

**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**

SOLUÇÃO EXERCÍCIO “CASO HIGIENEX”

**Material elaborado pelo R.V.B.,
da Universidade de Delft, Holanda e
adaptado pelo Professor Laércio Bisetto.**

INTRODUÇÃO

Colocado diante dessa proposta, o sobrinho deve tomar as seguintes medidas:

- a) Analisar a situação atual da empresa, através da elaboração de balanço e da demonstração da conta de lucros e perdas para o período janeiro/fevereiro;
- b) Estudar medidas aplicáveis nas áreas de produção, comercialização e finanças, com o fim de melhorar a performance da empresa;
- c) Projetar os dados para os próximos 12 meses, período em que a empresa estará sob sua responsabilidade;
- d) Montar o balanço e a demonstração de lucros e perdas referentes ao período projetado;
- e) Comparar a situação projetada com a situação atual da empresa.

1 – BALANÇO E DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS EM 28/02

Utilizando-se os dados apresentados, podemos montar o balanço em 28/02 e a respectiva demonstração da conta de lucros e perdas. Os resultados são apresentados nos anexos I e II.

2 – ESTUDOS DE RACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

A principal alteração de método deverá ser feita na máquina enroladora.

Atualmente, com a utilização de um mandril, a produção é de 50 grosas por semana. Utilizando-se também o mandril de reposição, a produção será duplicada.

O esquema do novo método de trabalho pode ser claramente visualizado no gráfico de atividades múltiplas (anexo III), onde são relacionadas as atividades da máquina e dos dois operadores.

As empacotadoras, mesmo com os métodos atuais, suportariam a duplicação da produção. No entanto, poderemos aumentar sua produtividade com uma simples modificação no método de trabalho.

Nos demais equipamentos e na mão de obra utilizada não haverá necessidade de alterações; o simples aproveitamento dos tempos ociosos será suficiente.

3 – ORÇAMENTO DA PRODUÇÃO

Racionalizando-se os métodos de trabalho, é possível duplicar a produção atual, passando-se de 50 para 100 grosas por semana, sem qualquer aumento nos recursos disponíveis. Os dados referentes à produção projetada estão no Anexo IV.

4 – PLANEJAMENTO DE ESTOQUES

Se relacionarmos os atuais estoques de matéria prima e material secundário com as necessidades para os níveis de produção atual (50 grosas/semana) e projetado (100 grosas/semana), veremos que tais estoques são suficientes para os seguintes períodos de produção:

| MATERIAL | Estoque em 28/02 | P/ Produção Atual | P/ Produção Projetada |
|-----------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Papel Higiênico | 28 bobinas | 9 semanas | 4,5 semanas |
| Caixas | 2000 peças | 10 semanas | 5 semanas |
| Envoltórios | 300 grosas | 16 semanas | 8 semanas |
| Tubos | 3846 peças | 6 semanas | 3 semanas |

Para o nível atual de produção os estoques estão muito altos. Saldos mais razoáveis seriam: papel higiênico (o item mais caro) suficiente para 4 semanas de produção e os demais itens em quantidade suficiente para 8 semanas de produção.

O mesmo raciocínio vale para os produtos acabados. O saldo atual (458 grosas) corresponde a 9 semanas de produção. O ideal seria manter um estoque equivalente a 3 semanas de produção.

O planejamento dos estoques e das compras de matéria prima e material secundário durante o período projetado é apresentado no anexo V; para os produtos acabados, ver anexo IV.

5 – POLÍTICA DE PESSOAL

Apesar da idade avançada e da ociosidade de boa parte dos empregados, é conveniente mantê-los com exceção de Pedro Sales, que deverá ser dispensado.

6 – POLÍTICA SALARIAL

Pretende-se duplicar a produção da empresa. Como estímulo, será concedido a todos os empregados um aumento de 25%, a partir de março.

