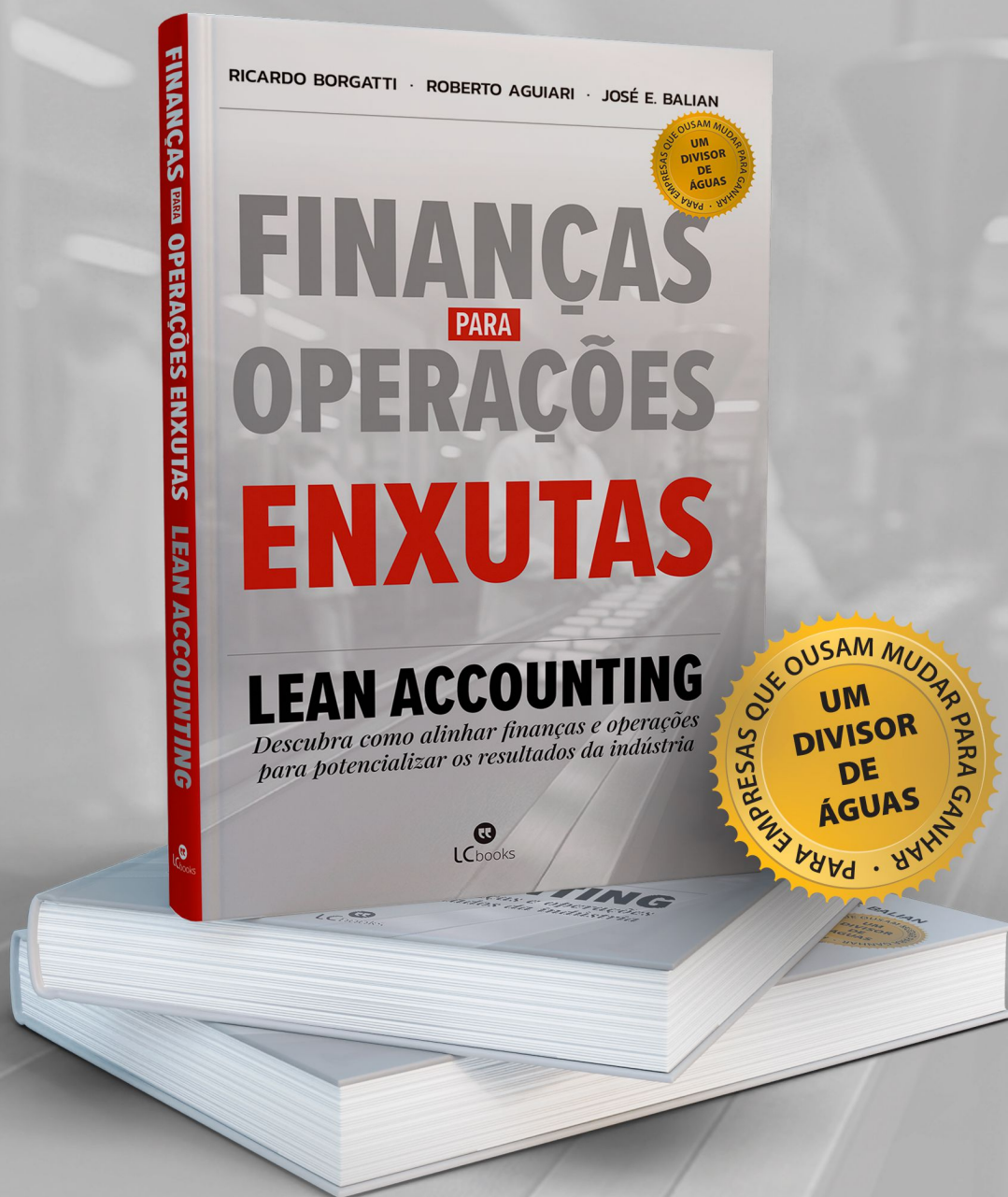


RICARDO BORGATTI · ROBERTO AGUIARI · JOSÉ E. BALIAN

Notas de esclarecimento e corretivas



Notas de esclarecimento/corretivas

Nota 1: página 23, 24 e 25.

DRE	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Receita	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
CMV	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 18.000,00
Lucro Bruto	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Despesas	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Lucro Líquido	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00

FIG 1.1 – DRE Empresa A

Para fins de simplificação e manutenção do foco na questão apenas do Lucro X Caixa, sem a problemática dos rateios e estocagem do custo fixo que virão a seguir quando avançarmos no caminho das operações industriais, no exemplo acima (e nos demais a seguir neste tópico) as Empresas A, B e C são empresas comerciais (compra e venda de mercadorias). O termo CMV utilizado aqui significa Custo das Mercadorias Vendidas (análogo ao CPV na indústria, porém sem as complicações dos rateios).

