

**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 “MAGNUMBOX”

Professores do CTAE

INTRODUÇÃO

Magnumbox é uma empresa que se dedica à industrialização e ao comércio de esquadrias de alumínio, box para banheiros, gabinetes para pias, divisão de ambientes e cantoneiras para acabamento de paredes (Anexo I).

Foi fundada em 1965 pelo Sr. Silvino, o qual descreveu o organograma inicial da empresa conforme (anexo II).

Com a ampliação dos negócios o Sr. Silvino convidou seu irmão, Sr. Otávio, para juntos darem continuidade ao empreendimento que se apresentava muito rentável, mas exigia também muita dedicação dos empresários. Com a admissão do novo sócio a estrutura da empresa foi modificada. O organograma atual foi elaborado com base nos levantamentos descritos a seguir (Anexo III).

Esta empresa foi praticamente a primeira desse tipo de atividade na cidade de Campinas.

Passaram-se alguns anos de atividades sem que tivessem problemas relativos à concorrência, porém, atualmente já causa preocupações aos empresários. Diante disso, o Sr. Silvino procurou o CTAE. Os técnicos do CTAE foram até a empresa, aplicaram um Diagnóstico Administrativo, ficou revelado o seguinte:

- Com a admissão do novo sócio as funções de ambos foram naturalmente se descentralizando de tal forma que cada um agia muito separadamente. Essa descentralização não foi acompanhada por um sistema de coordenação e controles adequados.
- O Sr. Silvino tinha perdido completamente o controle financeiro, mas necessitava de informações importantes, as quais se encontram com a Direção Administrativa.
- O Sr. Silvino era responsável pelas compras de matéria prima, as vezes efetuava grandes comprar para aproveitar melhores preços, sem antes consultar a Direção Administrativa sobre a situação financeira da empresa. Esse procedimento gerava constantemente problemas para a solvência dos compromissos com fornecedores.

- Através do anexo III vemos que o Sr. Silvino é o Diretor Industrial. Responsável somente por assuntos relativos à produção, porém, pelo seu bom relacionamento com a clientela, efetua diversas vendas.

Os clientes (amigos) acham mais conveniente fazer transações com ele do que com o próprio Diretor Comercial.

- Os serviços de rotinas administrativas estavam separados. Eram feitas partes no escritório da fábrica e partes no escritório da loja n. 01 (centro).

Como a empresa trabalha sob encomenda, a forma de cálculo de custos da empresa não atendia as necessidades de precisão requeridas por esses orçamentos.

A estrutura administrativa atual insuficientemente organizada para atender as atuais necessidades de controles contábeis, financeiros e de custo.

1. ANÁLISE DA ESTRUTURA FUNCIONAL ATUAL

O Diagnóstico de Funções foi aplicado inicialmente ao nível dos diretores através de entrevistas e ficou revelado o seguinte:

- A Direção Geral é exercida conjuntamente pelos 2 sócios.
- A Direção Administrativa está a cargo do Sr. Otávio que é responsável pelas lojas, pelos escritórios e pela administração financeira.

O Diretor Industrial, também com funções de decisão na Direção Geral, é responsável pela produção e almoxarifado, mas constantemente interfere diretamente nos setores produtivos e efetua vendas que deveriam ser feitas através das lojas 1 e 2.

O Diretor Industrial não tinha conhecimento da posição financeira e nem informações dos controles existentes.

Indagado pelo analista sobre a execução dos serviços administrativos, revelou não ter conhecimento e nem noções dos serviços existentes, principalmente dos controles no setor financeiro.

Foi aplicado também um diagnóstico nas funções executivas através de entrevistas com os funcionários. Os dados obtidos são apresentados em forma de “listas de atividades”, no anexo IV páginas 1, 2 e 3.

De posse dos dados colhidos na entrevista com os diretores e das listas de atividades desenvolvidas pelos elementos executivos, foi elaborado o funcionograma geral da empresa, apresentado no anexo V pag. 1 e 2. Com os dados acima, sugeriu-se a adoção de fluxograma de documentos e controles necessários para o atendimento de um pedido, desde a entrega da solicitação de visitas pelos encarregados das lojas 1 e 2 aos vendedores, até a colocação do produto na casa do cliente, que é apresentado no anexo VI pag. 1 e 2.

Para ser elaborado este fluxograma foi necessário utilizar os controles existentes (anexos VII a XVI).

2. ESTRUTURA PROPOSTA

Após a análise da estrutura administrativa atual e das atividades executadas, foram feitas as seguintes proposições:

1. Transferência do escritório do centro para a fábrica.
2. Novo organograma, conforme anexo XVII.
3. Redistribuição de funções, conforme anexo XVIII.
4. Criação e implantação de novos controles. Anexos XIX e XVII.
5. Novo fluxograma para o atendimento de pedidos. Anexo XVIII pag. 1 e 2
6. Novo sistema contábil.
7. Fluxo de informações para um sistema de custos -.Anexo XXVIII.

3. CONTABILIDADE

A contabilidade é feita pelo sistema de Diário manuscrito.

Os registros contábeis não seguem um plano de contas, são feitos baseados na prática do contador.

Não são apurados balancetes mensais de verificação. Somente no final de cada exercício é fechado o balanço, de acordo com um método fornecido pelo

contador (o que ele chama de plano de contas) o qual podemos ver pelo anexo XXIX.

Os saldos das contas “fornecedores” e “Duplicatas a Receber” são conhecidos somente pelo total, através de fichas sintéticas, não existindo fichas analíticas para cada fornecedor e cliente.

As despesas da empresa são agrupadas em despesas de fabricação e administrativas, somente.

Os resultados apresentados no balanço e a forma pela qual são mostrados, dificultam qualquer tipo de análise.

Ficou diagnosticado ser necessário implantar um sistema contábil que apresente um balancete mensal de verificação. Este balancete deve conter um detalhamento de todas as operações efetuadas pela empresa, e na medida possível, fornecer elementos para a implantação de um sistema de custos.

Para esse sistema contábil ser implantado é necessário um Plano de Contas adequado, o qual é apresentado no anexo XXX.

4. ESTUDO DE ADEQUAÇÃO E VIABILIDADE DE UM SISTEMA CONTÁBIL PARA A EMPRESA

Diante das análises anteriormente efetuadas através dos Diagnósticos, os consultores do CTAE elaboraram um estudo de viabilidade para aplicação de um sistema contábil adequado às características e possibilidades da empresa.

4.1 Sistema Ficha Tríplice

O princípio básico do sistema é um conjunto de três fichas (anexo XXXI) nas quais são lançados, simultaneamente, por decalque a carbono o débito e o crédito da Conta Razão.

A primeira via (branca) é impressa e datilografada com tinta e fita roxo-copiativa.. Após ser destacada das demais, é utilizada para o registro do lançamento contábil no livro copiador de diário.

A segunda via (rosa) será o débito da Conta Razão e a terceira via (amarela) será o crédito.

O lançamento na Ficha Tríplice é feito servindo-se apenas de uma máquina de escrever, com fita roxo-copiativa, sem dispositivo especial.

Classificação dos Documentos

Os lançamentos são formulados diretamente à vista dos documentos contábeis, após classificação que se faz nos mesmos, pelo plano de contas (anexo XXX), usando-se para isso um carimbo apropriado.

O lançamento de uma Conta Razão poderá ser feito diariamente ou mensalmente.

Distribuição das Fichas

As 2as. e 3as. fichas, respectivamente, débito e crédito, de uma determinada conta, são reunidas, arquivadas e presas por um grampo numa pasta chamada “Coletor de Razão” (anexo XXXII) em ordem de data decrescente. Em cada data serão colocadas primeiramente as fichas de débito e sobre elas as fichas de crédito.

O uso do “Coletor de Razão” dispensa o registro dos lançamentos em fichas Razão para todas as contas do “Plano de Contas”. Aconselhamos, entretanto, o preenchimento de uma ficha Razão paralela às Fichas do “Coletor de Razão”, apenas para as contas de Caixa – Bancos – C/ Movimento – Fornecedores – Conta Corrente dos Sócios, cujo modelo consta do anexo XXXIII.

Para as Duplicatas a Receber, julgamos ser desnecessário o uso de Fichas Razão, podendo ser utilizadas, para o mesmo fim e com melhores informações sobre a conta dos clientes, as fichas já existentes na empresa (anexo IX).

Para o controle dos bens patrimoniais, sugerimos a ficha do anexo XXXIV também pertencente ao Sistema Tríplice.

Registro das Somas e Saldos

Para se computar o saldo de cada conta em seu Coletor de Razão (anexo XXXII), processa-se à soma das fichas rosa (débito) e amarelas (crédito), registrando-se os totais, de cada conta, na ficha Razonete (anexo XXXV), nas suas respectivas colunas de débito e crédito.

Computado o saldo, é ele adicionado ou deduzido do saldo anterior e registrado na coluna própria dos saldos.

À medida que vão sendo arquivadas novas fichas de razão, do movimento diário ou mensal, a ficha Razonete deve ser passada para a parte superior, isto é, colocada sempre sobre a última ficha de lançamento arquivada em ordem crescente de data, como seja: as fichas de fevereiro sobre as de janeiro e assim sucessivamente, ficando a ficha Razonete sempre visível em primeiro plano ao abrir-se o coletor de razão.

Os Razonetes compreendem os dados numéricos, por meio dos quais pode-se conhecer, a qualquer momento, o volume das operações de cada conta e oferecem também o elemento estatístico para se levantar o balancete mensal de verificação.

Balancete de Verificação (anexo XXXVI)

Para se verificar a exatidão do Razão e as variações sofridas pelo patrimônio, é necessário que se levante o Balancete Mensal de Verificação sintético, sendo extraído dos Coletores de razão pelos saldos constantes em seus razonetes, de acordo com a ordem existente no Plano de Contas (anexo XXX).

Fichário dos Coletores de Razão

O arquivo dos Coletores de Razão reunidos e tecnicamente dispostos, segundo o Plano de Contas, em caixa apropriada, com guias divisionárias com o objetivo de torná-lo funcional, permite avaliar a qualquer tempo, o estado do Ativo e Passivo da empresa.