7 – ORÇAMENTO DE VENDAS

A proposta da agência de publicidade será aceita com a seguinte condição: o pagamento da comissão será feito em 90 dias fora o mês.

As vendas mensais deverão acompanhar, aproximadamente, o mesmo volume de produção. Como o estoque atual está um pouco alto, o excesso será vendido nos primeiros meses.

Tanto as vendas projetadas (em unidades físicas e em valor) quanto as comissões devidas à agência de publicidade estão no anexo IV.

8 – ORÇAMENTO DE CAIXA

Os recebimentos e pagamentos, bem como o saldo de caixa, estão programados no anexo VI.

Foram mantidos os prazos de recebimentos e pagamentos.

O saldo de “duplicatas a receber”, referente ao balancete de 28/02 (anexo I), deverá ser recebido totalmente em março.

O saldo de “fornecedores”, do mesmo balancete, será pago da seguinte forma:

Cr\$ 555.000,00 em março

Cr\$ 450.000,00 em abril

Cr\$ 553.412,00 em maio

Cr\$1540.412,00

9 – ANÁLISE DO PONTO DE NIVELAMENTO

CAPACIDADE DE PRODUÇÃO INSTALADA

A máquina que limita a produção é a enroladora. Com a alteração proposta no método de trabalho, isto é, com a utilização dos dois mandris disponíveis, a produção máxima será de 20 rolos, em cada ciclo de 3 minutos (cada mandril comporta 10 rolos)

Assim sendo, teremos:

Produção horária = 400 rolos

Produção diária (nove horas/dia) = 3.600 rolos

Produção mensal (cinco dias/semana) = 16.000 rolos = 125 gr.

Produção anual (48 semanas/ano) = 864.000 rolos = 6.000 gr.

RECEITA TOTAL ANUAL

Preço de venda = \$ 900,00 cada caixa de 36 rolos

Preço de venda = \$ 3.600 por grossa

Receita total anual = \$ 3.600,00 x 6.000 grossas

| |
|---|
| Receita Total Anual = \$ 21.600.000,00 |
|---|

CUSTO FIXO TOTAL (anual)

(*) Salários (mensalistas) = \$ 1.396.500,00

(*) Gastos fixos = \$ 390.000,00

TOTAL = \$ 1.786.500,00

(*) Fonte: fluxo de caixa referente ao período projetado (anexo VI)

CUSTO VARIÁVEL TOTAL (anual)

| | | | |
|--------|------------------------------|---|------------------------|
| (*) | Ordenados (produção) | = | \$ 1.599.976,00 |
| (**) | Comissões (vendedor) | = | \$ 216.000,00 |
| (***) | Comissões (agência) | = | \$ 379.500,00 |
| (**) | Gastos variáveis | = | \$ 648.000,00 |
| (****) | Mat. prima e mat. secundário | = | \$12.949.152,00 |
| | TOTAL | | \$15.792.628,00 |

(*) Fonte: Fluxo de caixa referente ao período projetado (anexo VI)

(**) Comissões ao vendedor = 1% sobre as vendas (receita total)

(***) Comissões à agência = 3% sobre o incremento de vendas

| | | |
|------------------------------------|---|------------------|
| Receita Total | = | \$ 21.600.000,00 |
| Vendas Período anterior (mar/fev.) | = | \$ 8.950.000,00 |
| Incremento | = | \$ 12.650.000,00 |

(****) Matérias primas e materiais secundários necessários

Papel higiênicos

223 gr/rolo x 864.000 rolos =
= 192.672000 gr= 192,672 ton.

