

**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 “MULTIGRAF LTDA”
(Controles Financeiros)**

Éolo Marques Pagnani

**Material para uso exclusivo do CTAE da UNICAMP – baseado no estudo dos
Economistas Ário R. Uhle, Celso T. J. Costa e José M. de C. Lima.**

F².7-6.75-100/28

1975

INTRODUÇÃO

A empresa “Multigraf S/A” representa uma atividade muito importante para o Sr. José Garcia, que há 3 anos iniciou seus negócios fabricando impressos sob encomendas para grandes empresas. Com base em sua pontualidade e muito boa programação no atendimento desses clientes, a Multigraf expandiu rapidamente o volume de seus negócios.

A ampliação da fábrica foi efetuada, principalmente com a aquisição de novos equipamentos, com base nos quais o Sr. José contava para aumentar a qualidade dos seus produtos, e o atendimento cada vez melhor de seus clientes.

Diante do sucesso dos negócios o Sr. José foi requisitado a entrar no setor de impressão plastificada de embalagens.

O investimento em equipamentos necessários para essa linha de produtos se fez às expensas do capital do Sr. José, e de alguns empréstimos particulares junto à rede bancária.

Em virtude do sucesso comercial observado nesta linha de produtos, a estrutura administrativa atual da empresa (Anexo I), não comportava um controle mais detalhado de algumas funções importantes.

O Sr. José manifestou, então, no CTAE sua preocupação principalmente, quanto ao controle bancário, que lhe exigia uma atenção e dedicação muito intensa, apesar de segundo ele, contar com clientes pontuais, não conseguia “ver o dinheiro em caixa” precisando recorrer a todo o momento, ao banco e algumas vezes, a pagamentos antecipados de clientes. Citava como exemplo, que o controle de cheques era feito durante todas as manhãs, ocupando-o durante 2 ou 3 horas, para marcar os cheques e atualizar os saldos bancários. Todos esses controles o Sr. José Garcia mantinha em seu arquivo particular (fechado).

Era sua vontade que esses documentos pudessem ser controlados pela sua administração, mas manifestava desconfiança, aos consultores do CTAE, de que a estrutura não possuía capacidade adequada para iniciar tais controles.

1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Do diagnóstico prévio efetuado junto ao Sr. José Garcia de como tomava suas decisões financeiras, ficou evidenciado que:

1. Haveria necessidade de uma reorganização nos processos de informações, que os controles ou documentos em uso, fornecem ao empresário.
2. Que esse processo de informação teria que possuir resultados localizados num controle central de elaboração de dados, e que posteriormente seriam levados ao empresário para a tomada de decisão, sobre a política financeira da empresa.
3. Que o processo de decisão poderá, após a implantação e implementação do sistema de controle, ter ampliada suas atribuições para o planejamento e administração financeira.
4. Que a empresa não possui alguns controles fundamentais, os quais serão estudados e analisados para implantação.

2. O SETOR FINANCEIRO

O objetivo da implantação deste setor visa dar ao empresário a posição ou a situação financeira de sua empresa.

Neste setor deverá haver um controle rigoroso de todos os fluxos financeiros, sendo este controle diário, quinzenal ou mensal conforme for a necessidade de informação,

Para haver o controle financeiro foram elaboradas diversas fichas, cujo funcionamento será apresentado neste trabalho.

Deverá haver uma centralização das informações para que ocorra um bom desempenho desse setor. Estas informações serão coletadas através de documentos que obrigatoriamente transitarão pelas mãos do encarregado do setor financeiro tais como: notas fiscais emitidas e recebidas, duplicatas emitidas, recibos de despesas, duplicatas recebidas, avisos bancários e demais papéis atinentes ao setor.

O encarregado do setor financeiro deverá ter um auxiliar para fazer os registros nas folhas de controle.

O setor financeiro através de seu responsável deverá informar diariamente ao empresário a posição dos saldos bancários, o faturamento, as disponibilidades em caixa e bancos e a posição do exigível mensal. Deverá também entrar em contato com o cliente caso este não tenha efetuado o pagamento de títulos no dia do vencimento. Deverá ainda contatar diariamente com os bancos para apanhar os avisos bancários.

3. O CONTROLE DE DUPLICATAS A RECEBER

Além do documento dos compromissos de entrada de recursos da empresa (as próprias duplicatas) foi proposto um controle dos títulos de clientes, segundo 3 controles básicos.

- 3.1. Ficha de duplicatas a receber por clientes (anexo II);
- 3.2 Para previsão de entradas dos recursos na empresa foi sugerido uma ficha quinzenal de Resumo de Títulos a Receber (anexo III);
- 3.3 O faturamento da empresa poderia ser desdobrado para efeito de avaliação das entradas previstas conforme o Mapa Vendas/Vencimento do anexo IV.

Os 2 anexos anteriores (III e IV), não serão implementados na empresa, pelo fato de todos os títulos, atualmente, serem descontados para efeito de composição do capital de giro da empresa.

Entretanto, essa situação deverá ser normalizada pela empresa. O fluxo das informações para esse controle pode ser visualizado pelo Anexo V e VI.

4. A FUNÇÃO DE COBRANÇA E CRÉDITO DE CLIENTE

Em decorrência da efetiva implantação do Controle dos Títulos a Receber, a empresa necessitará implementar o Crédito e a Cobrança. Dadas as características com que a empresa opera (número pequeno de clientes, e série relativamente pequena de títulos emitidos) esta função poderá ser executada no próprio Controle Financeiro (Anexo VII).

