GRV SOFTWARE · RELATÓRIO EXECUTIVO

# Diagnóstico Operacional

## Gargalos, desafios e oportunidades de melhoria em todo o fluxo de trabalho

Base: MAX ERP (empresa EMP-1), dados lidos em 07 de novembro de 2026

Versão detalhada com gráficos, plano de ação e anexos

**R$ 5,07 mi**
carteira a faturar

**79 de 100**
pedidos esperando a fábrica

**R$ 636 mil**
a receber vencido

**25,5 dias**
espera média por aprovação

Preparado para: Diretoria da GRV Software

Uso interno e confidencial

## Sumário

1. Sumário executivo . . . 3
2. Mapa do fluxo: onde o trabalho se acumula . . . 4
3. Painel de indicadores . . . 5
4. Produção e PCP . . . 6
5. Alçadas de aprovação . . . 10
6. Compras e fornecedores . . . 11
7. Comercial e funil de vendas . . . 13
8. Financeiro, tesouraria e faturamento . . . 15
9. Contabilidade e qualidade dos dados . . . 17
10. Estoque . . . 18
11. Pessoas e estrutura . . . 19
12. Priorização das iniciativas . . . 21
13. Plano de ação 30/60/90 dias . . . 22
14. Metas e indicadores de acompanhamento . . . 23
Anexo A. Ordens de produção paradas (62) . . . 24
Anexo B. Contas a receber vencidas por cliente (26) . . . 26
Anexo C. Contas a pagar vencidas por credor (26) . . . 27
Anexo D. Ordens de compra em aberto (16) . . . 27
Anexo E. Aprovações pendentes (12) . . . 29
Anexo F. Pedidos atrasados (10) . . . 29
Anexo G. Horas e peças por máquina (últimos 30 dias) . . . 30
Metodologia e limitações . . . 30

**Como ler este relatório**

- As seções 1 a 3 trazem a visão executiva: o que trava, quanto custa e o que fazer primeiro.
- As seções 4 a 11 detalham cada área do fluxo, sempre com o dado, a leitura e a recomendação.
- As seções 12 a 14 consolidam a priorização, o plano 30/60/90 dias e as metas.
- Os anexos listam documento a documento (OPs, títulos, ordens de compra, aprovações) para execução imediata.

# 1. Sumário executivo

A GRV Software tem demanda e margem, mas não converte o que vende em entrega e caixa no ritmo necessário. O principal gargalo é a passagem do pedido aprovado para a fábrica: 79 dos 100 pedidos abertos (R$ 4,56 mi) estão esperando produção, e a carteira a faturar de R$ 5,07 mi equivale a cerca de 6,7 meses do faturamento médio do ano.

**R$ 5,07 mi**
carteira a faturar (100 pedidos)

**R$ 4,56 mi**
parados aguardando produção

**0 de 393**
operações com máquina alocada

**62 OPs**
sem apontamento, média de 57 dias

**25,5 dias**
espera média por aprovação (12 docs)

**R$ 636 mil**
a receber vencido (48,8%)

**R$ 408 mil**
a pagar vencido, com R$ 3,49 mi em conta

**Julho**
último mês contábil fechado

## Os cinco gargalos que explicam a maior parte do problema

1. **PCP sem programação efetiva.** 393 operações pendentes, nenhuma alocada a máquina, 199 já atrasadas; 62 OPs iniciadas sem apontamento há 57 dias em média. Prazos prometidos não batem com as OPs.
2. **Aprovações sem dono.** 12 documentos esperam há 25,5 dias em média, embora as decisões tomadas saiam em minutos. A Frigoalfa (cerca de R$ 3,5 mi) está parada há 29 dias e a proposta venceu em 27/10.
3. **Ciclo vicioso com fornecedores.** Aços Veredas (R$ 111,7 mil devidos) e Bronzemar (R$ 53,9 mil) estão entre os que mais atrasam entregas. Chapa SAE 1020 com disponível zero; aços P20 e H13 com solicitações vencidas.
4. **Capital de giro sem rotina.** 48,8% do a receber e 46,1% do a pagar estão vencidos, com R$ 3,49 mi em conta. Tributo federal, FINAME, aluguel e energia atrasados sem falta de caixa.
5. **Dados que não sustentam decisão.** Contabilidade fechada só até julho, DRE mensal distorcida por defasagem de lançamento e máquinas sem paradas ou setup apontados.

## O tamanho da oportunidade

| Frente | Valor envolvido | Natureza |
|---|---|---|
| Pedidos já atrasados (10) | R$ 187,4 mil | Faturamento atrasado |
| Pedidos com entrega prometida até 14/11 (13) | R$ 774,6 mil | Faturamento em risco imediato |
| Pedidos liberados e ainda sem nota | R$ 33,0 mil | Faturamento possível hoje |
| Proposta Frigoalfa parada em alçada | aprox. R$ 3,5 mi | Receita futura em risco |
| Títulos a receber vencidos (68) | R$ 636,5 mil | Caixa a recuperar |
| Receita Federal + FINAME em atraso | R$ 89,9 mil | Risco fiscal e contratual |
| Aluguel + energia em atraso | R$ 47,9 mil | Risco operacional |

**Prioridades das próximas quatro semanas**

- Decidir a Frigoalfa nesta semana e reemitir uma única proposta válida.
- Fazer a triagem das 62 OPs paradas e replanejar, com o cliente, os 13 pedidos prometidos para 14/11.
- Abrir as OPs do pedido Plascar (R$ 1,78 mi, entrega em 11/12) e regularizar a OP da Ambev.
- Quitar tributo, FINAME, aluguel e energia; negociar pagamento contra entrega com Aços Veredas e Bronzemar.
- Cobrar os 10 maiores devedores (R$ 469 mil) e deixar 1 titular + 1 substituto por etapa de aprovação.

# 2. Mapa do fluxo: onde o trabalho se acumula

Do orçamento ao recebimento, o fluxo trava em três pontos: compras, produção e cobrança. O faturamento fiscal funciona bem; o problema é que pouca coisa chega até ele.




*Figura 1. Situação de cada etapa do fluxo em 07/11/2026. Vermelho indica gargalo crítico; amarelo, atenção; verde, fluindo.*

| Etapa | O que os dados mostram | Efeito no fluxo |
|---|---|---|
| **Orçamento** | 47 propostas abertas (R$ 50,3 mi nominais); 4 em alçada há até 29 dias; 62% das propostas do ano sem vendedor | Negócios grandes envelhecem; previsão comercial não é confiável |
| **Pedido** | 100 pedidos, R$ 5,07 mi; 49 sem previsão de entrega; 10 atrasados (R$ 187 mil) | Prazo ao cliente sem base no PCP |
| **Compras** | 18 solicitações vencidas; 15 OCs atrasadas (R$ 94 mil); 9 cotações sem decisão; 1 comprador | Falta de aço trava corte e usinagem |
| **Produção** | 393 operações sem máquina; 62 OPs paradas; 199 operações atrasadas; Serra Fita com 206 h de fila | Carteira não vira produto acabado |
| **Faturamento** | R$ 33 mil liberados; 3 NF-e em construção; nenhuma rejeição SEFAZ | Etapa saudável, mas subalimentada |
| **Recebimento** | R$ 636 mil vencidos; 26 clientes em atraso; títulos de até 108 dias | Caixa entra atrasado |

# 3. Painel de indicadores

Os indicadores abaixo resumem a situação de cada área. A coluna de leitura indica se o número é sintoma de gargalo.

| Área | Indicador | Valor | Leitura |
|---|---|---|---|
| **Comercial** | Faturamento jan–out (NF-e + NFS-e) | R$ 7,52 mi | Média de R$ 752 mil/mês; mín. R$ 539 mil, máx. R$ 1,12 mi |
| **Comercial** | Propostas no ano / ganhas / perdidas | 178 / 127 / 4 | Conversão registrada de 96,9%: funil não é usado como pipeline |
| **Comercial** | Propostas sem vendedor | 110 (62%) | Funil sem dono e sem acompanhamento |
| **Comercial** | Receita recorrente de venda (MRR) | R$ 0 | 8 contratos recorrentes, todos de despesa (R$ 119,9 mil/mês) |
| **Aprovações** | Pendentes / espera média / mais antiga | 12 / 25,5 d / 42 d | Todas acima do alerta de 3 dias |
| **Pedidos** | Carteira a faturar | R$ 5,07 mi | 90% aguardando produção |
| **Pedidos** | Atrasados / sem previsão de entrega | 10 / 49 | Maior atraso de 43 dias |
| **Produção** | Operações pendentes / alocadas / atrasadas | 393 / 0 / 199 | 2.243 h de carga sem programação |
| **Produção** | OPs iniciadas sem apontamento há mais de 24 h | 62 | 31 delas há mais de 60 dias |
| **Produção** | OEE médio do centro principal (30 dias) | 69,3% | Paradas, setup e manutenção não apontados |
| **Compras** | OCs atrasadas / valor pendente | 15 / R$ 94 mil | Mais antiga com 103 dias |
| **Compras** | Solicitações com necessidade vencida | 18 | Inclui aço SAE 1020, P20 e H13 |
| **Estoque** | Posições sem mínimo/máximo | 27 de 47 | Semáforo cego para 57% das posições |
| **Financeiro** | A receber vencido | R$ 636 mil (48,8%) | 68 títulos, 26 clientes |
| **Financeiro** | A pagar vencido | R$ 408 mil (46,1%) | Inclui Receita Federal, FINAME, aluguel e energia |
| **Financeiro** | Saldo em contas correntes | R$ 3,49 mi | Liquidez não é a restrição |
| **Contabilidade** | Último período fechado | Julho/2026 | Agosto, setembro e outubro abertos |
| **Resultado** | Lucro líquido jan–out (DRE calculada) | R$ 1,68 mi (24,9%) | Provisório: custos de set/out incompletos |
| **Pessoas** | Funções críticas com uma pessoa | PCP, compras, manutenção | Risco de parada por ausência |

# 4. Produção e PCP

A fábrica é o gargalo central. Não por falta de máquina: a maior parte dos recursos operou bem abaixo de dois turnos no último mês. O problema está em programar, abastecer de material e registrar o que acontece no chão de fábrica.

## 4.1 A carteira está esperando a fábrica




*Figura 2. Valor pendente dos 100 pedidos abertos, por etapa da esteira.*

Dos R$ 5,07 mi a faturar, R$ 4,56 mi (90%) estão na etapa “aguardando produção ou reserva de estoque”. As etapas seguintes (liberar, faturar e pré-nota) somam apenas R$ 442 mil. A carteira também é concentrada: a Plascar responde por 37% do total.

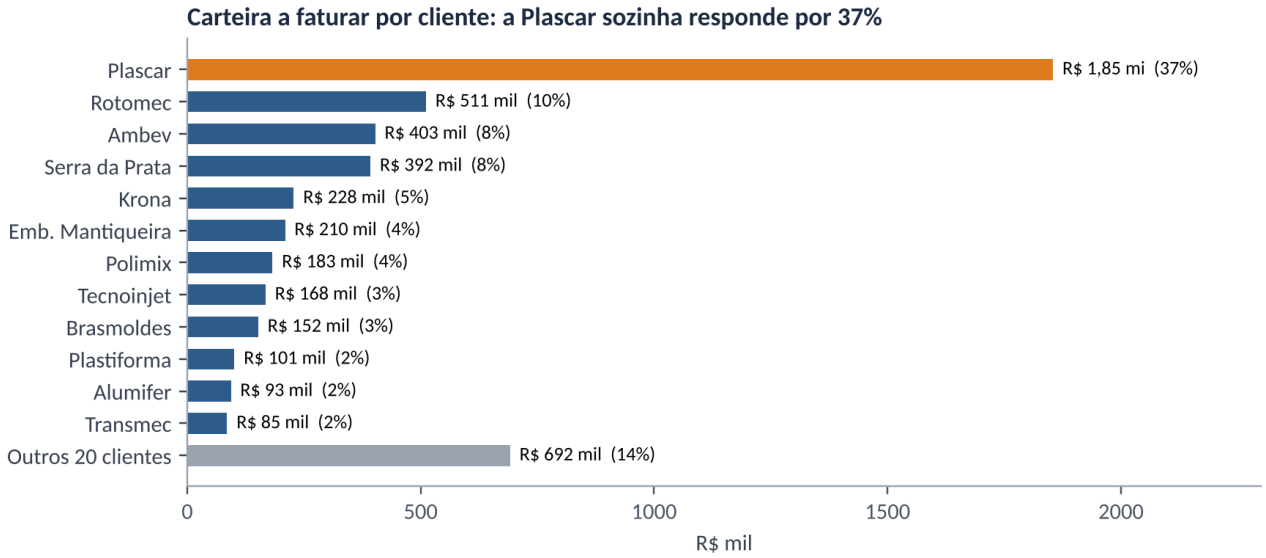



*Figura 3. Carteira a faturar por cliente (12 maiores e demais).*

## 4.2 A programação não está acontecendo

Das 393 operações com início previsto nos próximos 30 dias, nenhuma tem máquina alocada e 199 já estão marcadas como atrasadas. Vinte e duas operações abertas já consumiram mais horas do que o planejado, o que indica tempos-padrão subestimados.