Caixas:

$\frac{864.000 \text{ rolos}}{36 \text{ rolos/caixa}} = 24.000 \text{ caixas}$

Envoltórios

1 envoltório por rolo x 864.000 rolos =
864.000 envoltórios ou 6.000 grosas

Tubos

$\frac{864.000 \text{ rolos}}{12 \text{ rolos/tubos}} = 72.000 \text{ tubos}$

CUSTOS DOS MATERIAIS NECESSÁRIOS

| Materiais | Quantidade | Custo unitário | Custo Total |
|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Papel higiênico | 192.672 ton. | \$ 56.000,00 /ton | \$ 10.789.632,00 |
| Caixas | 24.000 caixas | \$ 4.000,00/cento | \$ 960.000,00 |
| Envoltórios | 6.000 grosas | \$ 150.000,00/grosa | \$ 900.000,00 |
| Tubos | 72.000 peças | \$ 4,16/peças | \$ 299.520,00 |
| | | TOTAL | \$ 12.949.152,00 |

CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO

$$\text{Custo variável unitário} = \frac{\text{Custo variável total}}{\text{Quant. Produzida}}$$

$$\text{Custo variável unitário} = \frac{\$ 15.792.628,00}{6.000 \text{ grosas}} = \$ 2.632,10$$

Custo variável unitário = Cr\$ 2.632,10/ grossa

PONTO DE NIVELAMENTO - (Anexo VII)

a) Em termos de quantidade

$$\text{PN} = \frac{\text{CF}}{\text{p-v}}$$

onde

CF = custo fixa total

P = preço de venda unitário

V = custo variável unitário

$$\text{PN} = \frac{\$ 1.786.500,00}{\$3.600,00 - \$2.632,10} = \frac{\$ 1.786.500,00}{\$ 967,90} = 1.846 \text{ grosas}$$

b) Em termos de % sobre a capacidade instalada

$$PN = \frac{CF \times 100}{RT-V}$$

Onde

CF = Custo fixo total

RT = Receita total

V = Custo variável total

$$PN = \frac{\$ 1.786.500,00 \times 100}{\$ 21.600.000,00 - \$ 15.792.628,00} = \frac{\$ 1.786.500,00 \times 100}{\$ 5.807.372,00}$$

$$= 30,76\%$$

c) Em termos de faturamento

$$PN = \frac{C \cdot F}{1 - \frac{V}{RT}}$$

$$PN = \frac{\$ 1.786.500,00}{1 - \frac{\$ 15.792.628,00}{\$ 21.600.000,00}} = \frac{\$ 1.786.500,00 \times 100}{1 - 0,73114} = \frac{\$ 1.786.500,00}{0,26886} = \$ 6.645.000,00$$

$$= \$ 6.645.000,00$$

10 - ALANÇO PATRIMONIAL E DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS AO PERÍODO PROJETADO

Partindo-se do balanço e demonstração de lucros e perdas em 28/2 (anexos I e II), e utilizando-se os dados projetados constantes dos anexos IV, VI e V, foram preparados o Balanço Patrimonial (anexo VIII) e a Demonstração de Lucros e Perdas (anexo IX) referentes ao período projetado.

O lucro referente ao período alcança o valor de Cr\$ 2.505.431,00.

Será esse o ganho líquido do sobrinho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se compararmos a situação atual e a projetada através dos balanços, verificaremos profundas alterações nos valores que compõem algumas partes desses demonstrativos.

Essa comparação pode ser feita através de quocientes de liquidez e de rentabilidade.

Para simplicidade de análise, vamos utilizar apenas um quociente em cada caso.

Para a liquidez poderemos aplicar o quociente de liquidez imediata, que relaciona o disponível com o exigível a curto prazo.

Situação atual (28/02):

$$\frac{\text{Disponível}}{\text{Exigível a curto prazo}} = \frac{140.641,00}{1.540.412,00} = 9,1\%$$

Período projetado:

$$\frac{\text{Disponível}}{\text{Exigível a curto prazo}} = \frac{1.865.252,00}{900.168,00} = 207,2\%$$

No caso da rentabilidade, escolhemos o quociente de rentabilidade efetiva ou (rentabilidade do patrimônio líquido), onde se compara o lucro líquido com o patrimônio líquido (= capital + reservas + lucros).

