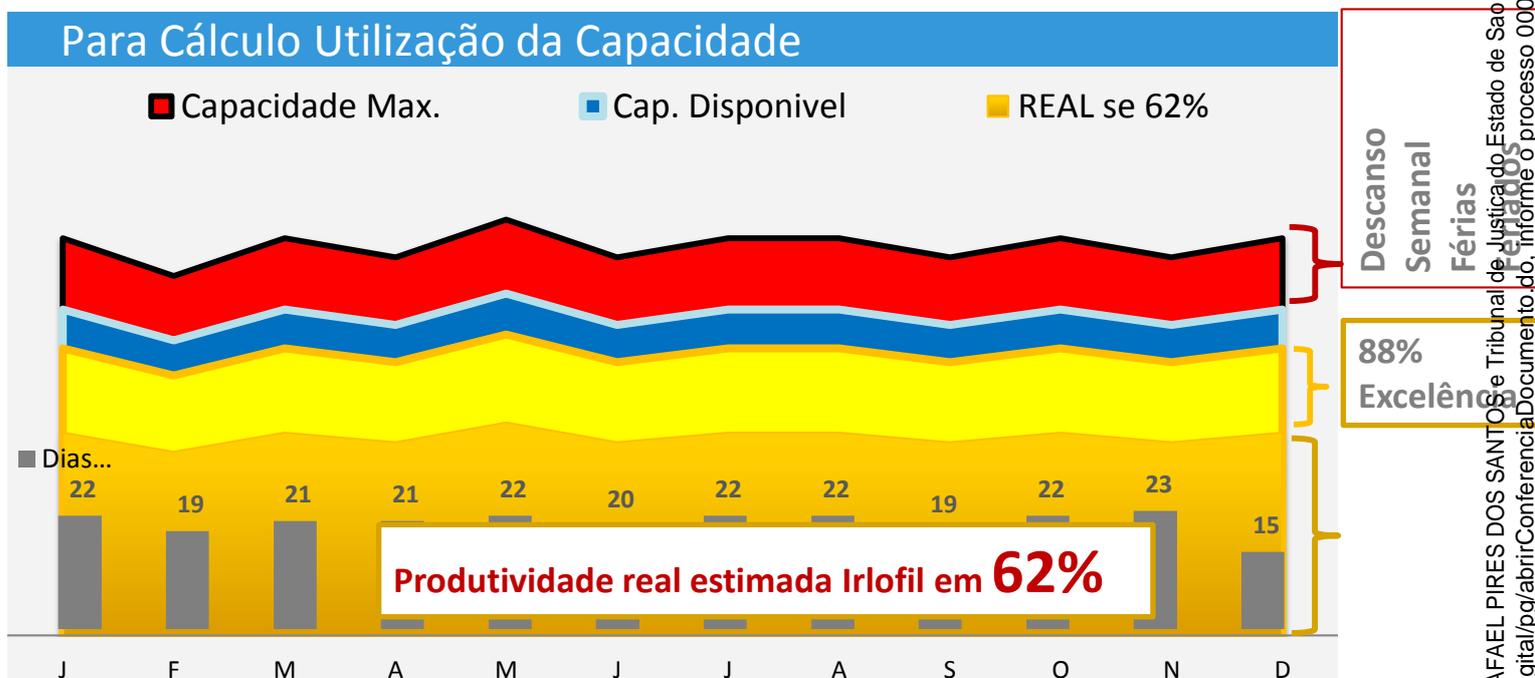
Ocupação e Produtividade MOD



A medição da produtividade deve levar em consideração a soma do tempo disponível de toda mão-de-obra direta e as horas efetivamente trabalhadas GERANDO PRODUÇÃO (por tempo padrão)

Com base nas informações de cartão de ponto e as horas geradas na produção de 2019 é possível estimar a produtividade da IRLOFIL em aproximadamente 62%. Este valor foi o apontado na reunião como provável.

Este índice está na média das empresas brasileiras com baixa automação e poucos controles de processos ou metas por pessoa acarretando aumento significativo de custos.



A baixa produtividade indica que além do custo direto de salários e encargos envolvidos no custeio dos produtos pode estar atrelado a outros desperdícios na ociosidade como sucatas e retrabalhos.

Estima-se no quadro da IRLOFIL que considerando apenas o custo de mão-de-obra direta para **62%** equivale a **R\$ 886mil** de custo adicional por ano comparado com 88%, equivalente a **8,6% na margem**.

Ou seja **R\$ 34.000,00** para cada 1% de produtividade

Ou então, supondo-se um plano de ação para escala de 62% à **75%** gerando um potencial de economia de mais **R\$ 443mil** ao ano.

4

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO



Conforme entendimento a IRLOFIL encontra em um cenário mercadológico do setor com BAIXA exposição à crises, FORTE posicionamento estratégico e FRACA situação financeira.

Este cenário direciona para algumas prioridades, o que não significa que deva-se olhar apenas para elas mas tiveram alto índice de sucesso as empresas que utilizaram desta metodologia para sair da crise.

É necessário ainda olhar a adaptação de todas as demais estratégias em particular.

