

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

**ESTUDO DE CASO HIGIENEX SRL**

## **ANTECEDENTES – princípios de março de 1974**

Você tem um tio rico, com grandes investimentos em vários negócios, que acaba de escrever-lhe o seguinte:

*“Quero que você dirija a Higienex por um ano. Você tem carta branca, porém, no mínimo, espero que me devolva uma empresa que valha tanto quanto agora. Tudo o que ganhar pode conservar para você.*

*Antes de lhe passar o cargo, já terei advertido a Srta Garcia. Desejaria saber como se propõe a dirigir a empresa. Se o seu projeto tiver perspectivas de êxito, você poderá assumir imediatamente e, por um ano, não desejo ouvir falar da empresa.*

*Para que você possa elaborar um plano detalhado de ação para o período compreendido entre março de 1974 e fevereiro de 1975, passo-lhe um conjunto de informações em anexo.”*

### **1. O PRODUTO**

Só existe um produto – papel “Higienex” – cada rolo contém um tubo de cartão de 12,7 cm de largura e papel higiênico. 4 rolos são embalados em embalagens de plástico, as quais são acondicionadas em caixas com 9 embalagens plásticas. O preço de venda por caixa (posto na fábrica) é de Cr\$ 90.

### **2. MATÉRIA PRIMA**

Papel higiênico: bobinas de 500 kg

Cr\$ 5.600,00 a tonelada

Tubo do centro: mede 1,55 m

Cr\$ 0,42 p/ unidade

Embalagem plástica: Cr\$ 15,00 a grossa (12 dúzias)

Caixas para embalagem: Cr\$ 400,00 o cento

### 3. SISTEMA DE PRODUÇÃO

- 10 grosas (1.440 rolos) são produzidas por dia;
- Os operários trabalham 5 dias – 45 horas semanais – e não fazem horas extras;
- A empresa considera janeiro, abril, julho e outubro como meses de 5 semanas. Os demais são considerados como de 4 semanas.

#### 3.1 CORTE DOS TUBOS

Um tubo de cartão de 1,55 m é colocado em um torno conversível e um jogo múltiplo de 11 cortadoras circulares, descidas à mão, corta 12 tubos.

O ciclo de operação é de um minuto, de modo que o sr. Santos (cortador dos TUBOS de cartão) está ocupado em seu trabalho somente durante 2 horas por dia.

#### 3.2 ENROLAMENTO DO PAPEL HIGIENICO NOS TUBOS

|   |           |
|---|-----------|
| Carregamento de novos tubos no mandril e carregamento do mandril na máquina de enrolar..... | 1 minuto  |
| Máquina em movimento .....  | 1 minuto  |
| Descarregar o mandril da máquina e retirar os rolos para colocação na caixa.....            | 1 minuto  |
| <u>Ciclo total</u> .....  | 3 minutos |

- Obs: a) A empresa dispõe de um mandril de reposição;

b) A troca dos carretéis de papel higiênico leva 10 minutos;

c) O peso líquido de papel por rolo é de 223 gramas e a sua largura é de 12,7 cm.

### 3.3 EMPACOTAMENTO

Com a produção atual, as empacotadoras (embalagem manual) só estão ocupadas a metade do tempo.

### 4. ESTATÍSTICAS DE PRODUÇÃO E VENDAS (em grosas)

|              | SEMANAS<br>POR MÊS | PRODUÇÃO     | VENDAS       | ESTOQUE<br>(Início do Mês) |
|--------------|--------------------|--------------|--------------|----------------------------|
| <b>1973</b>  |                    |              |              |                            |
| janeiro      | 5                  | 230          | 167          | 245                        |
| fevereiro    | 4                  | 200          | 139          | 307                        |
| março        | 4                  | 210          | 167          | 368                        |
| abril        | 5 (-1)             | 200          | 208          | 411                        |
| maio         | 4                  | 230          | 236          | 403                        |
| junho        | 4                  | 210          | 264          | 397                        |
| julho        | 5                  | 250          | 305          | 343                        |
| agosto       | 4 (-1)             | 210          | 264          | 187                        |
| setembro     | 4                  | 230          | 194          | 143                        |
| outubro      | 5                  | 250          | 194          | 170                        |
| novembro     | 4                  | 200          | 153          | 226                        |
| dezembro     | 4 (-2)             | 185          | 208          | 273                        |
|              |                    |              |              |                            |
| <b>Total</b> |                    | <b>2.605</b> | <b>2.499</b> |                            |
|              |                    |              |              |                            |
| <b>1974</b>  |                    |              |              |                            |
| janeiro      | 5                  | 200          | 153          | 250                        |
| fevereiro    | 4                  | 200          | 139          | 317                        |
| março        | 4                  |              |              | 378                        |

### 5. PROPOSTA DE AGÊNCIA PUBLICITÁRIA

O tio recebeu proposta de uma agência de publicidade, na qual a agência garantia a colocação da produção a qualquer nível planejado pela empresa. A agência cobraria pela realização do trabalho, 3% sobre o incremento de vendas em relação ao período anterior.

## 6. DISPOSIÇÃO DAS FÉRIAS

De comum acordo com os empregados, as férias anuais coincidem com as festas de fim de ano e a fábrica é fechada por duas semanas em dezembro. Além disso, por motivos diversos, são descontadas duas semanas perdidas – uma em abril e outra em agosto.

## 7. CONDIÇÕES DE CRÉDITO E DE FORNECIMENTO

- O prazo de recebimento das vendas é 30 dias fora o mês
- O prazo de pagamento das compras é 30 dias fora o mês.