Situação em 31/12

$$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} = \frac{429.000,00}{7.421.000,00} = 5,8\%$$

Período Projetado

$$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} = \frac{2.505.431,00}{7.941.589,00} = 31,5\%$$

Como se pode notar, se tudo ocorrer de acordo com o planejamento, o sobrinho ganhará \$ 2.505.431,00 e devolverá a fábrica ao tio com o mesmo valor que ela tem hoje.

No entanto, há um aspecto muito importante a ressaltar: tanto a capacidade da empresa de saldar os compromissos assumidos quanto sua rentabilidade extraordinária com as modificações propostas pelo sobrinho.

BALANCETE
Época 28/02

| A T I V O | | P A S S I V O | |
|------------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|
| 1. <u>Disponível</u> | | 1. <u>Exigível a curto prazo</u> | |
| 1.1. Bens numerários (caixa) | 30.000,00 | 1.1 Fornecedores | 1.540.412,00 |
| 1.2. Depósitos bancários à vista | 110.641,00 | 2. <u>Não exigível</u> | |
| | 140.641,00 | 2.1. Capital subscrito (social) | 7.250.000,00 |
| | | 2.2. Lucros suspensos | 600.000,00 |
| | | | 7.850.000,00 |
| 2. <u>Realizável a curto prazo</u> | | 3. <u>Lucros e Perdas</u> | |
| 2.1 Estoques | | 3.1. Lucro no período | 91.589,00 |
| 2.1.1. Produtos acabados | 1.566.360,00 | | |
| 2.1.2. Mat. prima e mat. sec. | 1.000.000,00 | | |
| 2.2. Duplicatas a vencer | 775.000,00 | | |
| | 3.341.360,00 | | 91.589,00 |
| 3. <u>Imobilizado</u> | | | |
| 3.1 Máquinas e equipamentos | 2.000.000,00 | | |
| 3.2 Edifício | 3.500.000,00 | | |
| 3.3 Móveis e utensílios | 500.000,00 | | |
| | 6.000.000,00 | | |
| | 9.482.001,00 | | 9.482.001,00 |

DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS**Época: 29/02**

| DÉBITO | | CRÉDITO | |
|--|---------------------|---|---------------------|
| 1 – Estoque Produtos acabados (31/12 último ano) | 1.197.000,00 | 1 – Vendas | 1.050.000,00 |
| 2 – Estoque matéria prima e material secundário (31/12 último ano) | 903.000,00 | 2 – Estoque produtos acabados (28/02) | 1.566.360,00 |
| 3 – Matéria prima adquirida | 862.912,00 | 3 – Estoque matéria prima e material secundário (28/02) | 1.000.000,00 |
| 4 – Salários | 193.159,00 | | |
| 5 – Ordenados | 259.200,00 | | |
| 6 – Comissões | 10.500,00 | | |
| 7 – Gastos diversos | 99.000,00 | | |
| 8 – Lucro de exercício | 91.589,00 | | |
| TOTAL | 3.616.360,00 | TOTAL | 3.616.360,00 |

GRÁFICO DE ATIVIDADES MÚLTIPLAS
NOVO MÉTODO

| | Mário Fernandes | |
|------------|--------------------------|--|
| 10° Minuto | Carregando 1° Mandril | |
| 9° Minuto | PARADO | |
| 8° Minuto | Carregando 2° Mandril | |
| 7° Minuto | Carregando 2° Mandril | |
| 6° Minuto | PARADO | |
| 5° Minuto | Carregando 2° Mandril | |
| 4° Minuto | Carregando 1° Mandril | |
| 3° Minuto | PARADO | |
| 2° Minuto | Carregando 2° Mandril | |
| 1° Minuto | Carregando 1° Mandril | |

| | Máquina de Enrolar | |
|--|---------------------------|--|
| | PARADA | |
| | Operando 2° Mandril | |
| | Operando 1° Mandril | |
| | PARADA | |
| | Operando 2° Mandril | |
| | Operando 1° Mandril | |
| | PARADA | |
| | Operando 2° Mandril | |
| | Operando 1° Mandril | |
| | PARADA | |

| | José Maza | |
|--|-----------------------------|--|
| | Descarregando 2° Mandril | |
| | Descarregando 1° Mandril | |
| | PARADO | |
| | Descarregando 2° Mandril | |
| | Descarregando 1° Mandril | |
| | PARADO | |
| | Descarregando 2° Mandril | |
| | Descarregando 1° Mandril | |
| | PARADO | |
| | PARADO | |