Estratégias mais relevantes para vencer a crise

Estratégia do Setor e crises	Forte				Fraca			
	Posição estratégica	Posição financeira	Posição operacional	Posição competitiva	Posição estratégica	Posição financeira	Posição operacional	Posição competitiva
	Força	Força	Fraca	Fraca	Força	Fraca	Força	Fraca
1ª Prioridade	Seguir em velocidade máxima	Livrar-se do peso extra	Ultrapassar os limites	Reencontrar o foco	Ampliar a liderança	Reabilitar o tanque	Abastecer com cuidado	S. O. S.
Reduzir custos e investimentos								
D1. Reduzir custos e a flexibilidade								
D2. Promover redução de despesas								
Aumentar receitas e margens								
D3. Melhorar a força de vendas								
D4. Focar na gestão de margem operacional								
Realocar recursos para as atividades mais								
D5. Realocar estratégia operacional e recursos								
D6. Melhorar eficiência operacional								
D7. Melhorar organização operacional								
D8. Deslocar recursos de áreas de risco								
Preparar movimentos emergenciais								
D9. Preparar estratégias de M&A emergenciais								

Alguns itens com prioridade nº 2 podem entrar como emergenciais dependendo da situação de cada empresa e estratégia adotada .

Por onde começar.

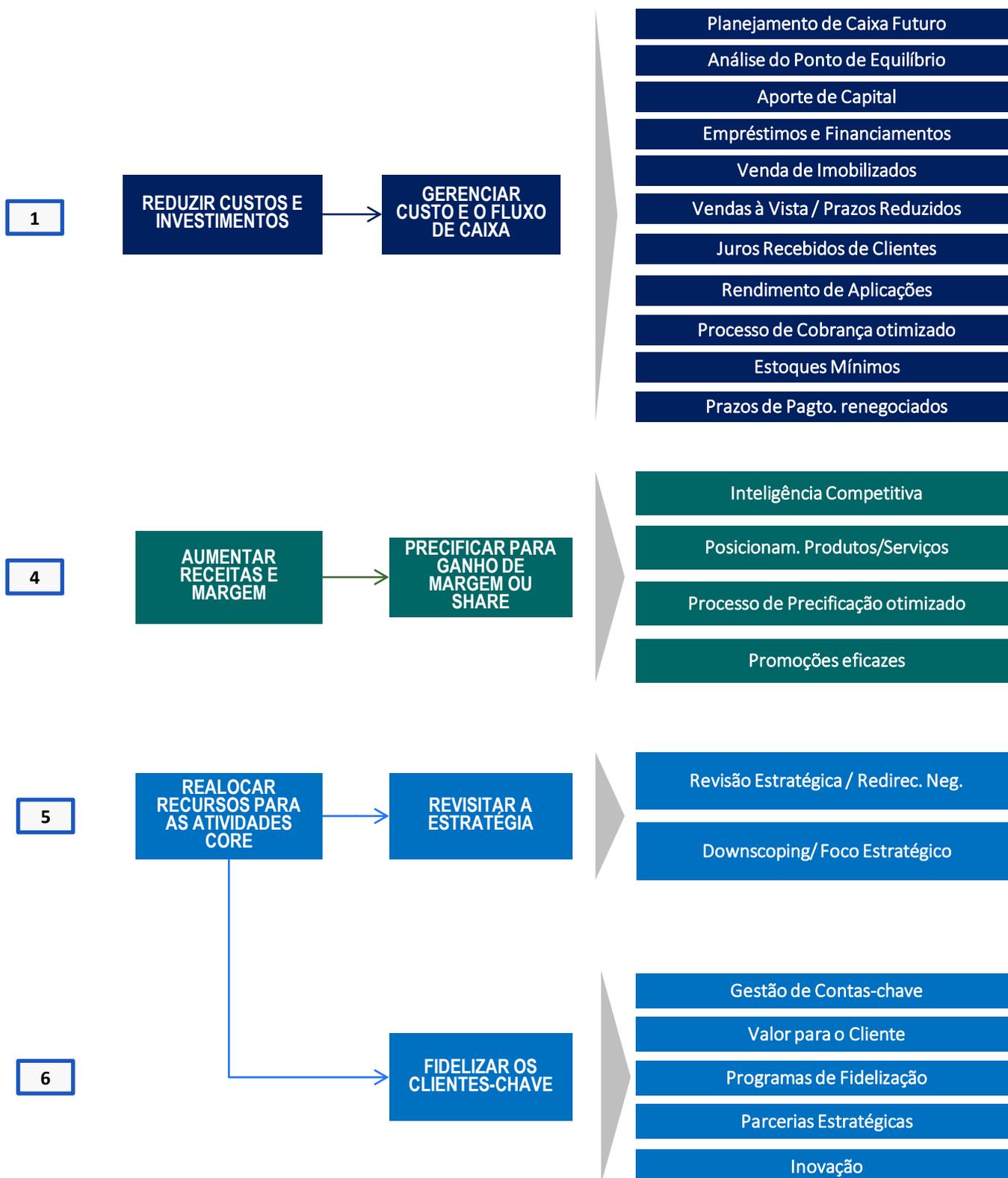
* Foco inicial nas 4 prioridades destacadas no próximo slide.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – PRIORIDADES



Lista de prioridades nº 1 recomendadas.