Abertura da Escrita pelo Sistema Ficha-Tríplice

Deve-se, em primeiro lugar, providenciar o registro do novo Diário-Copiador na Junta Comercial, encerrando o Diário Manual antigo, bastando fazer o termo de encerramento, esclarecendo os motivos: (O presente Diário encerra-se nesta data em virtude de transformação da escrituração manuscrita para maquinizada, sistema “ficha-Tríplice”, que exige para Diário um livro copiador. Data e assinatura); e o prosseguimento da escrita em outro Diário, declaração essa que deverá ser assinada pelos sócios e pelo contador, devendo ser levado ao Juiz para ser rubricado.

No termo da abertura do Diário-Copiador, também será declarado que o mesmo é prosseguimento do diário manual n...., que ficou encerrado em tal data, pelo novo sistema imprimido à contabilidade.

Em segundo lugar, transferir todos os saldos existentes no Razão manual, apurados por um Balancete de Verificação ou Balanço Geral, para os Coletores de Razão, titulados de acordo com o Plano de Contas, registrando-os na ficha Razonete, saldos estes que continuarão acrescidos do novo movimento.

Quando o Diário Copiador é legalizado em atraso, os lançamentos iniciais devem ficar subordinados à data em que o livro tenha saído da Junta Comercial, fazendo-se nas fichas referências às datas em que as operações foram realmente realizadas, até atingir a data da legalização do Diário-Copiador na repartição.

O método Ficha-Tríplice é, portanto, perfeitamente compatível com as leis vigentes, desde que se observe clareza e individualização dos lançamentos, comprovados por documentação idônea.

Contateca

Anualmente, depois de encerrado o exercício, encadernam-se todos os Coletores de Razão, com indicação do ano e das contas, formando-se assim, ordenadamente dispostos, a Contateca da empresa, na qual se pode ler a função histórica dos lançamentos na sua ordem cronológica e se avaliar a função estatística, pelos seus valores numéricos agrupados.

Observações

a) O sistema só admite a primeira fórmula das partidas dobradas, a fim de se poder isolar cada conta nos seus respectivos Coletores de Razão;

b) O sistema não admite o transporte de soma de uma ficha para outra. Neste caso, são feitas tantas outras fichas quantas sejam necessárias para completar todos os lançamentos de uma mesma partida;

c) Todas as fichas de lançamentos são numeradas, limitando-se a numeração no fim de cada exercício. Para esta numeração usa-se o carimbo de repetição, máquina de escrever ou mesmo lápis-cópia.

Partidas Mensais

A estrutura funcional da escrituração por partidas mensais, cuja validade está definitivamente assegurada é idêntica a da escrita diária obedecendo as mesmas formas traçadas por ela. Na parte destinada à data diária, deverá figurar o último dia do mês colocando-se os dias correspondentes na coluna vertical existente à margem esquerda da Ficha Tríplíce, a fim de se poder registrar em ordem cronológica, as transações do mês, de cada conta de uma única natureza; no dia exato em que, realmente, foi realizada a operação.

4.1.1 Custo para Implantação do Sistema “Ficha-Tríplice”

- Balancete (anexo XXXVI)	
15 jogos a Cr\$ 0,16 jg.	Cr\$ 2,40
- Coletor de Razão (anexo XXXII)	
80 pastas a Cr\$ 0,30/p	Cr\$ 24,00
- Razonete (anexo XXXV)	
80 fichas a Cr\$ 0,06/f.	Cr\$ 4,80
- Lançamento tríplice (anexo XXXI)	
800 lançamentos a Cr\$ 0,176/lç.	Cr\$140,00
- Ficha Razão (anexo XXXIII)	
10 fichas a Cr\$ 0,20/fl.....	Cr\$ 2,00
- Livro Copiador Diário	
1 (hum) livro c/250 fl.	Cr\$150,00
- Gelatina	
10 placas	Cr\$120,00
- Óleo conservador de gelatina	
1 (hum) vidro	Cr\$ 7,00
- Esponja umidecedora	
1 (uma)	Cr\$ 1,00
- Rolete	
1 (hum)	<u>Cr\$ 40,00</u>
- CUSTO ANUAL DO MATERIAL.....	Cr\$ 491,00

4.2 Sistema Maquinizado

O sistema contábil maquinizado (anexo XXXVII), é composto por um aparelho insertor de fichas, adaptado numa máquina de escrever, uma folha de diário (anexo XXXVIII), utilizada para os registros dos lançamentos do livro copiador de Diário, uma Ficha Razão (anexo XXXIX), balancete mensal de verificação (anexo XXXVI), borrador (anexo XL), fichário e arquivo (anexo XXXVII).

A folha do diário será colocada entre o aparelho insertor de fichas e o carro da máquina de escrever.

Será utilizada uma ficha razão para cada conta de acordo com o plano de contas (anexo XXX). Será inserida no aparelho e nela registrado o débito e o crédito do lançamento correspondente.

O registro do lançamento na ficha razão será feito, algumas vezes, utilizando-se o próprio documento e a maior parte transcrevendo-se do borrador (anexo XL). O registro na folha do diário será transcrito da ficha razão, por decalque, com carbono roxo-copiativo.

A soma e o saldo de cada ficha razão serão obtidos com a ficha fora do aparelho.

O balancete mensal de verificação será apurado utilizando-se o saldo de cada conta (Ficha Razão).

As fichas serão arquivadas em um fichário apropriado (anexo XXXVII), com um índice separando cada grupo de acordo com o plano de contas.

No final de cada exercício, essas Fichas Razão serão encadernadas formando a contateca da empresa. O saldo de cada uma será transportado para outras no próximo exercício, com a exceção das que se encerrarem no final do exercício.

4.2.1 Custo para Implantação do Sistema “Maquinizado”

- Ficha Razão	
80 fichas (aprox) a Cr\$ 0,50/fl.....	Cr\$ 40,00
- Folha do Diário	
150 folhas (aprox) a Cr\$ 1,20/fl.	Cr\$180,00
- Folhas de Carbono	
50 folhas (aprox) a Cr\$ 2,00/fl.	Cr\$100,00
- Borrador	
300 fichas (aprox) a Cr\$ 0,10/fc.....	Cr\$ 30,00
- Balancete	
15 jogos (aprox) a Cr\$ 0,16/jg.	Cr\$ 2,40
- Livro Copiador Diário	
1 (hum) livro c/250 folhas.....	Cr\$ 150,00

- Gelatina
10 placas a Cr\$ 12,00/pl.Cr\$ 120,00
- Óleo conservador de gelatina
1 (hum) vidroCr\$ 7,00
- Rolete
1 (hum)Cr\$ 40,00
- CUSTO ANUAL DO MATERIAL.....Cr\$670,00

Observação: Neste orçamento não estão incluídas as fichas razão que serão utilizadas para as contas de clientes.

- Aparelho Insetor MaquinizadoCr\$ 2.600,00
- Máquina de escrever c/ 140 espaços.....Cr\$ 2.800,00
- Fichário com carrinhoCr\$ 1.100,00
- VALOR DO INVESTIMENTO.....Cr\$ 6.500,00

4.3 Comparação entre os Dois sistemas Propostos

Comparando os dois sistemas contábeis apresentados, sugerimos à empresa a implantação do sistema contábil Ficha Tríplice, pelos seguintes motivos:

1. Não requer investimento em nova máquina de escrever em aparelho especial. Os lançamentos poderão ser feitos usando as máquinas já existentes, colocando apenas fita apropriada.
2. Material usado tem um custo anual bem inferior ao do sistema maquinizado,
3. O número de lançamentos mensais e anuais, nessa empresa, é pequeno.
4. A escrituração poderá ser feita por diversos elementos ao mesmo tempo, não necessariamente pelo contador ou uma única pessoa designada somente para essa função.
5. O contador terá tempo disponível para supervisionar os demais serviços do escritório.
6. Descentralizar as tarefas do contador anteriormente de sua responsabilidade.

5. FLUXO DE INFORMAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CUSTOS

Através da nova estrutura proposta à empresa, do novo sistema contábil e dos controles sugeridos, foi estabelecido um gráfico do fluxo de informações e documentos para a elaboração de um sistema de custos. Anexo XLI.

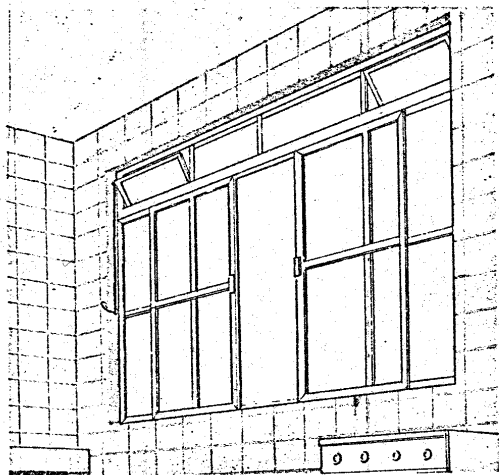
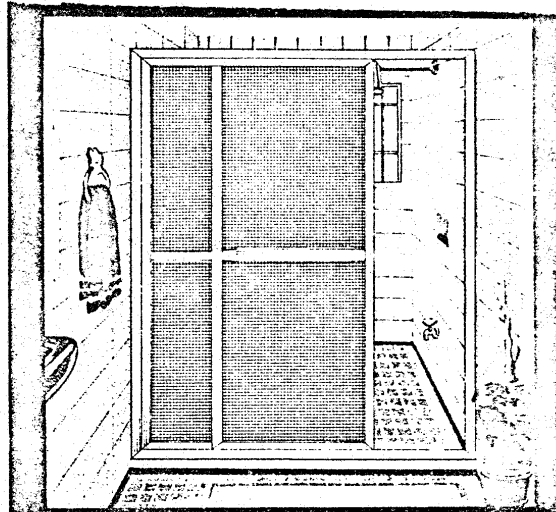
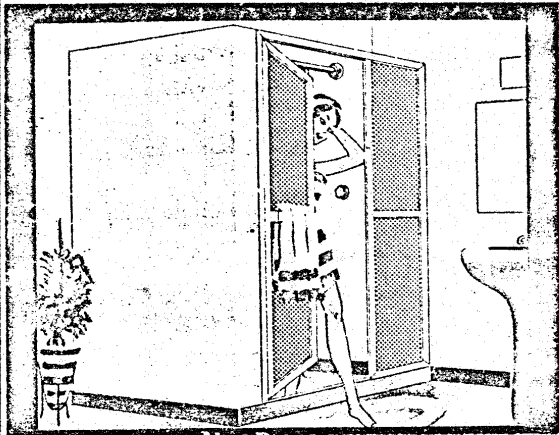
Todas as informações deverão chegar a um encarregado de custos, que será uma nova função na empresa, a médio prazo.

