

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

ESTUDO DE CASO CONFECÇÕES

**Adaptado por: José Walter Martinez
Luiz A. Teixeira Vasconcelos**

G² . 41.08.82.40/63

1982

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

– Aspectos Gerais:

A empresa foi constituída em novembro de 1975, sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com o capital inicial de Cr\$ 60.000,00, sendo então sua Razão Social: Rock Comércio e Indústria Limitada.

Instalou-se em Campinas, explorando o ramo de confecções de calças JEANS – moda jovem.

Os sócios fundadores foram:

- Pedro de Oliveira
- Antônio José de Oliveira
- Valdir Silva de Oliveira

Detinham igual participação sobre o Capital Social.

Em maio de 1977, Valdir Silva de Oliveira se desliga da firma, passando então somente os demais sócios a integrarem o Quadro Social, com 60% e 40%, ficando Pedro de Oliveira como sócio majoritário.

Atualmente, conforme alteração de Contrato Social na Junta Comercial do Estado de São Paulo, a empresa apresenta a seguinte caracterização.

1.1. Nome: CONFECÇÕES COMÉRCIO E INDÚSTRIA LIMITADA.

1.2. Endereço: Rua Ernesto Pires, 640

São Bernardo

Fone: 8.1540

Campinas

1.3. Registros:

CGC: 00010001/0001-7

Insc. Estadual : 111.000.111

1.4. Capital Social Atual:

Cr\$ 1.200.000,00

- Pedro de Oliveira: 60%
- Antônio José de Oliveira: 40%

1.5. Pessoal ocupado:

Total: 40

Produção: 33

1.6. Produtos: Calças e shortes - “Unisex”

1.7. Linha de produção: Própria

1.8. Regime de produção: Sob pedidos

1.9. Tipo de mercado: Consumo final

1.10. Destino da Produção: - Região de Campinas

- Outras regiões do Estado de São Paulo

- Sul do estado de Minas Gerais

1.11. Mercado consumidor: - Butiques

- Comércio varejista

1.12. Matéria prima: - Tecido (Indigo, Acetinado, Diagonal)

- Aviamentos

1.13. Principais fornecedores:

- Santista (São Paulo)

- Santa Rosa (Valença – RJ)

- Vera Cruz (Franco da Rocha)

- Lipasa (São Paulo)

- IKK (São Paulo)

1.14 Faturamento médio: Cr\$ 3.555.496,00 - Jan. - Ago./1981

2 - Estrutura Administrativa

2.1. Estrutura organizacional da Empresa:

Caracteriza-se como uma empresa familiar. No desenvolvimento das suas atividades, sob a direção dos seus proprietários (pai e filho), predominam as relações informais.

No organograma existente na empresa (Anexo I), temos representadas as relações funcionais de sua estrutura.

Da diretoria fazem parte: Sr. Pedro e Sr. Antônio José.

Sr. Pedro: Supervisão Geral da Empresa
Figurista

Sr. Antônio José: Supervisiona a empresa juntamente com o Sr. Pedro.

Sr. Garcia: Gerente de Produção
Funções: Manutenção das máquinas e equipamentos
Corte
Traçagem
Programação
Construção de moldes
Supervisão do setor

Sra. Vera: Auxiliar do Setor de Produção
Funções: Distribuição dos serviços
Treinamento das costureiras
Controle de qualidade
Controle geral da mão de obra feminina

Vendas: Setor operacional de comercialização de produtos
Dirigidas diretamente pelo Sr. Antônio José
Vendedores autônomos

Escritório de Contabilidade: Externo

Costureiras: Serviços gerais de costura (Overlok, Casear, etc.)

2.2. Pessoal:

A empresa não dispõe de um setor de pessoal. As contratações e demissões são feitas pelo próprio empresário.

No Setor de Produção a contratação é feita através de testes de capacidade profissional, exigindo-se experiência anterior no ramo de confecções.

Para os funcionários não faltosos, a empresa como incentivo, adota o sistema de prêmio de produção, que corresponde a um adicional sobre o salário mensal.

Além disso, a empresa concede outros incentivos baseados na produção padrão para cada operação.

II – SETOR DE PRODUÇÃO

O estudo do setor de produção foi iniciado pela observação e levantamento do arranjo físico da empresa.

Não havendo na empresa um planta baixa do edifício e sua situação no terreno, foram executadas medições para se obter esses elementos.

Na planta baixa foi então traçado o arranjo físico atual do setor de produção para que pudessem ser analisadas questões como disposição de máquinas e suas áreas úteis, assim como espaço para circulação.

Paralelamente a este levantamento, observou-se o processo básico para fabricação do corpo principal (frente e traseiro) de uma calça, (ver fluxograma, Anexo II e Cursograma, Anexo III).

As calças iniciam o processo de fabricação pela traçagem, operação onde são riscados no tecido os modelos de calças a serem produzidos; paralelamente, o tecido vai sendo infestado para ser cortado. O funcionamento do processo produtivo pode ser observado no cursograma (Anexo III) e na análise do Processo (anexo IV).

II.1. **Principais problemas:**

- Na análise do setor de produção foram identificados os seguintes problemas:

- Falta de espaço para circulação – os corredores destinados a esse fim se encontravam obstruídos por material em processamento, dificultando não só a circulação como a própria execução das tarefas.
- Falta de Demarcação Adequada para os Depósitos de Tecidos – tecidos empilhados em vários depósitos separados, sendo que um deles estava dentro do setor das máquinas, atrapalhando a circulação de material.
- Má Disposição das Máquinas – embora algumas máquinas estivessem colocadas obedecendo a seqüência de operações, tal não ocorria com o conjunto, o que ocasionava transportes excessivamente longos, cruzamentos e “idas e voltas” no fluxo de material em processamento.

- Existência de espera – como os overloks 10 e 11 são operados pela mesma funcionária, isso acarreta acúmulo de materiais nos corredores, já congestionados pelo elevado número de transportes neste local.
- Má utilização do espaço físico – verificou-se que a cozinha existente possuía uma área bastante grande, praticamente sem utilização.

II.2. Mudanças sugeridas:

- Na tentativa de resolver alguns desses problemas, elaborou-se uma proposta de novo Arranjo-Físico, (anexo V) tendo como objetivos obedecer a seqüência de operações e reduzir as distâncias percorridas em transportes, assim como melhorar a distribuição do espaço no setor.

Em conversa com o Gerente, concluiu-se que não seria conveniente mudar de local as mesas de marcar, cortar e infestar e ainda a mesa de traçar. Melhor seria que os depósitos ficassem próximos à porta lateral, visando um aumento de espaço. Propôs-se então, a mudança da cozinha para uma área lateral (dentro do refeitório) e a utilização da sua área atual para a colocação de mesa de traçar.

Para reduzir o transporte 09, como as mesas a princípio não iriam sair do local, foram mudadas as máquinas de costura reta (4 e 19 a 24 do lay-out atual), para uma coluna formada próximo à parede.

Com base nessa modificação e obedecendo o critério pré estabelecido, posicionou-se o restante das máquinas.

Devido ao novo posicionamento adotado, foi possível uma melhor organização do depósito de material secundário.

As modificações sugeridas foram imediatamente implantadas e do confronto entre os dois métodos se observa uma redução de 46% no total das distâncias percorridas e uma sensível redução no número de transportes (ver anexos V e VI)

Ainda com as modificações propostas, houve um aumento nas áreas de depósito, que foram agrupadas num espaço próximo à porta a uma pequena distância das mesas de infestar. Além disso, houve melhora no espaço para circulação e no fluxo de materiais.

1.14. Outros aspectos do setor produtivo.

a) Estoques

A empresa não dispõe de controle de estoques.

Constatou-se que:

- havia problemas no ritmo de produção devido a falta de tecido ou mesmo de linha;
- não se conheciam as quantidades de produtos acabados em estoque quanto a modelos, cores e tamanhos;
- havia alguns itens com estoque elevado, ocupando muito espaço desnecessariamente e onerando o capital de giro.

Para eliminar os problemas observados foram sugeridos os seguintes controles:

- Tecido: controle de acordo com o tipo de tecido, cor e largura, anotando-se o nível de estoque em metros (anexo VII, pág. 1)
- Linha: controle de quantidade de cores, por espessura de fio e cor (anexo VII, pág. 2)
- Ziper: controle da quantidade de unidade por cor e comprimento (anexo VII, pág. 3)

Esse tipo de controle permite obter o consumo físico mensal de cada material utilizado somando-se as saídas, e poderia facilmente ser ampliado para controle do valor.

Para o estoque de produto acabado implantou-se um controle de quantidade em estoques por modelo, tamanho e cor, bem como tecido utilizado (ver anexo VIII)

Para a implantação dos controles sugeridos foi contratado e treinado um almoxarife.

b) Controle de Qualidade

A qualidade de uma calça é especificada em função de:

- Qualidade da matéria prima utilizada;
- Precisão no corte do tecido;
- Precisão nas costuras.

Apesar de operar com fornecedores das melhores matérias primas do gênero, a empresa enfrenta problemas com a qualidade do material entregue, assim como a quantidade fornecida que não obedece sequer uma programação.

O controle da matéria prima, depende de quem a fabrica e a empresa não tem como contornar esse tipo de problema.

A precisão do corte é dada em função de uma traçagem correta e uma boa precisão na confecção dos moldes. Esta operação é executada pelo gerente de produção.

A parte das costuras (e possíveis falhas do tecido) é controlada pela funcionária que faz a limpeza do produto (remove pontos de linha). Ocorrendo algum defeito, a calça é encaminhada de volta à costureira que executou o serviço, para que a mesma faça a devida correção.

Foi sugerida a utilização de cestas apoiada às máquinas, para que aí sejam colocadas as peças em processamento, que atualmente são empilhadas no chão, causando problemas com a sua limpeza.

c) Planejamento e controle da produção:

O regime de produção da empresa é “sob pedidos”.

Tais pedidos (anexo IX), são entregues pelos vendedores nas segundas-feiras, e transformados em ordem de produção (anexo X) pelo diretor encarregado do setor.

Para esta transformação é levantada em todos os pedidos a quantidade a ser produzida de cada cor, modelo e tamanho e anotada na ordem de produção.

As ordens de produção são encaminhadas ao gerente geral, o qual também cumpre o papel de chefe de produção, e este arranja as ordens de forma a otimizar o consumo de tecidos, durante a execução da traçagem.

Depois de traçadas, as calças vão para a mesa de marcação, onde recebem o código de cor, modelo e tamanho e separadas em lotes, são encaminhadas à produção.

Durante a produção, não se tem conhecimento da localização de um determinado pedido, mas somente da quantidade de peças que estão sendo produzidas em cada etapa do processamento. Há um controle

(anexo XI) onde são anotados o código da operação, a quantidade produzida e o tempo de execução das tarefas.

Para o conhecimento da produção diária, são tomados como base, o número de córs que são colocados nas calças.

III – ANÁLISE DE CUSTOS E CAPITAL DE GIRO

III.1. Estrutura de Custos

A obtenção de dados para a realização do estudo foi feita mediante levantamento na contabilidade e notas fiscais de compra e venda.

O período adotado para análise foi de janeiro a agosto de 1981.

Foi feito o levantamento do quadro Demonstrativo de Despesas às quais foram agregados os custos de Encargos Sociais do pró-labore e da mão de obra direta e indireta, os custos de depreciação e juros sobre máquinas e equipamentos (anexo XIII) e o custo do capital de giro (anexo XIV).

O Quadro Estrutural de Custo pode ser visto no Anexo XII, pág. 1.

