



CTAE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO
DE ASSESSORIA EMPRESARIAL

**Casos e Conceitos em
Gestão de Pequenas e Médias
Empresas Industriais**

*Material didático do Centro Técnico Econômico
de Assessoria Empresarial / 1968-1985*

Casos e Conceitos em Gestão de Pequenas e Médias Empresas Industriais

Material didático do Centro Técnico
Econômico de Assessoria Empresarial –
1968-1985

UNICAMP

Reitor

José Tadeu Jorge

Vice-Reitor

Fernando Ferreira Costa

INSTITUTO DE ECONOMIA

Diretor

Márcio Percival Alves Pinto

Casos e Conceitos em Gestão de Pequenas e Médias Empresas Industriais

Material didático do Centro Técnico
Econômico de Assessoria Empresarial –
1968-1985

Organização

Miguel Juan Bacic

Maria Carolina de A. F. de Souza

Campinas
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Instituto de Economia – IE
2006

Obra publicada pelo Instituto de Economia da Unicamp.

© *Copyright 2006* – Miguel Juan Bacic; Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Projeto Gráfico-visual/Editoração/Normalização
Tania Cristina G. S. Ribeiro, Heidy de Melo Gouvêa e Charles Willian de Paiva

Programação (software)
Charles Willian de Paiva e Sérgio Luis Simionato

Capa
Sérgio Luis Simionato

Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Documentação – Cedoc
do Instituto de Economia da Unicamp

658 C27	Casos e Conceitos em Gestão de Pequenas e Médias Empresas Industriais. Material didático do Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial – 1968-1985/Organizado por Miguel Juan Bacic; Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza. – Campinas, SP: Unicamp. IE, 2006.
------------	--

ISBN : 85-86215-53-8

1. Administração. 2. Pequenas e Médias Empresas – Administração. 3. Administração da produção. 4. Planejamento empresarial. 5. Custos – Determinação. I. Bacic, Miguel Juan (Org.). II. Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de (Org.). III. Título.



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia <www.eco.unicamp.br>

✉ Caixa Postal 6135 ☎ (019) 3521.5708 📠 (019) 3289.1512 📧 public@eco.unicamp.br
13083-857 – Campinas, São Paulo – Brasil

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 85-86215-53-8



9 788586 215537

ÍNDICE

	Número de Páginas
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	03
<i>(Miguel Juan Bacic ,Maria Carolina A. F. de Souza)</i>	
CAPÍTULO 2 - HISTORIA DO CTAE E DOCUMENTOS	
Relatórios e folders	
Folder 1977.....	02
Folder 1981.....	02
História CTAE.....	01
Relatório atividades CTAE..... <i>(Professores do CTAE)</i>	10
Depoimentos e Estudos	
Da Concepção à Extinção do Centro Técnico de Assessoria Empresarial no Processo Consolidação do Instituto de Economia da Unicamp..... <i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	09
História CTAE segundo Carlos Eduardo do Nascimento Gonçalves..... <i>(Carlos Eduardo do Nascimento Gonçalves)</i>	02
Políticas e programas de apoio às Micros, Pequenas e Médias Empresas Industriais: Análise de programas no estado de São Paulo. Período de 1970 -1986 <i>(Willian Massei)</i>	149
Programas, Bibliografia, Divulgação Cursos	
Programas cursos e divulgação.....	48
Jornal divulgação curso de mercadologia.....	04
Bibliografia sobre pequena e média empresa.....	46
Divulgação Cursos	
Jornal CTAE mercadologia.....	04
Impacto	
La Opinión.....	02
Quem é Quem Industria.....	16
ESTUDOS PME	
Importância e características das PMEs	
Justificativa e característica da pequena indústria..... <i>(DEPE)</i>	07