Nota 2: página 34.

$$PE_{FXY} = \frac{600.000 - 85.000 + 151.000}{0,60} = 1.110.000$$

Corrigindo os valores apresentados no parágrafo anterior à fórmula acima:

“Partindo do exemplo anterior: Consideremos que a XY tem em seus Custos Fixos R\$ 85 mil de depreciação e Amortizações de Financiamentos de R\$ 151 mil, teríamos, portanto. ”

Nota 3: página 45.

Ativo Circulante Operacional		Passivo Circulante Operacional	
Clientes a Receber (CAR)	R\$ 11.250	Fornecedores a pagar	R\$ 6.000
Estoque de matéria-prima	R\$ 600	Despesas Operacionais a pagar	R\$ 600
Estoque de Produto em processo mais Produto Acabado	R\$ 2.625		
A – Total	R\$ 14.475	B -Total	R\$ 6.600
Necessidade de Capital de Giro (NCG) = (A-B)	R\$ 7.875		

BALANÇO PATRIMONIAL – (BP) da Empresa KF

A fim de tornar mais claro o exemplo substituímos na primeira linha da tabela, no ativo circulante, o termo “Duplicatas a Receber” por “Clientes a Receber”.

Nas resoluções que seguem o exemplo, ao invés da sigla DAR utilizaremos a sigla CAR simbolizando o montante que temos a receber dos clientes.

“...Resolução 1:

a) Ciclo Financeiro (CF):

- Prazo Médio de Recebimento (PMR)

$$\text{PMR} = (\text{CAR}/\text{VENDAS}) \times \text{Período} = \text{dias} \quad (\text{R\$}11.250/\text{R\$}67.500) \times 360 = 60 \text{ dias ...}”$$

Nota 4: página 51.

Definição do termo ERP:

ERP (Enterprise Resource Planning, ou Planejamento de Recursos Empresariais) é um sistema de software que integra e automatiza os processos de negócios essenciais de uma empresa (como finanças, RH, produção, vendas, estoque) em uma única plataforma, centralizando dados e informações para otimizar operações, melhorar a tomada de decisões e oferecer uma visão unificada do negócio, eliminando a duplicação de dados.

Nota 5: página 76.

		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Resultado Operacional	Receita	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000
	Custo	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000
	Margem	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000
	Despesa	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Lucro	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000	R\$ 2.000
Ciclo de Caixa	PMR	60	60	60	60	60	60
	PME	48	48	48	48	48	48
	PMP	52	52	52	52	52	52
	CC	56	56	56	56	56	56
	NCG	R\$ 54.000	R\$ 54.000	R\$ 54.000	R\$ 54.000	R\$ 54.000	R\$ 54.000
	CDG	R\$ 56.000	R\$ 58.000	R\$ 60.000	R\$ 62.000	R\$ 64.000	R\$ 66.000
Fluxo de Caixa	Saldo Inicial	R\$ 0	R\$ 2.000	R\$ 4.000	R\$ 6.000	R\$ 8.000	R\$ 10.000
	Receita	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000
	Fornecedores	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000
	Despesas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Saldo Final	R\$ 2.000	R\$ 4.000	R\$ 6.000	R\$ 8.000	R\$ 10.000	R\$ 12.000
Tesouraria *	Receber	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000
	Fornecedores	R\$ 48.000	R\$ 48.000	R\$ 48.000	R\$ 48.000	R\$ 48.000	R\$ 48.000
	Despesas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000

Tabela Ciclo de Caixa

Corrigidos os valores do fluxo de caixa e inclusão do mês 1.

A tabela acima representa (de forma resumida) um conjunto de relatórios da administração financeira do negócio.

- Resultado Operacional é uma simplificação do DRE.
- Ciclo de caixa é o cálculo do próprio período do ciclo e da NCG, além do CDG o capital de Giro disponível.
- Fluxo de Caixa é o movimento de entradas, saídas e saldo do caixa mensal.
- Tesouraria representa os saldos das carteiras de Contas a Receber e a Pagar.

* Buscando representar um regime de estado contínuo (Steady State), não uma posição inicial partindo do Zero, consideramos movimentos anteriores da mesma monta do mês 1 para compor o saldo inicial da tesouraria.