III.2. Sistema de Custeio Utilizado pela Empresa

Com base no anexo XII verifica-se que a parcela de custos indiretos em relação ao total é pequena (cerca de 17%). Levando-se em conta que os produtos fabricados diferem entre si basicamente pelo tipo de tecido, que pode ser calculado para cada produto, justifica-se o Sistema de Custeio Integral por Taxa usado pela empresa.

A taxa de custos indiretos (Anexo XV) a ser adotada para cálculo do preço do produto foi atualizada como segue:

$$\text{Taxa de Custos Indiretos} = \frac{\text{Total de custos indiretos}}{\text{Total de custos diretos}}$$

São considerados Custos Indiretos

- Custos Administrativos
- Custos de comercialização
- Custos indiretos de Produção

São Custos Diretos

- Custos diretos de produção

Para as despesas financeiras e comissões foram calculadas taxas específicas em relação ao Faturamento (ver anexo XV).

A partir desses cálculos, foram montadas as folhas de preços dos produtos da empresa (anexo XVI).

IV – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

IV.1. Controladoria

A empresa utiliza os seguintes controles:

- a) CONTAS A PAGAR: é executado pelo empresário, em anotações pessoais.
- b) DUPLICATAS A RECEBER: Controle feito através de fichas (Anexo XVII)
- c) BANCOS CONTA MOVIMENTO: Não existe um sistema de controle próprio a essa conta. É simplesmente controlada pelos canhotos dos cheques, os quais são depois inutilizados nada ficando arquivado.
- d) BANCOS CONTA COBRANÇA: É feito o controle pelos borderôs e Extratos Bancários.

Críticas e Sugestões:

O controle de contas a pagar, pareceu pouco eficiente, tendo em vista a verificação do alto índice de juros de mora pagos no período analisado (janeiro a agosto/81).

O controle de contas a receber, apresenta também algumas falhas, haja visto registrar um grande número de contas em atraso, muitas das quais com mais de 90 dias.

Foi sugerida a implantação de alguns controles adaptados às necessidades da empresa:

Controle de contas a pagar (anexo XIX) e controle/Bancário (anexo XVIII).

IV.2. Estudo da Posição Financeira da Empresa

Com o quadro geral de custos (anexo VII) e fazendo levantamento do ICM a Recolher (anexo XX, pág. 2), Contas a Receber (anexo XX, pág. 3) e Composição de Duplicatas a Receber (Cobranças simples, Cauçionadas e Descontadas) (anexo

XX, pág. 4) elaborou-se o Fluxo de Caixa para o período de janeiro a agosto de 1981 (anexo XX, pág. 1) com a finalidade de estudar o Comportamento financeiro da empresa.

IV.2.1. Análise do Fluxo de Caixa

A análise do fluxo de caixa (anexo XX, pág. 1)

1. Retrata a situação da empresa no período, refletindo as causas e feitos das distorções existentes:
2. O aumento brusco no item Fornecedores acarretou situações deficitárias em alguns meses.
3. Investimentos em equipamentos em nível relativamente alto contribuíram para esse déficit.
4. Descontos de duplicatas em mês de entradas favoráveis (jan. por ex.) e não utilização de descontos de duplicatas em meses onde ocorreram déficits (fev.e março, por exemplo).
- 4 - Baixo volume de compras em mês com superavit (maio).
- 5 - Reposição de estoques em junho, gera déficit em julho.

Pode-se perceber que essas falhas ocorreram por falta ou uso de controles e mesmo falta de uma previsão financeira.

IV.2.2. Previsão do Fluxo de Caixa:

Para a orientação da Administração Financeira da empresa montou-se uma previsão de Fluxo de Caixa (anexo XXI pág. 1) para o período de setembro de 1981 a abril de 1982, da seguinte forma:

- a) Orçamento de Produção: adotou-se uma produção média anual sem levar em consideração sazonalidade e, elevando a produção média para 4.500 unidades/mês; (a produção atual é de 4.185/mês).
- b) Orçamento de consumo e de compras de matéria prima (anexo XXI, págs. 3 e 4)
- c) Projeção de consumo de materiais de acordo com as unidades a serem produzidas; (anexo XXI págs. 3 e 4)
- d) Orçamento de Contas a Receber (Anexo XXI págs. 5 e 6)

- e) Orçamento de Comissões a Pagar: (anexo XXI, pág. 7)
- f) Orçamento de PIS e ICM (anexo XXI, pág. 8)
- g) Para o cálculo do Preço do Produto, foi realizada amostragem das linhas de Produto (anexo XXI, pág. 3)
- h) Outras considerações para a elaboração do fluxo de caixa previsto estão no anexo XXI, pág. 2

V – MERCADOLOGIA

V.1. Organização das Vendas

A empresa possui sete vendedores autônomos não exclusivos, que atuam no Estado de São Paulo e no Sul de Minas, distribuídos de acordo com o anexo XXII.

Da entrevista realizada junto aos vendedores concluiu-se o seguinte:

- 1- Existência de mais de um vendedor atuando em um mesmo território de Vendas;
- 2- Ciclo de visitas aos clientes em torno de 40 dias. São aproveitadas as visitas para a entrega dos produtos vendidos, bem como para a divulgação de novos modelos e a realização de novas vendas;
- 3- A diversificação de modelos que a empresa possui facilita as vendas, pois estes se ajustam aos desejos e requisitos dos consumidores;
- 4- A marca do produto ainda não está consolidada. Isso significa que os clientes são dos vendedores e não da empresa;
- 5- A aceitação de um novo modelo no mercado é, no geral, feita através de divulgação do vendedor que colabora com a empresa, trazendo sugestões para a confecção de outros modelos de acordo com a moda.
- 6- Se a propaganda do produto for contínua, não só as vendas crescerão, como o preço poderá ser aumentado sem risco para a demanda;
- 7- A qualidade do produto é o “carro chefe” para sua colocação no mercado;

8- Na hipótese de ser alterado o sistema de vendas com a adoção de quotas mínimas, as vendas poderão cair face às eventuais vantagens oferecidas pelos concorrentes.

9- Atrasos na entrega dos produtos acarretando muitas vezes cancelamento de pedidos.

V.2 Distribuição das Vendas

A partir do Quadro de Distribuição das Vendas (anexo XXII) foi feito o mapeamento das regiões atendidas (anexo XXIII).

Observou-se:

- a) Existem regiões que ficam no percurso dos vendedores e não são visitadas;
- b) Locais nos quais já foram efetuadas vendas e que não houve continuidade das visitas;
- c) O produto chega ao consumidor através do próprio vendedor (sistema de entrega direta).

V.3. Controle de Vendas

A empresa utiliza:

- a) Controle de pedidos de vendedores: (anexo XXIV).

Utilizado para verificação do volume físico e monetário de vendas e para pagamento das comissões.

- b) Controle de cadastro de clientes.

V.4. Estudo de Mercado

Tendo como fonte de dados o Perfil Municipal do Estado de São Paulo, (publicação do SEADE – 1978) montou-se o quadro de potencial relativo de mercado para confecções para analisar a atuação da empresa no mercado (anexo XXV).

Ao se montar esse quadro, teve-se como objetivo a orientação de quais regiões ainda não atendidas ofereceriam boa probabilidade de sucesso numa tentativa de ampliação da faixa de mercado. E, nas regiões onde a empresa já atua, quais mereceriam maior atenção no sentido de ampliação das vendas.

Nota-se que:

a) Poderiam ser dispensados maiores esforços para atender as sub-regiões de Bauru, São José do Rio Preto, Catanduva e Jaboticabal, visto que já foram efetuadas vendas nestas regiões e, apesar de possuírem um bom potencial relativo participam no faturamento da empresa com uma parcela pequena.

b) Existem algumas sub-regiões que não são visitadas e estão na mesma área onde a atuação da empresa é boa, como é o caso das sub-regiões de Sorocaba, São João da Boa Vista, Barretos e Araraquara, todas elas com um potencial de mercado considerável.

VI – Estudo de sub contratação de mão de obra

Devido à ociosidade existente no setor de Produção elaborou-se um estudo da viabilidade de sub-contratação de mão de obra (produção de calças para outras empresas de confecções).

Como pode ser visto no Anexo XXVI na pior das hipóteses (com fornecimento de linha e zipper) a empresa obteria uma margem líquida de lucro da ordem de 7%.

CONCLUSÃO

Ao concluir o trabalho, são apresentadas algumas sugestões, por ordem de prioridade, nos setores merecedores de maior atenção.

Setor financeiro:

- Implantação dos controles sugeridos;
- Conscientização da direção da empresa para uma mínima programação financeira, conforme foi sugerido através do fluxo de caixa;
- Acompanhamento do desempenho financeiro;
- Utilização de fichas de clientes para agilização do sistema de cobranças.

Setor de comercialização:

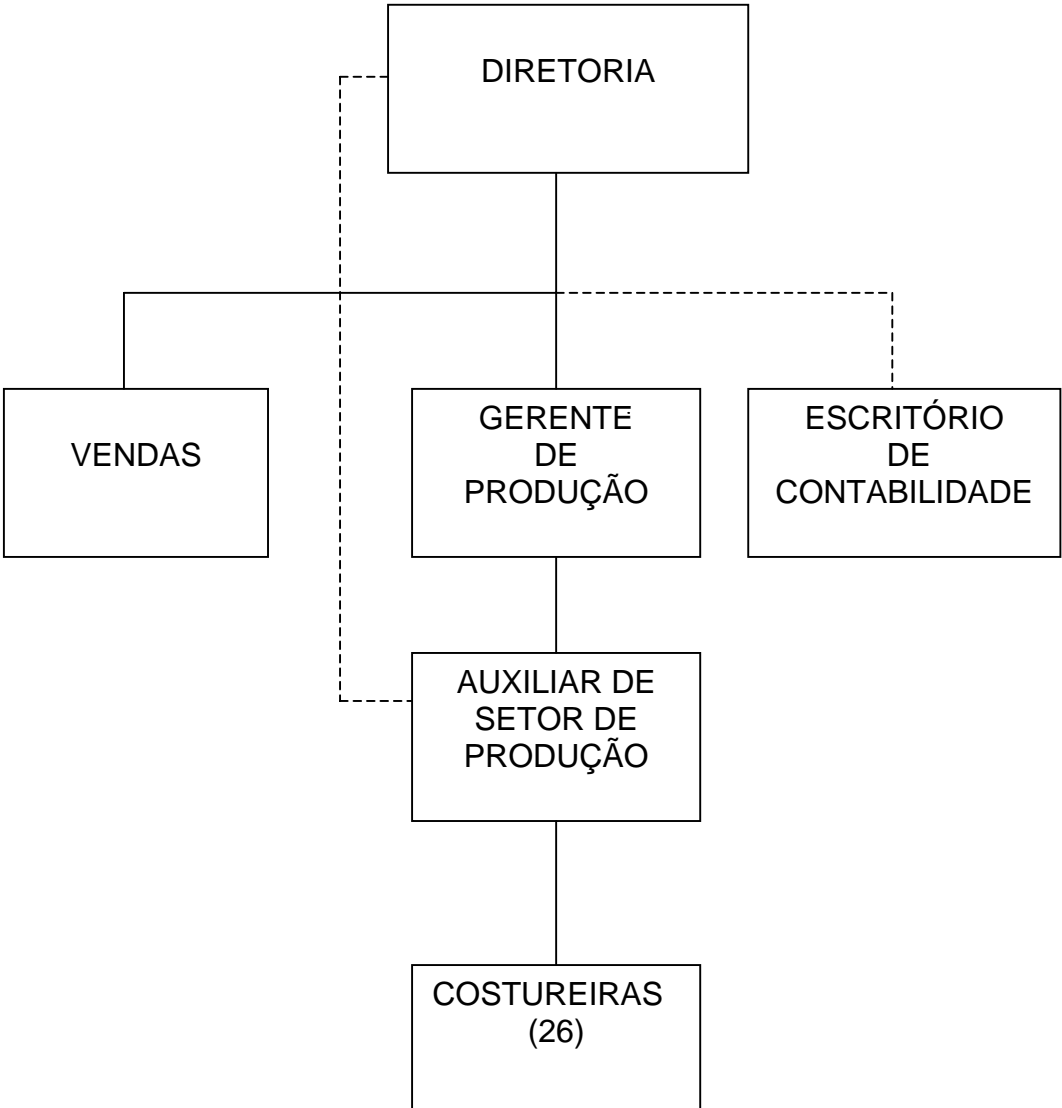
- Organização das vendas;
- Aproveitamento do potencial demonstrado para as regiões onde atualmente a empresa atua;
- Delimitação das praças para cada vendedor;

- Atitude ativa da direção junto aos clientes;
- Controle de desempenho das vendas (clientes ativos e não ativos);
- Agilização dos prazos de entregas;
- Política de propagandas mais atuante e agressiva junto ao consumidor.