PROJEÇÃO DE PRODUÇÃO, VENDAS, ESTOQUES E COMISSÕES

| Meses | Semanas Por mês | Produção Projetada (grosas) | Vendas Projetadas (Grosas) | Estoques Projetados (grosas) | Vendas período anterior (4) | Vendas Projetadas | Incremento \$ | Comissão à Agência (4) |
|---------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| Fev. | - | - | - | 458 | - | - | - | - |
| Mar. | 4 | 400 | 500 | 358 | 600.000 | 1.800.000 | 1.200.000 | 36.000 |
| Abr. | 4 | 400 | 498 | 260 | 750.000 | 1.792.800 | 1.042.800 | 31.284 |
| Mai. | 4 | 400 | 360 | 300 | 850.000 | 1.296.000 | 466.000 | 13.380 |
| Jun. | 4 | 400 | 400 | 300 | 950.000 | 1.440.000 | 490.000 | 14.700 |
| Jul. | 5 | 500 | 500 | 300 | 1.100.000 | 1.800.000 | 700.000 | 21.000 |
| Ago. | 3 | 300 | 300 | 300 | 950.000 | 1.080.000 | 130.000 | 3.900 |
| Set. | 4 | 400 | 400 | 300 | 700.000 | 1.440.000 | 740.000 | 22.200 |
| Out. | 5 | 500 | 450 | 350 | 700.000 | 1.620.000 | 920.000 | 27.600 |
| Nov. | 4 | 400 | 400 | 350 | 550.000 | 1.440.000 | 390.000 | 26.700 |
| Dez. | 2 | 200 | 250 | 300 | 750.000 | 900.000 | 150.000 | 4.500 |
| Jan. | 5 | 500 | 500 | 300 | 550.000 | 1.800.000 | 1.250.000 | 37.500 |
| Fev. | 4 | 400 | 400 | 300 | 500.000 | 1.440.000 | 940.000 | 28.200 |
| TOTAIS | 48 | 4.800 | 4.958 | - | 8.950.000 | 17.848.800 | 8.898.800 | 266.964 |

PROJEÇÃO DE COMPRAS E ESTOQUES

| Meses | Produção Projetada (grosas) | Papel Higiênico (Bobina) | | | Caixa (Unidade) | | | Envoltório (Grosa) | | | TUBO (Peça) | | |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|------------|---------|--------------------------|---------------|---------|--------------------------|--------------|---------|-----------------------------|---------------|---------|
| | | Necessário à Produção | Compras | Estoque | Necessário à produção | Compras | Estoque | Necessário à produção | Compras | Estoque | Necessário à Produção | Compras | Estoque |
| Fev. | - | - | - | 28 | - | - | 2.000 | - | - | 800 | - | - | 3.846 |
| Mar. | 400 | 26 | 24 | 26 | 1.600 | 2.800 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 10.554 | 9.600 |
| Abr. | 400 | 26 | 26 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| Mai. | 400 | 26 | 26 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| Jun. | 400 | 25 | 25 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| Jul. | 500 | 32 | 32 | 26 | 2.000 | 2.000 | 3.200 | 500 | 500 | 800 | 6.000 | 6.000 | 9.600 |
| Ago. | 300 | 20 | 20 | 26 | 1.200 | 1.200 | 3.200 | 300 | 300 | 800 | 3.600 | 3.600 | 9.600 |
| Set. | 400 | 25 | 25 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| Out. | 500 | 32 | 32 | 26 | 2.000 | 2.000 | 3.200 | 500 | 500 | 800 | 6.000 | 6.000 | 9.600 |
| Nov. | 400 | 26 | 26 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| Dez. | 200 | 13 | 13 | 26 | 800 | 800 | 3.200 | 200 | 200 | 800 | 2.400 | 2.400 | 9.600 |
| Jan. | 500 | 32 | 32 | 26 | 2.000 | 2.000 | 3.200 | 500 | 500 | 800 | 6.000 | 6.000 | 9.600 |
| Fev. | 400 | 26 | 26 | 26 | 1.600 | 1.600 | 3.200 | 400 | 400 | 800 | 4.800 | 4.800 | 9.600 |
| | 4.800 | 309 | 307 | - | 19.200 | 20.400 | - | 4.800 | 4.800 | - | 57.600 | 63.354 | - |