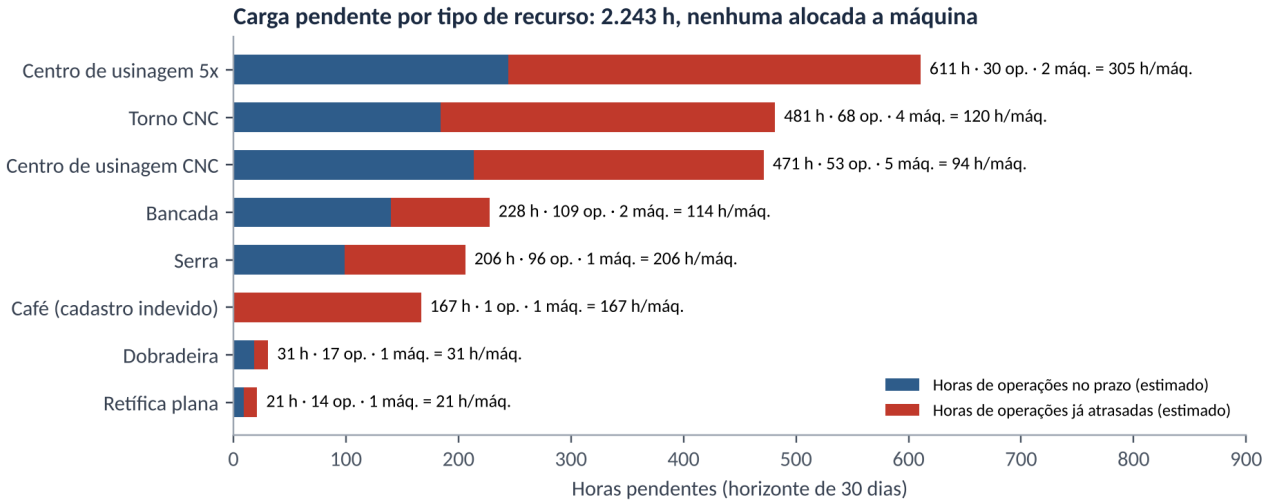



*Figura 4. Carga pendente por tipo de recurso. A divisão entre no prazo e atrasado é estimada pela proporção de operações atrasadas.*

Por máquina, a maior carga está nos centros de usinagem 5 eixos (305 h por máquina) e na Serra (206 h em uma única máquina). Um recurso do tipo “Café” (a cafeteira da empresa) aparece com 166,7 h de operação pendente: é erro de cadastro e distorce a leitura de carga.

Há ainda 47 operações que não puderam ser alocadas, por três motivos:

| Motivo | Operações | % | Exemplo |
|---|---|---|---|
| Operação anterior da mesma OP não finalizada | 25 | 53,2% | OP-000591, OP-000583, OP-000300 |
| Aguardando outras OPs (montagens de molde) | 16 | 34,0% | OP-000318 depende de OP-000319, 320 e 324 |
| Grupo de recurso sem máquina cadastrada | 6 | 12,8% | OP-000591, OP-000583, OP-000414 |

## 4.3 Ordens de produção paradas no meio do caminho

Sessenta e duas OPs foram iniciadas e não têm nenhum apontamento há mais de 24 horas. A espera média é de 57 dias e a máxima, 86. Todas estão com 0% de progresso registrado. A lista completa está no Anexo A.




*Figura 5. Distribuição das 62 OPs paradas pelo tempo sem apontamento.*

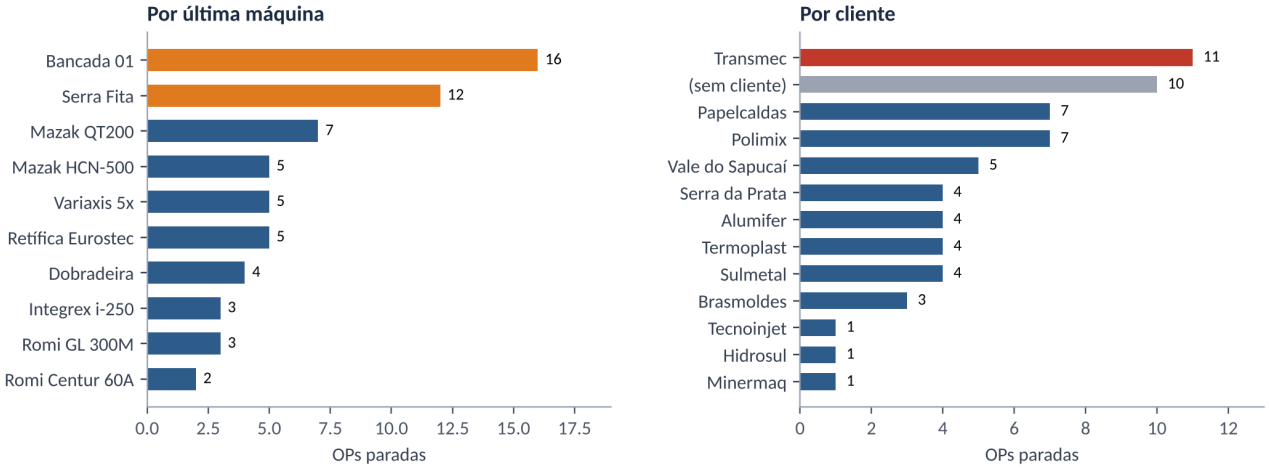



*Figura 6. OPs paradas por última máquina em que foram apontadas e por cliente.*

Dois padrões se destacam. Primeiro, 28 das 62 OPs (45%) pararam depois da Bancada 01 ou da Serra Fita, que são o início (corte) e o fim (montagem) do fluxo. Segundo, a Transmec tem 11 OPs paradas e é, ao mesmo tempo, o maior devedor da GRV (R$ 95,3 mil vencidos, título mais antigo com 108 dias). Vale verificar se há uma disputa em curso: o cliente não paga porque não recebe, ou a fábrica segura porque não recebe.

## 4.4 Capacidade disponível versus uso real

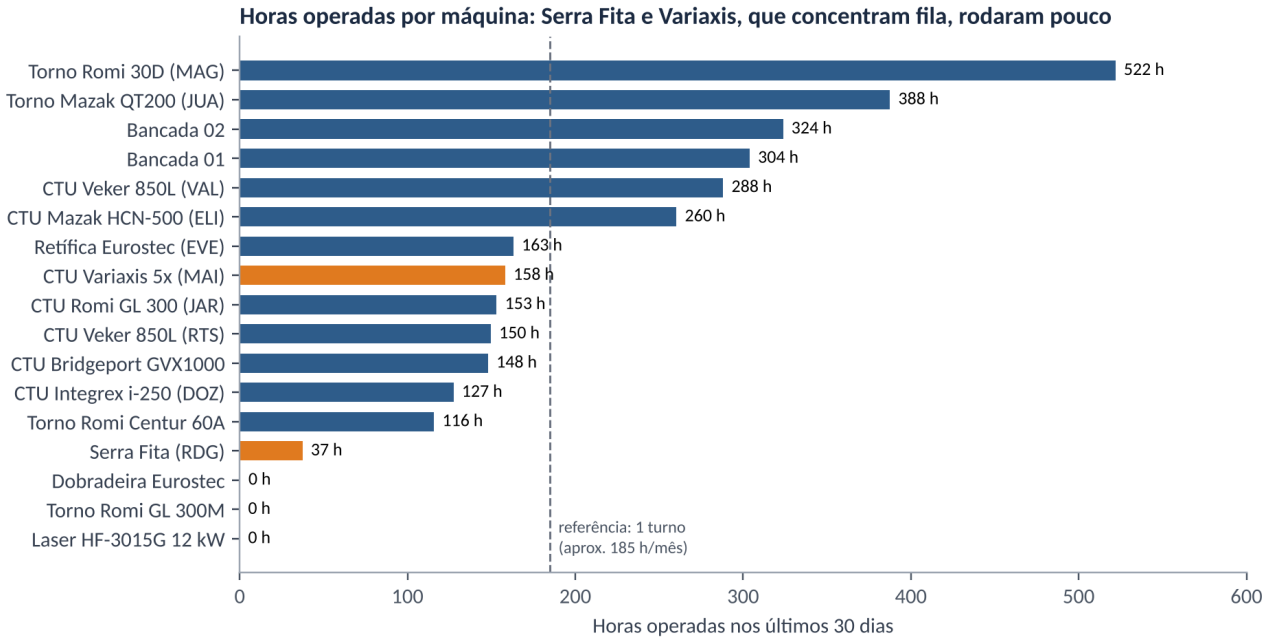



*Figura 7. Horas operadas por máquina nos últimos 30 dias. A linha tracejada é uma referência de um turno (8,8 h em 21 dias úteis).*

As duas máquinas que concentram a fila rodaram pouco. A Serra Fita operou 37 h no mês e tem 206 h pendentes: no ritmo atual, levaria cerca de 5,5 meses para zerar a fila. A Variaxis 5 eixos operou 158 h; a fila de 305 h por máquina 5 eixos levaria perto de 2 meses. Ao mesmo tempo, o Torno Romi GL 300M e o Laser de 12 kW não registraram nenhuma hora, e as prensas e injetoras dos centros MFC-2 e MFC-3 também ficaram zeradas. Ou essas máquinas estão paradas, ou não estão conectadas ao monitoramento; nos dois casos, o PCP planeja às cegas.

## 4.5 Prazos prometidos que a fábrica não consegue cumprir

Treze pedidos têm entrega prometida até 14/11. Em dez deles (R$ 655 mil), as OPs só terminam depois dessa data, algumas em 2027. Em um décimo primeiro (Embalagens Mantiqueira), as OPs deveriam ter terminado em 22/10 e ainda estão com progresso zero.

| Pedido | Cliente | Valor pendente | Fim previsto das OPs |
|---|---|---|---|
| PED-000605 | Polimix | R$ 119.562,09 | 18/04/2027 |
| PED-000606 | Vidrotec | R$ 57.859,78 | 28/03/2027 |
| PED-000603 | Alumifer | R$ 56.555,41 | 26/02/2027 |
| PED-000601 | Serra da Prata | R$ 66.944,45 | 27/01/2027 |
| PED-000597 | Tecnoinjet | R$ 50.667,06 | 28/12/2026 |
| PED-000599 | Serra da Prata | R$ 146.666,94 | 28/12/2026 |
| PED-000604 | Brasmoldes | R$ 50.466,03 | 18/12/2026 |
| PED-000607 | Brasmoldes | R$ 44.047,88 | 13/12/2026 |
| PED-000602 | Serra da Prata | R$ 38.878,43 | 28/11/2026 |
| PED-000600 | Serra da Prata | R$ 22.899,50 | 18/11/2026 |
| PED-000596 | Emb. Mantiqueira | R$ 63.858,44 | 22/10/2026 (vencido) |
| PED-000598 | Serra da Prata | R$ 49.694,23 | 13/11/2026 |
| PED-000595 | Agroforte | R$ 6.513,41 | 13/11/2026 |

*Todos os pedidos acima têm entrega prometida em 14/11/2026.*

Quatro pedidos grandes, que somam R$ 2,78 mi, exigem ação imediata:

| Pedido | Cliente | Valor | Entrega | Situação |
|---|---|---|---|---|
| PED-000659 | Plascar | R$ 1.779.305,56 | 11/12/2026 | Nenhuma OP aberta |
| PED-000669 | Rotomec | R$ 450.000,00 | 17/12/2026 | OP-000753 liberada, fim previsto 16/12 (folga de 1 dia) |
| PED-000654 | Ambev | R$ 350.000,00 | 05/12/2026 | OP-000599 ainda Planejada, fim previsto 05/10 (vencido) |
| PED-000635 | Krona | R$ 200.345,04 | 03/12/2026 | OP-000578 liberada, fim previsto 02/12 (folga de 1 dia) |

## 4.6 O apontamento não conta a história toda

- Nenhuma máquina teve parada, setup ou manutenção apontada nos últimos 30 dias, embora o OEE médio seja de 69%.
- O Torno Romi 30D registrou 522 h operadas e 2 peças boas; o Torno Mazak QT200, 387 h e 2 peças. Em peça única sob encomenda isso pode ser normal, mas sem o motivo das horas não se distingue produção de máquina ligada.
- A Retífica Eurostec registra 186 peças boas de 267 contadas, mas o indicador de qualidade mostra 97,5%. A diferença merece conferência (refugo, retrabalho ou erro de apontamento).
- Oito recursos não tiveram nenhum dado no período, incluindo Engenharia 1 e 2, Estufa e Bancada de Montagem.