Detalhar planos de ação para cada item abaixo considerando Objetivos, Metas, Iniciativas com envolvimento de todo o time.





5 RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO

- Implementar o Planejamento Estratégico Integrado utilizando como espinha dorsal a metodologia do Balanced Scorecard para estabelecimento dos objetivos e indicadores estratégicos, metas e projetos estratégicos.
- Evoluir nos níveis de maturidade em Gestão Estratégica de forma consistente e no menor tempo possível, utilizando-se de ferramentas e metodologias estruturadas, com base nas melhores práticas mundias.

Níveis de Maturidade da Gestão Estratégica

	1 INÍCIO	2 CONSCIÊNCIA	3 DESENVOLVIMENTO	4 COMPETÊNCIA	5 EXCELÊNCIA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Proc.Tradicional / Estratégia "Departamental"	Ruptura / Alinhamento Estratégico	Alinhada e Comunicada em Todos os Níveis	Planejamento Integrado / Visão Sistêmica	Integração Consolidada / Estratégia Flexível
INDICADORES	Indicadores Estratégicos Não Alinhados	KPIs Balanceados e Desdobramento Iniciado	KPIs Implementados em todos os Níveis	KPIs em Ciclo de Otimização	Integração VBM / G.Processos
METAS	Metas Não Alinhadas / Foco Departamental	Metas Estratégicas Alinhadas	Metas Alinhadas em Todos os Níveis	Resultados Consistentes / BSC- High Score	Liderança em Resultados / Remun. Variável base BSC
PROJETOS	Dispersos ou Conflitantes / Implement.Ineficaz	Priorizados e Detalhados / Relativo Êxito	Alinhados com Estratégia / bem Gerenciados	Desdobr.Sistemático / Alinhado ao PMP e Sist.	Alto Impacto Estratégico / PMO Consolidado
ORÇAMENTO	Orçamento Foco: Operacional	Ruptura / Transição p/ Orçam.Estrat. / Introd. Sol. de BPC	Orçamento Estratégico / Proc. Integrado c/ o BSC	Remuneração Ciclo Orçam. Otimizado / Forte Integr. c/ ERP	Rolling Forecasting / Beyond Budgeting / Simul. Integradas
CONTROLE / GOVERNANÇA	Foco no Passado	Foco no Presente/ Baixa Governança	Equilíbrio Curto e Longo Prazos / Ciclo PDCA Completo	Sólida Gestão de Riscos / Boa Governança Estrat.	Governança Total / Best Practice
TECNOLOGIA	Uso Intenso de Planilhas / Início de BI - Foco em Relat.	Introdução de Solução de BSC	Uso abrangente de Solução de BSC	Maturidade no Uso de Solução BSC	Forte Integração - Solução EPM
CULTURA ESTRATÉGICA	Inexistente / Foco Operacional	Compreendida / Em Implementação	Liderança Fortalecida / Amplamente Aceita	Lideranças em Todos os Níveis/ Institucionalizada	Ciclo de Renovação /Perenização /Internalizada



RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO



A adoção da metodologia do Balanced Scorecard e Management Cockpit

- A necessidade de desenvolver uma visão sistêmica do negócio, que integre os diversos objetivos estratégicos numa rede de causa-efeito, considerando as variáveis-chave do negócio e seu impacto nos resultados globais
- Garantir o claro direcionamento do negócio e foco estratégico, conciliando as perspectivas de longo e as prioridades no curto prazo;
- Orientação para processo de alocação de capital e recursos com base nas métricas fundamentais ligados aos objetivos estratégicos (*strategy linkage to resource allocation/budgeting*);
- Consolidação e sistematização do processo de planejamento integrado em todos os níveis da organização;
- Implementar sistemas de informações suportem o planejamento e a gestão da performance, disponibilizando de forma rápida e confiável informações relevantes para a tomada de decisão (base para o BI - Business Intelligence)
- Forte integração com a Gestão de Processos (incluindo na remodelagem dos mesmos) e uso intenso de tecnologia da informação para monitorar os indicadores, projetos e dar suporte às decisões.
- Propiciar o crescimento e perenidade da empresa por meio de mecanismos de gestão que assegurem um direcionamento adequado do negócio e da gestão, bem como o gerenciamento de riscos estratégicos.