UNICAMP
DEPE
CTAE

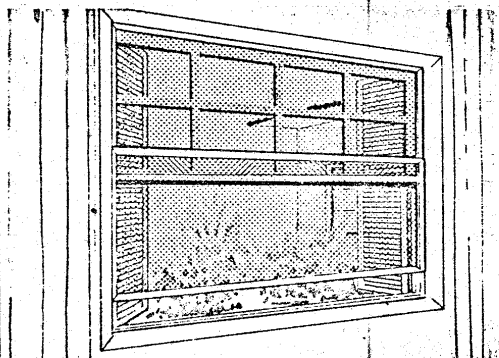
Estudo de Caso "Magnumbox"

ANEXO I

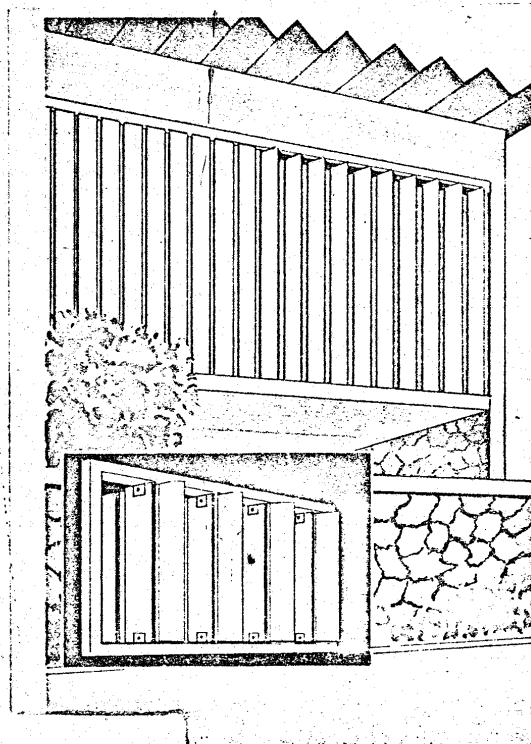
PRODUTOS



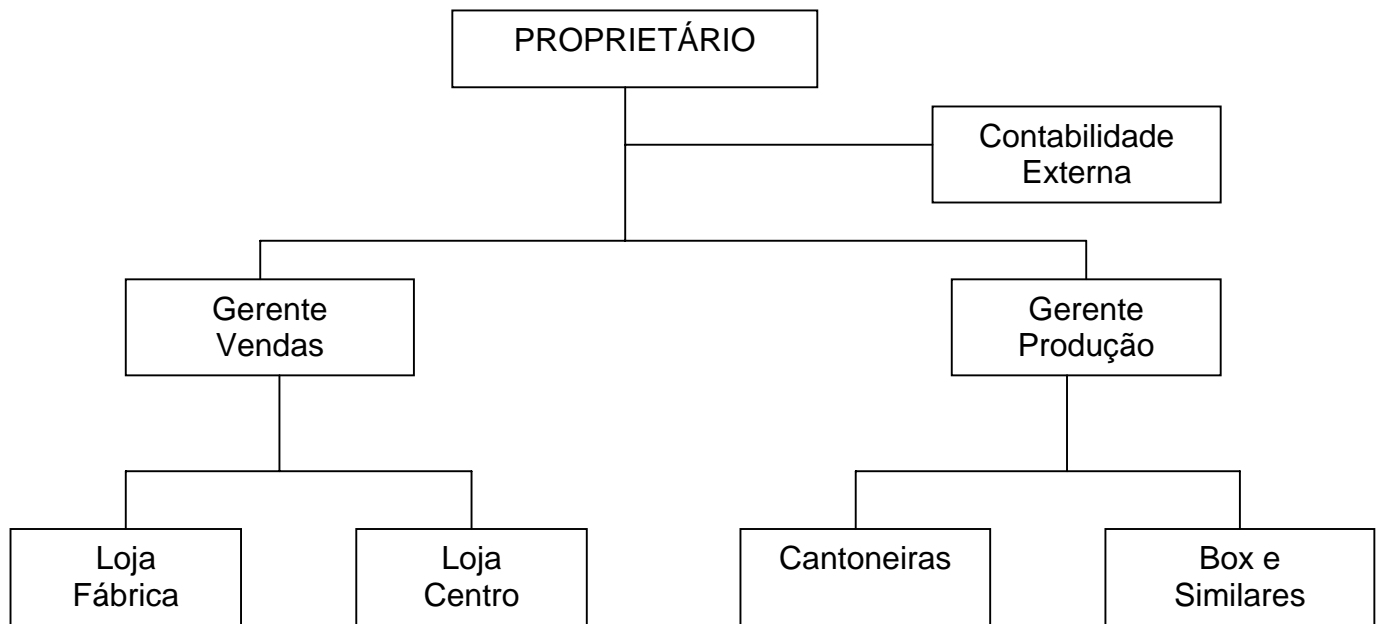
Caixilhos para áreas de serviço, fachadas de prédios etc.



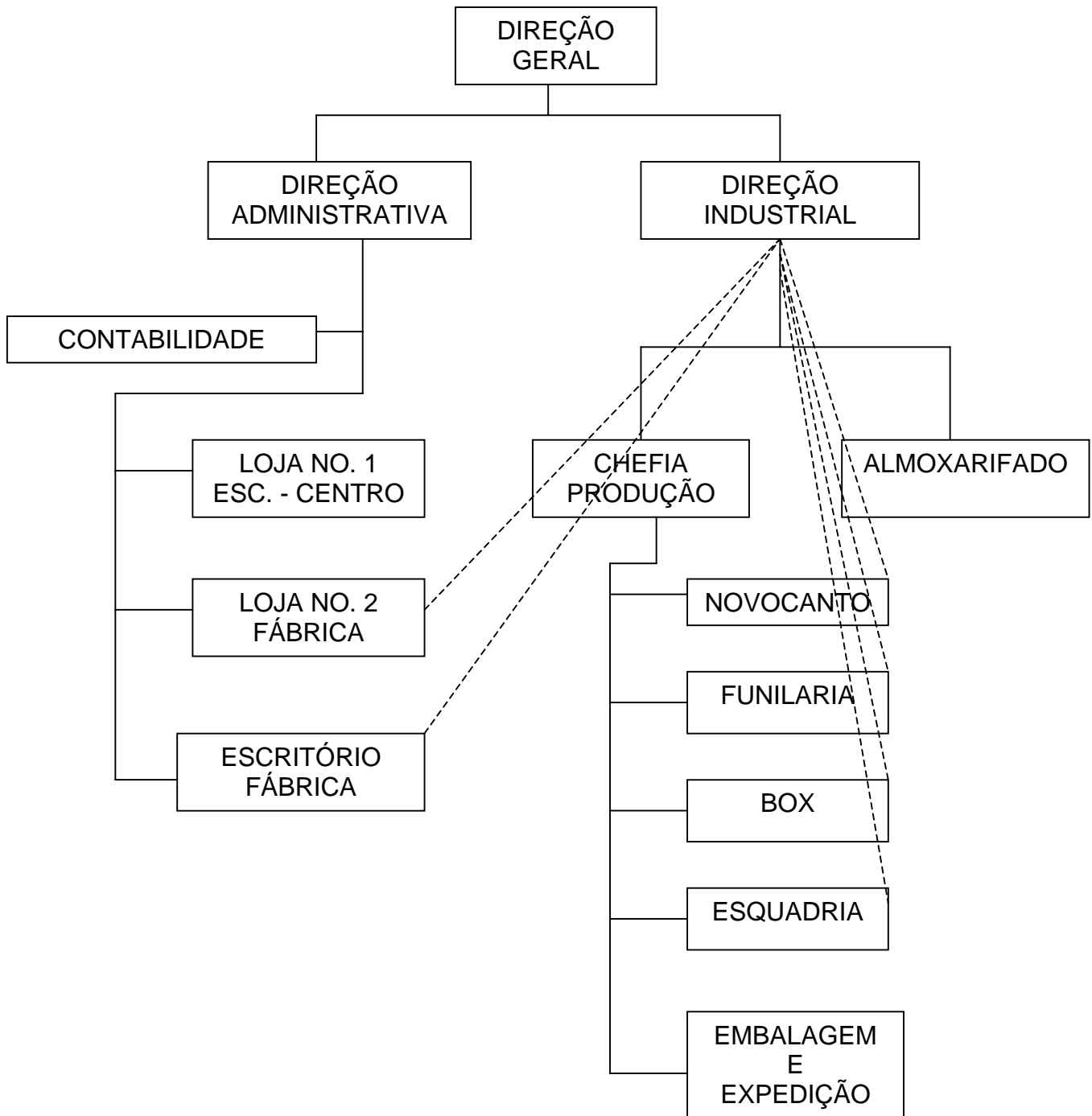
Telas mosquiteiras



Quebra sol para Hospitais, indústrias, residências etc.