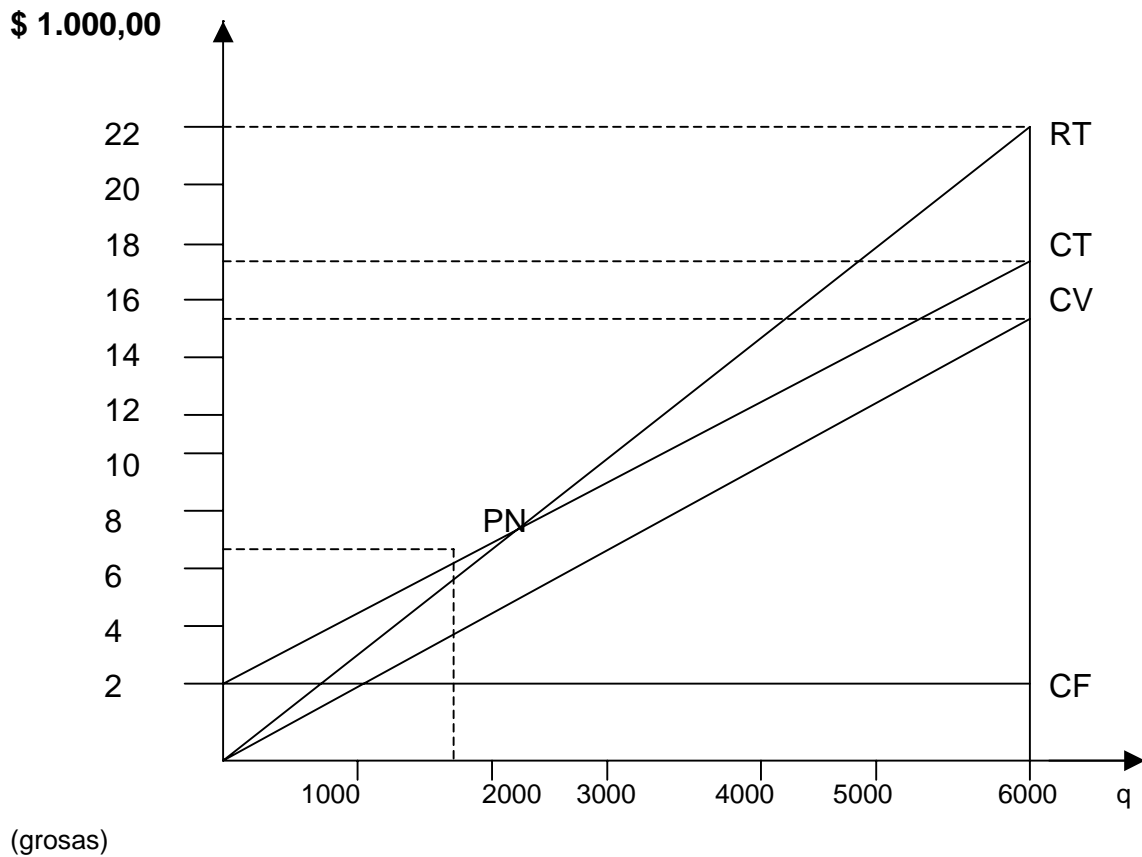
COMPRAS MENCIAIS (\$)