Setor de Produção;

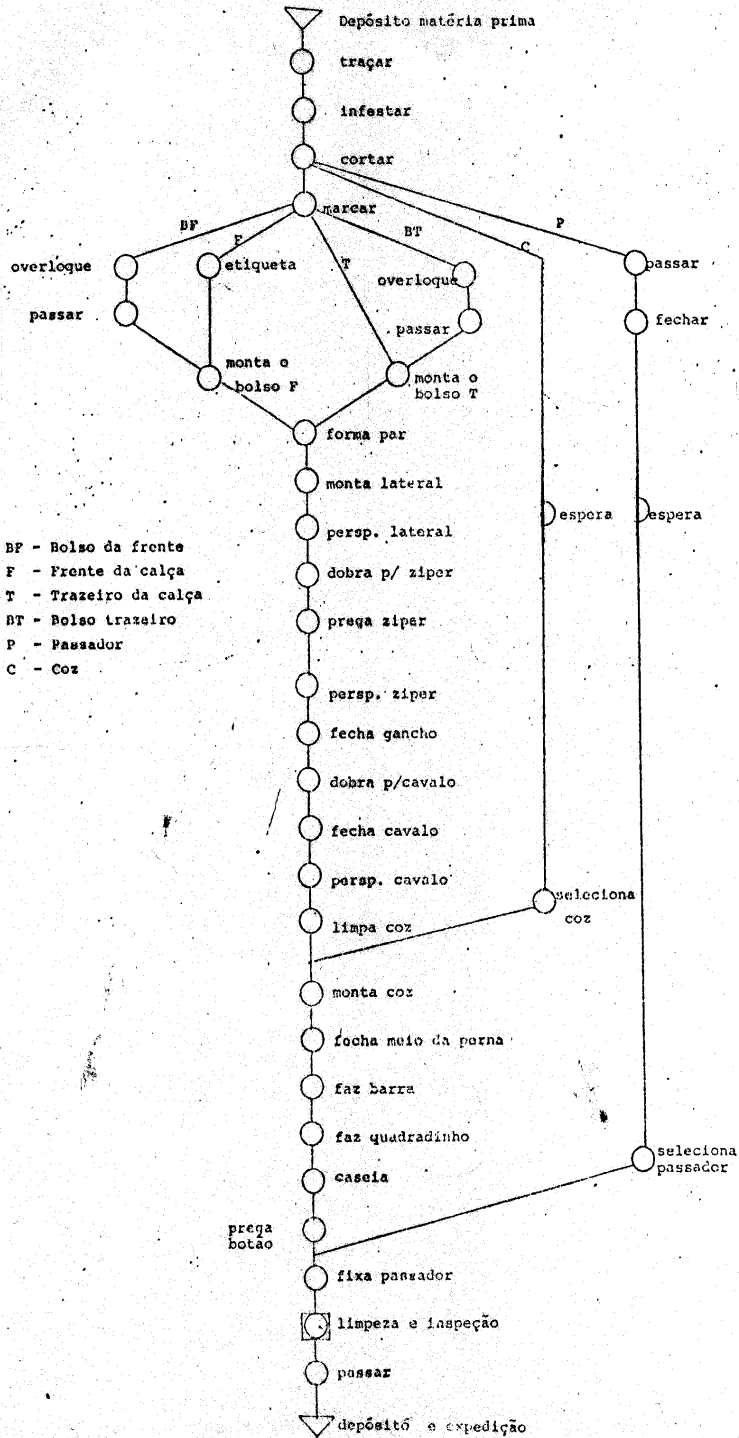
- Melhoria do grau de utilização do setor produtivo pela sub-contratação de serviços.