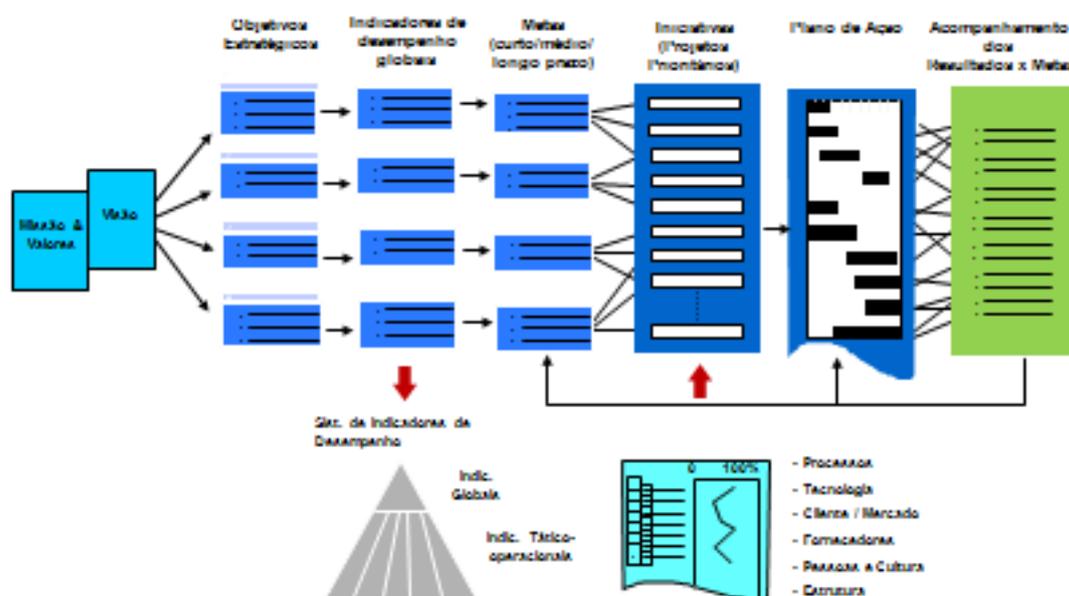
RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO



Adotar uma metodologia estruturada e consolidada para o Planejamento Estratégico de suas operações baseado nas melhores práticas mundiais (ex.: uso do BSC-Balanced Scorecard, Cockpit de Gestão), caminhando na evolução do seu modelo de Governança Corporativa. Para isso, entendemos ser importante:

- Alinhar com o executivo Coordenador da Gestão Estratégica/Controladoria e sua equipe a abordagem a ser utilizada
- Entender e considerar as premissas da Alta Direção, suas diretrizes estratégicas e expectativas no curto, médio e longo prazos
- Capacitar equipe envolvida na Metodologia para que conheçam em maiores detalhes as Ferramentas a serem utilizadas que melhor se adaptem à realidade da empresa.
- Desenvolver/implementar em as práticas e ferramentas de Gestão Estratégica Integrada.
- Realizar Workshops de validação conforme a necessidade de envolvimento, discussão e validação dos trabalhos.

BSC – Balanced Scorecard – Elementos básicos





RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO

7 FASES Completas De Planejamento

Fase 0 – Análise da Voz dos Stakeholders

Etapas e Entregas:

ACENSO	CLAYTI	FRANCISCA DE ASSIS	TELEFONIA	RECURSOS	BOZQUE

Esquema para o ciclo de Planejamento Estratégico Anual

Fase 1 - Direcionamento Estratégico do Negócio

Etapas e Delimitações

1. ANÁLISE DO NEGÓCIO	2. VISÃO ORGANIZACIONAL	3. VISÃO DE MÉRITO	4. VISÃO DE TI	5. VISÃO DE PESSOAS	6. VISÃO DE TECNOLOGIA

Apresentação estratégica de nível corporativo / Apresentação estratégica por área

Fase 2 – Planejamento Tático e BSC – Balanced Scorecard

Etapas e Delimitações

7. PLANO DE NEGÓCIO	8. VISÃO DE NEGÓCIO	9. VISÃO DE MÉRITO	10. VISÃO DE TI	11. VISÃO DE PESSOAS	12. VISÃO DE TECNOLOGIA

Apresentação estratégica de nível tático / Apresentação estratégica por área

Fase 3 – Planejamento Operacional e Orçamento

Etapas e Delimitações

13. PLANO DE NEGÓCIO	14. VISÃO DE NEGÓCIO	15. VISÃO DE MÉRITO	16. VISÃO DE TI	17. VISÃO DE PESSOAS	18. VISÃO DE TECNOLOGIA

Apresentação estratégica de nível operacional / Apresentação estratégica por área

Fase 4 – Desdobramento de Metas e Projetos

Etapas e Delimitações

19. VISÃO DE NEGÓCIO	20. VISÃO DE MÉRITO	21. VISÃO DE TI	22. VISÃO DE PESSOAS	23. VISÃO DE TECNOLOGIA

Fase 5 – Implementação das Estratégias

Etapas e Delimitações

24. VISÃO DE NEGÓCIO	25. VISÃO DE MÉRITO	26. VISÃO DE TI	27. VISÃO DE PESSOAS	28. VISÃO DE TECNOLOGIA

Fase 6 – Monitoramento Estratégico

Etapas e Delimitações

29. VISÃO DE NEGÓCIO	30. VISÃO DE MÉRITO	31. VISÃO DE TI	32. VISÃO DE PESSOAS	33. VISÃO DE TECNOLOGIA

Para implementação robusta e completa do planejamento o qual proporcionará melhor visibilidade do negócio em todos os setores, ambientes como FINANCEIRO, COMERCIAL e MARKETING, PROCESSOS, TECNOLOGIA, TI, GESTÃO E PESSOAS, 7 FASES o qual em médio prazo é possível evoluir a maturidade da organização trazendo melhores resultados e garantindo sustentabilidade ao negócio.

Do total de 42 Etapas/Entregas selecionei apenas **6 prioritárias** como recomendação inicial, detalhadas nas próximas 2 páginas.