**Recomendações para Produção e PCP**

- Fazer em até 10 dias a triagem das 62 OPs paradas: retomar, replanejar ou cancelar cada uma, com dono e data.
- Instituir programação semanal com máquina alocada para tudo que começa nos 14 dias seguintes; congelar a semana corrente.
- Atacar a Serra Fita: medir a fila real, garantir material e avaliar turno extra ou corte terceirizado.
- Recalcular a data de entrega dos 49 pedidos sem previsão e dos 13 prometidos para 14/11, e comunicar os clientes.
- Abrir as OPs da Plascar e regularizar a OP-000599 da Ambev nesta semana.
- Corrigir cadastros: grupos de recurso sem máquina (OP-000591, 583, 414) e o recurso “Café” na carga.
- Tornar obrigatório o apontamento de parada, setup e manutenção com motivo.

# 5. Alçadas de aprovação

A fila de aprovações não é lenta por análise; é lenta porque ninguém a acompanha. Nos últimos 30 dias, as 11 decisões tomadas levaram mediana de poucos minutos, mas os 12 documentos pendentes esperam há 25,5 dias em média.

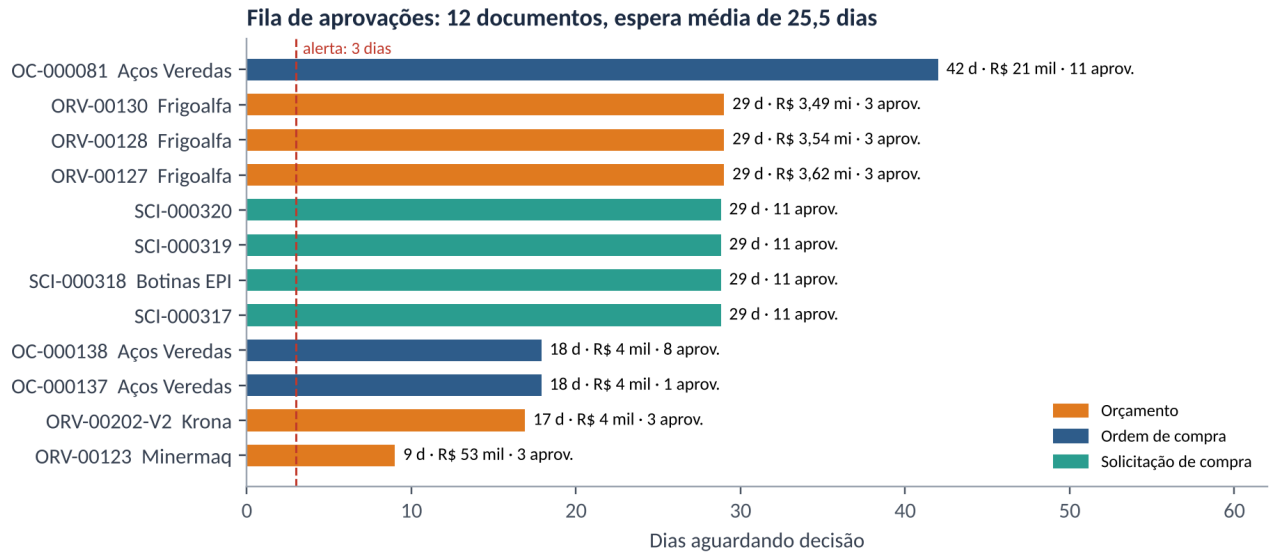



*Figura 8. Documentos aguardando aprovação, com dias de espera, valor e número de aprovadores da etapa.*

## 5.1 Frigoalfa: a maior negociação do ano está parada

Três versões da proposta para a Frigoalfa (ORV-00127, ORV-00128 e ORV-00130, de R$ 3,49 a 3,62 mi cada) estão há 29 dias na etapa “Gerente de Vendas”, com os aprovadores João Uliam, Rodrigo Teixeira e Danilo Ozolin. Caíram em alçada por desconto de 8% a 10%, acima do limite de 5%. A validade venceu em 27/10. Os R$ 10,7 mi que aparecem como pendentes somam as três versões; o negócio real fica em torno de R$ 3,5 mi. Há ainda duas versões anteriores (ORV-00125 e ORV-00126) abertas e vencidas.

## 5.2 Responsabilidade diluída e regras sobrepostas

- As etapas “Gerente de Compras” têm 11 aprovadores. Quando todos podem aprovar, ninguém se sente dono: a OC-000081 (Aços Veredas, R$ 20.880) espera há 42 dias por ultrapassar o limite de R$ 20 mil em R$ 880.
- Danilo Ozolin aparece como aprovador em todas as 12 pendências. É o ponto único de decisão da empresa.
- Há dois modelos de aprovação para ordem de compra (acima de R$ 1 mil e acima de R$ 20 mil), com etapas de 1 a 11 aprovadores. As OC-000137 e OC-000138, idênticas (Aços Veredas, R$ 4.000, mesma data), estão em etapas diferentes há 18 dias. Vale unificar e simplificar.
- Quatro solicitações marcadas como Alta ou Urgente esperam há 29 dias, incluindo 150 botinas de segurança (EPI). A regra que deveria acelerar o urgente criou mais uma etapa.
- A proposta ORV-00202-V2 da Krona pede desconto de 23,4%, bem acima de qualquer faixa razoável, e está há 17 dias sem decisão.

## 5.3 O desconto custa caro dos dois lados

Este ano, duas propostas foram perdidas por margem de desconto, somando R$ 3,88 mi, ou 90% do valor perdido. A política de 5% protege margem, mas a demora em decidir a exceção pode custar o negócio inteiro.

**Recomendações para Alçadas**

- Decidir a Frigoalfa nesta semana; reemitir uma única proposta válida e cancelar as quatro versões redundantes.
- Reduzir cada etapa a 1 aprovador titular e 1 substituto, com prazo de resposta (SLA) de 48 h.
- Unificar os modelos de aprovação de ordem de compra e rever o limite de R$ 20 mil.
- Criar faixas de desconto: até 5% pelo vendedor, 5% a 10% pelo gerente, acima de 10% pela diretoria.
- Revisar a fila em 10 minutos diários até ela zerar; depois, semanalmente.

# 6. Compras e fornecedores

Os fornecedores com as ordens de compra mais atrasadas são, em boa parte, os mesmos para quem a GRV deve mais. Os dados não provam a causa, mas o padrão é típico de fornecedor que segura entrega até receber.

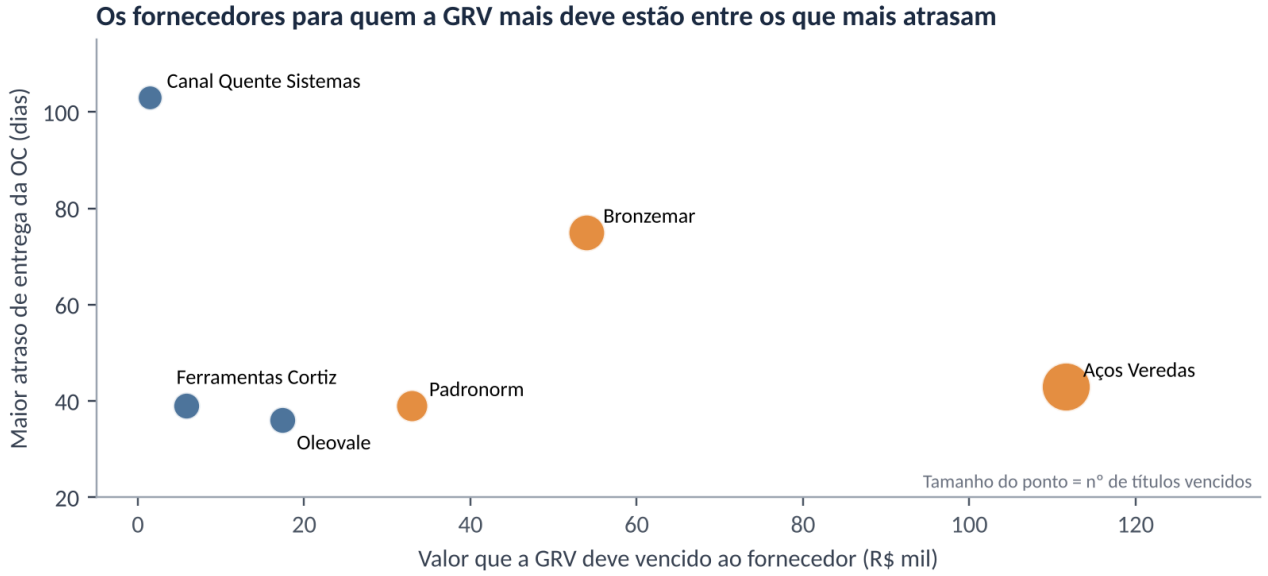



*Figura 9. Valor vencido devido a cada fornecedor versus o maior atraso de entrega das suas OCs.*

| Fornecedor | A pagar vencido | Títulos | Maior atraso pgto. | OCs atrasadas | Maior atraso entrega |
|---|---|---|---|---|---|
| Aços Veredas | R$ 111.651,95 | 18 | 33 dias | 3 (+3 em aprovação) | 43 dias |
| Bronzemar | R$ 53.930,19 | 8 | 40 dias | 2 | 75 dias |
| Padronorm | R$ 32.986,82 | 5 | 23 dias | 2 | 39 dias |
| Oleovale | R$ 17.363,64 | 2 | 23 dias | 1 | 36 dias |
| Ferramentas Cortiz | R$ 5.808,08 | 2 | 23 dias | 1 | 39 dias |
| Canal Quente Sistemas | R$ 1.450,29 | 1 | 12 dias | 1 | 103 dias |

A Aços Veredas (aço) e a Bronzemar (metais especiais) são fornecedores críticos. A Bronzemar também é cliente da GRV, o que permite negociar encontro de contas. A Canal Quente Sistemas é a exceção: deve-se pouco a ela, e a OC-000077 está atrasada há 103 dias, o que pede cobrança direta.

## 6.1 A falta de material chega à fábrica

A Chapa de Aço SAE 1020 de 12,7 mm está com disponível zero e falta de 1.500 kg contra o estoque de segurança. Os blocos de aço P20 (900 kg) e H13 (300 kg), usados em moldes, estão com solicitações vencidas há 32 a 38 dias. Boa parte das OPs paradas é de moldes e chassis, que dependem desses materiais.

| Solicitação | Item | Quantidade | Prioridade | Necessidade | Vencida há |
|---|---|---|---|---|---|
| SCI-000166 | Chapa Aço SAE 1020 12,7 mm | 1 kg (saldo) | Normal | 10/09 | 58 dias |
| SCI-000161 | Lixa d'Água Grão 400 | 200 un. | Normal | 24/09 | 44 dias |
| SCI-000156 | Gás Argônio Cilindro 10 m³ | 8 un. | Urgente | 25/09 | 43 dias |
| SCI-000139 | Bloco Aço P20 para Molde | 900 kg | Normal | 30/09 | 38 dias |
| SCI-000153 | Rebolo de Retífica 250x25 | 10 un. | Normal | 30/09 | 38 dias |
| SCI-000157 | Pasta de Polimento Diamantada | 30 un. | Normal | 05/10 | 33 dias |
| SCI-000162 | Correia Sincronizadora HTD 8M | 10 un. | Alta | 06/10 | 32 dias |
| SCI-000150 | Bloco Aço H13 Temperável | 300 kg | Alta | 06/10 | 32 dias |
| SCI-000126 | Inserto de Torneamento CNMG 120408 | 10 un. | Normal | 07/10 | 31 dias |
| SCI-000135 | Correia Transportadora PVC 300 mm | 40 m | Normal | 09/10 | 29 dias |

*As 10 solicitações mais antigas de um total de 18 com necessidade vencida.*

## 6.2 Decisões acumuladas no processo

- 9 grupos de cotação aguardam decisão de compra e 5 cotações expiraram sem resposta do fornecedor, há até 47 dias.
- 6 ordens de compra estão em rascunho e 3 aguardam aprovação (todas da Aços Veredas).
- Todo esse volume passa por um único comprador.
- Há uma OC (OC-000132) emitida para a própria GRV Software como fornecedor, o que indica erro de cadastro ou uso indevido.
- Duas notas de entrada foram processadas sem ordem de compra vinculada no último mês, e 20 itens estão com custo de reposição desatualizado.