ORGANOGRAMA



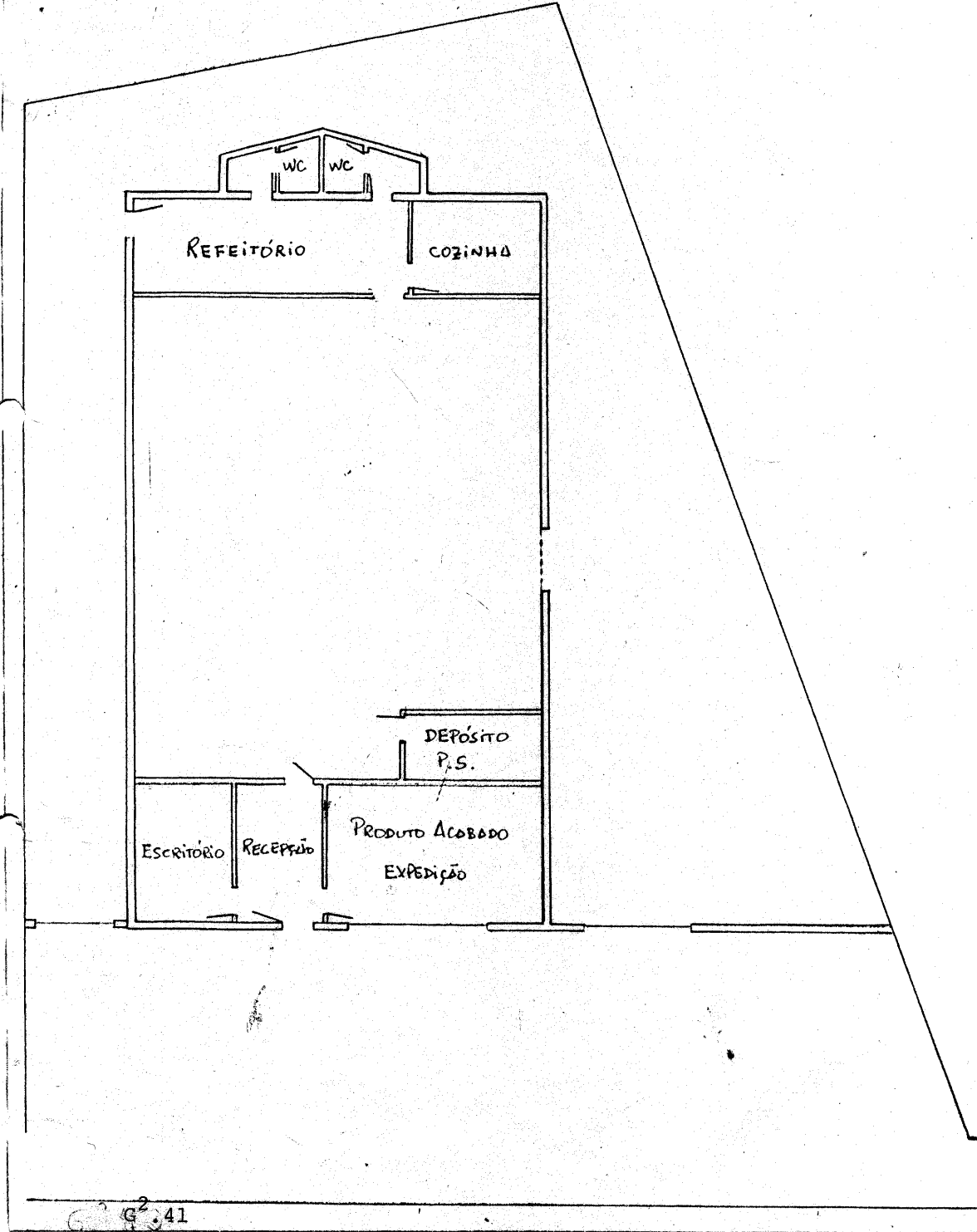
FLUXOGRAMA

ANEXO II



ANEXO III pag.1: PLANTA BAIXA

ESCALA: 1:100

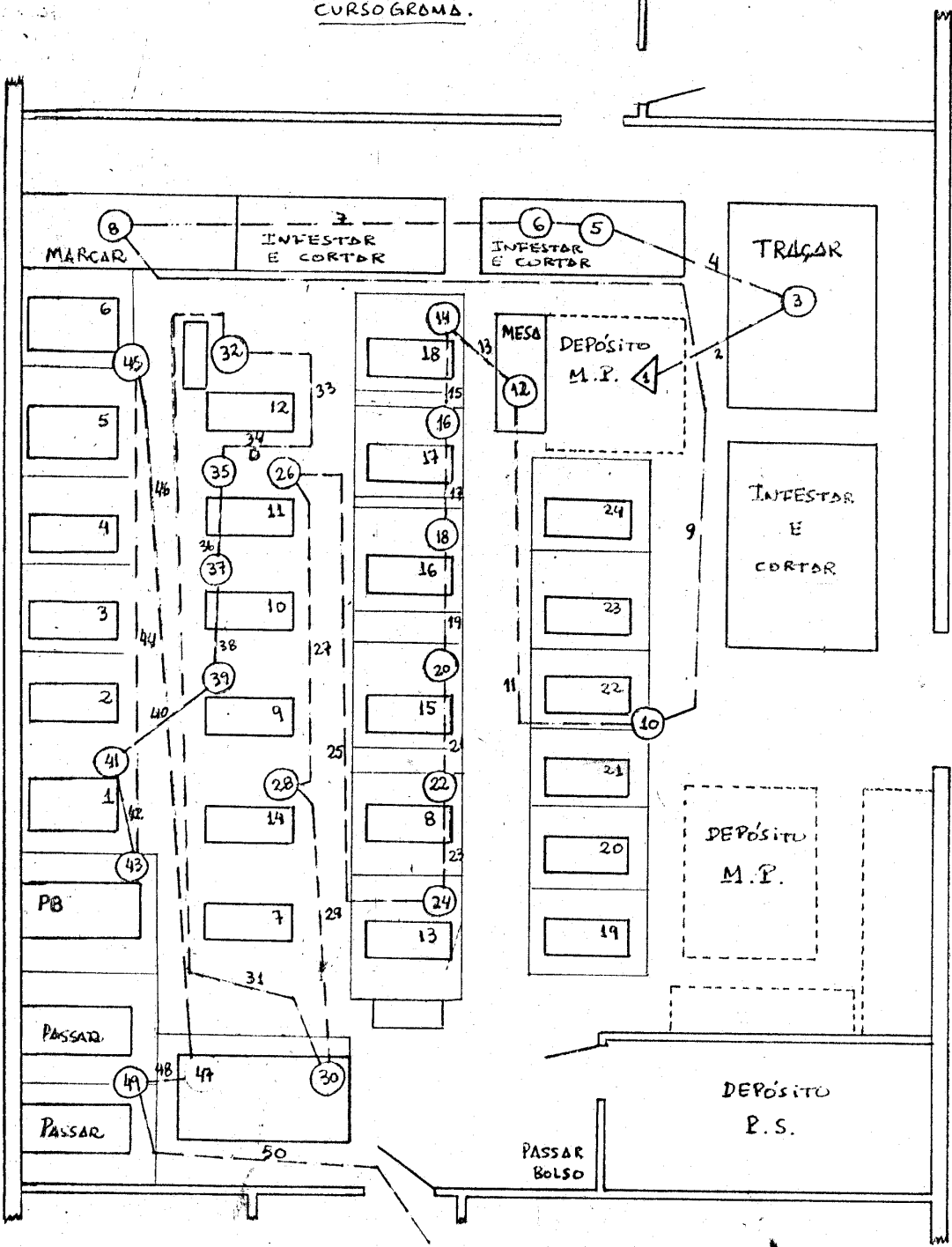


G.41

ANEXO III pag.2 : LAY-OUT E

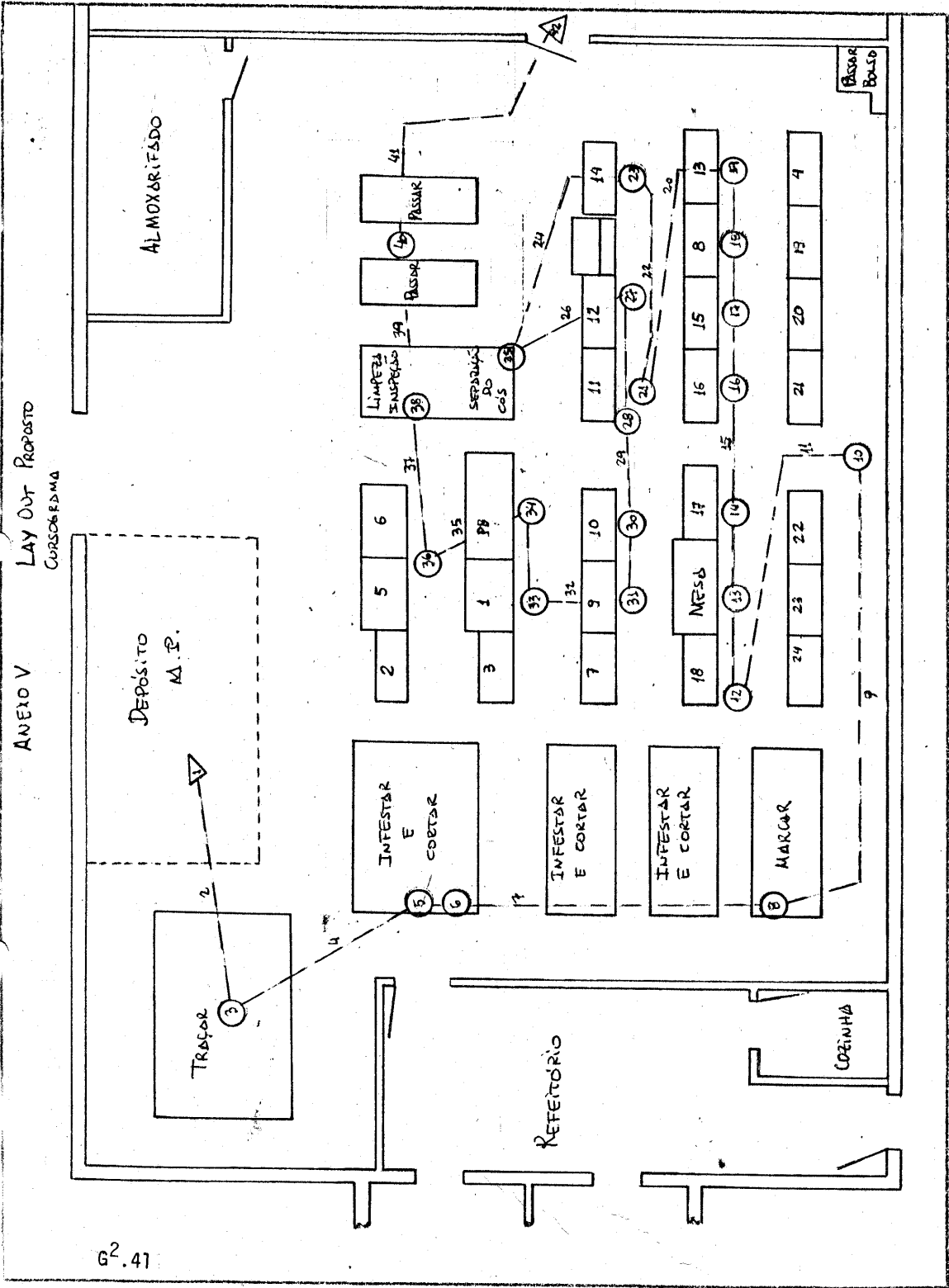
ESCALA : 1 : 50

CURSOGRAMA.



RELAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

- 01 Caseadeira 299U123 Singer
- 02 Reta de duas agulhas 021D201A Singer
- 03 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 04 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 05 Traveti 269U123 Singer
- 06 Traveti 269U123 Singer
- 07 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 08 Reta de duas agulhas 312U1411 Singer
- 09 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 10 Overloc de duas agulhas MA4 B551-065-5 Brother
- 11 Overloc de duas agulhas 812063-8 Singer
- 12 Máq. de coz 3651-110145 Singer
- 13 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 14 Reta de duas agulhas 312U1421 Singer
- 15 Costura reta DB2-B755-3 Brother
- 16 Correntina 142D300 A Singer
- 17 Overloc MA4 B551-065-5 Brother
- 18 Overloc MO-357 JUKI
- 19 a . . .
- 24 Costura reta DB2-B755 Brother
- Passadora de bolso OB-5 Rosner
- Máquina de cortar tecido
- Ferro a vapor Continental
- Compressor Douat/Sears



Limite: 1.000 x 1.000 mm

Confecções – Comércio e Indústria Ltda.

PEDIDO**ANEXO**

Rua Ernesto Pires, no. 640 – fone: 81-540

Vendedor

Nº.

911

São Bernardo

Campinas - Transportador _____

Cond. Pagamento _____

Comprador Sr. _____

_____ de _____ de 19 _____

Firma _____

Endereço _____ Nº. _____ CEP _____ Bairro _____

Cidade _____ Estado _____ DDD _____ Fone _____

CGC Nº. _____ -Inscr.Est. Nº. _____ Prazo p/ Entrega _____

MODELO	TECIDO			PREÇO					MODELO	TECIDO			PREÇO					
COR		34	36	38	40	42	44	46		COR		34	36	38	40	42	44	46
Total Cr\$										Total Cr\$								

MODELO	TECIDO			PREÇO					MODELO	TECIDO			PREÇO					
COR		34	36	38	40	42	44	46		COR		34	36	38	40	42	44	46
Total Cr\$										Total Cr\$								

MODELO	TECIDO			PREÇO					MODELO	TECIDO			PREÇO					
COR		34	36	38	40	42	44	46		COR		34	36	38	40	42	44	46
Total Cr\$										Total Cr\$								

IMPORTANTE: Só aceitamos devolução de mercadoria com defeito

Sobre os serviços líquidos acrescentar-se-ão os impostos de lei.
Quaisquer Reclamações só serão atendidas no prazo de 48 horas.
ESTE PEDIDO ESTÁ SUJEITO À NOSSA APROVAÇÃO

Aprovação _____
Lançado _____
Controle _____

ASSINATURA COMPRADOR

ASSINATURA REPRESENTANTE

QUADRO – ESTRUTURA DE CUSTOS E DESPESAS (Jan/mar/1981)

CUSTOS	VALOR (Cr\$)	%
<u>I – CUSTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
Pró-Labore + Enc. Sociais	1.136.000	4,38
Jornais e revistas	500	0,00
Materiais de escritório	23.820	0,09
Honorário do contador	111.372	0,43
Aluguel	175.406	0,68
Telefone	163.890	0,63
Seguros	20.742	0,08
Conservação e limpeza	118.566	0,46
Água	9.497	0,04
Despesas gerais	236.758	0,91
Despesas bancárias	100.530	0,39
Portes e telegramas	3.803	0,01
Associação Comercial	10.222	0,04
Despesas jurídicas	16.323	0,06
Mão de obra indireta + Enc. Sociais	492.800	1,90
Depreciação	<u>51.993</u>	0,20
TOTAL DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS	2.672.042	10,29
<u>II – CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO</u>		
Propaganda	197.914	0,76
Fretes e carretos	177.518	0,68
Despesas de viagens	176.018	0,68
Despesas com veículos	104.905	0,40
Materiais de embalagem	157.996	0,61
Combustíveis	<u>74.185</u>	0,29
TOTAL DOS CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO	888.506	3,42
<u>III – CUSTOS FINANCEIROS</u>		
Custos dos descontos	1.326.040	5,11
<u>IV – CUSTOS INDIRETOS DE PRODUÇÃO</u>		
Luz e força	100.186	0,39
Manutenção de máquinas e equipamentos	81.239	0,30
Depreciação	<u>720.181</u>	2,77
TOTAL DOS CUSTOS INDIRETOS PRODUÇÃO	901.906	3,46
<u>V – CUSTOS DIRETOS DE PRODUÇÃO</u>		
Matéria prima com ICM	11.953.732	46,04
Materiais secundários com ICM	1.750.060	6,74
Mão de obra direta + Enc. Sociais	<u>4.294.065</u>	16,54
TOTAL DOS CUSTOS DIRETOS PRODUÇÃO	17.997.851	69,32
<u>Vi – CUSTOS TRIBUTÁRIOS</u>		
ICM a recolher	719.342	2,77
VII - COMISSÕES		
Comissões sobre vendas	1.457.869	5,62
TOTAL GERAL DOS CUSTOS	25.963.556	100,00
FATURAMENTO DO PERÍODO	28.439.369	
RENTABILIDADE ECONÔMICA	2.475.519	

DEMONSTRATIVO DE FATURAMENTO (Jan - ago/1981)

MÊS	VENDAS FÍSICAS	VALOR EM Cr\$
Janeiro	3.521	1.883.409,00
Fevereiro	4.457	3.268.925,00
Março	4.677	3.876.918,00
Abril	2.107	1.847.271,00
Maio	4.494	3.903.169,00
Junho	3.077	3.453.061,00
Julho	6.271	5.797.110,00
Agosto	<u>4.474</u>	<u>4.414.052,00</u>
TOTAL	33.078	28.443.972,00 (*)

Faturamento médio mensal - 3.555.496,00

Faturamento físico médio - 4.135 unidades/men.