ORGANOGRAMA INICIAL

ORGANOGRAMA ATUAL



LISTA DE ATIVIDADES DE FUNCIONÁRIO

NOME:		<u>CARGO</u> FATURAMENTO – ESC. CENTRO
Nº. ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	CONTROLES E MATERIAL
1	Cadastro de novos clientes de cantoneiras	Memorando
2	Anota pedido na Ficha de cliente e na Ficha do Vendedor	Anexo IX Anexo XV
3	Liberação dos pedidos de cantoneiras para a produção	
4	Anota pedidos de box e similares na ficha de cliente e vendedor	Anexos X e XV
5	Registra pedido no livro de pedidos	Livro de Reg. de Pedidos
6	Faturamento	
7	Envia fatura e 4ª na nota fiscal aos clientes	
8	Confere junto com Diretor Administrativo o relatório de Produção p/ cálculo de pagamento dos empregados	Anexo XIV
9	Datilografa envelopes de pagamento dos empregados	Envelope de pagamento
10	Datilografa cartas de cobrança	
11	Controle do material de escritório	
12	Arquivo	

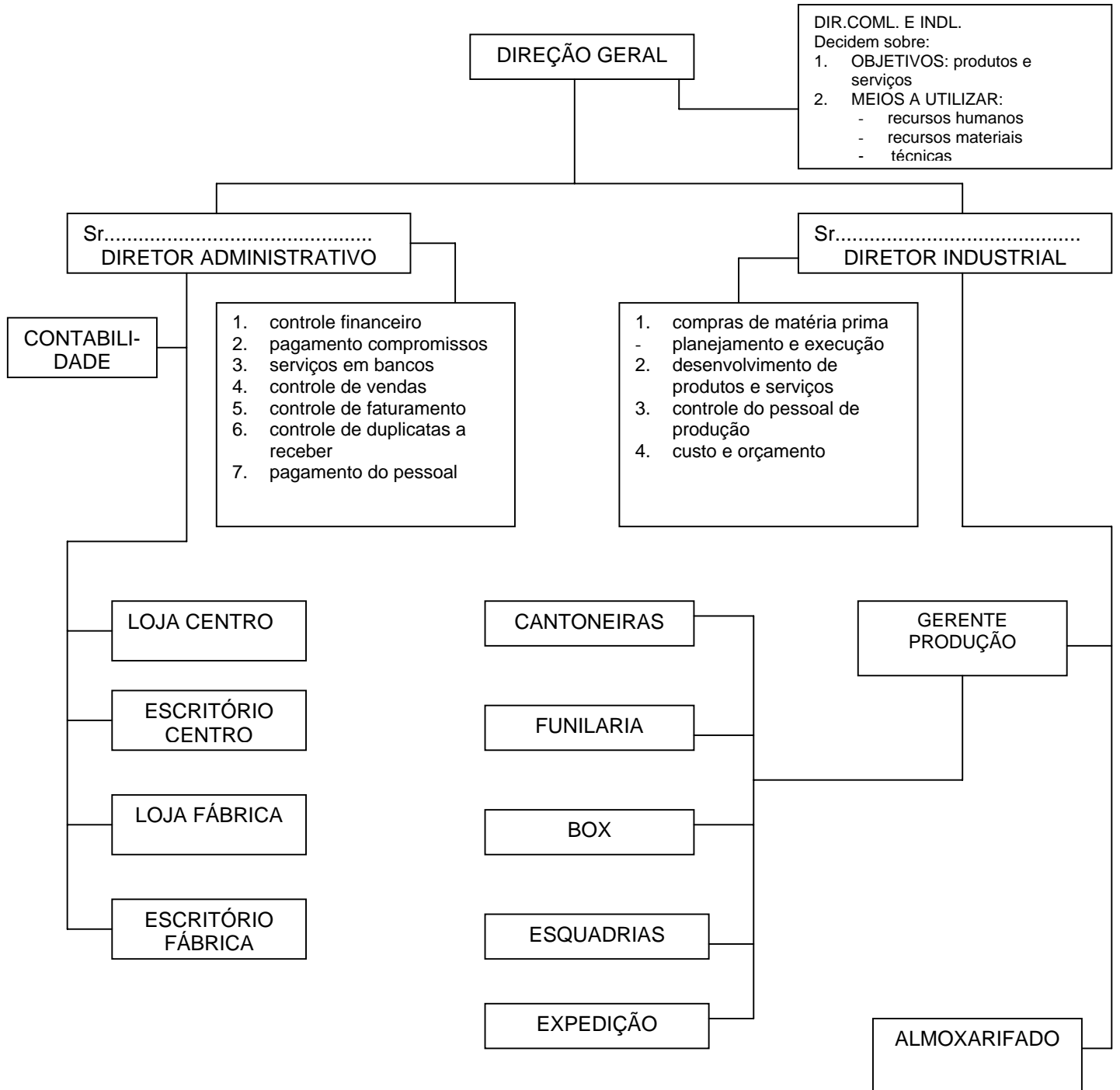
NOME:

CARGO - CONTROLES FINANCEIROS

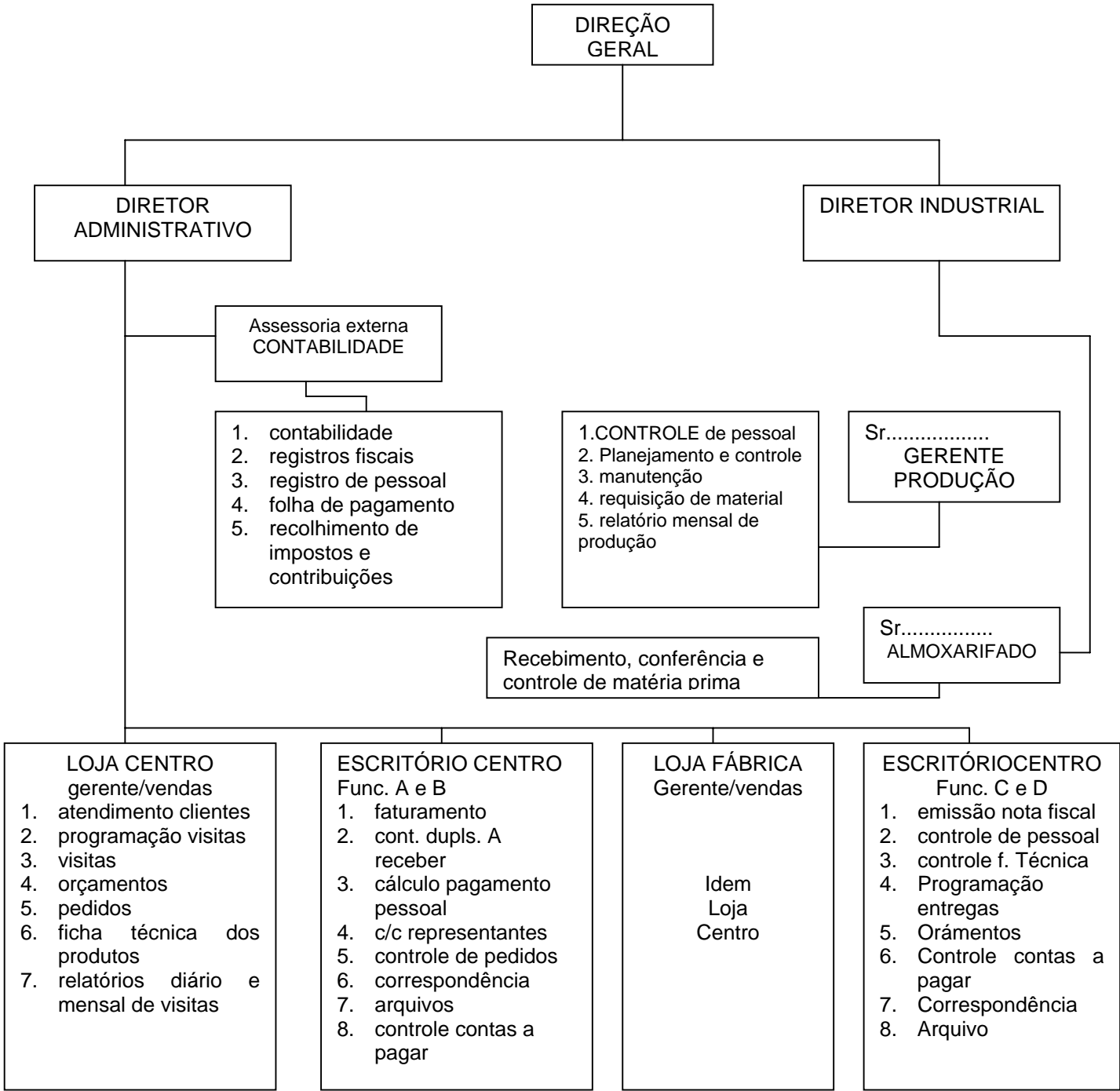
Nº. ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	CONTROLES E MATERIAL
1	Classifica as duplicatas em carteira para recebimentos do dia	
2	Recebe 4ª e 5ª via nota fiscal do escritório fábrica. Remete 4ª via para faturamento Pela 5ª via lança no livro de Controle de notas fiscais e dá baixa no livro de pedidos	Livro de controle de vendas a vista e livro de registro pedidos
3	Separa as 5as. vias por vendedores e calcula as comissões	
4	Lança 50% da comissão na conta corrente do representante, que será pago quando a duplicata for liquidada	Conta corrente de representante- sem impresso. Papel comum de datilografia. Obs.:Venda de vendedores a comissão é paga totalmente no final de cada mês. Venda de representante 50% pago no final do mês, 50% pago quando a duplicata for liquidada.
5	Recebe as faturas e as duplicatas do faturamento, confere-os	
6	Devolve a fatura conferida ao faturamento	
7	Registra as duplicatas no Livro de Vendas a prazo	Livro de vendas a prazo
8	Anota o número da duplicata na Ficha de Clientes	Anexo IX e X
9	Separa as duplicatas por forma de recebimento	
10	Emite Borderô para as duplicatas cobráveis através de bancos	Impresso fornecido pelos bancos
11	Arquiva uma cópia do borderô na pasta do Banco	
12	Quando o Banco devolve as cópias dos borderôs: 1. Cobrança – Apenas arquiva junto com cópia existente (item 11) 2. Desconto – Registro com caneta azul no Livro de Títulos Descontados	Livro de Títulos Descontados