**Recomendações para Compras**

- Negociar com Aços Veredas e Bronzemar um plano de pagamento atrelado à entrega imediata da chapa SAE 1020 e dos blocos P20 e H13.
- Avaliar encontro de contas com a Bronzemar, que é cliente e fornecedor.
- Fechar os 9 grupos de cotação em até 2 semanas e reemitir as 5 cotações expiradas para fornecedores alternativos.
- Cobrar formalmente a Canal Quente Sistemas pela OC-000077 (103 dias de atraso).
- Corrigir a OC-000132 e bloquear entradas sem ordem de compra.

# 7. Comercial e funil de vendas

O funil não funciona como ferramenta de previsão: a conversão registrada é de 96,9% e a mediana entre proposta e pedido é zero dias. Isso indica que a maioria das propostas só é lançada no MAX quando o negócio já está fechado.

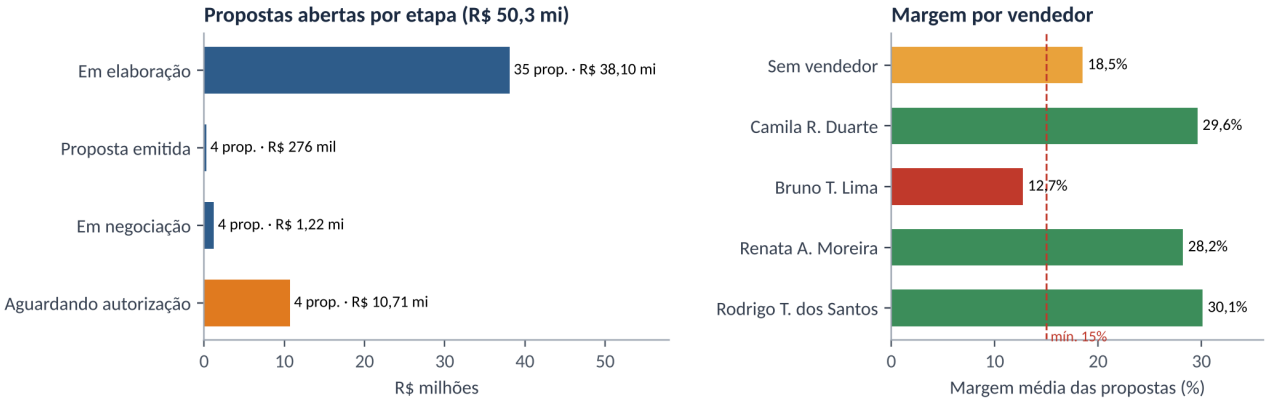



*Figura 10. Propostas abertas por etapa e margem média por vendedor (propostas do ano).*

## 7.1 Funil inflado e sem dono

Há R$ 50,3 mi em propostas abertas, mas grande parte é ruído: as várias versões da Frigoalfa contam separadamente e há propostas em elaboração com valor zero (por exemplo ORV-00191, ORV-00193, ORV-00199, ORV-00210 e ORV-00212). Das 178 propostas do ano, 110 (62%) não têm vendedor, e o mesmo ocorre com boa parte dos pedidos em carteira.

| Vendedor | Propostas | Abertas | Ganhas | Valor ganho | Margem média |
|---|---|---|---|---|---|
| Sem vendedor | 110 | 11 | 97 | R$ 2.429.981,91 | 18,5% |
| Camila R. Duarte | 29 | 18 | 9 | R$ 327.401,72 | 29,6% |
| Bruno T. Lima | 28 | 15 | 13 | R$ 726.955,97 | 12,7% |
| Renata A. Moreira | 4 | 1 | 3 | R$ 82.625,08 | 28,2% |
| Rodrigo T. dos Santos | 3 | 1 | 2 | R$ 353.594,08 | 30,1% |

*As propostas de Bruno Tavares Lima têm margem média de 12,7%, abaixo do mínimo de 15% usado como referência. No ano, foram concedidos R$ 1,18 mi em descontos.*

| Motivo de perda | Propostas | Valor | % do perdido |
|---|---|---|---|
| Margem de desconto | 2 | R$ 3.883.627,20 | 90% |
| Preço | 1 | R$ 405.150,00 | 9% |
| Rejeição na autorização | 1 | R$ 9.122,04 | 0% |

## 7.2 Faturamento e resultado

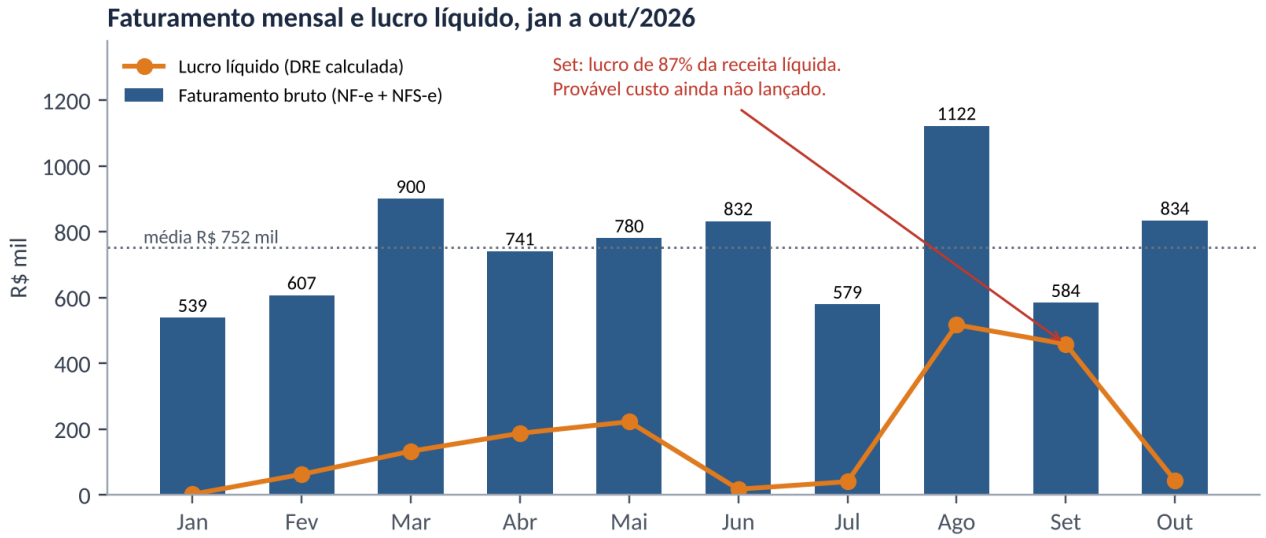



*Figura 11. Faturamento bruto (notas autorizadas) e lucro líquido mensal pela DRE calculada a partir dos lançamentos.*

O faturamento oscila bastante de um mês para o outro, de R$ 539 mil a R$ 1,12 mi, reflexo de entregas por projeto. Os serviços (NFS-e) respondem por 84% do total. A base de clientes é saudável: o maior cliente (Fundição Santa Rita) representa 6,9% e 20 clientes formam a classe A. A oscilação do lucro mensal é tratada na seção 9.

## 7.3 Nenhuma receita recorrente

Os 8 contratos de recorrência ativos são todos de despesa (R$ 119,9 mil/mês). Não há nenhum contrato de venda recorrente, embora a GRV venda moldes, dispositivos e peças de reposição que naturalmente pedem manutenção preventiva e reposição programada. Uma base recorrente suavizaria a oscilação mensal do faturamento.

**Recomendações para o Comercial**

- Tornar o vendedor obrigatório em propostas e pedidos e lançar a proposta no início da negociação.
- Limpar o funil: cancelar versões redundantes e propostas de valor zero; manter só uma versão viva por negócio.
- Acompanhar margem por vendedor mensalmente, com revisão das propostas abaixo de 15%.
- Desenhar uma oferta de contrato recorrente (manutenção preventiva de moldes, reposição programada) para os 20 clientes classe A.
- Antes de prometer prazo, consultar a carga do PCP (seção 4).

# 8. Financeiro, tesouraria e faturamento

A GRV tem caixa, mas não tem rotina de cobrança nem de pagamento: quase metade do que tem a receber e do que tem a pagar está vencida, com cerca de R$ 3,49 mi parados em conta.

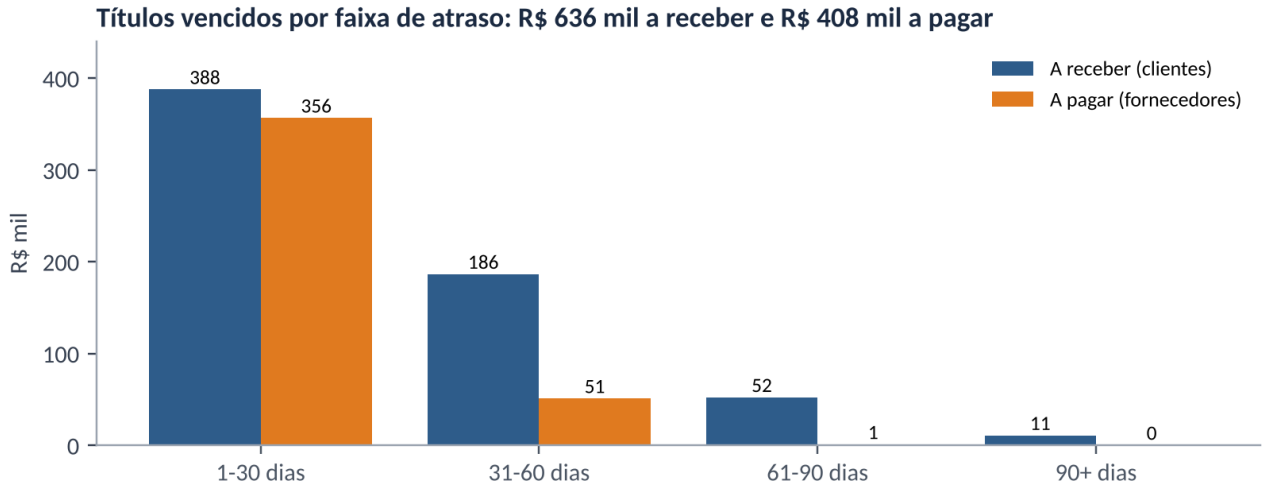



*Figura 12. Títulos vencidos por faixa de atraso, a receber e a pagar.*

## 8.1 Contas a receber

São R$ 636 mil vencidos em 68 títulos de 26 clientes. A maior parte é recente (R$ 388 mil até 30 dias), o que indica falta de cobrança ativa mais do que inadimplência crônica. Os 10 maiores devedores concentram 74% do vencido. Cada 10 pontos percentuais a menos de vencido liberam cerca de R$ 130 mil de caixa. A lista completa está no Anexo B.

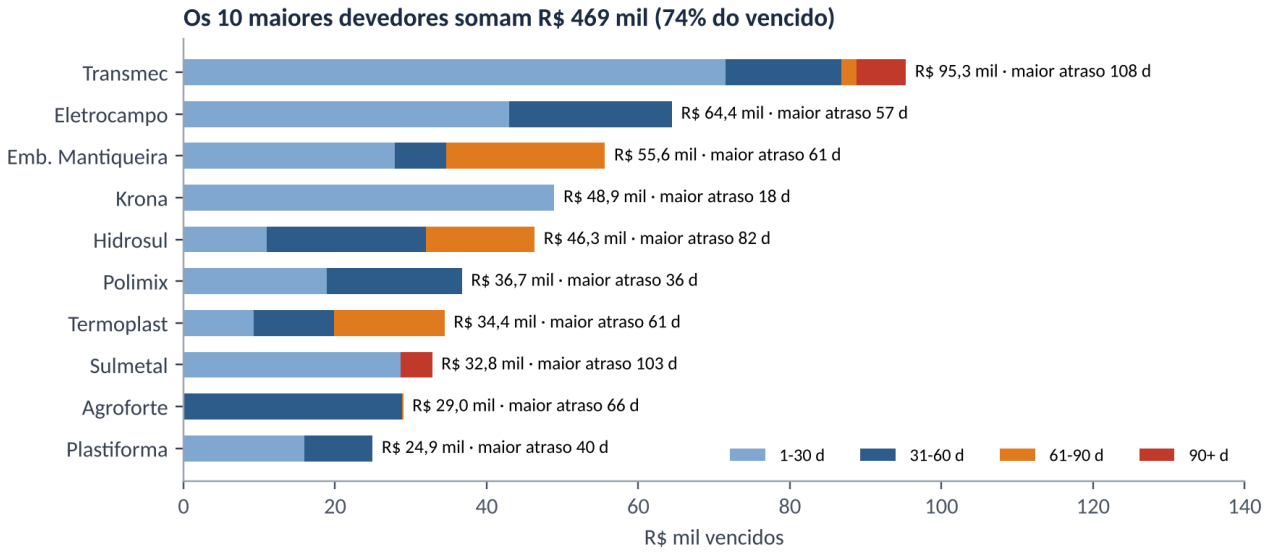



*Figura 13. Os 10 maiores devedores, com o valor vencido por faixa de atraso.*

Vários clientes em atraso têm pedidos grandes em produção. Na prática, a fábrica segue trabalhando para eles; vale verificar se a Política de Crédito do MAX está configurada para segurar novos pedidos nesses casos.