(*) Diferenças por arredondamentos em relação ao valor observado na página 1 deste anexo

QUADRO DE DEPRECIACÃO

Descrição	MARCA	HP Instalado	ÁREA ÚTIL	VALOR DA COMPRA	ANO DA COMPRA	VALOR ATUAL	PER. DE DEPR.	VALOR RESIDUAL	QUOTA DE DEPREC.	JUROS	QUOTA JUROS	DEPREC. JUROS	
<u>Produção</u>													
1. Casadeira 299 v 123	SINGER	½	2,0	400.000	1980	1.546.000	10 anos	463.800	72.147	1% a.m.	83.278	155.425	
2. 2 agulhas 021 D 2091 [^]	SINGER	½	2,1	114.000	1981	14.440	"	43.163	6.780		7.768	14.498	
3. Cost. Reta DB2-B755-3	BROTHER	½	2,1	12.000	1975	68.000	"	20.400	3.173		3.663	6.836	
4. " "	BROTHER	½	2,1	10.458	1975	68.000	"	153.741	3.173		3.663	6.836	
5. Traveti 269 v 123	SINGER	½	2,0	195.000	1980	512.470	"	153.741	23.915		27.615	51.520	
6. Traveti 269 v 123	SINGER	½	2,0	75.000	1979	512.470	"	20.400	23.915		27.615	51.520	
7. Cost. Reta DB2-B755-3	BROTHER	½	2,1	7.630	1977	68.000	"	76.890	11.961		3.663	6.836	
8. Reta 2 Agulhas 312 vl 41	SINGER	½	2,1	91.632	1980	256.300	"				23.806	25.767	
9. Costura Reta DB2-B755-3	BOTHER	½	2,1	40.000	1980	68.00	"	86.376	13.436			6.836	
10. Overloc 2 agulhas 812063-5	SINGER	½	2,1	49.500	1980	287.920	"	105.900	16.473		15.509	28.946	
11. Overloc 2 agulhas MA4 B551-DG5	BROTHER	1/3	2,1	45.000	1977	353.000	"	242.689	37.752		19.015	35.448	
12. Máquinas coz 3651-110-145	BROTHER	1/3	2,1	579.952	1981	808.964	"	20.400			43.576	61.328	
13. Costura reta DB2-B755-3	BROTHER	1/3	2,1	12.000	1978	68.000	"					6.836	
14. Reta 2 agulhas 312 v 141	SINGER	½	2,1	35.952	1978	256.300	"					25.767	
15. Cost. Reta DB2-B755-3	BROTHER	½	2,1	7.360	1977	66.000	"	161.925	25.138			6.836	
16. Correntina 142D3 00 [^]	SINGER	½	2,1	195.000	1980	539.750	"	105.900	16.483			54.263	
17. Overloc MA4 B551-065-5	BROTHER	½	2,1	45.000	1980	353.000	"	88.500	13.767		29.075	35.488	
18. Overloc MO-357	JUKI	1/3	2,1	6.683	1976	295.000	"				29.015	29.657	
19. Costura reta DB2B755-3	BROTHER	1/3	2,1	12.500	1978	68.000	"				15.891	6.836	
20. Idem	BROTHER	½	2,1	12.500	1978	68.000	"					6.836	
21. Idem	BROTHER	½	2,1	12.500	1978	68.000	"					6.836	
22. Idem	BROTHER	½	2,1	12.500	1978	68.000	"					6.836	
23. Idem	BROTHER	½	2,1	12.500	1978	68.000	"					6.836	
24. Idem	BROTHER	½	2,1	12.500	1978	68.000	"					6.836	720.181
<u>Móveis e Utensílios</u>													
Relógio de Parede	DIMEP			732	1978	2.298			195		125	380	
Relógio de Ponto	DIMEP	-	-	16.060	1978	18.180			3.212		1.056	5.268	
Porta cartão ponto	DIMEP	-	-	643	1978	1.929			129		52	211	
Geladeira	Consul			3.570	1978	17.850			1.990		634	1.624	
Máquina de calcular	SHARP			4.150	1079	12.450			6.830		531	1.361	
Bebedouro Elétrico	EVEREST			3.000	1979	15.000			1.000		640	1.640	
Arquivo de Aço	MARTE			5.500	1975	33.000			2.200		1.408	3.608	
Mimeógrafo	HELMO			3.000	1979	9.000			1.600		384	984	
Cadeiras XLO	VOLPE			4.000	1981	6.000			400		256	656	
Aparelhos telefones x 4	SIEMENS			109.298	1981	163.947			10.930		6.955	17.915	
Estantes Aço x 2				35.000	1979	76.000			5.067		3.243	8.309	
Cadeiras Anatom. x 2	ANATON			4.800	1980	6.000			400		256	656	
Sofá com 3 lugares				1.950	1980	3.000			200		128	328	
Mesas madeira x 2				11.318	1980	22.636			1.509		966	2.475	
Mesas Telefone x 2				3.310	1980	7.613			508		325	832	
Cestos x 2	ADAMS			1.906	1980	3.812			254		163	417	
Carro aço/PN bar	BR			750	1979	3.000			200		128	328	
Estante de aço x 3				6.600	1975	46.200			3.060		197	5.051	51.993

DIMENSIONAMENTO E CUSTO DO CAPITAL DE GIRO

ATIVO I	VALORES P/8 meses
Custos totais	21.979.388,00
(+) E.S. sobre pró-labore	83.610,00
(+) E.S. sobre M. O. Indireta	184.800,00
(+) E.S. sobre M. O. Direta	1.610.276,00
(-) ICM recolhido	(719.342,00)
(-) Comissões	(1.457.869,00)
(+) Imposto de Renda	<u>73.510,00</u>
Sub-total	21.754.373,00
Média mensal	2.719.297,00
ATIVO II	
Disponibilidade bancária	600.000,00
Estoque de matéria prima	2.676.247,00
Estoque de material secundário	1.149.045,00
Estoque de material de embalagem	106.000,00
Estoque de produtos acabados	<u>2.694.455,00</u>
Sub-total	7.225.717,00
ATIVO III	
ICM a recolher	719.342,00
PIS sobre faturamento	<u>147.001,00</u>
Sub-total	866.343,00
Média mensal	108.293,00
PASSIVO I	
Compras	13.861.748,00
Média mensal	1.732.719,00
PASSIVO II	
Contas a pagar	6.641.260,00
Média mensal	830.158,00
PASSIVO III	
ICM a recolher	719.342,00
Média mensal	89.918,00
PIS a recolher	147.001,00
Média mensal	18.375,00

DIMENSIONAMENTO E DUSTO DO CAPITAL DE GIRO

A-	ATIVO I. Prazo (compras + produção) = 2.719.297 x 2,49	= 6.771.050
	ATIVO II	= 7.225.717
	ATIVO III. Prazo de comercialização = 108.719 x 1,99	= <u>215.503</u>
	TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE	=14.212.270
B-	PASSIVO I. Prazo de compra = 1.723.719 x 1,23	= 2.131.244
	PASSIVO II.	= 830.158
	PASSIVO III ICM . prazo = 89.918 x 2	= 179.836
	PIS . prazo = 18.375 x 6	= <u>110.250</u>
		3.251.488

CAPITAL DE GIRO NECESSÁRIO = (A-B) = 10.960.782,00

COMPOSIÇÃO DO CAPITAL DE GIRO**Capital de Terceiro**

Descontos e caução	-	722.679,00
Cheques antecipados	-	1.035.058,00
Total do capital de terceiro		1.757.737,00
Capital próprio		9.203.045,00
TOTAL		10.960.782,00

CUSTO DO CAPITAL DE TERCEIROS

Taxa do capital de terceiro = $\frac{\text{Despesas com descontos (anexo XX pg. 4)}}{\text{Total de descontos}}$

Taxa do capital de terceiro = $\frac{225.010}{2.388.140} = 9,43\%$

Custo do capital de terceiro = 1.757.737 x 9,43% = 165.755,00

Para 8 meses:

Custo do capital de terceiro = 165.755 x 8 = 1.326.040,00

(*) Para efeito de cálculo, adotou-se como sendo taxa para o capital de terceiros, o Custo dos descontos de duplicatas no período sobre o montante de descontos no mesmo período.

CÁLCULO DOS PRAZOS

COMPRAS (Cr\$)	PRAZOS	PONDERAÇÕES (Cr\$)
425.244,00	À vista	425.244,00
2.667.087,00	30 dias	80.072.610,00
407.148,00	45 dias	18.321.660,00
904.775,00	60 dias	54.286.500,00
<u>117.621,00</u>	120 dias	<u>14.114.520,00</u>
4.523.855,00		167.220.534,00

Prazo médio de compras = $\frac{\text{Ponderação}}{\text{Compras}}$ = 36,96 dias = 1,23 meses

PRAZOS DE VENDAS

VENDAS	PRAZOS	PODERAÇÃO (Cr\$)
163.819,00	30 dias	4.914.570,00
159.001,00	60 dias	9.540.060,00
<u>163.800,00</u>	90 dias	<u>14.742.000,00</u>
486.820,00		29.195.630,00

Prazo médio de vendas = $\frac{\text{Ponderação}}{\text{Vendas}}$ = 59,97 dias = 1,99

Prazos da empresa:

Prazo do PIS	6 meses
Prazo do ICM	2 meses
Prazo de compras	1,23 meses
Prazo de vendas	1,99 meses
Ciclo de produção	0,50 meses
	(estimado pelo empresário)

Ciclo de produção + comercialização = 0,50 + 1,99 = 2,49 meses

CÁLCULO DA TAXA DE CUSTOS INDIRETOS, TAXA DE CUSTO FINANCEIRO E DE COMISSÕES

CUSTOS DIRETOS		
Matéria prima (com ICM)	11.935.732,00	
Material secundário (com ICM)	1.750.060,00	
Mão de obra direta + E.S.	<u>4.249.069,00</u>	
Sub-total	17.997.851,00	69,32%
CUSTOS INDIRETOS		
Administrativos	2.672.042,00	
Comercialização	888.506,00	
Fabricação	<u>901.906,00</u>	
Sub-total	4.462.454,00	17,19%
CUSTOS FINANCEIROS		
Capital de giro	1.326.040,00	5,11%
CUSTOS TRIBUTÁRIOS		
COMISSÕES	1.457.869,00	5,62%
Total geral	25.963.556,00	100%

$$\text{Taxa de custos indiretos} = \frac{\text{Total de custos indiretos}}{\text{Custos diretos (MP+MS+MOD)}} = \frac{4.462.454}{17.997.851} = 24,79\%$$

$$\text{Taxa de capital de giro} = \frac{\text{Custo do KG no período}}{\text{Faturamento}} = \frac{1.326.040}{28.439.369} = 4,66\%$$

$$\text{Taxa de Comissões} = \frac{\text{Comissões pagas no período}}{\text{Faturamento}} = \frac{1.457.869}{28.439.369} = 5,00\%$$

Mão de Obra direta:

$$\text{Custo por unidade produzida} = \frac{\text{MOD+ES mensal}}{\text{Prod. Média mensal}} = \frac{649.325}{4.135} = 157,04\%$$

FOLHA DE PRODUTO

Calças de Índigo

1. Matéria Prima (com ICM) 1,20 m x Cr\$ 580,00/m	696,00
2. Perda de matéria prima 1,00 %	6,96
3. Material secundário:	
. Linha	39,60
Botão	4,00
Zipper	16,00
4. Mão de obra direta + E.S.	<u>157,04</u>
5. SUB-TOTAL (1+2+3+4)	919,60
6. Taxa de custos indiretos 24,79 s/5	<u>227,97</u>
7. SUB-TOTAL (5+6)	1.147,57
8. Custo do capital de giro 4,66 s/PV	86,54
9. Comissões 5% s/PV	92,86
10. Lucro 20% s/PV	371,42
11. ICM (14,5% s/PV) - ICM matéria prima	<u>158,71</u>
12. PREÇO DE VENDA	1.857,10

Cálculo do preço de venda

$$PV = \frac{\text{Sub-total 7} - \text{ICM mat. prima}}{1 - (\text{taxa KG} + \text{taxa COM} + \text{Lucro} + \text{ICM})}$$

$$PV = \frac{1.147,57 - 0,145 \times 762,56}{1 - (0,0466 + 0,05 + 0,20 + 0,145)} = \frac{1.037,00}{0,5584} = 1.857,10$$

FOLHA DE PRODUTO**Calças de brim diagonal e acetinado**

1. Matéria prima (com ICM) 1,20 m x Cr\$ 436,00m	523,20
2. Perda de matéria prima 1,00 %	5,23
3. Material secundário	
Linha	39,60
Botão	4,00
Zipper	16,00
4. Mão de obra direta + E.S.	<u>157,04</u>
5. SUB-TOTAL (1+1+3+4)	745,07
6. Taxa de custos indiretos 24,79% s/5	<u>190,51</u>
7. SUB-TOTAL (5+5)	935,58
8. Custo do capital de giro 4,66% s/PV	70,96
9. Comissões 5% s/PV	76,14
10. Lucro 20% s/PV	304,55
11. ICM (14,5% s/PV) - ICM mat. prima	<u>135,54</u>
12. PREÇO DE VENDA	1.522,77

$$PV = \frac{935,58}{1 - (0,0446 + 0,05 + 0,20 + 0,145)} - 0,145 \times 588,03 = 1.522,77$$

Campinas, de de

Prezados Senhores

Vimos informar-lhes que não recebemos o Aviso de liquidação do Banco Portador dos títulos abaixo mencionados.