NOME:		CARGO: CONTROLES FINANCEIROS
N.º ATIVIDADES	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	CONTROLES E MATERIAL
12	Lança o valor líquido do Desconto no Livro Caixa e na Conta Corrente do Banco	Livro Caixa C/corrente Bancária sem impresso – papel comum de datilografia
	Arquiva cópia junto com a já existente (item 11)	
13	Quando o cliente paga a duplicata no banco, este envia aviso: - <u>Cobrança</u> : Risca na cópia do Borderô arquivada (item 11) - <u>Anota o nome do cliente e envia-o ao Diretor Administrativo</u> - Desconto: dá baixa no livro de títulos descontados com caneta vermelha Risca na cópia do borderô arquivada (item 11) – anota o nome do cliente no aviso e o envia ao Diretor Administrativo	Cópia do Borderô Livro de Títulos descontados Cópia do Borderô
14	Dá baixa no Livro de Vendas a prazo, para as duplicatas em cobrança e desconto	Livro de vendas a prazo
15	Anota o pagamento nas fichas dos clientes	Anexo IX e X
16	Tratando-se de vendas de representantes, anota 50% da comissão que faltava pagar na conta corrente do representante (item 4)	Conta corrente do representante
17	Controla as contas a pagar	
18	Faz pagamento de Fornecedores e demais compromissos – emite cheques e envia ao Dir. Administrativo – dá baixa na c/c bancária	Conta corrente bancária
19	Faz mensalmente relação das vendas e envia aos representantes e vendedores	Papel comum de datilografia
20	Faz mensalmente relação das duplicatas recebidas para pagamento das comissões aos representantes	Papel comum de datilografia
21	Envia cheques aos representantes	

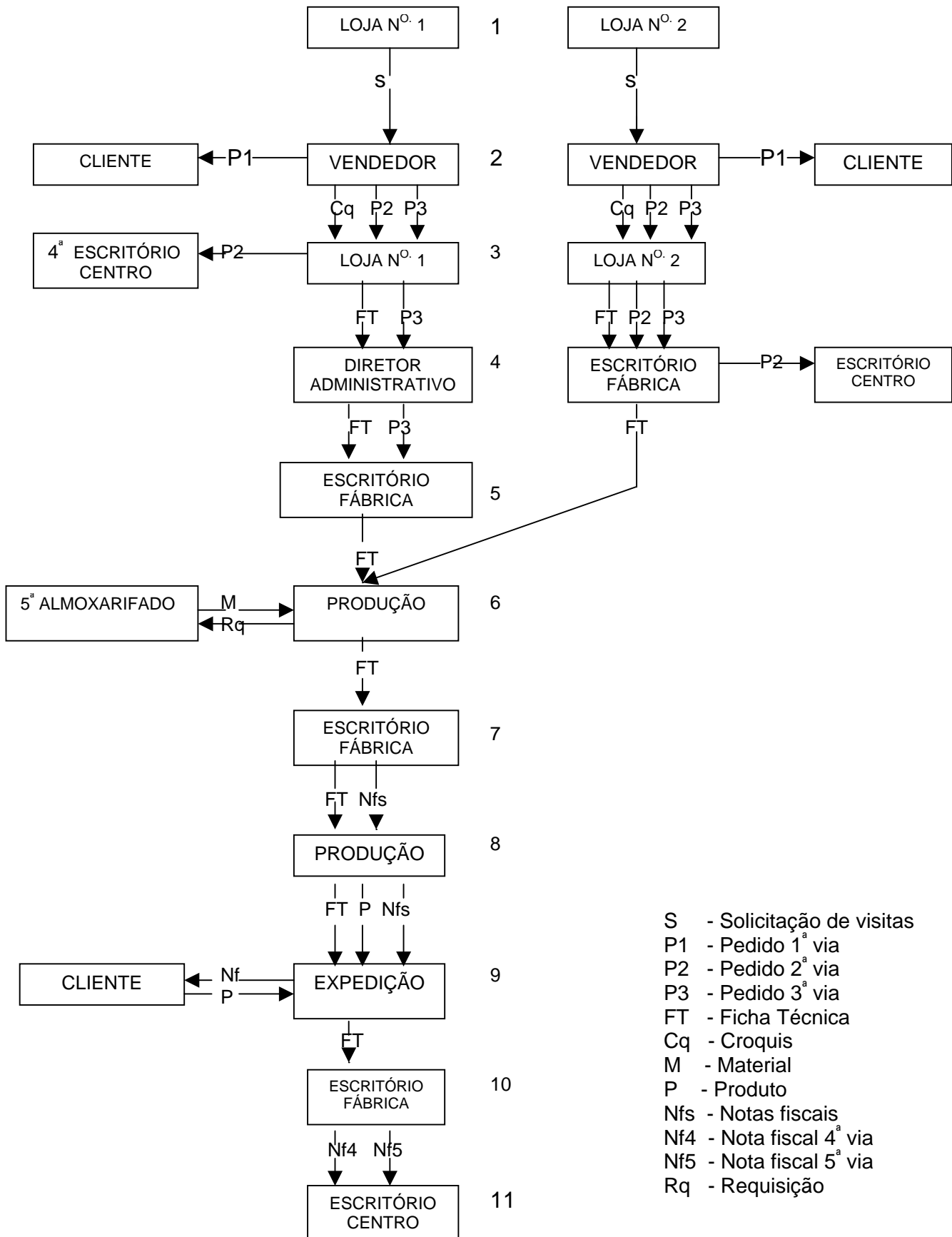
FUNCIONOGRAMA GERAL



FUNCIONOGRAMA GERAL



FLUXOGRAMA DE DOCUMENTOS E CONTROLES PARA O ATENDIMENTO DE UM PEDIDO ATUAL



FLUXO DE INFORMAÇÕES DO PEDIDO

- 1 - Atende cliente: preenche solicitação de visitas; programa visita; entrega a solicitação para o vendedor.
- 2 - Visita cliente; faz orçamento; faz croquis de medidas; tira pedido; entrega primeira via do pedido p/ o cliente e entrega segunda via.
- 3 - Recebe a segunda e terceira via do pedido; anota no relatório diário de terceira via do pedido p/ Dir. Administrativo, e segunda via para o escritório-centro.
- 4 - Recebe FT e terceira via do pedido (P3); confere e os remete para o escritório-fábrica;
- 4a - Recebe a segunda via do pedido; registra pedido na ficha do vendedor (anexo XV); abre ficha para cliente (anexo X) e arquiva-a; faz relação de venda por vendedor (R1) e arquiva-a em ordem alfabética.
- 5 - Recebe FT e P3 e numera-os; arquiva pedido e registra a venda na ficha de orçamento; remete FT à produção.
- 6 - Recebe FT; faz ficha de corte (anexo XVI); programa a execução do pedido; requisita material e acessórios; depois de pronto o produto remete FT p/ escritório-fáb.
- 6a - Recebe requisição; prepara material; entrega material e acessórios à produção.
- 7 - Recebe FT; extrai nota fiscal; programa a entrega; um dia antes da entrega remete FT a primeira e segunda vias notas fiscais para o chefe de produção.
- 8 - Recebe FT do produto a ser entregue no dia seguinte; separa produto e o remete com os acessórios, FT e Nf1 e NF2 para a expedição.
- 9 - Recebe produto, acessórios, FT, Nf1, Nf2; envia colocador à casa do cliente p/ entregar e instalar; após colocação remete FT ao escritório-fab. (se o produto for entregue, mas não colocado devolve FT, ao esc.-fáb., com a anotação da data p/ colocação ou se deve aguardar instruções do cliente. Se não for entregue devolve junto Nf).
- 10 - Recebe FT da expedição; destaca do talão quarta e quinta vias da nota fiscal e as remete para o escritório-centro. (se o produto não for entregue ou se for entregue mas não colocado recebe FT e Nfs ou somente FT e arquiva em ordem de data de entrega ou de colocação. Se a entrega ou colocação depender de confirmação, arquiva a FT em separado e mantém contato com o cliente. Programa nova entrega ou colocação, procedendo de acordo com o item 7.
- 11 - Recebe a quarta e quinta vias da nota fiscal. Quinta via vai para seção de finanças (conta corrente vendedor).

**RELATÓRIO MENSAL DE PRODUÇÃO DE CANTONEIRAS
PRODUÇÃO – CANTONEIRAS**

EXECUTANTE _____

MÊS _____

ANO _____

FL. N°

DATA	Nº NOTA FISCAL	CLIENTE	QUANTIDADE DE METROS	VALORES	
SOMA					

FICHA KARDEX

ARTIGO _____ LOCALIZAÇÃO _____

DATA	FOR	DOCUMENTO	ENTREDA	SAÍDA	SALDO	DATA	FOR	DOCUMENTO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO

N°	Artigo	Esgotado	Mínimo	Normal	Excesso	Pendente	Pedida	Pedir
----	--------	----------	--------	--------	---------	----------	--------	-------