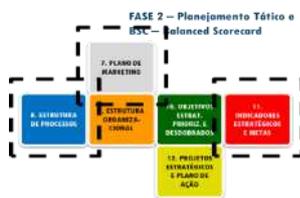
RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO



FASE 1 – Direcionamento Estratégico do Negócio 1/6



- Após análise estratégica e tomada de decisões estabelecendo etapas detalhada de como atingir os objetivos traçados com metodologia.



FASE 2 – Planejamento Tático e BSC – Balanced Scorecard 2/6



- Categorizar os processos via sistema para mensuração do quadro de pessoas e acompanhamento ágil.



- Mercado e produtos, posicionar fortemente no segmento.



- Definição de indicadores (*KPIs*) para cada processo, estabelecer *METAS* de curto, médio e longo prazo



FASE 3 – Planejamento Operacional e Orçamento 3/6



- Plano de gastos em conjunto com orçamento anual



- Orçamento e projeção de resultados com cenários



RECOMENDAÇÕES E IMPLEMENTAÇÃO

Detalhamento 6 de 42 Etapas

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA



Análise de Macroambiente (PESTLE Analysis)

Análise Setorial (5 Forças de Porter)

Análise da Concorrência

Análise Interna (Processos/Competências Internas)

Matriz SWOT

Elab. de Cenários e Escolha do Cenário mais provável

8. ESTRUTURA DE PROCESSOS



Estrutura de Processos da Organização

Identificação dos Processos Prioritários para Revisão / Melhoria

Pré-diagnóstico dos Processos Prioritários para Revisão / Melhoria

7. PLANO DE MARKETING



Análise Comparativa dos Prod./ Serviços com a Concorrência / Matriz de Posicionamento do Portfolio

Proposta de Valor ao Cliente / Mercado

Evolução dos Produtos e Serviços (Roadmap)

Composto de Marketing (4Ps)

Performance Projetada (Inclui Meta de Vendas)

11. INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS



Definição / Revisão dos Indicadores Estratégicos (KPIs)

Classificação e Priorização de implantação dos KPIs

Definição dos Responsáveis pelos KPIs

Detalhamento Ficha KPI

Análise da Performance Histórica dos KPIs

Estabel. de Metas dos KPIs

17. PLANEJ. DE GASTOS / DESPESAS



Revisão do Plano e Contas / Responsáveis

Def. Metodologia (Orçamento Matricial, Baze Zero, Histórico, etc.)

Definição de Premissas e Critérios p/ Gastos

Envolvimento da Equipe (Processo Participativo e Multidisciplinar)

Elaboração do Orçamento de Gastos/ Despesas (Det. de Gasto Mensal)