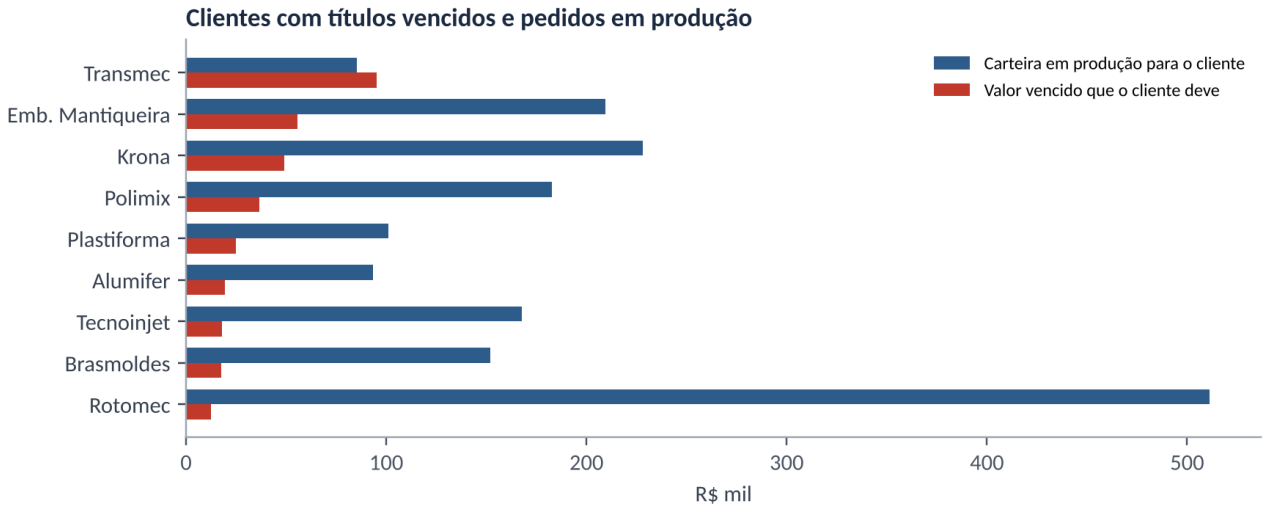



*Figura 14. Clientes com títulos vencidos e com carteira em produção (entre os 12 maiores da carteira).*

## 8.2 Contas a pagar

São R$ 408 mil vencidos em 73 títulos (lista completa no Anexo C). Alguns atrasos têm risco que vai além de juros e multa:

| Credor | Vencido | Atraso | Risco |
|---|---|---|---|
| **Receita Federal** | R$ 39.906,36 | 43 dias | Impedir certidão negativa; multa e juros |
| **Banco Regional (FINAME)** | R$ 50.000,00 | 23 dias | Cláusulas do financiamento |
| **Caldas Imóveis (aluguel)** | R$ 26.500,00 | 2 dias | Contrato de locação |
| **Energia Caldas** | R$ 21.400,00 | 18 dias | Corte de energia da fábrica |
| **Aços Veredas** | R$ 111.651,95 | 33 dias | Retenção de entregas de aço |
| **Bronzemar** | R$ 53.930,19 | 40 dias | Retenção de entregas de metais |

## 8.3 Caixa e conciliação

| Conta | Controle | Saldo no ERP | Situação |
|---|---|---|---|
| Bradesco Conta Cobrança | Manual | R$ 2.455.529,04 | OK |
| Itaú Conta Movimento | Open Finance | R$ 761.140,05 | Alerta: saldo do banco não atualiza desde 30/09 |
| Sicoob Credicaldas Reserva | Manual | R$ 260.000,00 | OK |
| Cartão Corporativo Visa | Manual | R$ 15.150,00 | OK |
| Itaú - Demonstração | Manual | R$ 1.899,36 | OK |
| **Total** | | R$ 3.493.718,45 | |

- A receita financeira do ano foi de R$ 71 mil, baixa para o volume em conta. Vale avaliar com o financeiro quanto do saldo é reserva necessária (este relatório não é consultoria financeira).
- A conciliação está em dia nas contas manuais (100% no mês), mas a integração Open Finance do Itaú não atualiza o saldo do banco desde 30/09.
- Há 5 lançamentos de extrato sem conciliar há 45 a 47 dias (R$ 11,1 mil), 14 títulos pagos aguardando conciliação (R$ 34,1 mil) e 2 boletos DDA sem título vinculado.
- No fiscal não há notas rejeitadas. Há 3 NF-e em construção, sendo a NPROV-000106 (Rotomec, R$ 22.982,78) parada desde 21/10.

**Recomendações para o Financeiro**

- Quitar nesta semana Receita Federal, FINAME, aluguel e energia (R$ 137,8 mil no total).
- Implantar régua de cobrança: contato no 1°, 7° e 15° dia de atraso; escalonar ao comercial a partir de 30 dias.
- Ativar bloqueio de novos pedidos para clientes com atraso acima de 30 dias, com exceção aprovada pela diretoria.
- Tratar com a Transmec, em conjunto, a dívida de R$ 95 mil e as 11 OPs paradas.
- Reconectar o Open Finance do Itaú e zerar as pendências de conciliação.
- Pagar fornecedores pela data de vencimento, com programação semanal, para encerrar o ciclo de retenção de entregas.

# 9. Contabilidade e qualidade dos dados

Os números de gestão de agosto em diante ainda não são confiáveis: o último período contábil fechado é julho, e agosto (68 dias após o fim), setembro e outubro continuam abertos.

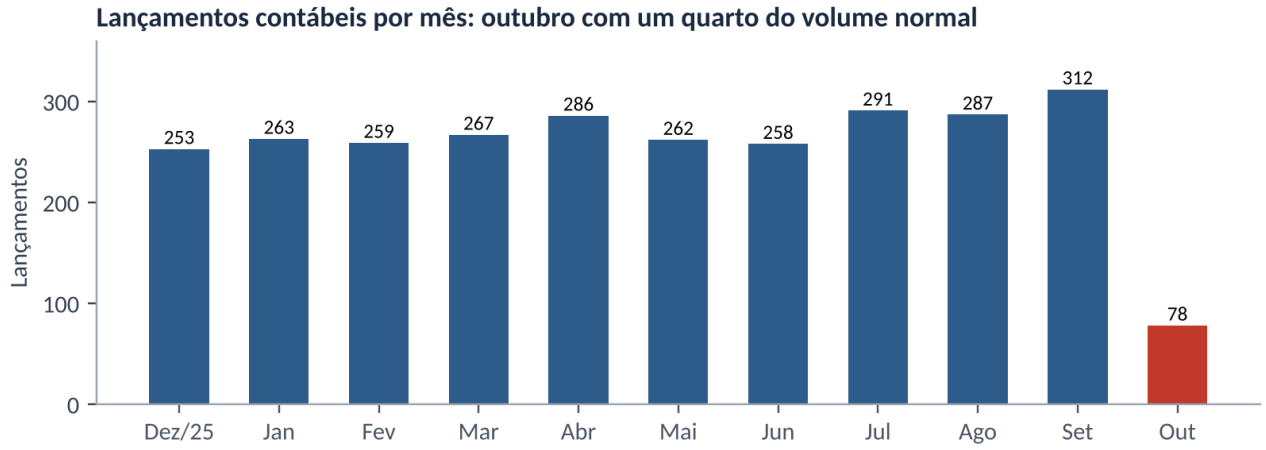



*Figura 15. Número de lançamentos contábeis por mês nos últimos 12 meses.*

## 9.1 Lançamentos atrasados distorcem a DRE

Outubro tem só 78 lançamentos, contra cerca de 270 nos meses anteriores. Setembro mostra lucro líquido de R$ 458 mil sobre receita líquida de R$ 526 mil, uma margem de 87% que não é operacionalmente possível. O mais provável é que custos e folha ainda não tenham sido lançados nesses meses. Por isso, o lucro acumulado de R$ 1,68 mi (24,9%) deve ser tratado como provisório.

| Mês | Receita líquida | Lucro líquido | Margem |
|---|---|---|---|
| Jan | R$ 492.165 | R$ 1.726 | 0,4% |
| Fev | R$ 554.583 | R$ 62.160 | 11,2% |
| Mar | R$ 822.688 | R$ 132.484 | 16,1% |
| Abr | R$ 676.226 | R$ 187.023 | 27,7% |
| Mai | R$ 711.335 | R$ 222.125 | 31,2% |
| Jun | R$ 759.773 | R$ 16.919 | 2,2% |
| Jul | R$ 529.348 | R$ 39.794 | 7,5% |
| Ago | R$ 1.007.340 | R$ 517.002 | 51,3% |
| Set | R$ 526.057 | R$ 458.086 | 87,1% |
| Out | R$ 680.827 | R$ 43.526 | 6,4% |
| **Total** | R$ 6.760.343 | R$ 1.680.844 | 24,9% |

*DRE calculada a partir dos lançamentos do período, porque não há DRE gerada para jan–out/2026.*

## 9.2 Outros pontos de atenção

- 331 lançamentos manuais sem documento de origem nos últimos 12 meses (11,7% do total), incluindo o IRPJ/CSLL trimestral.
- 2 lançamentos com data futura, em dezembro, somando R$ 378,5 mil.
- Nenhuma parada, setup ou manutenção apontada nas máquinas em 30 dias; 8 recursos sem dado algum.
- O módulo de ponto não tem registros apurados em outubro, o que impede medir horas extras, faltas e custo de mão de obra.
- Quatro itens em estoque com custo zero, incluindo uma Máquina Transportadora no estoque de produto acabado.
- Cadastros inconsistentes: cafeteira como recurso produtivo, OC emitida para a própria empresa, 5 colaboradores sem departamento.

**Recomendações para Contabilidade e dados**

- Fechar agosto, setembro e outubro até 30/11 e adotar fechamento até o dia 10 do mês seguinte.
- Rever os 2 lançamentos com data futura e reduzir os lançamentos manuais a casos justificados.
- Ativar a apuração do ponto e o apontamento obrigatório de paradas e setup.
- Fazer uma limpeza de cadastros (recursos, fornecedores, colaboradores, custos de itens).

# 10. Estoque

O estoque vale R$ 896 mil, e o sistema só consegue avaliar parte dele: 27 das 47 posições com saldo não têm estoque mínimo nem máximo cadastrado, então o semáforo de reposição não enxerga 57% delas.

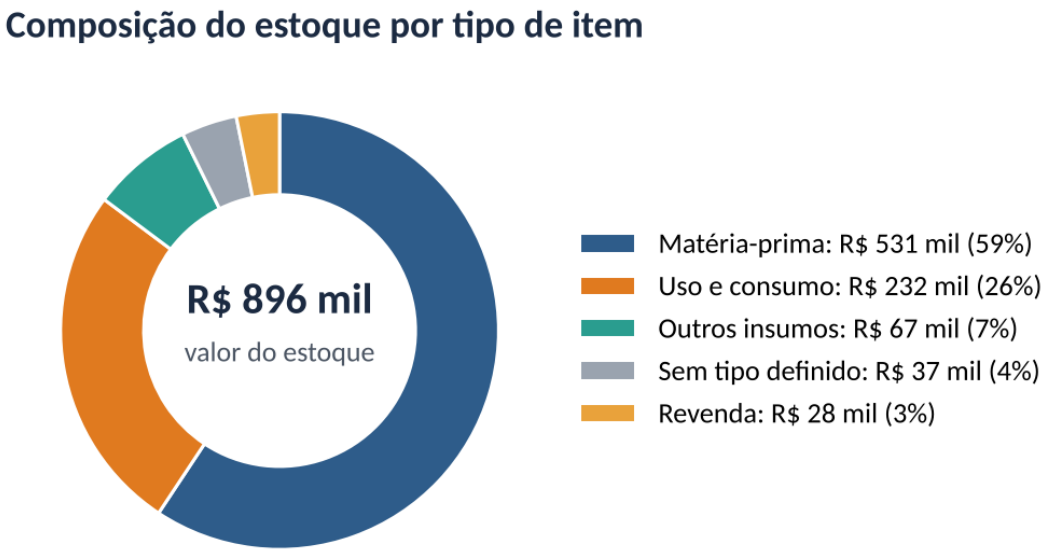



*Figura 16. Composição do valor do estoque por tipo de item.*

Material de uso e consumo soma R$ 232 mil, 26% do valor total, uma fatia alta para uma operação sob encomenda. Vinte e cinco itens com saldo nunca tiveram saída. Ao mesmo tempo, há seis posições abaixo do estoque de segurança:

| Item | Tipo | Disponível | Estoque de segurança | Falta |
|---|---|---|---|---|
| Chapa Aço SAE 1020 12,7 mm | Matéria-prima | 0 kg | 1.500 kg | 1.500 kg |
| Disco de Corte 7" | Insumo | 350 un. | 400 un. | 50 un. |
| Broca Metal Duro Ø 8,5 mm | Ferramenta | 57 un. | 80 un. | 23 un. |
| Motorredutor 0,5 cv 1:30 | Componente | 2 un. | 6 un. | 4 un. |
| Rolamento 6205 (reposição) | Revenda | 17 un. | 20 un. | 3 un. (há 29 de similar) |

**Recomendações para Estoque**

- Cadastrar mínimo e máximo nas 27 posições sem parâmetro, começando por matéria-prima.
- Revisar os 25 itens que nunca saíram: devolver, vender ou baixar.
- Usar o similar do Rolamento 6205 (29 unidades) antes de comprar.
- Corrigir o custo dos 4 itens com saldo e custo zero e do inserto APMT 1604 com custo vencido.