| MESES | PAPEL HIGIÊNICO | CAIXA \$ | ENVOLTÓRIO \$ | TUBO \$ | TOTAL \$ |
|--------------|----------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|
| Mar. | 728.000 | 112.000 | 60.000 | 43.905 | 943.905 |
| Abr | 728.000 | 64.000 | 60.000 | 19.968 | 871.968 |
| Mai | 728.000 | 64.000 | 60.000 | 19.968 | 871.968 |
| Jun | 700.000 | 64.000 | 60.000 | 19.968 | 843.968 |
| Jul | 896.000 | 80.000 | 75.000 | 24.960 | 1.075.960 |
| Ago | 560.000 | 48.000 | 45.000 | 14.976 | 667.976 |
| Set | 700.000 | 64.000 | 60.000 | 19.968 | 843.968 |
| Out | 896.000 | 80.000 | 75.000 | 24.960 | 1.075.960 |
| Nov | 728.000 | 64.000 | 60.000 | 19.963 | 871.968 |
| Dez | 364.000 | 32.000 | 30.000 | 9.984 | 435.984 |
| Jan | 896.000 | 80.000 | 75.000 | 24.960 | 1.075.960 |
| Fev | 728.000 | 64.000 | 60.000 | 19.968 | 871.963 |
| TOTAL | 8.625.000 | 816.000 | 720.000 | 263.553 | 10.451.553 |

FLUXO DE CAIXA REFERENTE AO PERÍODO PROJETADO (Março/Fevereiro)

| I ITENS | MESES | | | | | | | | | | | | Total |
|--------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|-------------------|
| | Março | Abril | Maió | Junho | Julho | Agosto | Setembro | Outubro | Novembro | Dezembro | Janeiro | Fevereiro | |
| Saldo do mês anterior | 140.641 | 16.691 | 16.675 | 42.701 | 123.803 | 330.416 | 718.306 | 796.880 | 1.003.190 | 1.190.083 | 1.423.465 | 1.508.262 | |
| Recebimentos de clientes | <u>779.000</u> | <u>1.800.000</u> | <u>1.782.800</u> | <u>1.296.000</u> | <u>1.440.000</u> | <u>1.800.000</u> | <u>1.080.000</u> | <u>1.440.000</u> | <u>1.620.000</u> | <u>1.440.000</u> | <u>900.000</u> | <u>1.800.000</u> | <u>17.183.800</u> |
| Sub-Total (Devedor) | 915.641 | 1.816.691 | 1.809.475 | 1.338.701 | 1.363.803 | 2.130.416 | 1.798.306 | 2.236.880 | 2.623.193 | 2.630.083 | 2.323.465 | 3.308.262 | |
| Fornecedores | 555.000 | 1.393.906 | 1.407.180 | 871.968 | 843.968 | 1.075.960 | 667.976 | 643.968 | 1.075.960 | 871.968 | 435.984 | 1.075.960 | 11.119.997 |
| Ordenados (Produção) | 1203.079 | 153.844 | 123.075 | 123.075 | 153.844 | 123.075 | 123.075 | 153.844 | 123.075 | 123.075 | 153.844 | 123.075 | 1.599.976 |
| Salários (mensalistas) | 116.375 | 116.375 | 116.375 | 116.375 | 116.375 | 116.379 | 116.375 | 116.375 | 114.375 | 116.375 | 116.375 | 116.375 | 1.356.500 |
| Comissões ao Vendedor | 16.000 | 17.928 | 12.960 | 14.400 | 18.000 | 10.800 | 14.400 | 16.200 | 14.400 | 9.000 | 18.000 | 14.400 | 178.485 |
| Comissões à Agência | - | 36.000 | 31.284 | 13.380 | 14.700 | 21.600 | 3.900 | 22.200 | 27.600 | 76.700 | 4.500 | 37.500 | 236.764 |
| Custos fixos | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 32.500 | 17.500 | 390.000 |
| Gastos variáveis | 54.000 | 49.664 | 43.200 | 43.200 | 54.000 | 32.400 | 43.200 | 48.600 | 43.200 | 27.000 | 54.000 | 43.200 | 535.480 |
| Sub-Total (Credor) | <u>898.950</u> | <u>1.800.016</u> | <u>1.766.774</u> | <u>1.214.898</u> | <u>1.200.387</u> | <u>1.417.110</u> | <u>1.001.426</u> | <u>1.233.687</u> | <u>1.433.110</u> | <u>1.206.618</u> | <u>815.703</u> | <u>1.443.010</u> | |
| Saldo do mês (Devedor) | 16.691 | 16.675 | 42.701 | 123.800 | 330.416 | 718.306 | 796.880 | 1.003.190 | 1.190.083 | 1.423.465 | 1.508.262 | 1.865.252 | |