Nota 6: página 82.

		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Resultado Operacional	Receita	R\$ 30.000	R\$ 36.000	R\$ 43.200	R\$ 51.900	R\$ 62.250	R\$ 74.700
	Custo	R\$ 24.000	R\$ 28.800	R\$ 34.560	R\$ 41.520	R\$ 49.800	R\$ 59.760
	Margem	R\$ 6.000	R\$ 7.200	R\$ 8.640	R\$ 10.380	R\$ 12.450	R\$ 14.940
	Despesa	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Lucro	R\$ 2.000	R\$ 3.200	R\$ 4.640	R\$ 6.380	R\$ 8.450	R\$ 10.940
Fluxo de Caixa	Saldo Inicial	R\$ 0	R\$ 2.000	R\$ 4.000	R\$ 6.000	R\$ 3.200	R\$ 640
	Receita	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 36.000	R\$ 43.200
	Fornecedores	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 28.800	R\$ 34.560	R\$ 41.520
	Despesas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Saldo Final	R\$ 2.000	R\$ 4.000	R\$ 6.000	R\$ 3.200	R\$ 640	-R\$ 1.680
Ciclo de Caixa	PMR	90	80	76	76	76	76
	PME	30	25	21	17	14	12
	PMP	52	47	47	46	46	46
	CC	68	58	50	47	44	42
Capital de Giro	NCG	R\$ 66.000	R\$ 66.000	R\$ 67.200	R\$ 74.640	R\$ 83.580	R\$ 94.350
	CDG	R\$ 68.000	R\$ 70.000	R\$ 73.200	R\$ 77.840	R\$ 84.220	R\$ 92.670

Tabela Ciclo de Caixa 3

Corrigidos os valores do CDG e do Fluxo de Caixa.

Nota 7: página 83.

		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Resultado Operacional	Receita	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700
	Custo	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760
	Margem	R\$ 14.940	R\$ 14.940	R\$ 14.940	R\$ 14.940	R\$ 14.940	R\$ 14.940
	Despesa	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Lucro	R\$ 10.940	R\$ 10.940	R\$ 10.940	R\$ 10.940	R\$ 10.940	R\$ 10.940
Fluxo de Caixa	Saldo Inicial	-R\$ 1.680	-R\$ 3.580	-R\$ 5.090	R\$ 5.850	R\$ 16.790	R\$ 27.730
	Receita	R\$ 51.900	R\$ 62.250	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700	R\$ 74.700
	Fornecedores	R\$ 49.800	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760	R\$ 59.760
	Despesas	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000	R\$ 4.000
	Saldo Final	-R\$ 3.580	-R\$ 5.090	R\$ 5.850	R\$ 16.790	R\$ 27.730	R\$ 38.670
Ciclo de Caixa	PMR	85	90	90	90	90	90
	PME	12	12	12	12	12	12
	PMP	50	50	50	50	50	50
	CC	47	52	52	52	52	52
Capital de Giro	NCG	R\$ 107.190	R\$ 119.640	R\$ 119.640	R\$ 119.640	R\$ 119.640	R\$ 119.640
	CDG	R\$ 103.610	R\$ 114.550	R\$ 125.490	R\$ 136.430	R\$ 147.370	R\$ 158.310

Tabela Ciclo de Caixa 4

Continuidade da correção da nota anterior (CDG e Fluxo de Caixa).

Nota 8: página 95.

PRODUTO A	
Preço de Vendas	R\$ 1,00
Custo Unit Materiais	R\$ 0,50
MOD	R\$ 300.000
GGF	R\$ 1.200.000
D Operacional	R\$ 500.000

FIG 2.2 – Dados do Produto A

GGF representa os Gastos Gerais de Fabricação que são os custos indiretos de produção.

Nota 9: página 96.

XPTO 1 – Ponto de Equilíbrio	
Margem Contribuição unit	R\$ 0,50
Custos/Despesas Fixas	R\$ 2.000.000
Ponto de Equilíbrio (und)	4.000.000

FIG 2.3 – Ponto de Equilíbrio XPTO 1

Custos/Despesas Fixas são o somatório de MOD + GGF + Despesa Operacional da tabela anterior.

Nota 10: página 121.