RELATÓRIO MENSAL DE PRODUÇÃO
 PRODUÇÃO

EXECUTANTE _____ MÊS _____ ANO _____ FL. N°

DATA	N° NOTA FISCAL	CLIENTE	DISCRIMINAÇÃO	TEMPO GASTO	TEMPO MÍNIMO	TEMPO GANHO	VALORES	
S O M A								

FICHA DE VENDEDOR ATUAL

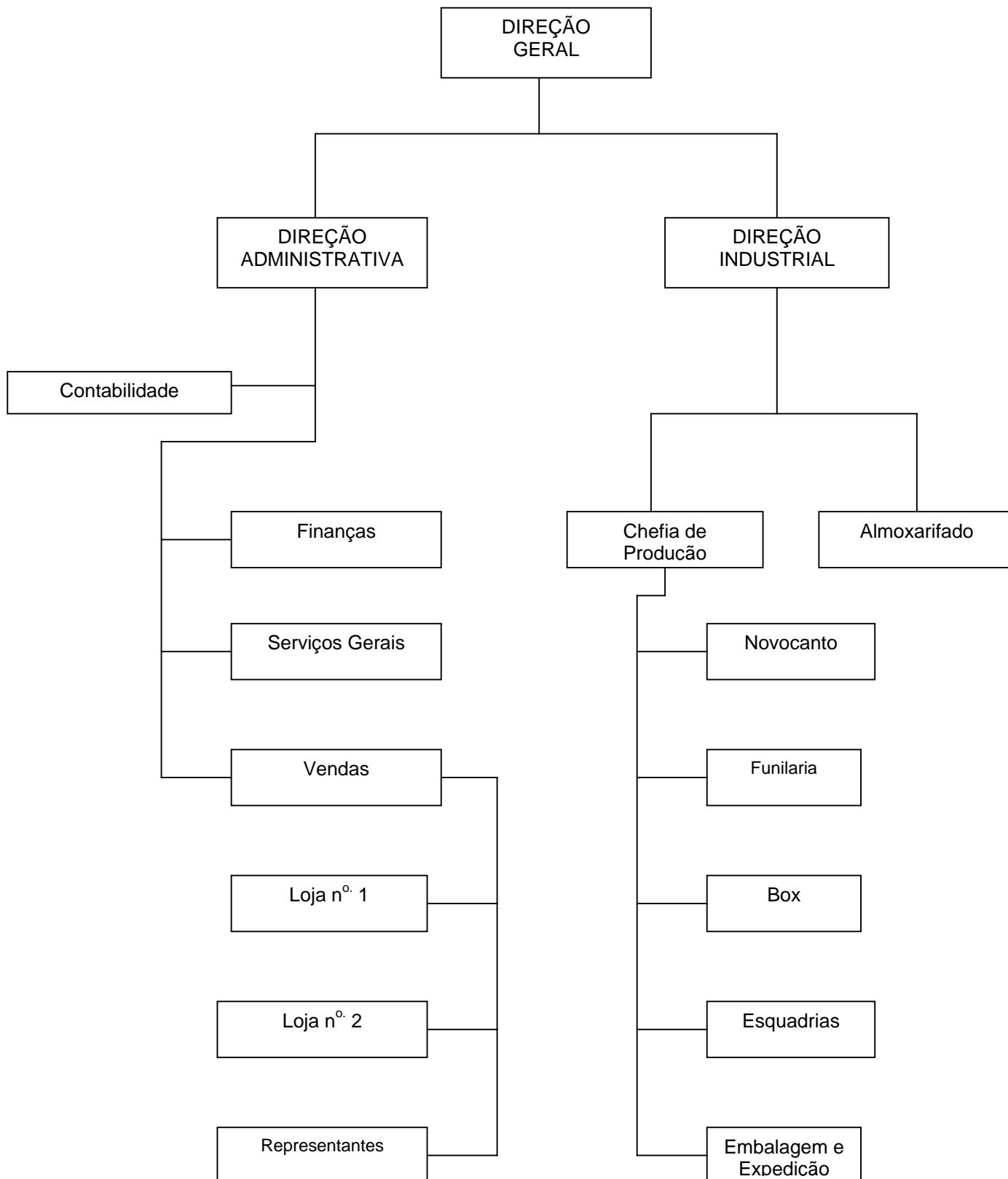
Vendedor _____

Nº _____

MÊS _____ /19 _____

DATA	CLIENTE		
	TRANSPORTE		
		TOTAIS (A Transportar)	
		TOTAL GERAL	

ORGANOGRAMA PROPOSTO



LISTA DE ATIVIDADES DE FUNCIONÁRIOS - PROPOSTA

NOME:		SEÇÃO DE VENDAS
Nº. DE ATIVIDADES	Descrição das atividades	CONTROLES - MATERIAL
1	Recebe das lojas a 2ª e 3ª via do pedido e a Ficha Técnica, numera-os e arquiva a 3ª via em ordem alfabética.	Ficha Técnica – Anexo VIII
2	Faz o cadastro do cliente, anota o pedido na Ficha do Cliente	Ficha de Cliente – Anexo IX
3	Remete a Ficha Técnica à produção e a 2ª via do pedido ao Setor de Finanças	
4	Após a execução do pedido pela produção, recebe a Ficha Técnica e extrai a Nota Fiscal. Devolve a Ficha Técnica e 1ª e 2ª via da Nota Fiscal à produção	
5	Na 3ª via do pedido (arquivada item 1), anota a data de execução e no. Da N.Fiscal	
6	Emite fatura; duplicatas com controles, faz o lançamento contábil e os envia ao setor de finanças para serem conferidos; juntamente com a 4ª e 5ª via da nota fiscal	Fatura-duplicata-controle de duplicatas (anexo XIX); lançamento contábil (anexo XXXI)
PARA PEDIDOS DE CANTONEIRAS		
1	Recebe pedidos das lojas e dos representantes	2ª e 3ª via do pedido
2	Faz cadastro e anota o pedido na ficha de clientes	Anexo VIII
3	Numera os pedidos e faz relação (*) para a produção e a envia para execução	(*) relação dos acessórios necessários
4	Arquiva a 3ª via pedido em ordem alfabética e a 2ª via remete para o setor de finanças	
5	Extrai nota fiscal, minuta para despacho, etiqueta e remete-os para expedição	Minuta para despacho-etiqueta
6	Anota as vendas no Controle de Vendas, a data de execução e o no. Da nota fiscal na 3ª via do pedido (arquivada item 4)	Controle de vendas – anexo XXII
7	Emite fatura, duplicatas com controles por lançamento contábil e os envia para finanças juntamente com a 4ª e 5ª via da N. F.	
8	Programação de entrega e instalação, para box e similares	
9	Faz diariamente controle da produção	Controle da produção diária – anexo XX
10	Extrai nota fiscal de consumidor para vendas de pequena quantidade de cantoneiras.	
11	Controle de vendas de Cantoneiras	Controle de vendas de cantoneiras – anexo XXII
12	Relação de vendas por Pedidos	Relação de vendas por pedidos – anexo XXI

CONTROLE DE DUPLICATAS PROPOSTO

DATA	OPERAÇÃO	BANCO E N ^o .		OBSERVAÇÕES
		DATA		
FATURA		DUPLICATA		VENCIMENTO
VALOR	NÚMERO	VALOR	NÚMERO	
NOTA FISCAL				
DATA	VALOR	N ^o .	Desconto de condições especiais	
			Nome/sacado Endereço Praça Prazo Pagamento CGC Inscrição Estadual Valor por extenso:	
		Vendedor/Repr esentante	Calculo da comissão	50%
			% s/ =	

1^a via - amarela
2^a via - azul
3^a via - rosa

FORMA DE OPERAR COM OS CONTROLES DE DUPLICATAS

CONTROLE DE DUPLICATAS (Anexo XIX pag.1)

Esse controle será utilizado pelo funcionário encarregado de finanças, e servirá para controle das duplicatas a receber.

Será emitido em três vias, pelo funcionário de vendas, juntamente com as duplicatas.

Sugerimos a implantação desse controle para substituir os livros de vendas à vista e a prazo, utilizados para controlar as duplicatas a receber.

Para um melhor controle da carteira de cobrança, esta terá uma via desse controle arquivada em ordem de vencimento (via amarela), e outra (via rosa) arquivada de acordo com a forma de recebimento (carteira, cobrança simples e desconto).

Terá também uma via (azul) que deverá ser utilizada para o pagamento da comissão do representante. Quando a duplicata correspondente for liquidada pelo cliente, essa via será relacionada em ordem e número na “Conta Corrente Mensal de Representantes” (anexo XXIII).

CONTROLE DA PRODUÇÃO DIÁRIA

FT N ^o .	CLIENTE	PRODUTO	TEMPO	EQUIPE	VALOR

CONTA CORRENTE MENSAL DE REPRESENTANTE

NOME: _____

ENDEREÇO: _____ MÊS: ____ / ____

RELAÇÃO DE NOTAS FISCAIS EMITIDAS

NOTA FISCAL N ^o .	PEDIDO N ^o .	DUPLICATA N ^o .	VALOR DA MERCADORIA	COMISSÃO		
				%	Total	50%

SUB TOTAL (1)**RELAÇÃO DAS DUPLICATAS RECEBIDAS NO MÊS**

CLIENTE	NOTA FISCAL N ^o .	DUPLICATA N ^o .	VENCIMENTO	DATA DO PAGAMENTO	50% COMISSÃO
			SUB TOTAL (2)		
			Imposto de Renda na Fonte		
			Total – I. Renda na Fonte		
Responsável			Visto		
			Diretor Adm.		
			Saldo do mês anterior		
			Nosso pagamento n/ mês		
			Débito/Crédito n/ mês		

MAPA DA POSIÇÃO FINANCEIRA – DIÁRIA

Discriminação	Meses							TOTAL
Duplicatas a receber								
Carteira								
Bancos Cobrança								
Banco do Brasil S/A								
Banco do Estado de São Paulo S/A								
Bancos Descontos								
Banco do Brasil S/A								
Pendente								
Banco do Estado de São Paulo S/A								
Pendente								
TOTAL DO RECEBIMENTO								
COMPROMISSOS								
FORNECEDORES								
FOLHA DE PAGAMENTO (Previsão)								
INPS (Previsão s/ Folha de Pagamento)								
FGTS (Previsão s/ Folha de Pagamento)								
IPI								
ICM								
PIS e IOF								
ISS – Água e esgoto – Predial								
Imposto de Renda								
Força e Luz (previsão consumo)								
Outros								
TOTAL DOS COMPROMISSOS								

RESERVA DAS DISPONIBILIDADES	
CAIXA	Cr\$
BANCO DO BRASIL S.A – Conta Movimento	Cr\$
BANCO DO ESTADO DE SÃO PAULO – Conta Movimento	Cr\$

FORMA DE OPERAR COM O MAPA DA POSIÇÃO FINANCEIRA DIÁRIA

MAPA DA POSIÇÃO FINANCEIRA DIÁRIA

Será feito, diariamente, pelo funcionário de finanças. Servirá para dar ao Diretor Administrativo a posição financeira diária, servindo como instrumento nas tomadas de decisões.

Apresentará a posição diária do total de duplicatas a receber, a forma de recebimento, o montante a receber e os meses de vencimento, cujos números serão tirados dos controles de duplicatas a receber, via rosa (anexo XIX).

Para a segunda parte deste mapa serão utilizadas as fichas de compromissos (anexo XXVI). Na terceira parte constará a disponibilidade que será extraída dos respectivos controles – caixa e bancos conta movimento.