ANÁLISE GRÁFICA DO PONTO DE NIVELAMENTO



PN = Ponto de Nivelamento

RT = Receita Total

CT = Custo Total (= CV+CF)

CV = Custo Variável Total

CF = Custo Fixo Total

**BALANÇO PATRIMONIAL
(PERÍODO PROJETADO)**

| A T I V O | | P A S S I V O | |
|--|----------------------|----------------------------------|----------------------|
| 1. <u>Disponível</u> | | 1. <u>Exigível a curto prazo</u> | |
| 1.1 Bens numerários (caixa) | 365.252,00 | 1.1 Fornecedores | 871.968,00 |
| 1.2 Depósito Bancários à vista (bancos) | 1.500.000,00 | 1.2 Agência de Publicidade | 28.200,00 |
| | 1.865.252,00 | | 900.168,00 |
| 2. <u>Realizável a curto prazo</u> | | 2. <u>Não exigível</u> | |
| 2.1 Estoques | | 2.1 Capital subscrito (social) | 7.250.000,00 |
| 2.1.1 Produtos acabados | 1.026.000,00 | 2.2 Lucros suspensos | 691.589,00 |
| 2.1.2 Matéria prima e mat. sec. | 1.015.936,00 | | |
| 2.2 Duplicatas a receber | 1.440.000,00 | | 7.941.589,00 |
| | 3.481.936,00 | | |
| 3. <u>Imobilizado</u> | | 3. <u>Lucros e Perdas</u> | |
| 3.1 Máquinas e Equipamentos | 2.000.000,00 | 3.1 Lucro no período | 2.505.431,00 |
| 3.2 Edifício | 3.500.000,00 | | 2.505.431,00 |
| 3.3 Móveis e utensílios | 500.000,00 | | |
| | 6.000.000,00 | | |
| | 11.347.188,00 | | 11.347.188,00 |

DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS E PERDAS
Referente ao Prédio Projetado (março/fevereiro)

| DÉBITO | | CRÉDITO | |
|--|----------------------|---|----------------------|
| 1- Estoque Produtos acabados (28/02 último ano) | 1.566.360,00 | 1- Vendas | 17.848.800,00 |
| 2- Estoque matéria prima e material secundário (28/02 último ano) | 1.000.000,00 | 2- Estoque Produtos Acabados (28/02) | 1.026.000,00 |
| 3- Matéria prima adquirida | 10.451.553,00 | 3- Estoque matéria prima e material secundário (28/02) | 1.015.936,00 |
| 4- Salários | 1.396.500,00 | | |
| 5- Ordenados | 1.599.976,00 | | |
| 6- Comissões | 445.452,00 | | |
| 7- Gastos diversos | 925.464,00 | | |
| 8- Lucro do exercício | 2.505.431,00 | | |
| TOTAL | 19.890.736,00 | TOTAL | 19.890.736,00 |