Análise estatística da posição da Pequena Empresa industrial.....	16
<i>(DEPE)</i>	
A Conjuntura Econômica e as PMEs Industriais da Região de Campinas.....	05
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Programas de apóio para as PMEs	
Análise empresarial e a avaliação do desempenho econômico-financeiro.....	28
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Apoio à pequena e média indústria.....	07
<i>(Américo Oswaldo Campiglia)</i>	
Atuação com base em programas.....	13
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Experiências de atuação por programas.....	31
<i>(Airton Alves da Silva, Éolo Marques Pagnani, Natermes Guimarães Teixeira, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	

CAPÍTULO 3 - INSTRUMENTAIS

Contabilidade

Introdução à contabilidade geral.....	39
<i>(Airton Alves da Silva, Sérgio Cosmo Vargas Fernandes)</i>	
Exercício cia Sol Ltda.....	31
<i>(Sérgio C. V. Fernandes, Airton Alves da Silva)</i>	

Estatística

Elementos de estatística geral.	39
<i>(Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos)</i>	

CAPÍTULO 4 – ÁREAS FUNCIONAIS

PRODUÇÃO

Técnicas de registro

Introdução às técnicas de registro.....	04
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Arranjo Físico.....	07
<i>(Éolo Marques Pagnani, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	
Especificação técnica do produto.....	05
<i>(Celso Ilídio Piovesana)</i>	
Técnicas de registro cursograma produção.....	07
<i>(Éolo Marques Pagnani, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	
Técnicas de registro gráfico de atividades múltiplas.....	07
<i>(Éolo Marques Pagnani, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	

Técnicas de registro Análise de Processo.....	07
<i>(Éolo Marques Pagnani, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	
Técnicas de registro Fluxograma.....	05
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudos de tempos	
Introdução ao estudo de tempo.....	13
<i>(DEPE)</i>	
Amostragem de trabalho análise das atividades de trabalho.....	16
<i>(DEPE)</i>	
Estudo da precisão da amostragem.....	12
<i>(DEPE)</i>	
Outros métodos de estudos de tempos (versão 1).....	05
<i>(DEPE)</i>	
Outros métodos de estudos de tempos (versão 2).....	07
<i>(DEPE)</i>	
Aplicações dos estudos de tempos.....	03
<i>(DEPE)</i>	
Sistemas de tempos - critérios de escolha.....	11
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Gestão do processo produtivo	
Gestão dos produtos em processo de fabricação.....	08
<i>(DEPE)</i>	
Gestão dos produtos em curso de fabricação.....	16
<i>(DEPE)</i>	
Planejamento e controle da produção.....	09
<i>(DEPE)</i>	
O controle de estoques e o planejamento da produção.....	07
<i>(DEPE)</i>	
Gráfico de Gantt.....	08
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Exercício sobre programação de produção.....	14
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Cálculo de poupanças.....	16
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Gestão do processo produtivo -Exercícios e casos	
Manipulação de pequenos vasilhames de lata.....	27
<i>(DEPES)</i>	
Caso ALUMÍNIO (1ª parte)	30
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Caso ALUMÍNIO (2ª parte)	27
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	

Caso VIDRAUTO.....	25
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de caso Arado S/A.....	37
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
CUSTOS	
Contabilidade de Custos	
Introdução à contabilidade de custo e plano de contas.....	50
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Estudo de Caso “Artigos para Escritório Ltda”	65
<i>(Airton Alves da Silva, Sérgio Cosmo Vargas Fernandes)</i>	
Métodos de custeio-Teoria	
Introdução ao Custo e aos Sistemas de Custeio.....	27
<i>(José Newton C. Carpintero, José Walter Martinez, Miguel Juan Bacic)</i>	
Custeio por taxa.....	10
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Custo Direto.....	25
<i>(Éolo Marques Pagnani, José Augusto Ciocci)</i>	
Conceitos Fundamentais de Custos (Empresas Façonistas).....	11
<i>(Maria Carolina A. F. de Souza, José Walter Martinez)</i>	
Aspectos específicos	
Depreciação e Obsolescência.....	16
<i>(Celso Elídio Piovesana, Éolo Marque Pagnani)</i>	
Custo dos Encargos Sociais (1ª. Versão)	11
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Custo dos Encargos Sociais (2ª. Versão)	13
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Determinação de Preço de Venda a Partir do Custo por Produto.....	06
<i>(Celso Elídio Piovesana, Éolo Marque Pagnani)</i>	
Métodos de custeio- exercícios e casos	
Fábrica de Doces (Exercício de Custeio Variável).....	19
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Estudo de Caso Indústria de Móveis N.S. Ltda.....	09
<i>(José Augusto Ciocci)</i>	
Estudo de Caso Trefil.....	30
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de Caso Ferreiro João Garcia.....	13
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Estudo de Caso Tornexata – Implantação de um Sistema de Custeio Integral por Absorção.....	20
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	