18. PROJEÇÃO DE RESULTADOS (DRE, BP E FC)



Consolidação do Orçamento e Projeção dos Demonstrativos Financeiros – 1a Rodada

Análise de gaps e nova rodada de Orçamento e Rev. do Planej. Operacional

Consolidação do Orçamento e Projeção dos Demonstrativos Financeiros – 2a Rodada

Validação do Planej. Operacional e Orçamento



6

DRE 2021-2040 30%

1/2

DRE - 2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
RECEITA BRUTA	15.502.415	16.277.536	16.521.699	16.769.525	17.104.915	17.275.964	17.448.724	17.623.211	17.799.443	17.977.438	18.157.212	18.338.784	18.522.172	18.707.394
COPINS S/ VENDAS	(662.409)	(695.530)	(705.953)	(716.552)	(730.883)	(738.192)	(745.574)	(753.030)	(760.569)	(768.165)	(775.847)	(783.606)	(791.442)	(799.356)
ICMS S/ VENDAS	(629.679)	(661.162)	(671.080)	(681.146)	(694.769)	(701.717)	(708.734)	(715.821)	(722.979)	(730.209)	(737.511)	(744.886)	(752.335)	(759.859)
IPI S/ VENDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PIS S/ VENDAS	(136.706)	(143.541)	(145.694)	(147.880)	(150.837)	(152.346)	(153.869)	(155.408)	(156.962)	(158.532)	(160.117)	(161.718)	(163.335)	(164.969)
DEVOLUÇÕES	(17.698)	(18.582)	(18.861)	(19.144)	(19.527)	(19.722)	(19.920)	(20.119)	(20.320)	(20.523)	(20.728)	(20.936)	(21.145)	(21.356)
ST S/ VENDAS	(38.756)	(135.469)	(137.501)	(139.563)	(142.354)	(143.778)	(145.216)	(146.668)	(148.135)	(149.616)	(151.112)	(152.623)	(154.150)	(155.691)
RECEITA LÍQUIDA	14.071.768	14.822.252	14.940.868	15.095.229	15.306.544	15.520.210	15.675.412	15.832.166	15.990.487	16.150.392	16.311.696	16.474.375	16.638.376	16.803.643
COMISSÕES	(775.121)	(813.877)	(826.065)	(838.476)	(855.240)	(863.798)	(872.436)	(881.161)	(889.972)	(898.872)	(907.861)	(916.939)	(926.109)	(935.370)
FRETE SOBRE VENDAS	(1.472.729)	(1.546.366)	(1.569.561)	(1.593.105)	(1.624.967)	(1.641.217)	(1.657.629)	(1.674.205)	(1.690.947)	(1.707.857)	(1.724.935)	(1.742.184)	(1.759.606)	(1.777.202)
DESCONTO COMERCIAL	(15.502)	(16.276)	(16.522)	(16.770)	(17.105)	(17.276)	(17.449)	(17.623)	(17.799)	(17.977)	(18.157)	(18.339)	(18.522)	(18.707)
DESPESA DE VENDA	(2.263.353)	(2.376.520)	(2.412.168)	(2.448.351)	(2.497.318)	(2.522.291)	(2.547.514)	(2.572.989)	(2.598.719)	(2.624.706)	(2.650.953)	(2.677.462)	(2.704.237)	(2.731.279)
RECEITA LÍQUIDA	11.753.815	12.246.731	12.430.432	12.616.889	12.869.226	12.997.919	13.127.898	13.259.177	13.391.769	13.525.686	13.660.943	13.797.553	13.935.528	14.074.883
GAS E LENHA	(248.150)	(260.557)	(264.466)	(268.433)	(273.801)	(276.539)	(279.305)	(282.098)	(284.919)	(287.768)	(290.646)	(293.552)	(296.488)	(299.453)
MP	(5.425.845)	(5.897.138)	(5.782.595)	(5.869.334)	(5.986.730)	(6.046.587)	(6.107.053)	(6.168.124)	(6.229.805)	(6.292.103)	(6.355.024)	(6.418.574)	(6.482.760)	(6.547.588)
DESPESA DE PRODUÇÃO	(556.968)	(558.360)	(558.779)	(559.198)	(559.757)	(560.037)	(560.317)	(560.597)	(560.878)	(561.158)	(561.439)	(561.719)	(562.000)	(562.281)
FOLHA PROD	(2.353.837)	(2.366.221)	(2.362.141)	(2.358.062)	(2.366.627)	(2.367.910)	(2.368.934)	(2.370.479)	(2.371.784)	(2.373.050)	(2.374.326)	(2.375.624)	(2.376.941)	(2.378.269)
ENCARGOS FOLHA PRODUÇÃO	(735.693)	(750.806)	(767.384)	(775.079)	(785.489)	(790.796)	(796.154)	(801.565)	(807.029)	(812.545)	(818.116)	(823.742)	(829.422)	(835.156)
CUSTO DE PRODUÇÃO	(6.520.492)	(6.836.076)	(6.935.365)	(7.036.106)	(7.142.395)	(7.241.670)	(7.341.020)	(7.441.363)	(7.542.694)	(7.645.024)	(7.748.351)	(7.852.676)	(7.957.000)	(8.062.324)
RESULTADO OPER. BRUTO	2.233.323	2.410.655	2.495.068	2.580.782	2.696.831	2.756.409	2.815.514	2.874.314	2.932.974	2.991.562	3.050.095	3.108.574	3.167.000	3.225.374