Pedimos-lhe a fineza de nos informar no anexo a data de liquidação dos mesmos.

Por ser assunto de nosso mútuo interesse, aguardamos a resposta o mais breve possível.

<u>Nº dos Títulos</u>	<u>Valores</u>	<u>Vencimentos</u>	<u>Bco. Portador</u>
-----------------------	----------------	--------------------	----------------------

Atenciosamente

CONFECÇÕES – COM. E IND. LTDA.
Rua Ernesto Pires, no. 640
Fone: (0192) – 81-540
São Bernardo – Campinas - SP

À
CONFECÇÕES – COM. E IND. LTDA (*)
Rua Ernesto Pires, no. 640

Fone: (0192) – 81-540

São Bernardo – Campinas – SP – 13.100

Ref.:

<u>Nº dos Títulos</u>	<u>Valores</u>	<u>Venc.</u>	<u>Port.</u>	<u>Data Pg.</u>
-----------------------	----------------	--------------	--------------	-----------------

Vai ser pago dia:

Obs.:

Atenciosamente

CONTROLE BANCÁRIO – CONTA MOVIMENTO

BANCO _____

MÊS _____

FOLHA _____

DATA	DOC. N ^o .	HISTÓRICO	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO	OBSERVAÇÕES

Descrição de preenchimento do Controle de Bancos

BANCO: Registre nesse espaço o nome do Banco a que o controle se refere;

MÊS: Registre neste espaço o mês em que o controle está sendo feito;

DATA: Registre nesta coluna o dia em que o Banco tiver seu saldo alterado, seja por uma entrada ou saída de dinheiro

Número do documento: Registre nesta coluna o n. de documento que deu origem à Operação.

HISTÓRICO: Descreva nesta coluna qual é a operação que deu origem à entrada ou saída de dinheiro;

CRÉDITO : Registre nas linhas referentes a essa coluna os valores totais em Cr\$. das entradas feitas por depósitos dos saldos de caixa, por depósitos diretos de cheques de terceiros, por outros depósitos quaisquer e o total dos mesmos.

DÉBITO : Registre nesta coluna os valores em CR\$.... de todo dinheiro que é descontado pela própria empresa, ou de todo cheque que é emitido em favor de terceiros para pagamento das obrigações.

SALDO : Registre nesta coluna a diferença em Cr\$. entre a entrada e saída de dinheiro.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

DATA EMISS.	DOCUMENTO N.º	CREDOR	LOCALIZAÇÃO/DUPL. BANCO TIPO	DATAS VENC. PAGTO.	VALOR NOMINAL	VALOR PAGO

DESCRIÇÃO DO PREENCHIMENTO DO CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

MÊS/ANO - Registre aí o mês e ano em que as contas serão pagas.

DOCUMENTO N^o - Registre nesta coluna o número do documento que representa aquela obrigação.

CREDOR - Relacione nesta coluna o nome dos credores da empresa naquele mês.

LOCALIZAÇÃO DAS DUPLICATAS - Anote nesta coluna o Banco onde o documento deverá ser pago.

TIPO - Especificar o tipo de operação.

DATA DO VENCIMENTO - Registre nesta coluna a data em que a empresa deverá resgatar a operação.

VALOR NOMINAL - Registre o valor nominal que a empresa realmente pagou.

VALOR PAGO - Registre aí o valor que a empresa realmente pagou.

A diferença entre a coluna do valor pago e a do valor nominal do documento, corresponderá às despesas com juros passivos que a empresa está incorrendo por atraso de pagamento.

FLUXO DE CAIXA Janeiro – agosto/1981

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto
Saldo Anterior	219.900	-	-	-	-	-	-	-
Contas a Rec.	3.803.245	3.208.245	3.208.820	3.264.183	3.169.380	3.661.461	4.427.608	3.297.577
3.656.095	389.577	133.973	298.455	115.795	73.859	85.758	355.500	486.172
(=) Disponível	3.033.568	3.075.847	2.965.420	3.053.585	3.587.602	4.341.850	2.941.987	3.169.923
(+) Entr. Descont.	523.551	472.759	-	168.597	470.900	261.755	485.578	-
(=) Sub-Total	4.157.119	3.548.606	2.965.428	3.222.182	4.058.502	4.603.605	3.427.565	3.169.923
(-) Investimentos	103.017	160.027	257.815	125.000	120.000	215.900	295.280	245.900
(=) Total (1)	4.054.102	3.388.579	2.707.613	3.097.182	3.938.502	4.387.705	3.131.985	2.024.023
Desp. Adm.	80.398	108.334	137.244	124.409	68.294	123.693	129.118	126.329
Desp. Comer.	66.690	130.818	109.984	65.820	75.847	73.295	253.917	122.170
Desp. Produção	14.760	13.327	41.899	14.282	33.537	27.225	12.843	23.862
M.O.I. + E.S.	53.478	53.478	53.478	53.478	53.478	74.870	74.870	74.870
M.O.D. + E.S.	365.381	354.796	363.919	383.619	425.422	543.412	557.510	562.811
Pró-Labore	142.000	142.000	142.000	142.000	142.000	142.000	142.000	142.000
Tributos (ICM)	147.443	154.082	-	-	-	-	111.476	-
Fornecedores	188.914	1.409.133	2.552.490	2.344.804	2.708.733	1.224.742	3.358.114	1.417.247
Comissão	168.601	75.235	142.703	113.586	40.200	118.629	289.414	491.501
PIS	11.132	11.926	18.595	26.220	19.614	28.574	3.044	16.395
Desp. Financ.	44.048	58.854	16.084	48.303	40.006	49.109	91.531	7.706
(=) Total (2)	1.300.845	2.511.983	3.578.396	3.316.521	3.587.131	2.404.949	5.023.837	2.984.891
Saldo (1 – 2)	2.753.257	876.596	(870.783)	(219.330)	351.371	1.982.756	(1.891.852)	(60.868)
ACUMULADO	2.753.257	3.629.853	2.759.070	2.539.731	2.891.102	4.873.858	2.982.006	2.921.138

DEMONSTRATIVO DE ICM – Novembro de 80 a agosto de 1981

MESES	DÉBITO ICM	CRÉDITO ICM	ICM A RECOLHER	VENCIMENTO
Novembro/80	370.851,00	223.488,00	(147.443,00)	Janeiro/81
Dezembro/80	492.667,00	338.585,00	(154.082,00)	Fevereiro/81
Janeiro/81	61.291,00	333.190,00	271.898,00	Março/81
Fevereiro/81	318.892,00	242.337,00	195.343,00	Abril/81
Março/81	390.057,00	255.292,00	60.583,00	Maió/81
Abril/81	175.276,00	268.299,00	153.606,00	Junho/81
Maió/81	385.975,00	120.893,00	(111.476,00)	Julho/81
Junho/81	293.057,00	301.469,00	8.412,00	Agosto/81
Julho/81	501.242,00	363.770,00	(129.060,00)	Setembro/81
Agosto/81	342.370,00	199.616,00	(142.753,00)	Outubro/81

Fonte: Contabilidade da empresa

**LEVANTAMENTO DE VENCIMENTOS DE CRÉDITOS DA EMPRESA E
VENCIMENTOS DA CONTA FORNECEDORES: (Jan.-ago/81)**

MÊS	DUPL. A RECEB.	CHEQUES COB.	TOTAL A REC.	FORNEC. A PAG.
Janeiro	2.279.100,00	1.542.145,00	3.803.245,00	188.914,00
Fevereiro	1.657.957,00	1.551.863,00	3.209.820,00	1.409.133,00
Março	1.304.974,00	1.959.209,00	3.264.183,00	2.556.490,00
Abril	1.408.002,00	1.761.378,00	3.661.461,00	2.344.804,00
Maior	1.358.514,00	2.302.947,00	3.661.461,00	2.708.733,00
Junho	1.584.771,00	2.842.837,00	4.427.608,00	1.224.742,00
Julho	1.062.509,00	2.235.068,00	3.297.577,00	3.358.114,00
Agosto	1.272.620,00	2.383.479,00	3.656.095,00	1.417.247,00

Faturamento no período = 28.489.369,00

DEMONSTRATIVO DE DUPLICATAS A RECEBER (Jan. – agosto/81)

Tipo de Oper.		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto
Cobr. simples	Montante custo	457.532 12.854	579.276 16.274	130.823 3.675	834.437 23.443	306.469 8.610	474.262 13.324	559.235 15.711	236.323 6.639
Caucionadas	Montante custo	499.322 2.332	521.390 3.262	644.933 4.372	526.036 4.364	227.087 1.820	13.200 1.100	868.544 3.747	97.783 1.067
Descontadas	Montante custo	523.551 28.862	472.759 39.318	- -	168.597 20.946	470.900 29.576	261.755 34.685	485.578 72.083	- -

Total de duplicatas em cobrança simples = 3.578.377,00 custo = 100.530,00

Total de duplicatas em caução = 3.398.295,00 custo = 22.064,00

Total de duplicatas em descontos = 2.383.140,00 custo = 225.010,00

Liquidação de duplicatas descontadas

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto
Montante	389.577	133.973	298.455	115.795	73.859	85.758	355.590	486.172

PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA Set/81 - Abril/82

	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	
Saldo Anterior	2.921.138							
Contas a rec.	4.554.744	5.582.324	5.828.551	6.744.945	6.954.090	7.392.480	7.621.725	8.102.175
(-) Liq. Dup. Desc.	443.961	-	-	-	-	-	-	-
(=) Disponível	4.110.783	5.582.324	5.828.554	6.744.945	6.954.090	7.392.480	7.621.725	8.102.175
(+) Sub-total	4.110.783	5.582.324	5.828.554	6.744.945	6.954.090	7.392.480	7.621.725	8.102.175
(-) Investimentos	-	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
(=) Total (1)	4.110.783	5.382.324	5.628.554	6.544.945	6.754.090	7.192.480	7.421.725	7.902.175
Desp. Administ.	112.152	116.078	120.140	124.345	128.697	133.202	137.864	142.689
Despesas Comerc.	112.318	116.249	120.317	124.529	128.888	133.398	138.067	142.899
Desp. Produção	22.694	22.694	25.418	25.418	28.418	28.466	28.468	28.468
M. O. I. + E.S.	75.940	75.940	106.315	212.631	106.315	106.315	106.315	106.315
M. O. D. + E.S.	554.578	554.578	787.501	1.575.002	787.501	787.501	787.501	787.501
Pró-labore	142.000	142.000	201.640	201.640	201.640	201.640	201.640	201.640
Tributos (ICM)	129.060	142.753	165.356	165.536	181.230	181.230	198.630	198.630
Fornecedores	2.192.000	3.150.000	3.339.000	3.539.340	3.751.700	3.976.802	4.215.411	4.468.335
Comissões	653.500	653.500	716.323	716.323	785.097	785.097	860.458	860.458
PIS	29.077	13.855	29.274	25.898	43.478	33.105	49.018	49.018
Total (2)	4.023.319	4.987.647	5.611.284	6.710.662	6.140.014	6.366.758	6.723.372	6.985.953
SALDO (1-2)	87.464	349.677	17.267	(165.717)	614.076	825.722	698.353	916.222
Acumulado	3.008.602	3.358.279	3.375.546	3.209.829	3.823.905	4.649.627	5.347.980	6.264.202

OUTRAS CONSIDERAÇÕES PARA A PREVISÃO PARA FLUXO DE CAIXA

- Reajustes de mão de obra e pró-labore
42,0 % em novembro de 1981 (dissídio coletivo)
- Aumento da matéria prima - 6 % ao mês
- Aumento das despesas de comercialização e administrativas – 3,5% ao mês
- Aumento das despesas de produção – 12 % ao trimestre
- Reajuste do preço de venda – 9,6 % ao bimestre
- Os outros itens não citados já foram calculados nos anexos anteriores.