## 8. BALANÇO PATRIMONIAL E CONTA DE LUCROS E PERDAS REFERENTES AO EXERCÍCIO DE 1973

|                             |                |              |                |
|-----------------------------|----------------|--------------|----------------|
| Caixa e Bancos              | 25.000         | Dívidas      | 150.000        |
| Dupl a Receber              | 100.000        |              |                |
| Estoques                    | 208.250        | Capital      | 725.000        |
| Fábrica                     | 200.000        | Lucro Ac.    | 58.250         |
| Edifícios                   | 400.000        |              |                |
| <b>Total</b>                | <b>933.250</b> | <b>Total</b> | <b>933.250</b> |
| Vendas                      |                |              | 900.000        |
| Estoque Início do Exercício | 208.800        |              |                |
| Compras                     | 541.100        |              |                |
| Estoque Final do Exercício  | 208.250        |              | 541.650        |
| Salários                    |                |              | 111.800        |
| Ordenados                   |                |              | 130.400        |
| Comissões                   |                |              | 9.000          |
| Gastos Diversos             |                |              | 66.000         |
| Resultado                   |                |              | 41.150         |

**OBSERVAÇÕES:**

A) A conta ORDENADOS representa os pagamentos efetuados a:

**HENRIQUE SOARES** – VENDEDOR (55 ANOS) – um homem ocioso que não sabe manejar autos, e que passa a maior parte do seu tempo conversando com os donos de pequenos negócios. Faz anos que não abre uma nova conta e tem somente um cliente importante – a “Econômica” – uma conta aberta originariamente por seu tio, a qual representa 45 das vendas.

- Cr\$ 2.160 por mês (Cr\$ 500 por semana), mais 1% sobre as vendas

**TOMÁS ARANHA** – SUPERVISOR DE PRODUÇÃO (56 ANOS) – impassível, da velha escola. Não conhece muito às máquinas e diz que não podem operar com maior rapidez.

- Cr\$ 2.600 por mês (Cr\$ 600 por semana)

**ALBERTO TORRES** – ENCARREGADO DE DEPÓSITO (50 ANOS) – escrupuloso, típico encarregado de depósito, com pouca imaginação.

- Cr\$ 1.950 por mês (Cr\$ 450 por semana)

**ALICE GARCIA** – CONTADORA (50 ANOS) – trabalha para o tio toda a vida; praticamente leva o negócio.

- Cr\$ 1.730 por mês (Cr\$ 400 por semana)

**MARTA FERREIRA** – AUXILIAR DA SRTA.GARCIA (21 ANOS)

- Cr\$ 870 por mês (Cr\$ 200 por semana)

B) A conta SALÁRIOS representa o pagamento efetuado aos horistas:

**RICARDO SANTOS** - CORTADOR DOS ROLOS DE CARTÃO E MANUTENÇÃO (58 ANOS) – um bom operário para tarefas manuais.

- Cr\$ 11,20 por hora

**JOSÉ FERNANDES** – MÁQUINA DE ENROLAR (52 ANOS) – impassível e lento.

- Cr\$ 11,20 por hora

**JOSÉ MAZA** – MAQUINA DE ENROLAR ( 46 ANOS) – impassível e lento.

- Cr\$ 10,00 por hora

**JOÃO BARROS** – OPERÁRIO ( 56 ANOS) – trabalhador e sempre disposto.

- Cr\$ 9,30 por hora

**PEDRO SALLES** – OPERÁRIO (21 ANOS) – Preguiçoso. Amigo da Srta.Ferreira. Iniciou em dezembro.

- Cr\$ 9,30 por hora

**FLORA STEVES** – EMPACOTADORA (47 ANOS) – trabalhou toda a sua vida na Higienex.

- Cr\$ 6,80 por hora

**MARIA SOUZA** – EMPACOTADORA (35 ANOS) – trabalhou toda a sua vida na Higienex.

- Cr\$ 6, 65 por hora

C) O item GASTOS DIVERSOS compõe-se de gastos fixos – Cr\$ 3.250 mensais (750 semanais) – e despesas de distribuição – Cr\$ 3,00 a cada Cr\$ 100,00 de vendas.

D) O ativo fixo foi dado como hipoteca a um banco como garantia para um empréstimo para outra das empresas de seu tio.

## 9. OPERAÇÕES REFERENTES A JAN/FEVEREIRO DE 1974

### 9.1 ESTOQUES DE MATÉRIA PRIMA

| ÍTEM                    | 01 de janeiro | 01 de março  |
|-------------------------|---------------|--------------|
| Papel higiênico         | 35 rolos      | 40 rolos     |
| Caixas                  | 2.000         | 2.500        |
| Envoltórios (plásticos) | 1.000 grosas  | 1.000 grosas |
| Tubos centrais          | 4.200         | 4.800        |

### 9.2 ESTOQUES EM PROCESSO

- insignificantes.

### 9.3 ESTOQUE DE PRODUTOS ACABADOS

- são avaliados ao preço de venda menos 5%.

### 9.4 OPERAÇÕES DO ANO

| ÍTEM                      | JANEIRO     | FEVEREIRO   |
|---------------------------|-------------|-------------|
| Compras                   | Cr\$ 51.500 | Cr\$ 55.500 |
| Ordenados                 | Cr\$ 10.750 | Cr\$ 8.600  |
| Salários (horistas)       | Cr\$ 14.450 | Cr\$ 11.560 |
| Comissões                 | Cr\$ 550    | Cr\$ 500    |
| Gastos gerais             | Cr\$ 5.400  | Cr\$ 4.500  |
| Pagamentos a fornecedores | Cr\$ 41.000 | Cr\$ 41.250 |
| Cobrado dos clientes      | Cr\$ 60.000 | Cr\$ 67.500 |
| Vendas                    | Cr\$ 55.000 | Cr\$ 50.000 |

As dívidas somam, em 01 de março de 1974, Cr\$ 174.750.