FOLHA ADM - Salários	(587.175)	(609.561)	(621.867)	(634.421)	(648.854)	(660.290)	(671.927)	(683.770)	(695.821)	(708.085)	(720.561)	(733.250)	(746.169)	(759.341)
FOLHA ADM - Demais Pagamentos	(60.641)	(62.953)	(64.223)	(65.520)	(67.011)	(68.192)	(69.393)	(70.617)	(71.861)	(73.128)	(74.417)	(75.729)	(77.063)	(78.421)
ENC FOLHA ADM	(120.953)	(126.428)	(128.583)	(130.778)	(133.537)	(135.281)	(137.049)	(138.841)	(140.666)	(142.503)	(144.374)	(146.270)	(148.194)	(150.145)
OVH ADM	(486.505)	(487.617)	(487.951)	(488.286)	(488.734)	(488.957)	(489.181)	(489.405)	(489.630)	(489.854)	(490.079)	(490.303)	(490.528)	(490.752)
FOLHA COM - Salários	(118.923)	(117.059)	(118.126)	(119.088)	(120.059)	(120.950)	(121.861)	(122.793)	(123.746)	(124.720)	(125.715)	(126.730)	(127.765)	(128.820)
FOLHA COM - Demais Pagamentos	(118.883)	(16.001)	(17.233)	(18.689)	(20.390)	(21.827)	(23.366)	(25.013)	(26.777)	(28.664)	(30.685)	(32.849)	(35.164)	(37.644)
Enc Folha COM	(143.336)	(167.978)	(176.769)	(186.370)	(196.596)	(204.596)	(226.866)	(242.256)	(256.563)	(271.851)	(288.198)	(305.550)	(324.913)	(344.284)
MARKETING	(11.286)	(16.926)	(19.466)	(22.389)	(26.866)	(32.553)	(32.506)	(35.759)	(39.335)	(43.269)	(47.565)	(52.235)	(57.396)	(63.050)
OVH	(1.546.709)	(1.624.524)	(1.666.272)	(1.710.542)	(1.764.645)	(1.807.400)	(1.852.441)	(1.899.923)	(1.950.013)	(2.002.891)	(2.058.751)	(2.117.288)	(2.180.256)	(2.248.366)
MARGEM OPERACIONAL	684.620	785.131	826.786	870.242	932.188	948.648	963.433	976.391	987.361	996.170	1.002.631	1.006.543	1.007.690	1.005.838
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPÓSTOS E TAXAS	(60.598)	(62.742)	(63.415)	(64.097)	(65.019)	(65.488)	(65.962)	(66.440)	(66.922)	(67.409)	(67.901)	(68.397)	(68.898)	(69.403)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	624.021	723.389	765.381	806.145	867.167	883.160	897.471	909.951	920.438	928.761	934.730	938.147	938.793	936.435
DESPESAS FINANCEIRAS	(539.962)	(526.358)	(484.688)	(408.111)	(380.861)	(316.786)	(286.285)	(290.415)	(298.835)	(298.835)	(303.138)	(307.504)	(311.933)	(316.427)
RJ	(229.913)	(233.352)	(236.862)	(240.415)	(244.022)	(247.682)	(251.397)	(255.168)	(258.996)	(262.881)	(266.824)	(270.826)	(274.889)	(279.012)
RECEITA FINANC.	3.000	2.400	108	9.662	12.600	24.000	24.000	25.200	26.400	30.000	37.200	37.200	45.000	46.900
RECOPRA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCEIRO	87.059	199.431	280.801	407.030	486.306	566.374	635.177	644.737	652.644	659.926	668.792	677.863	687.069	696.509
IRPJ	(21.765)	(49.855)	(70.200)	(101.924)	(124.727)	(147.594)	(158.794)	(161.184)	(163.961)	(164.981)	(167.198)	(168.611)	(169.955)	(171.227)
CSLL	(7.835)	(17.848)	(25.272)	(36.683)	(44.802)	(53.134)	(57.166)	(58.826)	(58.702)	(59.393)	(60.191)	(60.106)	(60.427)	(60.822)
MARGEM LÍQUIDA	57.459	131.625	185.328	269.090	329.278	389.647	419.217	425.526	430.481	435.511	441.403	446.776	451.400	446.160
MC (R\$)	5.887.495	6.095.117	6.188.957	6.284.205	6.413.111	6.478.855	6.545.256	6.612.323	6.680.061	6.748.477	6.817.579	6.887.372	6.957.864	7.029.061
Investimento	(50.000)	(100.000)	(100.000)	(200.000)	(200.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(150.000)	(150.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
Amortizações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Parcelamento Impostos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de Fomento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARCELAMENTOS	(50.000)	(100.000)	(100.000)	(200.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(250.000)	(150.000)	(150.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
RESULTADO FINAL	7.459	31.625	85.328	69.090	79.278	139.847	169.217	225.526	200.481	205.551	241.403	240.776	243.428	240.160