CONTROLE DE RECEBIMENTO DE DUPLICATAS

MÊS: _____/19_____

DUPLICATA N ^o .	DATA			(1) VALOR (Cr\$)	(2) N ^o . de dias (data da emissão até do pagamento)	(2) x (1) = 3 PONDERAÇÃO
	EMIÇÃO	VENCIMENTO	PAGAMENTO			

FICHA DE COMPROMISSO

FICHA DE COMPROMISSO	DATA:	
CONTA: (+)	FORNECEDOR:	

(+) De acordo com o Plano de Contas

CONTA CORRENTE DE BANCOS

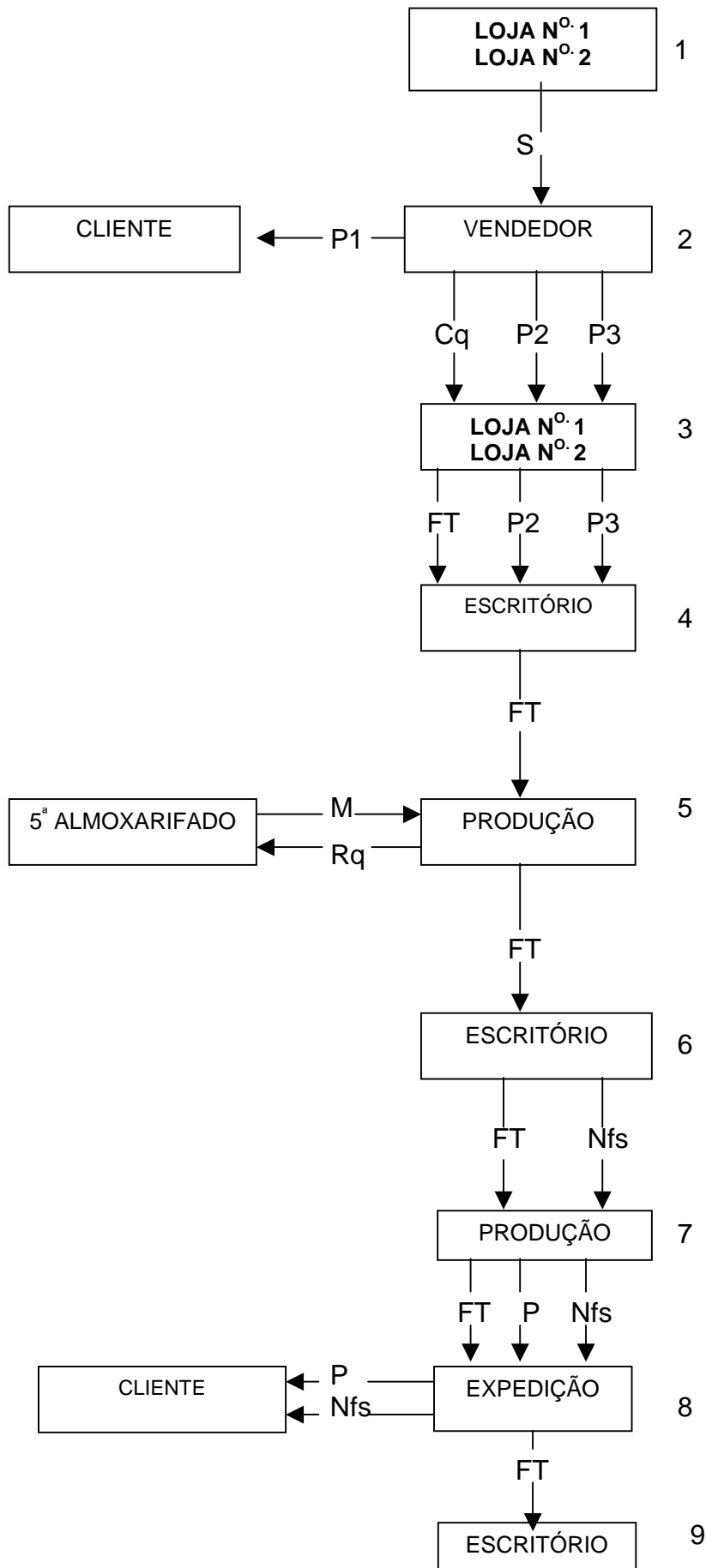
BANCO _____

MÊS _____

Dia	Histórico	Débito	Crédito	Despesa Banco	Desconto Concedido	Saldo

Medida do impresso: 230 x 315 mm

FLUXOGRAMA DE DOCUMENTOS E CONTROLES PARA O ATENDIMENTO DE UM PEDIDO-PROPOSTO



- S - Solicitação de visitas
- P1 - Pedido 1ª via
- P2 - Pedido 2ª via
- P3 - Pedido 3ª via
- FT - Ficha Técnica
- Cq - Croquis
- M - Material
- P - Produto
- Nfs - Notas fiscais 1ª E 2ª vias
- Nf4 - Nota fiscal 4ª via
- Nf5 - Nota fiscal 5ª via
- Rq - Requisição

FLUXOGRAMA DE DOCUMENTOS DE UM PEDIDO – PROPOSTO

- 1 - Atender clientes: preencher solicitação de visitas; programar visitas para vendedores; entregar a solicitação para o vendedor.
- 2 - Visita cliente; faz orçamento; faz croquis de medidas; tira pedido; entrega primeira via do pedido p/ o cliente e entrega segunda via.
- 3 - Recebe a segunda e terceira vias do pedido; anota no relatório diário de terceira via do pedido p/ Dir. Administrativo e segunda e terceira via para o encarregado loja.
- 4 - Recebe FT, segunda e terceira via do pedido; numera FT, P2 e P3; remete FT à produção; arquiva 3ª via do pedido em ordem alfabética; arquiva a 2ª via em ordem alfabética por vendedor ou representante;
- 5 - Recebe FT; programa a execução do pedido; requisita o material necessário para o atendimento do pedido; depois de pronto o produto, remete FT para o escritório.
- 5a - Recebe requisição; prepara material e o entrega para produção
- 6 - Recebe FT; extrai nota fiscal, fatura, duplicata e os controles; programa a entrega de acordo com as instruções da FT; um dia antes da entrega remete FT e 1ª e 2ª vias da nota fiscal à produção.
- 7 - Recebe FT dos produtos a serem entregues no dia seguinte; remete produto, acessórios, FT e nota fiscal à expedição.
- 8 - Recebe produto, acessórios, FT, Nfs e remete ao cliente e instala; após a colocação remete FT ao escritório.
Obs.: se o produto for entregue, mas não colocado devolve FT, ao escritório com a anotação da data p/ colocação ou se deve aguardar instruções do cliente. Se não for entregue devolver também 1ª e 2ª via da nota fiscal.
- 9 - Recebe FT da expedição;
Obs.: se a mercadoria não for entregue ou se for entregue mas não colocado recebe FT e NF ou somente FT e arquiva em ordem de data de entrega ou de colocação. Se a entrega ou colocação depender de confirmação, arquiva a FT em separado e mantém contato com o cliente. Programa nova entrega ou colocação, procedendo de acordo com o item

PLANO DE CONTAS

<u>ATIVO</u>	<u>PASSIVO</u>
<u>Disponível</u>	<u>Não Exigível</u>
Caixa	Capital
Bancos	Provisões
<u>Realizável</u>	Lucro Suspenso
Matéria Prima	<u>Exigível</u>
Ferramentas	Fornecedores
Contas a Receber	<u>Pendente</u>
<u>Imobilização Financeira</u>	Receitas Deferidas
Incentivos Fiscais	<u>Conta de Compensação</u>
<u>Resultado Pendente</u>	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
Despesas Deferidas	
<u>Contas de Compensação</u>	
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço	

CONTA DE RESULTADORECEITAS

Produtos Manufaturados
 Prestação de Serviço (só mão de obra)
 Descontos

DESPESAS

Contribuição Social	Telefone
FGTS	Aluguel
PIS – faturamento	Força e Luz
I.C.M.	Donativos
I.P.I	Desp. Escritório
I.S.S.	Despesas Gerais
I.R.F	Despesas de Veículos
Impostos e Taxas	Publicidade
Folha de Pagamento	Despesas de Viagem
Anodização	Água
Combustível	Comissões
Fretes	Despesa de Fabricação

PLANO DE CONTAS – PROPOSTO**1 – ATIVO**

- 11. DISPONÍVEL
 - 11.1 – CAIXA
 - 11.2 – BANCOS C/ MOVIMENTO
 - 11.2.1 – Banco do Brasil S/A
 - 11.2.2 – Banco do Estado de São Paulo S/A
 - 11.2.3 - _____
- 12. REALIZÁVEL A CURTO PRAZO
 - 12.1 – CRÉDITOS
 - 12.1.1 – Duplicatas a Receber
 - 12.1.2 – Títulos a Receber
 - 12.1.3 - _____
 - 12.2 – ESTOQUES
 - 12.2.1 – Matéria Prima
 - 12.2.2 – Material Secundário
 - 12.2.3 – Material de Embalagem
 - 12.2.4 – Produtos em Processo
 - 12.2.5 – Produtos em Acabado
 - 12.2.6 – Cantoneiras
- 13. REALIZÁVEL A LONGO PRAZO
 - 13.1 – TÍTULOS A RECEBER
 - 13.2 – DEPÓSITOS A PRAZO FIXO
 - 13.3 – INVESTIMENTOS EM INCENTIVOS FISCAIS
 - 13.4 _____
- 14. IMOBILIZADO
 - 14.1 – IMOBILIZAÇÕES TÉCNICAS
 - 14.1.1 – Imóveis
 - 14.1.2 - Móveis e Utensílios
 - 14.1.3 - Máquinas e Equipamentos
 - 14.1.4 - Ferramentas
 - 14.1.5 - Veículos
 - 14.1.6 - Instalações