# 11. Pessoas e estrutura

Os gargalos dos processos coincidem com funções que têm uma única pessoa. A GRV tem 44 pessoas ativas (40 CLT, 1 PJ, 1 aprendiz e 2 sócios), 17 delas na Usinagem.

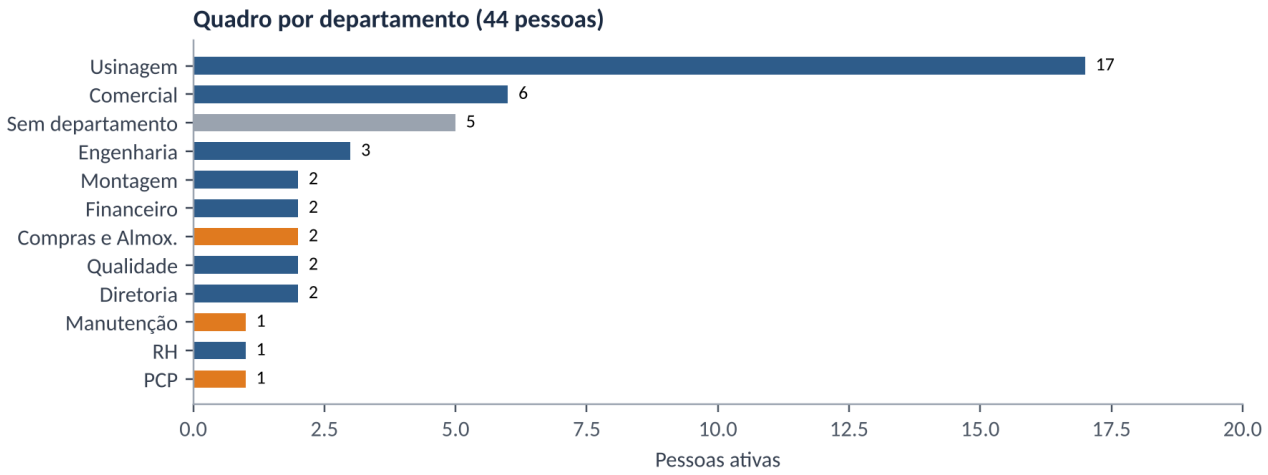



*Figura 17. Pessoas ativas por departamento.*

| Função | Pessoas | Volume que carrega hoje |
|---|---|---|
| **Analista de PCP** | 1 | 393 operações pendentes, 62 OPs paradas, 79 pedidos aguardando produção |
| **Comprador** | 1 | 18 solicitações vencidas, 9 cotações por decidir, 15 OCs atrasadas |
| **Técnico de Manutenção** | 1 | Cerca de 29 recursos; nenhuma ordem de manutenção registrada em 30 dias |
| **Financeiro (analista + assistente)** | 2 | 68 títulos a receber vencidos, 73 a pagar vencidos, conciliação |
| **Aprovador Danilo Ozolin** | 1 | Presente em todas as 12 aprovações pendentes |

Cinco pessoas estão de férias hoje e outras três saem nos próximos 30 dias, cerca de 18% do quadro, justamente quando vencem as entregas de novembro e dezembro. Há 11 exames ocupacionais agendados.

**Recomendações para Pessoas**

- Treinar uma segunda pessoa em PCP e em compras nos próximos 90 dias.
- Avaliar reforço temporário no PCP (por exemplo, o supervisor de produção ou o engenheiro de processos) durante a triagem das OPs.
- Revisar o calendário de férias de dezembro à luz das entregas prometidas.
- Completar o cadastro dos 5 colaboradores sem departamento e 4 sem função.

# 12. Priorização das iniciativas

As iniciativas foram posicionadas por impacto no fluxo e no caixa e por esforço de implantação. Os ganhos rápidos (verde) devem começar já; os projetos estruturantes (azul) precisam de dono e cronograma.

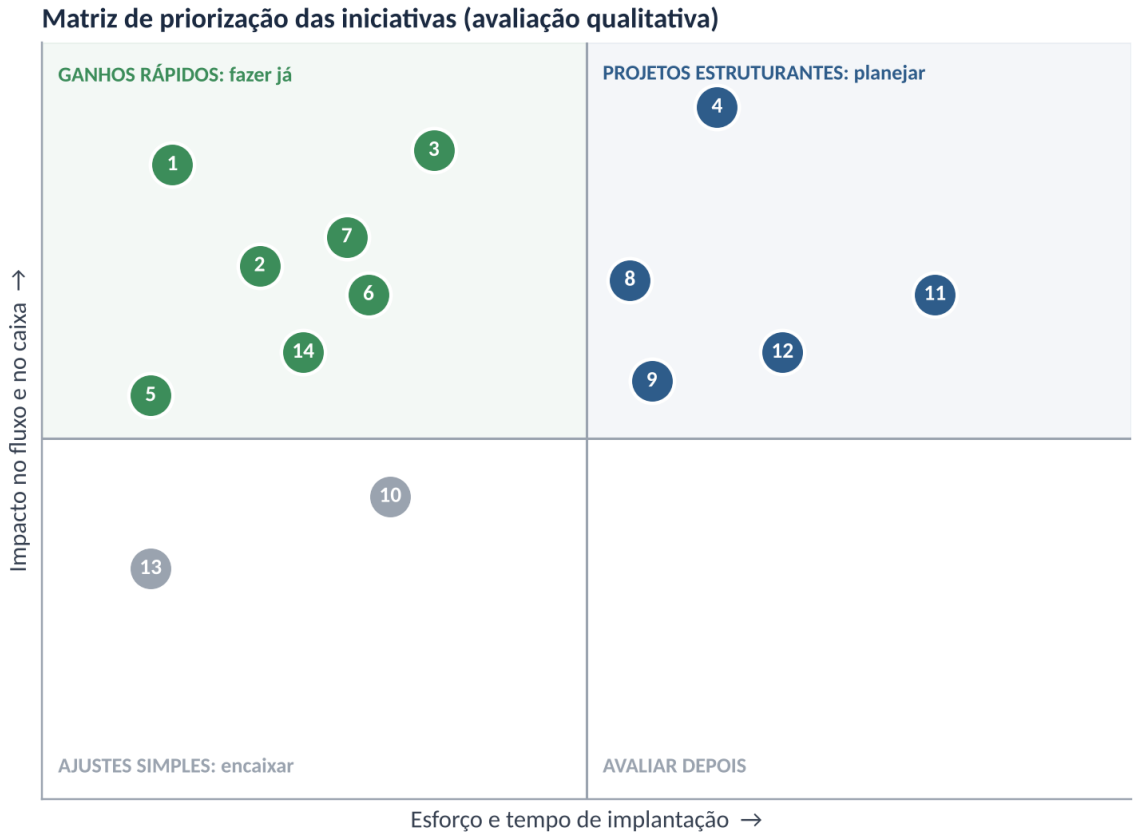



*Figura 18. Matriz impacto × esforço. A posição é uma avaliação qualitativa a partir dos dados deste relatório.*

| Nº | Iniciativa | Quadrante |
|---|---|---|
| 1 | Decidir a proposta Frigoalfa | Ganho rápido |
| 2 | Zerar fila de aprovações e reduzir aprovadores | Ganho rápido |
| 3 | Triagem das 62 OPs paradas | Ganho rápido |
| 4 | Programação semanal com máquina alocada | Estruturante |
| 5 | Quitar Receita Federal e FINAME | Ganho rápido |
| 6 | Negociar Aços Veredas e Bronzemar | Ganho rápido |
| 7 | Cobrança ativa dos 10 maiores devedores | Ganho rápido |
| 8 | Apontamento obrigatório na fábrica | Estruturante |
| 9 | Fechamento contábil até o dia 10 | Estruturante |
| 10 | Parametrizar mín./máx. do estoque | Ajuste simples |
| 11 | Contratos recorrentes de serviço | Estruturante |
| 12 | Backup de PCP e compras | Estruturante |
| 13 | Corrigir cadastros (recursos, OC p/ GRV) | Ajuste simples |
| 14 | Bloqueio de crédito para inadimplentes | Ganho rápido |

# 13. Plano de ação 30/60/90 dias

A sequência é destravar o que já está vendido, estruturar a rotina e, então, crescer com previsibilidade. Os responsáveis são sugestões por função.

| Prazo | Ação | Responsável sugerido | Indicador de conclusão |
|---|---|---|---|
| Até 13/11/2026 | Decidir a Frigoalfa e reemitir proposta única | Diretoria comercial | Proposta aprovada ou recusada |
| Até 13/11/2026 | Quitar Receita Federal, FINAME, aluguel e energia | Financeiro | R$ 137,8 mil quitados |
| Até 13/11/2026 | Abrir OPs da Plascar e regularizar a OP-000599 (Ambev) | PCP | OPs liberadas com datas |
| Até 14/11/2026 | Avisar clientes dos 13 pedidos de 14/11 com nova data realista | Comercial + PCP | 13 clientes comunicados |
| Até 20/11/2026 | Triagem das 62 OPs paradas (retomar, replanejar, cancelar) | PCP + diretoria industrial | 62 OPs com decisão |
| Até 20/11/2026 | Zerar a fila de 12 aprovações; 1 titular + 1 substituto por etapa | Diretoria | Fila com 0 itens acima de 3 dias |
| Até 20/11/2026 | Negociar Aços Veredas e Bronzemar (pagamento contra entrega) | Compras + financeiro | Chapa SAE 1020 e P20/H13 recebidos |
| Até 27/11/2026 | Cobrança ativa dos 10 maiores devedores (R$ 469 mil) | Financeiro + comercial | 50% do valor recebido ou renegociado |
| Até 30/11/2026 | Fechar agosto, setembro e outubro na contabilidade | Contabilidade | Períodos fechados |
| Até 07/12/2026 | Corrigir cadastros (recursos, OC-000132, custos zero) | PCP + almoxarifado | Itens corrigidos |
| Até 07/12/2026 | Reconectar Open Finance do Itaú e zerar conciliação | Financeiro | 0 pendências acima de 15 dias |
| Até 06/01/2027 | Programação semanal com máquina alocada (14 dias) | PCP | 100% das operações alocadas |
| Até 06/01/2027 | Apontamento obrigatório de parada, setup e manutenção | Supervisão de produção | 90% das horas com motivo |
| Até 06/01/2027 | Plano para a Serra Fita (turno extra ou terceirização do corte) | Diretoria industrial | Fila abaixo de 60 h |
| Até 06/01/2027 | Bloqueio de crédito para atraso acima de 30 dias | Financeiro | Regra ativa no MAX |
| Até 06/01/2027 | Vendedor obrigatório e funil limpo | Comercial | 0 propostas sem vendedor |
| Até 06/01/2027 | Mínimo e máximo nas 27 posições de estoque | Almoxarifado | 0 posições sem parâmetro |
| Até 05/02/2027 | Política de desconto em faixas com SLA de 48 h | Diretoria | Política publicada no MAX |
| Até 05/02/2027 | Oferta de contrato recorrente para clientes classe A | Comercial | Primeiros contratos assinados |
| Até 05/02/2027 | Backup treinado em PCP e em compras | RH + gestores | 2 pessoas aptas |
| Até 05/02/2027 | Painel mensal de indicadores (seção 14) | Diretoria | Reunião mensal instituída |

# 14. Metas e indicadores de acompanhamento

Estas metas sugeridas permitem acompanhar, mês a mês, se os gargalos estão sendo resolvidos. Todas podem ser medidas no próprio MAX.