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por HUGO RAFAEL PIRES DOS SANTOS e Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/pastadigital/ e código 773391FE.

6

DRE 2021-2040 30%



2/2

DRE - 2020	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
RECEITA BRUTA	18.157.212	18.338.784	18.522.172	18.707.394	18.894.468	19.083.412	19.274.247	19.466.989	19.661.659	19.858.275
COFINS S/ VENDAS	(775.847)	(783.606)	(791.442)	(799.356)	(807.350)	(815.423)	(823.577)	(831.813)	(840.131)	(848.653)
ICMS S/ VENDAS	(737.511)	(744.886)	(752.335)	(759.859)	(767.457)	(775.132)	(782.883)	(790.712)	(798.619)	(806.605)
IPI S/ VENDAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PIS S/ VENDAS	(160.117)	(161.718)	(163.335)	(164.969)	(166.618)	(168.285)	(169.967)	(171.667)	(173.384)	(175.119)
DEVOLUÇÕES	(20.728)	(20.936)	(21.145)	(21.356)	(21.570)	(21.786)	(22.004)	(22.224)	(22.446)	(22.670)
ST S/ VENDAS	(151.112)	(152.623)	(154.150)	(155.691)	(157.248)	(158.820)	(160.409)	(162.013)	(163.633)	(165.269)
	16.311.896	16.475.015	16.639.765	16.806.163	16.974.225	17.143.967	17.315.406	17.488.561	17.663.446	17.840.021
COMISSÕES	(907.861)	(916.939)	(926.109)	(935.370)	(944.723)	(954.171)	(963.712)	(973.349)	(983.083)	(992.914)
FRETE SOBRE VENDAS	(1.724.935)	(1.742.184)	(1.759.606)	(1.777.202)	(1.794.974)	(1.812.924)	(1.831.053)	(1.849.364)	(1.867.858)	(1.886.536)
DESCONTO COMERCIAL	(18.157)	(18.339)	(18.522)	(18.707)	(18.894)	(19.083)	(19.274)	(19.467)	(19.662)	(19.858)
DESPESA DE VENDA	(2.650.953)	(2.677.462)	(2.704.237)	(2.731.279)	(2.758.592)	(2.786.178)	(2.814.040)	(2.842.180)	(2.870.602)	(2.899.308)
RECEITA LÍQUIDA	13.660.943	13.797.553	13.935.528	14.074.883	14.215.632	14.357.789	14.501.366	14.646.380	14.792.844	14.940.772
GAS E LENHA	(290.646)	(293.552)	(296.488)	(299.453)	(302.447)	(305.472)	(308.526)	(311.612)	(314.728)	(317.875)
MP	(6.355.024)	(6.418.574)	(6.482.760)	(6.547.588)	(6.613.064)	(6.679.194)	(6.745.986)	(6.813.446)	(6.881.581)	(6.950.386)
DESPESA DE PRODUÇÃO	(561.439)	(561.719)	(562.000)	(562.281)	(562.562)	(562.844)	(563.125)	(563.407)	(563.688)	(563.970)
FOLHA PROD	(2.574.336)	(2.575.624)	(2.576.911)	(2.578.200)	(2.579.489)	(2.580.779)	(2.582.069)	(2.583.360)	(2.584.652)	(2.585.944)
ENCARGOS FOLHA PRODUÇÃO	(818.116)	(823.742)	(829.422)	(835.158)	(840.949)	(846.798)	(852.704)	(858.667)	(864.689)	(870.770)
CUSTO DE PRODUÇÃO	(10.599.561)	(10.673.211)	(10.747.581)	(10.822.679)	(10.898.512)	(10.975.086)	(11.052.410)	(11.130.492)	(11.209.337)	(11.288.935)
RESULTADO OPER. BRUTO	3.061.382	3.124.341	3.187.947	3.252.204	3.317.121	3.382.702	3.448.956	3.515.889	3.583.507	3.651.117
FOLHA ADM - Salários	(720.565)	(733.265)	(746.189)	(759.341)	(772.724)	(786.343)	(800.203)	(814.306)	(828.658)	(843.263)
FOLHA ADM - Demais Pagamentos	(74.417)	(75.728)	(77.063)	(78.421)	(79.803)	(81.210)	(82.641)	(84.098)	(85.580)	(87.088)
ENC FOLHA ADM	(144.374)	(146.270)	(148.194)	(150.145)	(152.124)	(154.130)	(156.166)	(158.231)	(160.325)	(162.439)
OVH ADM	(490.079)	(490.303)	(490.528)	(490.752)	(490.977)	(491.202)	(491.427)	(491.653)	(491.880)	(492.107)
FOLHA COM - Salários	(262.847)	(281.378)	(301.215)	(322.450)	(345.183)	(369.518)	(395.569)	(423.457)	(453.311)	(485.039)
FOLHA COM - Demais Pagamentos	(30.685)	(32.849)	(35.164)	(37.644)	(40.297)	(43.138)	(46.180)	(49.435)	(52.920)	(56.641)
Enc Folha COM	(288.189)	(305.650)	(324.313)	(344.264)	(365.592)	(388.394)	(412.774)	(438.843)	(466.719)	(496.500)
MARKETING	(47.595)	(52.355)	(57.590)	(63.350)	(69.684)	(76.653)	(84.318)	(92.750)	(102.025)	(112.228)
OVH	(2.058.751)	(2.117.798)	(2.180.256)	(2.246.366)	(2.316.384)	(2.390.589)	(2.469.278)	(2.552.773)	(2.641.418)	(2.735.626)
MARGEM OPERACIONAL	1.002.631	1.006.543	1.007.690	1.005.838	1.000.736	992.113	979.678	963.116	942.088	916.112
OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPOSTOS E TAXAS	(67.901)	(68.397)	(68.898)	(69.403)	(69.913)	(70.428)	(70.947)	(71.471)	(72.000)	(72.529)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	934.730	938.147	938.793	936.435	930.823	921.686	908.731	891.644	870.088	843.607
DESPESAS FINANCEIRAS	(303.138)	(307.504)	(311.933)	(316.427)	(320.986)	(325.612)	(330.305)	(335.067)	(339.898)	(344.800)
RJ	(266.824)	(270.826)	(274.889)	(279.012)	(283.197)	(287.445)	(291.757)	(296.133)	(300.575)	(305.084)
RECEITA FINANC.	37.200	37.200	45.000	46.900	52.300	54.000	58.900	64.000	68.600	73.600
RECOMPRA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO FINANCEIRO	668.792	667.843	671.860	666.909	662.137	650.074	637.326	620.577	598.789	572.407
IRPJ	(167.198)	(166.961)	(167.965)	(166.727)	(165.534)	(162.518)	(159.331)	(155.144)	(149.697)	(143.739)
CSLL	(60.191)	(60.106)	(60.467)	(60.022)	(59.592)	(58.507)	(57.359)	(55.852)	(53.891)	(51.525)
MARGEM LÍQUIDA	441.403	440.776	443.428	440.160	437.011	429.049	420.635	409.581	395.201	377.138
MC (RS)	6.817.579	6.887.372	6.957.864	7.029.061	7.100.971	7.173.602	7.246.959	7.321.051	7.395.884	7.471.157
Investimento	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
Amortizações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Parcelamento Impostos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de Fomento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARCELAMENTOS	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
RESULTADO FINAL	241.403	240.776	243.428	240.160	237.011	229.049	220.635	209.581	195.201	177.138



Este documento é cópia do original, assinado digitalmente por JUGO RAFAEL BILACI em 22/07/2020 às 18:49, sob o número WSPC20700235779. Para conferir o original, acesse o site https://esaj.tjsp.jus.br/portal/... e código 77339FE.

Change management é a concepção, planejamento, organização, implementação, controle e estabilização do processo de mudança da organização, com o objetivo de maximizar a eficácia e eficiência dos processos e alcançar a maior aceitação possível das ações em busca dos objetivos estratégicos.