Estudo de Caso Metalúrgica Alefe Ltda. – Exercício de Custeio por Absorção.....	26
<i>(Luiz Antonio T. Vasconcelos, Luiz Antonio Volpato)</i>	

ADMINISTRAÇÃO

Teoria

Evolução da Teoria da Administração.....	13
<i>(Mário dos Santos Lima)</i>	
Princípio de Administração Científica.....	13
<i>(Osmar de Oliveira Marchese)</i>	

Aplicações

Introdução à Administração de Pessoal.....	44
<i>(Enio Carretoni)</i>	
Introdução à Racionalização Administrativa.....	32
<i>(José Augusto Ciocci)</i>	
Estudo de Caso Martex.....	16
<i>(Maria Carolina A. F. de Souza)</i>	

FINANÇAS

Administração financeira: teoria, diagnóstico e análise

Administração financeira.....	11
<i>(Airton Alves da Silva)</i>	
Diagnóstico financeiro de uma pequena e média indústria - CTAE.....	21
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Diagnóstico financeiro de uma pequena ou média indústria.....	07
<i>(Ário Roberto Uhle, Leonel Mazzali, Mauro Arruda Villas Boas Filho, Luiz Antônio T. Vasconcelos)</i>	
Análise econômica financeira de uma pequena indústria.....	15
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Exercício de análise econômica financeira de uma empresa industrial.....	13
<i>(Luiz Antonio Teixeira Vasconcelos e Luiz Antonio Volpato)</i>	

Contabilidade e análise de balanço

Estudo de caso Magnumbox.....	66
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Análise econômica e financeira do balanço.....	42
<i>(Airton Alves da Silva)</i>	
Exercício de análise econômica e financeira.....	04
<i>(Professores do CTAE)</i>	

Capital de giro

Noções básicas de capital de giro.....	18
<i>(Laércio Bisetto)</i>	

Caracterização do capital de giro.....	08
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Estudos de capital de giro.....	18
<i>(Airton Alves da Silva, Éolo Marques Pagnani)</i>	
Fluxo de fundos e capital de giro.....	10
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Considerações sobre a Administração do Capital de Giro em um período Inflacionário.....	17
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Estudo de caso cerâmica Brancadomo Impacto de decisões estratégicas sobre o nível do capital de giro.....	12
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Orçamento e fluxo de caixa	
Orçamento de caixa.....	26
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Fluxo de caixa de uma empresa industrial.....	13
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Exercício de orçamento de caixa.....	12
<i>(Airton Alves da Silva)</i>	
Estudo de caso Brindesk. - .Orçamento de Caixa.....	25
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de caso Higienex srl.....	08
Estudo de caso higienex srl (solução parcial).....	27
<i>(Laércio Bisetto e Miguel Juan Bacic)</i>	
Solução Exercício - caso Higienex.....	19
<i>(Laércio Bisetto)</i>	
Dados para elaboração do orçamento de uma COHAB.....	44
<i>(José Newton C. Carpintero, José Walter Martinez, Miguel Juan Bacic)</i>	
Administração de estoques	
Administração de estoques.....	15
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Exercício de planejamento de estoques.....	08
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Controles financeiros	
Estudo de caso Multigraf Ltda. – Controles Financeiros.....	29
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de caso Multigraf Ltda (exercício sobre controles financeiros).....	05
<i>(Ário Roberto Uhle)</i>	
Matemática financeira, financiamento e custo financeiro	
Matemática financeira básica.....	29
<i>(Laércio Bisetto)</i>	