| Indicador | Hoje | Meta em 30 dias | Meta em 90 dias |
|---|---|---|---|
| **Tempo médio de aprovação pendente** | 25,5 dias | Até 5 dias | Até 2 dias |
| **Operações dos próximos 14 dias com máquina alocada** | 0% | 50% | 100% |
| **OPs iniciadas sem apontamento há mais de 24 h** | 62 | Menos de 25 | Menos de 10 |
| **Pedidos sem previsão de entrega** | 49 | Menos de 15 | 0 |
| **Pedidos atrasados** | 10 | Menos de 8 | Menos de 3 |
| **A receber vencido / carteira aberta** | 48,8% | Abaixo de 35% | Abaixo de 20% |
| **A pagar vencido / total aberto** | 46,1% | Abaixo de 20% | Abaixo de 5% |
| **Tributos e financiamentos em atraso** | R$ 89,9 mil | R$ 0 | R$ 0 |
| **Último período contábil fechado** | Julho | Outubro | Mês anterior |
| **Solicitações de compra vencidas** | 18 | Menos de 8 | Menos de 3 |
| **Propostas sem vendedor** | 62% | Novas: 0% | 0% |
| **Posições de estoque sem parâmetro** | 27 | 15 | 0 |
| **Contratos recorrentes de venda** | 0 | Oferta desenhada | Primeiros contratos |

# Anexo A. Ordens de produção paradas (62)

OPs iniciadas e sem apontamento há mais de 24 horas, da mais antiga para a mais recente. Todas com progresso de 0%.

| OP | Título | Cliente | Projeto | Dias | Desde | Última máquina |
|---|---|---|---|---|---|---|
| OP-000229 | Chassi | Papelcaldas | Máquina Rotuladora | 86 | 13/08 | Bancada 01 |
| OP-000065 | Montagem do Molde | Brasmoldes | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 86 | 13/08 | Bancada 01 |
| OP-000127 | Lado Móvel | Polimix | Molde Placa Emblema | 86 | 13/08 | Bancada 01 |
| OP-000221 | Pinos de Posicionamento | Transmec | Disp. Dobrador de Tubos | 83 | 16/08 | Serra Fita |
| OP-000073 | Chassi | Serra da Prata | Máquina Transportadora | 82 | 17/08 | Serra Fita |
| OP-000126 | Placa Cavidade Móvel | Polimix | Molde Placa Emblema | 82 | 17/08 | Integrex i-250 |
| OP-000201 | Apoios | Transmec | Disp. Montagem Hidráulico | 80 | 19/08 | Mazak HCN-500 |
| OP-000104 | Placa Cavidade Móvel | Tecnoinjet | Molde Placa de Identificação | 80 | 19/08 | Variaxis 5x |
| OP-000078 | Placa de Fixação | Vale do Sapucaí | Disp. Montagem de Painéis | 79 | 20/08 | Retífica Eurostec |
| OP-000076 | Painel Elétrico | Serra da Prata | Máquina Transportadora | 79 | 20/08 | Serra Fita |
| OP-000080 | Grampos de Fixação | Vale do Sapucaí | Disp. Montagem de Painéis | 78 | 21/08 | Romi GL 300M |
| OP-000194 | Apoios | Alumifer | Disp. Montagem de Bancos | 78 | 21/08 | Integrex i-250 |
| OP-000124 | Placa Cavidade Fixa | Polimix | Molde Placa Emblema | 78 | 21/08 | Retífica Eurostec |
| OP-000082 | Apoios | Vale do Sapucaí | Disp. Montagem de Painéis | 78 | 21/08 | Mazak HCN-500 |
| OP-000075 | Cabeçote de Rotulagem | Serra da Prata | Máquina Transportadora | 78 | 21/08 | Serra Fita |
| OP-000119 | Placa Cavidade Fixa | Termoplast | Molde Emblema Frontal | 77 | 22/08 | Mazak HCN-500 |
| OP-000085 | Pinos Extratores | Polimix | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 77 | 22/08 | Romi GL 300M |
| OP-000079 | Buchas Guia | Vale do Sapucaí | Disp. Montagem de Painéis | 77 | 22/08 | Serra Fita |
| OP-000060 | Apoios | Sulmetal | Disp. Medição por Coordenadas | 77 | 22/08 | Variaxis 5x |
| OP-000254 | Chassi | Papelcaldas | Máquina Bobinadora | 77 | 22/08 | Serra Fita |
| OP-000279 | Mancal | Hidrosul | Rotor de Bomba Centrífuga | 72 | 27/08 | Mazak QT200 |
| OP-000061 | Placa Base | Sulmetal | Disp. Medição por Coordenadas | 72 | 27/08 | Bancada 01 |
| OP-000081 | Placa Base | Vale do Sapucaí | Disp. Montagem de Painéis | 72 | 27/08 | Bancada 01 |
| OP-000086 | Placa Cavidade Fixa | Polimix | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 72 | 27/08 | Bancada 01 |
| OP-000206 | Montagem do Dispositivo | Transmec | Disp. Teste Hidráulico | 72 | 27/08 | Bancada 01 |
| OP-000063 | Buchas Guia | Sulmetal | Disp. Medição por Coordenadas | 68 | 31/08 | Romi GL 300M |
| OP-000072 | Bandeja de Abastecimento | Serra da Prata | Máquina Transportadora | 67 | 01/09 | Dobradeira |
| OP-000210 | Grampos de Fixação | Transmec | Disp. Teste Hidráulico | 66 | 02/09 | Romi Centur 60A |
| OP-000224 | Grampos de Fixação | Transmec | Disp. Dobrador de Tubos | 66 | 02/09 | Romi Centur 60A |
| OP-000271 | Colunas Guia | Polimix | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 66 | 02/09 | Serra Fita |
| OP-000204 | Buchas Guia | Transmec | Disp. Montagem Hidráulico | 65 | 03/09 | Serra Fita |
| OP-000068 | Placa Cavidade Fixa | Brasmoldes | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 60 | 08/09 | Variaxis 5x |
| OP-000070 | Placa Cavidade Móvel | Brasmoldes | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 59 | 09/09 | Variaxis 5x |
| OP-000118 | Lado Móvel | Termoplast | Molde Emblema Frontal | 58 | 10/09 | Bancada 01 |
| OP-000120 | Lado Fixo | Termoplast | Molde Emblema Frontal | 58 | 10/09 | Bancada 01 |
| OP-000217 | Grampos de Fixação | Sulmetal | Disp. Teste Mecânico | 58 | 10/09 | Mazak QT200 |

| OP | Título | Cliente | Projeto | Dias | Desde | Última máquina |
|---|---|---|---|---|---|---|
| OP-000239 | Montagem Mecânica | Papelcaldas | Máq. Teste de Vedação | 58 | 10/09 | Bancada 01 |
| OP-000309 | Matriz | Alumifer | Matriz de Extrusão Tubular | 58 | 10/09 | Mazak QT200 |
| OP-000232 | Painel Elétrico | Papelcaldas | Máquina Rotuladora | 58 | 10/09 | Dobradeira |
| OP-000312 | Eixo de Bomba | Minermaq | Eixo de Bomba | 57 | 11/09 | Mazak QT200 |
| OP-000227 | Montagem Mecânica | Papelcaldas | Máquina Rotuladora | 57 | 11/09 | Bancada 01 |
| OP-000245 | Montagem Mecânica | (sem cliente) | Máquina Transportadora | 57 | 11/09 | Bancada 01 |
| OP-000117 | Placa Cavidade Móvel | Termoplast | Molde Emblema Frontal | 53 | 15/09 | Variaxis 5x |
| OP-000088 | Placa Cavidade Móvel | Polimix | Molde Tampa Flip-Top 8 Cav. | 52 | 16/09 | Mazak HCN-500 |
| OP-000492 | Placa Cavidade Móvel (ORV-00169) | (sem cliente) | Molde Placa de Comando | 52 | 16/09 | Bancada 01 |
| OP-000231 | Cabeçote de Rotulagem | Papelcaldas | Máquina Rotuladora | 52 | 16/09 | Serra Fita |
| OP-000228 | Bandeja de Abastecimento | Papelcaldas | Máquina Rotuladora | 47 | 21/09 | Dobradeira |
| OP-000207 | Pinos de Posicionamento | Transmec | Disp. Teste Hidráulico | 47 | 21/09 | Serra Fita |
| OP-000462 | Grampos de Fixação (ORV-00165) | (sem cliente) | Disp. Montagem de Carcaças | 44 | 24/09 | Mazak QT200 |
| OP-000470 | Placa Cavidade Móvel (ORV-00166) | (sem cliente) | Molde Placa de Identificação | 40 | 28/09 | Retífica Eurostec |
| OP-000196 | Grampos de Fixação | Alumifer | Disp. Montagem de Bancos | 19 | 19/10 | Dobradeira |
| OP-000222 | Apoios | Transmec | Disp. Dobrador de Tubos | 19 | 19/10 | Mazak HCN-500 |
| OP-000334 | Cabeçote de Rotulagem (ORV-00144) | (sem cliente) | Máquina Transportadora | 18 | 20/10 | Bancada 01 |
| OP-000335 | Painel Elétrico (ORV-00144) | (sem cliente) | Máquina Transportadora | 18 | 20/10 | Bancada 01 |
| OP-000585 | Tampa de Mancal | (sem cliente) | - | 18 | 20/10 | Serra Fita |
| OP-000581 | Espaçador Inox P06 Ø16,5 | (sem cliente) | - | 18 | 20/10 | Serra Fita |
| OP-000586 | Pino do Link | (sem cliente) | - | 18 | 20/10 | Mazak QT200 |
| OP-000208 | Apoios | Transmec | Disp. Teste Hidráulico | 15 | 23/10 | Integrex i-250 |
| OP-000205 | Placa de Fixação | Transmec | Disp. Montagem Hidráulico | 10 | 28/10 | Retífica Eurostec |
| OP-000202 | Placa Base | Transmec | Disp. Montagem Hidráulico | 9 | 29/10 | Retífica Eurostec |
| OP-000308 | Espiga | Alumifer | Matriz de Extrusão Tubular | 9 | 29/10 | Mazak QT200 |
| OP-000414 | Serra Circular 1600 | (sem cliente) | - | 8 | 30/10 | Bancada 01 |

# Anexo B. Contas a receber vencidas por cliente (26)

| Cliente | Vencido | Títulos | Maior atraso | 1–30 d | 31–60 d | 61–90 d | 90+ d |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Transmec | R$ 95.300,44 | 8 | 108 d | R$ 71.555 | R$ 15.214 | R$ 2.053 | R$ 6.479 |
| Eletrocampo | R$ 64.441,95 | 3 | 57 d | R$ 42.957 | R$ 21.485 | - | - |
| Emb. Mantiqueira | R$ 55.612,22 | 6 | 61 d | R$ 27.857 | R$ 6.835 | R$ 20.921 | - |
| Krona | R$ 48.928,74 | 2 | 18 d | R$ 48.929 | - | - | - |
| Hidrosul | R$ 46.316,68 | 4 | 82 d | R$ 11.004 | R$ 21.010 | R$ 14.303 | - |
| Polimix | R$ 36.730,34 | 4 | 36 d | R$ 18.878 | R$ 17.853 | - | - |
| Termoplast | R$ 34.441,91 | 7 | 61 d | R$ 9.260 | R$ 10.580 | R$ 14.602 | - |
| Sulmetal | R$ 32.807,56 | 4 | 103 d | R$ 28.644 | - | - | R$ 4.164 |
| Agroforte | R$ 28.985,53 | 4 | 66 d | - | R$ 28.823 | R$ 162 | - |
| Plastiforma | R$ 24.946,53 | 4 | 40 d | R$ 15.969 | R$ 8.978 | - | - |
| Papelcaldas | R$ 21.960,87 | 2 | 9 d | R$ 21.961 | - | - | - |
| Lepe Indústria | R$ 20.011,43 | 1 | 15 d | R$ 20.011 | - | - | - |
| Alumifer | R$ 19.317,33 | 1 | 54 d | - | R$ 19.317 | - | - |
| Tecnoinjet | R$ 18.108,29 | 1 | 5 d | R$ 18.108 | - | - | - |
| Brasmoldes | R$ 17.667,73 | 2 | 44 d | - | R$ 17.668 | - | - |
| Serra Azul | R$ 16.547,84 | 2 | 45 d | R$ 10.457 | R$ 6.091 | - | - |
| Frigoalfa | R$ 16.516,66 | 2 | 43 d | R$ 14.580 | R$ 1.937 | - | - |
| Rotomec | R$ 12.595,55 | 1 | 5 d | R$ 12.596 | - | - | - |
| Alukler | R$ 8.221,95 | 1 | 9 d | R$ 8.222 | - | - | - |
| Minermaq | R$ 6.398,20 | 2 | 54 d | - | R$ 6.398 | - | - |
| Embrapeças | R$ 4.823,83 | 1 | 24 d | R$ 4.824 | - | - | - |
| Vale do Sapucaí | R$ 2.915,33 | 1 | 45 d | - | R$ 2.915 | - | - |
| Fundição Santa Rita | R$ 1.197,39 | 1 | 37 d | - | R$ 1.197 | - | - |
| Hagane | R$ 807,87 | 1 | 19 d | R$ 808 | - | - | - |
| Bronzemar | R$ 500,00 | 1 | 8 d | R$ 500 | - | - | - |
| Vidrotec | R$ 393,29 | 2 | 26 d | R$ 393 | - | - | - |
| **Total** | R$ 636.495,46 | 68 | | R$ 387.511 | R$ 186.300 | R$ 52.041 | R$ 10.643 |