14.1.7 - Correção Monetária do Ativo Imobilizado

14.1.8 - Depreciação

14.2 – IMOBILIZAÇÕES FINANCEIRAS

14.2.1 – Cauções Permanentes

14.2.2 - _____

14.3 – VALORES VINCULADOS

14.3.1 – Marcas e Patentes

14.3.2 - _____

15. RESULTADO PENDENTE

15.1 – DESPESAS DEFERIDAS

15.1.1 – Prêmio de seguros a vencer

15.1.2 - Juros a Vencer

15.1.3 - Aluguéis a vencer

15.1.4 - _____

15.2 – VALORES ALEATÓRIOS

15.2.1 – Depósitos do FGTS

15.2.2 - Depósitos p/ defesa e recursos

16. CONTAS DE COMPENSAÇÃO

16.1 – BANCOS C/ COBRANÇA

16.1.1 – Banco do Brasil S/A

16.1.2 - Banco do Estado de São Paulo S/A

16.1.3 - _____

2 – PASSIVO

- 21 – EXIGÍVEL A CURTO PRAZO
 - 21.1 – FORNECEDORES
 - 21.2 – CONTAS A PAGAR
 - 21.3 – TÍTULOS A PAGAR
 - 21.4 – DUPLICATAS DESCONTADAS
 - 21.4.1 – Banco do Brasil S/A
 - 21.4.2 – Banco do Estado de São Paulo S/A
 - 21.4.3 - _____
 - 21.5 – ORDENADOA A PAGAR
 - 21.6 – INPS A RECOLHER
 - 21.7 – FGTS A RECOLHER
 - 21.8 – RETENÇÃO DA FONTE (INPS – I. RENDA – SINDICAL)
 - 21.9 - _____
- 22 - EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
 - 22.1 – SÓCIOS C/ CORRENTE
 - 22.2 - _____
- 23 - NÃO EXIGÍVEL
 - 23.1 – CAPITAL
 - 23.2 – RESERVA P/ CORREÇÃO MONETÁRIA DO ATIVO IMOBILIZADO
 - 23.3 – LUCROS SUSPENSOS
 - 23.4 – LUCROS E PERDAS
 - 23.5 - _____
- 24 - RESULTADO PENDENTE
 - 24.1 – CRÉDITOS A LIQUIDAR
 - 24.2 – VALORES DIFERIDOS
 - 24.3 – PROVISÃO P/ DEPRECIAÇÃO
 - 24.4 – PROVISÃO P/ DEVEDORES DUVIDOSOS
 - 24.5 - _____
- 25 - CONTAS EM COMPENSAÇÃO
 - 25.1 - ENDOSSOS PARA COBRANÇA
 - 25.2 - ENDOSSOS PARA DESCONTOS
 - 25.3 - _____

CONTAS DE RESULTADOS

3 – RECEITAS

31 - RECEITAS OPERACIONAIS

- 31.1 – Vendas- Box
- 31.2 - Vendas-Novocanto
- 31.3 - Prestação de Serviços
- 31.4 - Revenda de Material
- 31.5 - _____

32 - RECEITAS FINANCEIRAS

- 32.1 - Descontos Obtidos
- 32.2 - Juros Ativos
- 32.3 - _____

4 – DESPESAS

41 - DESPESAS COM PESSOAL

- 41.1 - Salários e Ordenados
- 41.2 - Férias e Auxílios
- 41.3 - Aviso Prévio
- 41.4 - Indenização
- 41.5 - 13 Salário
- 41.6 - Gratificações
- 41.7 - Contribuições de Previdências
- 41.8 - Contribuições ao FGTS
- 41.9 - Segura contra Acidentes do Trabalho
- 41.10 - _____

42 - DESPESAS COM FABRICAÇÃO

- 42.1 - Fretes e Carretos
- 42.2 - Manutenção de Máquinas e Equipamentos
- 42.3 - Força e Luz
- 42.4 - Água e Esgoto
- 42.5 - Alugueis
- 42.6 - Seguro c/ fogo
- 42.7 - Material de Limpeza
- 42.8 - Telefone
- 42.9 - _____

43 - DESPESAS COM VENDAS

- 43.1 - Ordenados e Salários
- 43.2 - Comissões
- 43.3 - Fretes e Carretos
- 43.4 - Descontos Concedidos
- 43.5 - Despesas de Viagens
- 43.6 - Propaganda e Publicidade
- 43.7 - _____

44 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS

- 44.1 - Pró-Labore
- 44.2 - Encargos Sociais s/ Pró-Labore
- 44.3 - Assistência Contábil
- 44.4 - Café e Material de Limpeza
- 44.5 - Donativos
- 44.6 - Telefone
- 44.7 - Despesas Postais
- 44.8 - Despesas c/ viagem
- 44.9 - Assinaturas de Revistas e Livros Técnicos
- 44.10 - _____

45 - DESPESAS TRIBUTÁRIAS

45.1 - I.C.M.

45.2 - Imposto de Renda

45.3 - Imposto s/ serviços de Qualquer Natureza

45.4 - Imposto Predial e Territorial

45.5 - Imposto Sindical

45.6 - Impostos e Taxas Diversas

45.7 - I.P.I.

45.8 - _____

46 - DESPESAS FINANCEIRAS

46.1 - Juros

46.2 - Despesas Bancárias

46.3 - Despesas de Financiamento

46.4 - _____

UNICAMP
DEPE
CTAE

Estudo de Caso "Magnumbox"

ANEXO
XXXI

•FICHA TRIPLICE

LANÇAMENTO N.º

DATA DE 19

DATA DE

LANÇAMENTO N.º

FICHA TRIPLICE
de registro n.º 729

RAZAO-CREDITO	CODIGO	DATA DE 19	DATA DE	LANÇAMENTO N.º
	A			

LANÇAMENTO N.º

DATA DE 19

DATA DE

LANÇAMENTO N.º

FICHA TRIPLICE
de registro n.º 729

RAZAO-DEBITO	CODIGO	DATA DE 19	DATA DE	LANÇAMENTO N.º

LANÇAMENTO N.º

DATA DE 19

DATA DE

LANÇAMENTO N.º

FICHA TRIPLICE
de registro n.º 729

VISTO:	CODIGO	DATA DE 19	DATA DE	LANÇAMENTO N.º
	A			

VERIF.

d'p



COLETOR DE RAZÃO

CONTA

CÓDIGO

RAZONETE

ANO _____		CONTA _____				CÓ
MÊS	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO DO MÊS	D/C	SALDO ACUMULADO	D/C
Saída anterior						
JAN.						
FEV.						
MAR.						
ABR.						
MAI						
JUN.						
JUL						
AGO.						
SET.						
OUT.						
NOV.						
DEZ.						

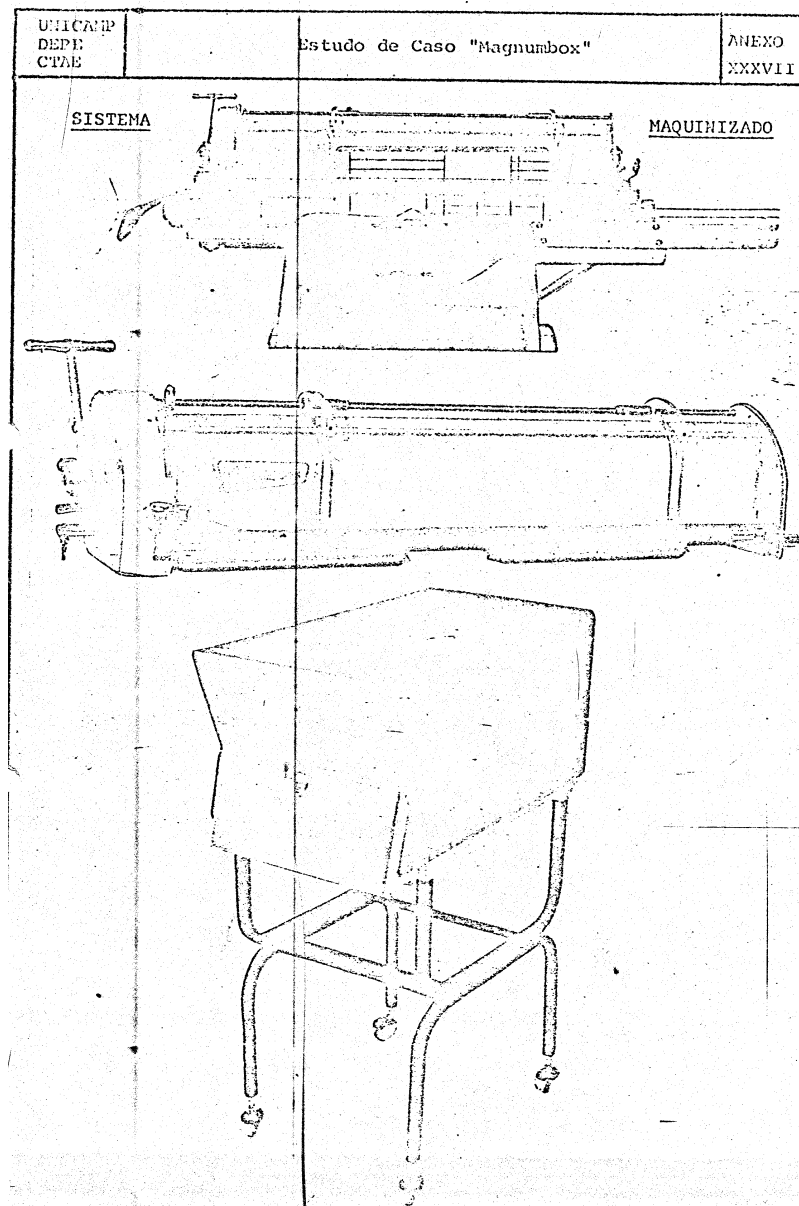
BALANCETE DE VERIFICAÇÃO

FIRMA

.....

BALANCETE DE VERIFICAÇÃO em _____ de _____ de 19 _____
CONTABILIDADE "MAQUINIZADA" SISTEMA FICHA-TRÍPLICE

CÓDIGO	CONTAS DE RAZÃO E DESDOBRAMENTOS	SALDOS		SALDOS	
		Sub-Parciais	Parciais	Devedores	Credores



FOLHA DE DIÁRIO

FOLHA N.º

NOMENCLATURA	DATA	HISTÓRICO	CONTA	DÉBITO	CRÉDITO

FICHA RAZÃO – SISTEMA MAQUINIZADO

DATA	HISTÓRICO	CONTA	DÉBITO	CRÉDITO	CONTA	D/C
					FOLHA	

**BORRADOR
SISTEMA MAQUINIZADO**

CONTABILIDADE

Nº.

DEBITE:

.....

CREDITE:

.....

Cr\$			

_____ DE _____ DE 197 _____

ASSINADO	VISTO	LANÇADO

FLUXO DE INFORMAÇÕES PARA O SETOR DE CUSTOS