	Preço	Margem Relativa	Vendas	Receitas	Margem Absoluta
PRODUTO A	R\$ 10,00	45%	250.000	R\$ 2.500.000	R\$ 1.125.000
PRODUTO B	R\$ 8,00	25%		-	-
PRODUTO C	R\$ 9,00	50%	50.000	R\$ 450.000	R\$ 225.000
PRODUTO D	R\$ 7,00	65%	10.000	R\$ 70.000	R\$ 45.500
PRODUTO E	R\$ 15,00	20%		-	-
TOTAL		46%		R\$ 3.020.000	R\$ 1.395.500
Custos Fixos + Despesas Operacionais					R\$ 2.000.000,00
Lucro Operacional					-R\$ 604.500,00

FIG 3.6 – Resultado Vendas Produtos Margem acima da meta

No parágrafo anterior à figura 3.6 sugerimos, no exemplo, cortar as vendas dos produtos B e D. O correto seria B e E.

Nota 11: página 125.

PRODUTO	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida	Materiais	MOD	MOI	GGF	CPV	MB	MB%
PRODUTO A	R\$ 7.824.000	R\$ 938.880	R\$ 6.885.120	R\$ 2.712.000	R\$ 1.067.853	R\$ 889.878	R\$ 889.384	R\$ 5.515.115	R\$ 1.370.005	20%
PRODUTO B	R\$ 8.628.000	R\$ 603.960	R\$ 8.024.040	R\$ 3.729.000	R\$ 120.133	R\$ 100.111	R\$ 95.106	R\$ 4.044.350	R\$ 3.979.690	50%
PRODUTO C	R\$ 4.832.00	R\$ 241.600	R\$ 4.590.400	R\$ 3.160.000	R\$ 800.890	R\$ 667.408	R\$ 634.038	R\$ 5.262.336	-R\$ 671.936	-15%
PRODUTO D	R\$ 3.400.000	R\$ 306.000	R\$ 3.094.000	R\$ 1.400.000	R\$ 224.249	R\$ 186.874	R\$ 177.531	R\$ 1.988.654	R\$ 1.105.346	36%
PRODUTO E	R\$ 3.400.000	R\$ 306.000	R\$ 3.094.000	R\$ 1.800.000	R\$ 186.874	R\$ 155.729	R\$ 147.942	R\$ 2.290.545	R\$ 803.455	26%
	R\$ 28.084.000	R\$ 2.396.440	R\$ 25.687.560	R\$ 12.801.000	R\$ 2.400.000	R\$ 2.000.000	R\$ 1.900.000	R\$ 19.101.000	R\$ 6.586.560	26%

FIG 3.9 – Margem Bruta Empresa ABC

Corrigido o valor total da coluna “MB”.

Nota 12: página 136.

DRE TRADICIONAL			% RL
=	Receita Bruta	R\$ 10.000.000	125,0%
-	Impostos s/ venda	-R\$ 1.800.000	-22,5%
-	Deduções	-R\$ 200.000	-2,0%
=	Receita Líquida	R\$ 8.000.000	100,0%
-	CPV	-R\$ 4.163.050	-52,0%
-	CMA (Custo de Materiais Aplicados)	-R\$ 2.024.000	-25,3%
-	Produção por terceiros	-R\$ 152.000	-1,9%
-	Outros Custos Variáveis de Produção	-R\$ 216.000	-2,7%
-	MOD	-R\$ 353.963	-4,4%
-	MOI	-R\$ 541.650	-6,8%
-	GGF	-R\$ 875.438	-10,9
=	Margem Bruta	R\$ 3.836.950	48,0%

Primeira parte do DRE deveria conter gastos variáveis

Fig 4.1 – DRE Tradicional

Incluídas as linhas “Produção por terceiros” e “Outros Custos Variáveis de Produção” na somatória do CPV.

Nota 13: página 158.

Onde lê-se:

“Ou, de forma simplificada²⁷:”

A nota de rodapé correta é a 25: “Para fins de simplificação nestes cenários estamos assumindo prazo zero das contas a receber e a pagar (à vista) e despesas industriais/operacionais sem depreciação.”

Nota 14: página 163.