AMOSTRAGEM FÍSICA DAS LINHAS DE PRODUTOS

Meses	Índigo	%	Acetinado	%	Diagonal	%	Total
Março	362	7,12	206	14,87	625	3,82	1.193
Abril	371	7,29	77	5,55	163	11,43	611
Maió	678	13,33	264	19,06	67	4,69	1.009
Junho	1.081	21,25	331	23,89	242	17,00	1.654
Julho	1.058	20,79	102	7,35	160	11,20	1.320
Agosto	1.537	30,21	406	29,30	169	11,85	2.112
Total	5.087	100,00	1.386	100,00	1.426	100,00	7.899

Fonte: Borderaux de pedidos
Composição média da produção

Índigo - 64,0%
Acetinado - 18,0%
Diagonal - 18,0%

PREVISÃO DE COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA E MATERIAIS

Cálculo do consumo de matéria prima por produto

Da folha de produto Anexo XVI:

	Índigo	Acetinado	Diagonal
Tecido	696,00	523,20	523,20
Linha	39,60	39,60	39,60
Botão	4,00	4,00	4,00
Zipper	16,00	16,00	16,00
Perdas	6,96	5,23	5,23
Total	763,00	588,03	588,03

O consumo médio é então calculado ponderando-se a participação das três linhas de produtos conforme pag. 2 deste anexo.

Tem-se:

$$\text{Custo médio} = 763,00 \times 0,64 + 388,03 \times 0,18$$

$$\text{Custo médio} = 700,00 / \text{unidade para o mês de setembro.}$$

O custo total da matéria prima e materiais será:

$$\text{Custo total} = \text{Custo médio} \times \text{Produção} = 4500 \times 700,00 = 3.150.000,00$$

Este valor é válido para o mês de setembro. Para os meses subsequentes será considerado um aumento mensal de 6%. Têm-se então:

Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
3.339.000	3.539.340	3.751.700	3.976.802	4.215.411	4.468.335	4.736.435

Nota: O valor de 5% para aumento da matéria prima é hipotético, poderia ser maior ou menor.

ORÇAMENTO DAS CONTAS A RECEBER (Set/81- Abril/82)

Considerações

- Produção igual à venda
- Produção média mensal de 4.500 unidades
- Aumento Bimestral de 3,5% sobre o preço de produto acabado.

Os preços dos produtos serão calculados para uma média ponderada do preço de venda, observando-se a participação de cada linha de produto na fabricação (ver pág. 3 deste anexo).

Preço de Venda Atual	Artigo	%
1.190,00	Acetinado	18,0 %
1.190,00	Diagonal	18,0 %
1.600,00	Índigo	64,0 %

$$\text{Preço médio de venda} = 1.190 \times 0,18 + 1.190 \times 0,18 + 1.600 \times 0,64 = 1.452,40$$

Este preço é válido para os meses de setembro e outubro. Para os meses subsequentes tem-se:

$$\text{Novembro e dezembro} = 1.452,40 \times 1,095 = 1.591,83$$

$$\text{Janeiro e fevereiro} = 1.591,83 \times 1,095 = 1.744,66$$

$$\text{Março e abril} = 1.744,66 \times 1,095 = 1.912,13$$

ORÇAMENTO DE CONTAS A RECEBER

	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Total
Vendas	3.453.061	5.797.119	4.414.052	6.535.800	7.163.235	7.163.235	7.850.970	7.850.970	8.604.585	8.604.585		
Vencimento												
Julho	1.151.020											1.151.020
Agosto	1.151.020	1.932.373										3.074.393
Setembro	1.151.02	1.932.373	1.471.351									4.554.744
Outubro		1.932.373	1.471.351	2.178.600								5.582.024
Novembro			1.471.351	2.178.600	2.178.600							5.526.551
Dezembro				2.178.600	2.178.600	2.387.745						6.744.945
Janeiro					2.178.600	2.387.745	2.387.745					6.954.090
Fevereiro						2.387.745	2.387.745	2.616.990				7.392.480
Março							2.387.745	2.616.990	2.616.990			7.621.725
Abril								2.616.990	2.616.990	2.868.195		8.102.175
Maió									2.616.990	2.868.195	2.868.195	8.353.380
Junho										2.868.195	2.868.195	5.736.390

ORÇAMENTO PARA COMISSÕES A PAGAR

As comissões são pagas à base de 10% sobre as vendas efetuadas (faturamento).
Será considerado que todas as vendas irão ser efetuadas pelos vendedores.

Mês	Faturamento	Comissões
Setembro	6.535.800,00	653.500,00
Outubro	6.535.800,00	653.500,00
Novembro	7.163.235,00	716.323,00
Dezembro	7.163.235,00	716.323,00
Janeiro	7.850.970,00	785.097,00
Fevereiro	7.850.970,00	785.097,00
Março	8.604.585,00	860.458,00
Abril	8.604.585,00	860.458,00

ORÇAMENTO PARA ICM E PIS A RECOLHER

Taxa média de ICM a recolher:

- Faturamento = Cr\$ 28.489.369,00

- ICM recolhido = Cr\$ 719.342,00

% médio de ICM a recolher = $\frac{\text{ICM recolhido}}{\text{Faturamento}} = 2,53\%$

ICM A RECOLHER

Mês	Faturamento (Cr\$)	ICM a recolher (2,53%)	Vencimento
Julho	5.797.119	129.060	Setembro
Agosto	4.414.052	142.753	Outubro
Setembro	6.535.800	165.356	Novembro
Outubro	6.535.800	165.356	Dezembro
Novembro	7.163.235	181.230	Janeiro
Dezembro	7.163.235	181.230	Fevereiro
Janeiro	7.850.970	198.630	Março
Fevereiro	7.850.970	198.630	Abril

PIS A RECOLHER

Mês	Faturamento	PIS (0,75%)	Vencimento
Março	3.876.918	29.077	Setembro
Abril	1.847.271	13.855	Outubro
Maió	3.903.169	29.274	Novembro
Junho	3.453.061	25.898	Dezembro
Julho	5.797.119	43.748	Janeiro
Agosto	4.414.052	33.105	Fevereiro
Setembro	6.535.800	49.018	Março
Outubro	6.535.800	49.018	Abril

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DE VENDAS/CIDADE/VENDEDOR

itens	Cidades	VENDEDORES											
		Vendas	%	Luiz	Rubens	Jaime	Alcides	Cido	Otacílio	Andrade	Toninho	Guto	Joacyr
01	Altinópolis	330.320	1,36	-	-	330.320	-	-	-	-	-	-	-
02	Americana	237.550	0,98	212.350	-	-	-	-	-	-	-	25.200	-
03	Amparo	643.440	2,65	94.640	-	-	-	536.920	11.850	-	-	-	-
04	Araraquara	610.960	3,34	-	-	64.760	-	746.200	-	-	-	-	-
05	Araras	269.470	1,11	-	93.520	-	-	66.750	-	-	-	109.200	-
06	Artur Nogueira	56.000	2,31	-	-	-	-	-	56.000	-	-	-	-
07	Atibaia	193.930	0,80	126.170	-	-	-	-	-	-	-	67.760	-
08	Barão Geraldo	199.120	0,82	-	75.000	-	-	-	-	-	-	-	-
09	Bariri	124.020	0,51	-	-	124.000	-	-	-	-	-	-	-
10	Barra Bonita	141.370	0,58	-	-	30.000	111.370	-	-	-	-	-	-
11	Batatais	37.800	0,16	-	-	37.800	-	-	-	-	-	-	-
12	Bauru	30.000	0,12	-	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-
13	Bebedouro	375.290	1,30	-	315.290	-	-	-	-	-	-	-	-
14	B. Esperança do Sul	73.303	0,30	-	-	73.303	-	-	-	-	-	-	-
15	Bonfim Paulista	52.360	0,22	-	52.360	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Brodósqui	36.000	0,15	-	36.000	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Campinas	1.895.900	7,81	481.490	530.760	135.770	129.650	-	54.450	-	27.180	449.900	86.700
18	Capivari	88.500	0,36	-	-	-	88.500	-	-	-	-	-	-
19	Cássia (MG)	18480	0,08	-	-	-	-	-	-	18.480	-	-	-
20	Catanduva	87.140	0,36	-	-	87.140	-	-	-	-	-	-	-
21	Cosmópolis	323.300	1,33	-	37.400	-	-	-	69.300	-	-	216.600	-
22	Dumont	385.650	1,59	-	-	-	-	-	385.650	-	-	-	-
23	Franca	2.876.015	11,82	-	410.140	2.106.275	-	-	315.360	35.240	-	-	-
24	Guaracy	29.900	0,12	-	29.900	-	-	-	-	-	-	-	-
25	Guaranésia	21.800	0,09	-	-	-	-	-	21.800	-	-	-	-
26	Guaxupé (MG)	56.980	0,23	-	-	-	-	-	-	56.980	-	-	-
27	Ibiracy (MG)	130.000	0,54	-	-	-	-	-	-	130.000	-	-	-
28	Igarapava	217.100	0,89	-	217.100	-	-	-	-	-	-	-	-
29	Indaiatuba	178.660	0,74	87.160	-	-	91.500	-	-	-	-	-	-
30	Itaravi (MG)	39.240	0,16	-	-	-	-	-	-	39.240	-	-	-
31	Itapira	256.880	1,06	-	-	-	-	-	-	23.800	120.680	112.400	-
32	Itatiba	50.400	0,21	31.950	-	-	-	-	18.450	-	-	-	-