# Anexo C. Contas a pagar vencidas por credor (26)

| Credor | Vencido | Títulos | Maior atraso | % do vencido |
|---|---|---|---|---|
| Aços Veredas | R$ 111.651,95 | 18 | 33 dias | 27,4% |
| Bronzemar | R$ 53.930,19 | 8 | 40 dias | 13,2% |
| Banco Regional (FINAME) | R$ 50.000,00 | 1 | 23 dias | 12,2% |
| Receita Federal | R$ 39.906,36 | 1 | 43 dias | 9,8% |
| Padronorm | R$ 32.986,82 | 5 | 23 dias | 8,1% |
| Caldas Imóveis (aluguel) | R$ 26.500,00 | 1 | 2 dias | 6,5% |
| Energia Caldas | R$ 21.400,00 | 1 | 18 dias | 5,2% |
| Oleovale | R$ 17.363,64 | 2 | 23 dias | 4,3% |
| Alumínios Planalto | R$ 8.158,83 | 3 | 23 dias | 2,0% |
| Assessoria Serra | R$ 6.800,00 | 1 | 28 dias | 1,7% |
| Ferramentas Cortiz | R$ 5.808,08 | 2 | 23 dias | 1,4% |
| Guarda Sul Minas | R$ 5.200,00 | 1 | 28 dias | 1,3% |
| Nuvem Sistemas | R$ 4.900,00 | 1 | 28 dias | 1,2% |
| Fluidomar | R$ 4.810,17 | 5 | 60 dias | 1,2% |
| Seguradora Horizonte | R$ 3.950,00 | 1 | 23 dias | 1,0% |
| Térmicos Caldas | R$ 3.792,00 | 2 | 23 dias | 0,9% |
| Aurora Cartões | R$ 2.810,00 | 3 | 28 dias | 0,7% |
| Durcarb | R$ 1.796,49 | 1 | 10 dias | 0,4% |
| Carbeto Sul | R$ 1.590,08 | 2 | 66 dias | 0,4% |
| Canal Quente Sistemas | R$ 1.450,29 | 1 | 12 dias | 0,4% |
| Camila R. Duarte (reembolso) | R$ 1.397,72 | 5 | 53 dias | 0,3% |
| Telecom Caldas | R$ 1.180,00 | 1 | 28 dias | 0,3% |
| Gases Pedra Branca | R$ 762,86 | 1 | 23 dias | 0,2% |
| Bruno T. Lima (reembolso) | R$ 23,85 | 3 | 53 dias | 0,0% |
| Renata A. Moreira (reembolso) | R$ 11,80 | 2 | 23 dias | 0,0% |
| Aços Serra Clara | R$ 5,12 | 1 | 19 dias | 0,0% |
| **Total** | R$ 408.186,25 | 73 | | 100% |

# Anexo D. Ordens de compra em aberto (16)

| OC | Fornecedor | Emissão | Previsão | Atraso | Valor | Pendente | Status |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OC-000077 | Canal Quente Sistemas | 15/07 | 27/07 | 103 d | R$ 6.830,00 | R$ 2.480,00 | Atendida parcial |
| OC-000076 | Bronzemar | 12/08 | 24/08 | 75 d | R$ 19.680,00 | R$ 7.380,00 | Atendida parcial |
| OC-000094 | Aços Serra Clara | 11/09 | 21/09 | 47 d | R$ 5.778,00 | R$ 5.778,00 | Aprovada |
| OC-000113 | Bronzemar | 17/09 | 23/09 | 45 d | R$ 1.378,48 | R$ 1.378,48 | Aprovada |
| OC-000075 | Aços Veredas | 16/09 | 25/09 | 43 d | R$ 18.400,00 | R$ 18.400,00 | Aprovada |
| OC-000092 | Ferramentas Cortiz | 22/09 | 29/09 | 39 d | R$ 8.000,00 | R$ 8.000,00 | Aprovada |
| OC-000078 | Padronorm | 21/09 | 29/09 | 39 d | R$ 5.540,00 | R$ 5.540,00 | Aprovada |

| OC | Fornecedor | Emissão | Previsão | Atraso | Valor | Pendente | Status |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| OC-000073 | Oleovale | 27/09 | 02/10 | 36 d | R$ 5.480,00 | R$ 5.480,00 | Aprovada |
| OC-000091 | Durcarb | 21/09 | 05/10 | 33 d | R$ 8.520,00 | R$ 8.520,00 | Aprovada |
| OC-000080 | Aços Veredas | 25/09 | 08/10 | 30 d | R$ 23.360,00 | R$ 23.360,00 | Aprovada |
| OC-000132 | GRV Software (próprio) | 19/10 | 19/10 | 19 d | R$ 220,00 | R$ 220,00 | Aprovada |
| OC-000128 | Super Trat | 19/10 | 19/10 | 19 d | R$ 40,00 | R$ 40,00 | Aprovada |
| OC-000135 | Padronorm | 20/10 | 27/10 | 11 d | R$ 2.545,00 | R$ 2.545,00 | Aprovada |
| OC-000144 | Aços Veredas | 22/10 | 28/10 | 10 d | R$ 1.928,00 | R$ 1.928,00 | Aprovada |
| OC-000096 | Aços Serra Clara | 30/09 | 30/10 | 8 d | R$ 3.000,00 | R$ 3.000,00 | Aprovada |
| OC-000143 | Aços Veredas | 22/10 | 01/02/2027 | 0 d | R$ 471,00 | R$ 471,00 | Aprovada |

# Anexo E. Aprovações pendentes (12)

| Autorização | Documento | Entidade | Valor | Regra | Etapa | Aprov. | Dias |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ATD-0003 | OC-000081 | Aços Veredas | R$ 20.880,00 | OC > R$ 20 mil | Gerente de Compras | 11 | 42 |
| ATD-0009 | ORV-00127 | Frigoalfa | R$ 3.622.125,63 | Desconto 8% (> 5%) | Gerente de Vendas | 3 | 29 |
| ATD-0010 | ORV-00128 | Frigoalfa | R$ 3.537.936,63 | Desconto 10% (> 5%) | Gerente de Vendas | 3 | 29 |
| ATD-0011 | ORV-00130 | Frigoalfa | R$ 3.494.106,93 | Desconto 10% (> 5%) | Gerente de Vendas | 3 | 29 |
| ATD-0012 | SCI-000317 | - | - | Prioridade Alta | Gerente de Compras | 11 | 29 |
| ATD-0013 | SCI-000318 | Botinas EPI (150 un.) | - | Prioridade Urgente | Gerente de Compras | 11 | 29 |
| ATD-0014 | SCI-000319 | - | - | Prioridade Alta | Gerente de Compras | 11 | 29 |
| ATD-0015 | SCI-000320 | - | - | Prioridade Alta | Gerente de Compras | 11 | 29 |
| ATD-0019 | OC-000137 | Aços Veredas | R$ 4.000,00 | OC > R$ 1 mil | Gerente Danilo Ozolin | 1 | 18 |
| ATD-0022 | OC-000138 | Aços Veredas | R$ 4.000,00 | OC > R$ 1 mil | Gerentes de Compras | 8 | 18 |
| ATD-0026 | ORV-00202-V2 | Krona | R$ 3.500,02 | Desconto 23,4% (> 5%) | Gerente de Vendas | 3 | 17 |
| ATD-0029 | ORV-00123 | Minermaq | R$ 52.872,11 | Desconto 10% (> 5%) | Gerente de Vendas | 3 | 9 |

# Anexo F. Pedidos atrasados (10)

| Pedido | Cliente | Etapa | Valor pendente | Entrega prometida | Atraso | OP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PED-000594 | Serra da Prata | Produção | R$ 10.018,14 | 25/09/2026 | 43 d | OP-000328 |
| PED-000620 | Termoplast | Produção | R$ 53.004,65 | 30/09/2026 | 38 d | OP-000491 a 495 |
| PED-000646 | Krona | Produção | R$ 3.397,57 | 20/10/2026 | 18 d | OP-000586 |
| PED-000649 | Hagane | Produção | R$ 6.296,34 | 23/10/2026 | 15 d | OP-000591 |
| PED-000618 | Emb. Mantiqueira | Liberar | R$ 42.305,64 | 26/10/2026 | 12 d | - |
| PED-000617 | Brasmoldes | Produção | R$ 39.337,30 | 29/10/2026 | 9 d | OP-000469 a 473 |
| PED-000663 | Bronzemar | Produção | R$ 500,00 | 29/10/2026 | 9 d | OP-000740 |
| PED-000660 | Bronzemar | Pré-nota | R$ 13,85 | 29/10/2026 | 9 d | - |
| PED-000661 | Rotomec | Pré-nota | R$ 16,79 | 30/10/2026 | 8 d | - |
| PED-000616 | Hidrosul | Produção | R$ 32.505,12 | 31/10/2026 | 7 d | OP-000462 a 466 |
| **Total** | | | R$ 187.395,40 | | | |

# Anexo G. Horas e peças por máquina (últimos 30 dias)

| Máquina | Horas operadas | Peças boas apontadas |
|---|---|---|
| Torno Romi 30D (MAG) | 521,9 h | 2 |
| Torno Mazak QT200 (JUA) | 387,5 h | 2 |
| Bancada 02 | 323,8 h | 0 |
| Bancada 01 | 303,9 h | 0 |
| CTU Veker 850L (VAL) | 288,1 h | 0 |
| CTU Mazak HCN-500 (ELI) | 260,3 h | 4 |
| Retífica Eurostec (EVE) | 163,1 h | 186 |
| CTU Variaxis 5x (MAI) | 158,2 h | 25 |
| CTU Romi GL 300 (JAR) | 153,1 h | 26 |
| CTU Veker 850L (RTS) | 149,6 h | 2 |
| CTU Bridgeport GVX1000 | 148,0 h | 0 |
| CTU Integrex i-250 (DOZ) | 127,4 h | 14 |
| Torno Romi Centur 60A | 115,8 h | 0 |
| Serra Fita (RDG) | 37,4 h | 5 |
| Dobradeira Eurostec | 0,2 h | 2 |
| Torno Romi GL 300M | 0,0 h | 0 |
| Laser HF-3015G 12 kW | 0,0 h | 0 |
| Cafeteira GRV (cadastrada como recurso) | 13,1 h | 0 |
| Prensas HS2 500 e LMA 500 (MFC-2) | 0,0 h | 0 |
| Injetoras Fanuc e Eurostec (MFC-3) | 0,0 h | 0 |

*OEE médio do centro MFC-1 no período: 69,3% (disponibilidade 74,1%, performance 95,0%, qualidade 99,6%). Em 15 máquinas com apontamento por tempo (peça única), performance e qualidade são fixadas em 100% por definição.*

# Metodologia e limitações

Todos os números vêm do MAX ERP da GRV Software (empresa EMP-1), consultado em 07/11/2026 pelas ferramentas de análise do próprio sistema: esteira de pedidos, carga e esperas da produção, OEE e máquinas críticas, alçadas, funil e rentabilidade de orçamentos, compras, estoque, aging de títulos, conciliação bancária, faturamento fiscal, contratos de recorrência, saúde contábil, DRE e RH.

- A DRE de janeiro a outubro foi calculada a partir dos lançamentos; com agosto a outubro abertos, ela é provisória.
- A relação entre atraso de pagamento e atraso de entrega dos fornecedores, e a hipótese sobre a Transmec, são leituras apoiadas no padrão dos dados, não fatos confirmados.
- Indicadores de máquina dependem do apontamento, que está incompleto; a referência de um turno (185 h/mês) é uma premissa deste relatório.
- Os valores em aprovação somam versões de uma mesma proposta; o valor de negócio da Frigoalfa foi estimado pela maior versão.
- A matriz de priorização, as metas e os responsáveis são sugestões para discussão da diretoria.
- Este relatório não substitui orientação jurídica, contábil ou financeira profissional.