DRE TRADICIONAL C(3)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Acumulado Do Período
Venda Und	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	30.000.000
Produção Und	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	39.000.000
Custo de Materiais	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	
MOD	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	
GCF	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	
Custo Total Produção	R\$ 4.750.000	R\$ 4.750.000	R\$ 4.750.000	R\$ 4.750.000	R\$ 4.750.000	R\$ 4.750.000	
Custo Unitário Produção	R\$ 0,73	R\$ 0,73	R\$ 0,73	R\$ 0,73	R\$ 0,73	R\$ 0,73	
Receita	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 30.000.000
CPV	R\$ 3.804.348	R\$ 3.729.097	R\$ 3.695.364	R\$ 3.678.497	R\$ 3.669.341	R\$ 3.664.040	R\$ 22.240.687
Desp Operacional	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 3.000.000
Lucro Operacional	R\$ 695.652	R\$ 770.903	R\$ 804.636	R\$ 821.503	R\$ 830.659	R\$ 835.960	R\$ 4.759.313
Estoque Total	R\$ 9.945.652	R\$ 10.966.555	R\$ 12.021.191	R\$ 13.092.694	R\$ 14.173.353	R\$ 15.259.313	R\$ 15.259.313
Variação do Estoque	R\$ 945.652	R\$ 1.020.903	R\$ 1.054.636	R\$ 1.071.503	R\$ 1.080.659	R\$ 1.085.960	R\$ 6.259.313
Geração de Caixa Operacional	-R\$ 250.000	-R\$ 250.000	-R\$ 250.000	-R\$ 250.000	-R\$ 250.000	-R\$ 250.000	-R\$ 1.500.000

FIG 5.12 – Custo X Lucro X Geração de Caixa Tradicional XPTO venda acima do P.E. e superprodução

Corrigido o total acumulado no período de Geração de Caixa Operacional.

Nota 15: página 164.

DRE TRADICIONAL C(4)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Acumulado Do Período
Venda Und	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	25.200.000
Produção Und	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	21.000.000
Custo de Materiais	R\$ 1.750.000	R\$ 1.750.000	R\$ 1.750.000	R\$ 1.750.000	R\$ 1.750.000	R\$ 1.750.000	
MOD	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	
GGF	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	R\$ 1.000.000	
Custo Total Produção	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	R\$ 3.250.000	
Custo Unitário Produção	R\$ 0,93	R\$ 0,93	R\$ 0,93	R\$ 0,93	R\$ 0,93	R\$ 0,93	
Receita	R\$ 4.200.000	R\$ 4.200.000	R\$ 4.200.000	R\$ 4.200.000	R\$ 4.200.000	R\$ 4.200.000	R\$ 25.200.000
CPV	R\$ 3.500.000	R\$ 3.609.375	R\$ 3.693.440	R\$ 3.756.858	R\$ 3.803.680	R\$ 3.837.392	R\$ 22.200.744
Desp Operacional	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 3.000.000
Lucro Operacional	R\$ 200.000	R\$ 90.625	R\$ 6.560	-R\$ 56.858	-R\$ 103.680	-R\$ 137.392	-R\$ 744
Estoque Total	R\$ 12.750.000	R\$ 12.390.625	R\$ 11.947.185	R\$ 11.440.327	R\$ 10.886.647	R\$ 10.299.256	R\$ 10.299.256
Variação do Estoque	-R\$ 250.000	-R\$ 359.375	-R\$ 443.440	-R\$ 506.858	-R\$ 553.680	-R\$ 587.392	-R\$ 2.700.744
Geração de Caixa Operacional	R\$ 450.000	R\$ 450.000	R\$ 450.000	R\$ 450.000	R\$ 450.000	R\$ 450.000	R\$ 2.700.00

FIG 5.14 – Custo X Lucro X Geração de Caixa Tradicional XPTO com venda acima do P.E. e redução de estoques

Corrigidos os cabeçalhos laterais de “Estoque Total” e “Variação do Estoque”. Neste caso não deve conter a sigla (CV) que significaria estoque a custo variável.

Nota 16: página 171.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Estoque	Estoque Inicial	250	250	250	250	250	250	250	250
	Compras	800	800	800	800	800	800	800	800
	Vendas	800	800	800	800	800	800	800	800
	Estoque Final	250	250	250	250	250	250	250	250
	Estoque R\$	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000	R\$ 30.000
Resultado Operacional	Receita	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000
	Custo	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000
	Margem	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000	R\$ 24.000
	Despesa	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500	R\$ 19.500
	Lucro	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500	R\$ 4.500
G.C.O	Var Estoque	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
	Var C.R	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 120.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
	Var C.P	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 0	R\$ 0
	Depreciação	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500	R\$ 1.500
	G.C.O	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000	-R\$ 18.000	R\$ 102.000	R\$ 6.000	R\$ 6.000
Fluxo de Caixa	Saldo Inicial	R\$ 0	R\$ 6.000	R\$ 12.000	R\$ 18.000	R\$ 24.000	R\$ 30.000	R\$ 12.000	R\$ 120.000
	Receita	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000	R\$ 120.000
	Fornecedores	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 96.000	R\$ 0	R\$ 96.000	R\$ 96.000
	Despesas	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000	R\$ 18.000
	Saldo Final	R\$ 6.000	R\$ 12.000	R\$ 18.000	R\$ 24.000	R\$ 30.000	R\$ 12.000	R\$ 120.000	R\$ 126.000

FIG 5.20 – Demonstrativo GCO com aumento do prazo de Fornecedores

O valor correto do GCO no mês 7 é R\$ 102.000.