		VENDEDORES											
		OTACILIO											
Itens	Cidades	Vendas	%	Luiz	Rubens	Jaime	Alcides	Cido	Otacílio	Andrade	Toninho	Guto	Joacyr
33	Itu	601.330	2,48	-	-	-	66.490	387.720	48.000	-	99.920	-	-
34	Jaboticabal	26.160	0,11	-	-	26.160	-	-	-	-	-	-	-
35	Jaguariúna	27.000	0,11	27.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36	Jaú	126.800	0,52	-	-	-	126.800	-	62.320	-	-	-	-
37	Jundiaí	1.283.220	5,29	695.590	-	329.550	-	-	-	-	258.140	-	-
38	Jussara	60.480	0,25	-	-	60.480	-	-	-	-	-	-	-
39	Limeira	821.700	3,39	338.690	-	-	-	126.000	-	-	-	294.640	-
40	Louveira	31.200	0,13	31.200	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Matão	89.520	0,37	-	-	89.520	-	-	-	-	-	-	-
42	Mogi Guaçu	345.590	1,42	-	-	42.260	-	55.830	-	-	-	77.000	170.500
43	Mogi Mirim	103.220	0,43	-	-	103.200	-	-	-	-	-	-	-
44	Olímpia	10.530	0,04	-	-	10.530	-	-	-	-	-	-	-
45	Oriândia	300.220	1,24	-	120.600	179.620	-	-	-	-	-	-	-
46	Paulínia	98.400	0,41	-	-	-	-	-	-	-	-	98.400	-
47	Pedreira	416.680	1,72	100.380	-	-	-	-	44.680	-	144.300	-	-
48	Pedregulho	384.550	1,59	-	-	384.550	-	-	65.600	-	-	-	-
49	Pinhal	375.420	1,55	-	-	237.820	-	-	-	72.000	-	-	-
50	Piracicaba	593.380	2,45	593.380	-	-	-	-	-	-	-	-	-
51	Pirassununga	45.820	0,19	-	-	-	-	45.820	-	-	-	-	-
52	Pontal	200.460	0,83	-	19.800	53.060	-	127.600	-	-	-	-	-
53	Porto Feliz	44.900	0,19	44.900	-	-	-	-	-	-	-	-	-
54	Pradópolis	107.360	0,44	-	81.200	-	-	-	-	-	-	26.160	-
55	Rio Claro	495.918	2,04	476.718	-	-	-	-	19.200	-	-	-	-
56	Ribeirão Preto	826.308	3,41	-	21.000	592.308	-	-	-	208.000	-	-	-
57	Sales de Oliveira	143.430	0,59	-	143.430	-	-	-	-	-	-	-	-
58	Salto	56.850	0,23	-	-	56.850	-	-	-	-	-	-	-
59	Santa Odila	25.800	0,11	-	-	25.800	-	-	-	-	-	-	-
60	Santa Bárbara D'Oeste	87.200	0,35	-	-	-	-	87.200	-	-	-	-	-
61	Santa Gertrudes	203.520	0,84	-	-	184.840	-	-	18.680	-	-	-	-
62	Santa Helena	37.900	0,16	-	37.900	-	-	-	-	-	-	-	-
63	Santa Rosa do Viterbo	93.320	0,38	-	93.320	-	-	-	-	-	-	-	-
64	Santo Antonio de Posse	69.750	0,29	-	-	-	-	-	-	-	-	69.760	-
65	São Carlos	344.550	1,42	-	-	208.850	-	135.700	-	-	-	-	-

COMPOSIÇÃO DE VENDAS POR MICRO REGIÃO (JAN-AGO/1981)

SUB-REGIÃO	VENDAS (Cr\$)	%
4.1 Sorocaba	2.105.620	7,40
5.1 Campinas	5.431.165	19,09
5.2 Piracicaba	680.580	2,39
5.3 Limeira	1.340.510	4,71
5.4 Rio Claro	871.338	3,06
5.5 Casa Branca	42.840	0,15
5.7 Jundiaí	1.364.880	4,80
5.8 Bragança Paulista	193.930	0,68
6.1 Ribeirão Preto	2.116.378	7,44
6.2 Franca	3.467.455	12,19
6.3 Ituverava	217.000	0,76
6.4 São Joaquim da Barra	777.550	2,73
6.6 Jaboticabal	475.140	1,67
6.8 São Carlos	344.550	1,21
7.1 Baurú	30.000	0,11
7.3 Jaú	456.690	1,61
8.1 São José do Rio Preto	32.330	0,11
8.2 Catanduva	270.200	0,95
Outros locais	8.225.716	28,76

**POTENCIAL RELATIVO DE MERCADO PARA CONFECÇÕES
ESTADO DE SÃO PAULO**

Região/sub-região	População	%	Ponde- ração 2	Depósitos Bancários (Cr\$ 1000)	%	Ponde- ração 4'	Ligação Elétrica Comer.	%	Ponde- ração 2	Potencial	Vendas % do Total	Potencial do Estado	Potencial das regiões estendidas
Grande São Paulo	11.483.983	50,74	101,49	176.799,8	76,20	304,80	206.988	51,53	103,03	63,67	-	-	-
Litoral	1.111.989	4,91	9,82	5.696,7	2,60	10,40	22.421	5,58	11,16	3,92	-	-	-
Vale do Paraíba	982.983	4,34	8,68	3.528,2	1,60	6,40	16.700	4,16	8,37	2,92	-	-	-
Sorocaba	1.341.968	5,91	11,86	4.261,6	1,80	7,29	19.302	4,81	9,62	2,96	7,40	10,19	13,50
Sorocaba	583.464	2,58	5,16	2.305,3	0,99	3,96	8.652	2,15	4,30	1,68	7,40	10,39	7,72
Tatuí	109.619	0,48	0,96	487,9	0,21	0,84	1.971	0,49	0,98	0,35	-	-	1,61
Itapetininga	121.933	0,54	1,08	123,7	0,05	0,20	1.606	0,40	0,80	0,26	-	-	1,19
Capão Bonito	94.575	0,42	0,84	94,7	0,04	0,16	947	0,24	0,48	0,17	-	-	0,71
Itapeva	181.062	0,80	1,60	342,6	0,15	0,60	2.016	0,50	1,00	0,40	-	-	1,84
Avaré	127.253	0,56	1,12	309,5	0,13	0,52	1.918	0,48	0,96	0,33	-	-	1,52
Botucatu	124.058	0,55	1,10	430,4	0,19	0,76	2.192	0,55	1,09	0,37	-	-	1,70
Campinas	2.653.958	11,73	23,46	17.939,9	7,50	31,20	45.991	11,45	22,90	8,26	34,88	48,96	17,90
Campinas	1.146.099	5,06	10,12	9.200,7	3,96	15,86	20.854	5,19	10,38	4,54	19,09	26,00	26,04
Piracicaba	247.117	1,09	2,18	2.149,1	0,93	3,72	4.990	1,24	2,48	1,05	2,39	3,35	4,07
Limeira	323.088	1,43	2,86	2.026,9	0,87	3,49	4.915	1,22	2,44	1,10	4,71	6,61	5,05
Rio Claro	128.171	0,57	1,14	520,3	0,22	0,88	2.288	0,57	1,14	0,24	3,06	4,30	1,16
S.João Boa Vista	146.696	0,65	1,30	684,9	0,30	1,20	2.810	0,70	1,40	0,49	-	-	2,25
Casa Branca	145.189	0,64	1,28	739,3	0,32	1,28	2.609	0,65	1,30	0,48	0,15	0,21	2,20
Jundiá	327.509	1,45	2,90	1.984,0	0,85	3,40	4.674	1,16	2,32	1,08	4,80	6,74	4,90
Bragança Paulista	166.089	0,73	1,46	635,6	0,27	1,08	2.851	0,71	1,42	0,50	0,68	0,95	2,30
Ribeirão Preto	1.634.957	7,22	14,44	9.265,2	4,00	16,00	30.455	7,58	15,16	5,58	26,00	36,50	25,60
Ribeirão Preto	523.192	2,31	4,62	3.333,5	1,44	5,76	10.851	2,70	5,40	1,97	7,44	10,44	9,04
Franca	185.640	0,82	1,64	850,4	0,37	1,48	2.698	0,67	1,34	0,56	12,19	17,11	2,57
Ituverava	95.869	0,42	0,85	316,8	0,14	0,56	1.517	0,38	0,76	0,27	0,76	1,07	1,24
S. J. da Barra	91.210	0,40	0,81	453,8	0,20	0,80	1.568	0,39	0,79	0,30	2,73	3,83	1,38
Barretos	122.653	0,54	1,08	548,7	0,24	0,95	2.589	0,64	1,29	0,42	-	-	1,93
Jaboticabal	222.653	0,98	1,96	1.347,5	0,58	2,32	4.194	1,04	2,08	0,80	1,67	2,34	3,67
Araraquara	243.078	1,07	2,14	1.384,9	0,60	2,40	4.330	1,08	2,16	0,84	-	-	3,86
São Carlos	146.662	0,65	1,30	1.029,6	0,44	1,76	2.708	0,67	1,34	0,55	1,21	1,70	2,38
Bauru	548.981	2,43	4,86	2.929,5	1,40	5,60	11.828	2,94	5,88	2,04	1,72	2,41	9,07
Bauru	312.465	1,38	2,76	1.483,1	0,64	2,56	6.535	1,63	3,26	1,07	0,11	0,15	4,91
Lins	97.644	0,43	0,86	470,3	0,20	0,80	2.300	0,57	1,14	0,35	-	-	1,01
Jaú	138.872	0,61	1,22	976,1	0,42	1,60	2.993	0,75	1,50	0,43	1,61	2,26	1,02
S. José Rio Preto	978.954	4,35	8,66	4.021,5	1,70	6,80	16.242	4,04	8,08	2,94	1,24	1,74	13,00
S. José Rio Preto	425.800	1,88	3,76	2.082,5	0,90	3,60	8.076	2,01	4,02	1,42	0,11	0,15	5,53
Catanduva	171.713	0,76	1,52	906,0	0,39	1,50	2.747	0,68	1,37	0,56	0,95	1,33	2,57
Votuporanga	116.527	0,51	1,02	308,6	0,13	0,52	1.603	0,40	0,80	0,29	-	-	1,88
Fernandópolis	106.967	0,47	0,95	307,9	0,13	0,52	1.648	0,41	0,82	0,29	-	-	1,32
Jales	46.387	0,20	0,40	416,5	0,18	0,72	2.168	0,54	1,08	0,28	-	-	1,29
Araçatuba	533.981	2,36	4,72	1.796,0	0,80	3,20	8.555	2,13	4,26	1,52	-	-	-
Presidente Prudente	689.977	3,05	6,10	3.392,5	1,00	4,00	10.926	2,72	5,44	1,94	-	-	-
Marília	669.980	2,96	5,92	2.486,7	1,20	4,80	12.295	3,06	6,12	2,06	-	-	-
Total do Estado	22.631.721	100,0	200,0	232.155,8	100,00	400,00	401.703	100,00	200,00	100,00	71,24	100,00	100,00

FOLHA DE SUB-CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

O cálculo do preço de serviços foi elaborado tomando-se como base valores usados na folha de produto (Anexo XVI). Estimou-se a produção de linha própria em 4.500 unidades/mês e a produção para prestação de serviços em 2.000 unidades/mês.

Cálculo do novo custo de mão-de-obra:

- Mão-de-obra direta prevista para janeiro de 82 conforme anexo XXI, pág. 1, mais 10% de adicionais de produtividade = Cr\$ 866.251,00

- Produção total = 6.500 unidades

$$\text{Custo/unidade} = \frac{855.251,00}{6.500} = \text{Cr\$ } 133,30$$

Cálculo da folha de serviços com linha e zíper

1 – Linha	60,00
2 – Zíper	20,00
3 – M.O.D. + E.S.	<u>133,30</u>
4 – Sub-total	213,30
5 – Taxa de custos ind. 25% x/ item 4	<u>53,33</u>
6 – Sub-total	266,63
7 – Lucro	21,37
8 – ISS (4% s/ PV)	12,00
9 – Preço do serviço (*)	300,00

Cálculo da folha de serviços sem linha de zíper

1 – M.O.D + E.S.	133,30
2 – Taxa de custo ind. 25% s/ item 1	<u>33,33</u>
3 – Sub-total	166,63
4 – Lucro	121,37
5 – ISS	<u>12,00</u>
6 – Preço do serviço (*)	300,00