Alguns métodos para a determinação das taxas de juros reais-financiamento de capital de giro.....	07
<i>(José Newton C. Carpintéro, Leonel Mazzali, Sérgio Cosmo V. Fernandes)</i>	
Leasing (uma opção de financiamento).....	11
<i>(Natermes Guimarães Teixeira)</i>	
MERCADOLOGIA	
Princípios de mercadologia	
Princípios da administração mercadológica.....	14
<i>(Maria Carolina A. F. de Souza, Éolo Marques Pagnani, Leonel Mazzali)</i>	
Introdução aos princípios e funções da administração de vendas.....	20
<i>(Éolo Marques Pagnani, Leonel Mazzali)</i>	
Os produtos bens e suas relações com a mercadologia.....	05
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Determinação do preço na empresa.....	14
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Análise dos custos de comercialização.....	09
<i>(Professores CTAE)</i>	
Estudo de mercado	
Conceitos de elasticidade aplicados a mercadologia.....	13
<i>(Maria Carolina A.F de Souza)</i>	
Introdução a pesquisa mercadológica – tipos e conceitos.....	17
<i>(DEPE)</i>	
Fontes de estatísticas mercadológicas para orientação do estudioso da mercadologia.....	05
<i>(Éolo Marques Pagnani, Osmar de Oliveira Marchese)</i>	
Análise quantitativa de mercado – previsão de vendas.....	15
<i>(Éolo Marques Pagnani).</i>	
Análise de penetração de mercado – princípios básicos de pesquisa de mercado.....	18
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Projeção do potencial de mercado de uma empresa.....	05
<i>(Maria Carolina A.F de Souza)</i>	
Estudos de caso	
Estudo de caso Retífica Tecnicamp – Dimensionamento de mercado e sistema de vendas.....	34
<i>(Miguel Juan Bacic)</i>	
Estudo de caso Lonas para Freios Salvavidas - Dimensionamento de mercado e estatísticas de vendas.....	50
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de Caso Curtume.....	15
<i>(Maria Carolina A.F. de Souza, William Massei)</i>	

Estudo de caso Indústria de Bebidas Soneca.....	62
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Estudo de caso Moto Sul S/A.....	14
<i>(DEPE)</i>	
Estudo de caso Roncar – Aplicação de um plano de Marketing.....	27
<i>(Maria Carolina A.F de Souza)</i>	
Diagnóstico de mercadologia	
Roteiro para um diagnóstico de mercadologia.....	07
<i>(DEPE)</i>	
Jogo de empresas	
Jogo de empresa.....	10
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	

CAPÍTULO 5 - DIAGNÓSTICO

Diagnóstico e roteiros

Diagnóstico Integrado de Empresas.....	100
<i>(Éolo Marques Pagnani)</i>	
Roteiro de levantamento de dados e informações para um diagnóstico integrado de pequena e média indústria.....	15
<i>(Professores do CTAE)</i>	
Roteiro para aplicação de diagnóstico integrado de pequena e média empresa.....	30
<i>(Professores do CTAE)</i>	

Estudos de caso

Estudo de caso Fábrica de Móveis Vila Rica Ltda.....	09
<i>(Laércio Bisetto, Maria Carolina de A. F. de Souza, William Massei)</i>	
Estudo de Caso Cerâmica Todos os Santos Ltda.....	65
<i>(Airton Alves da Silva, Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza, William Massei, Laércio Bisetto)</i>	
Estudo de Caso Confeccões.....	69
<i>(José Walter Martinez, Luiz Antonio T. Vasconcelos)</i>	