

**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 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 POR MÊS	PRODUÇÃO	VENDAS	ESTOQUE (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.