Nota 17: página 185.

Tópico 6.4, segundo parágrafo, o texto correto é:

“...e sabendo que a MC atual é de **44%**...”

Nota 18: página 190.

Tópico 6.6, terceiro parágrafo, o texto correto é:

“...mesmo caso do tópico **6.3**...”

Nota 19: página 190.

Análise Viabilidade PREÇO X VOLUME		
Qtde	60.000	Unds
Preço	R\$ 22,00	
Receita Bruta	R\$ 1.320.000	
Impostos s/ venda	R\$ 356.400	27%
Receita Líquida	R\$ 963.600	
Desp c/ vendas	R\$ 67.452	7%
CVPV	R\$ 510.000	R\$ 8,50
M Contribuição	R\$ 386.148	40,1%
Investimento Projeto	R\$ 2.500.000	
Ciclo de Caixa	105	dias
NCG	R\$ 4.620.000	
Investimento Total	R\$ 7.120.000	
TIR Projeto	5%	ao mês
Payback simples	18	meses

Corrigido o termo “**Payback simples**”.

Nota 20: página 211.

DRE TRADICIONAL C (0)	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Receita	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000	R\$ 5.000.000
CPV	R\$ 4.000.000	R\$ 4.193.548	R\$ 4.372.760	R\$ 4.536.388	R\$ 4.682.792	R\$ 4.809.675
Desp Operacional	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000	R\$ 500.000
Lucro Operacional	R\$ 500.000	R\$ 306.452	R\$ 127.240	- R\$ 36.388	-R\$ 182.792	-R\$ 309.675

Corrigido o valor da Receita no mês M9 **R\$ 5.000.000**.

Nota 21: página 216.

$$MC\% = \frac{4*3\%}{(1-5\%)} = 12,6\%$$

Corrigida a sequência dos termos no numerador da fórmula; correto “**4 * 3%**”. Apenas para manutenção da coerência com a fórmula teórica apresentada logo acima, sem alteração no resultado.

Nota 21: página 217.

Análise Viabilidade PRODUTO C - Preço Limite		
Qtde	800.000	unds
Preço	R\$ 9,80	
Receita Bruta	R\$ 7.840.000	
Impostos s/venda	R\$ 392.000	5,0%
Receita Líquida	R\$ 7.448.000	
Despesa c/ vendas	R\$ 186.200	2,5%
CVPV	R\$ 6.320.000	R\$ 7,90
M Contribuição	R\$ 941.800	12,6%
Ciclo de Cxa PROD C	120	dias
NCG	R\$ 31.360.000	
TIR PRODUTO C	3,0%	ao mês

Corrigida a unidade de medida do “Ciclo de Cxa PROD C”, correto é “**dias**”.

Nota 22: página 236.

Tópico 8.3.1, oitavo parágrafo:

O correto é "...de horas disponíveis => R\$ 16.000 / 720h)."

Nota 23: página 236.

Tópico 8.3.1, nono parágrafo:

O correto é "...de GGF será de R\$ 66,66 (R\$ 48.000 / 720h)."

Nota 24: página 243.

Tópico 8.3.2, segundo parágrafo:

O correto é "...ritmo de produção = 180h x 60 min / 1.800und vendidas)."

Nota 25: página 249.

Tópico 8.3.3, primeiro parágrafo:

O correto é "...com um novo Takt de 5min/und (180h*60min / 2.160und = 5min/und)."

Nota 26: página 279.

Tópico 9.4, quinto parágrafo:

O correto é "...no cenário 5, anteriormente apresentado no **capítulo 8**..."

Nota 27: página 280.

O correto é " TSU_{mix} = Tempo Total de *Setup* do mix na estação gargalo ..."

Nota 28: página 286.

Página 286, segundo parágrafo:

O correto é "...LT médio ponderado (de 180h para **248h**)."

Nota 29: página 287.

Página 287, último parágrafo:

O correto é "...no LT médio ponderado (de 90h para **124h**)."