5. CONTROLE DE DUPLICATAS A PAGAR

Os compromissos que representam os maiores volumes de saídas de recursos da empresa são as duplicatas constituídas na sua maioria de fornecedores de matérias-primas, ou mesmo materiais secundários para a produção da empresa.

Para esse controle se implantarão os seguintes formulários:

- 5.1. Ficha de Controle por Fornecedor (Anexo VIII)
- 5.2. Ficha Resumo de Duplicata a Pagar (Anexo IX)
- 5.3. Mapa de Pagamentos a Fornecedores (Anexo X)

Nos Anexos XI, XII e XIII são descritas as funções e forma de operação para esses controles.

CONCLUSÃO

Os controles anteriormente estudados e analisados se referem às relações administrativas externas que a empresa mantém com o seu mercado, isto é, independentes, de certa forma, das decisões internas (transformação, produção, etc.). Nas atividades internas é evidente que a empresa pode ter acesso a um controle mais imediato de informações que irão orientar as decisões do empresário.

O grau de dependência externa tem relação com as informações obtidas e entidades fora da empresa (bancos, clientes, fornecedores, etc.) motivo pelo qual determina ao sistema que possua uma característica fundamental: elasticidade operacional.

Desta forma o controle com decisões e operações de entidades externas à empresa, se fundamentará na rapidez com que as informações possam escoar para o controle de Duplicatas ou Títulos a Receber e Duplicatas ou Títulos a Pagar (Anexo XIV)

6. OS CONTROLES QUE DEPENDEM DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA INTERNA

6.1. Mapa de Desembolso Diário

O Mapa de Desembolso Diário será o resultado de previsões de saídas de recursos decorrentes das atividades operacionais da empresa. Tem, pois, esse controle estreita relação com as Despesas Fixas e Variáveis da empresa.

Na empresa Multigraf, aproveitando-se a atual estrutura de informações pode-se classificar essas despesas conforme abaixo:

As despesas Fixas não apresentam nenhum problema para a sua obtenção, pois, elas poderão ser coletadas na Contabilidade ou com o próprio empresário.

Quanto as Despesas Variáveis, terão que ser feitas estimativas para sabermos em quanto importarão no mês. A seguir apresentamos as informações e a fonte onde poderão ser obtidas como também o dia em que deverão ser coletadas ou informadas ao Setor Financeiro.

QUADRO DE DESPESAS FIXAS

INFORMAÇÃO	FONTE	DIA
		25
Aluguel	Contabilidade	"
Seguro	Contabilidade	"
Auditoria	Contabilidade	"
Pró-Labore	Contabilidade	"
Contadoria	Contabilidade	"
Empréstimo Banco A	Contabilidade	"
Cia. A Financiamento	Empresário	"
Juros a Terceiros	Empresário	"
Máquinas de Corte e Vinco	Contabilidade	"
Financiamento		
ICM – 2ª Parc.	Contabilidade	"
ICM - 3ª Parc.	Contabilidade	"
ICM - 4ª Parc.	Contabilidade	"
ICM - Mês (+)	Contabilidade	"
IPI – Mês (+)	Contabilidade	"
PIS - Mês (+)	Contabilidade	"
I. Renda	Contabilidade	"

(+) Estas despesas como apresentam um prazo de pagamento a 60 dias, é viável sabermos a importância a pagar.

QUADRO DE DESPESAS VARIÁVEIS

INFORMAÇÃO	FONTE	DIA
Água	Empresário	28
Luz e Força	Empresário	28
Telefone	Empresário	28
Combustível	Empresário	28
Material de Escritório	Empresário	28
Café e Lanche	Empresário	28
Fretes	Empresário	28
Manutenção Máq. Fábrica	Empresário	28
Manutenção de Veículos	Empresário	28
Folha de Pagamento	Depto. Pessoal	28
INPS	Depto. Pessoal	28
FGTS	Depto. Pessoal	28
Comissões	Empresário	28
Representações	Empresário	28

6.2. Ficha de Controle de Duplicatas Remetidas para Desconto

Esta ficha permitirá ao empresário saber os títulos que se acham nos Bancos na Carteira de Desconto. Cada vez que for emitido um borderô, a cópia deverá ser enviada ao Setor Financeiro que fará o lançamento na ficha do Banco onde foi efetuado o Desconto; constando ainda da ficha as seguintes características na coluna de histórico: número da duplicata, cliente e vencimento.

Quando o título for resgatado pelo cliente, deverá ser dada baixa na ficha do Banco, na coluna do Débito.

OBSERVAÇÃO: A empresa precisará manter um contato permanente com o banco, para que o Aviso de Baixa seja remetido o mais depressa possível, isso acontecendo, este controle não sofrerá solução de continuidade.

As fontes para o preenchimento deste quadro serão os borderôs de desconto e também os Avisos de Baixa de Banco, que serão fornecidos ao Setor Financeiro pelo empresário, logo após o seu visto. Depois de efetuados os lançamentos, o Setor Financeiro remeterá os documentos à Contabilidade para o devido registro. (Anexo XV).

6.3. Mapa da Posição Financeira

Este mapa visa a apresentação diária da posição financeira da empresa (Anexos XVI e XVII).

Teremos os Bancos com os quais a empresa opera, o Limite de Descontos, os Borderôs que estejam aguardando confirmação, o total que a empresa tem descontado, quanto que ela possui em cobrança e quanto que é necessário deixar retido para a obtenção destes descontos. Teremos também o saldo da Conta Movimento Diário.

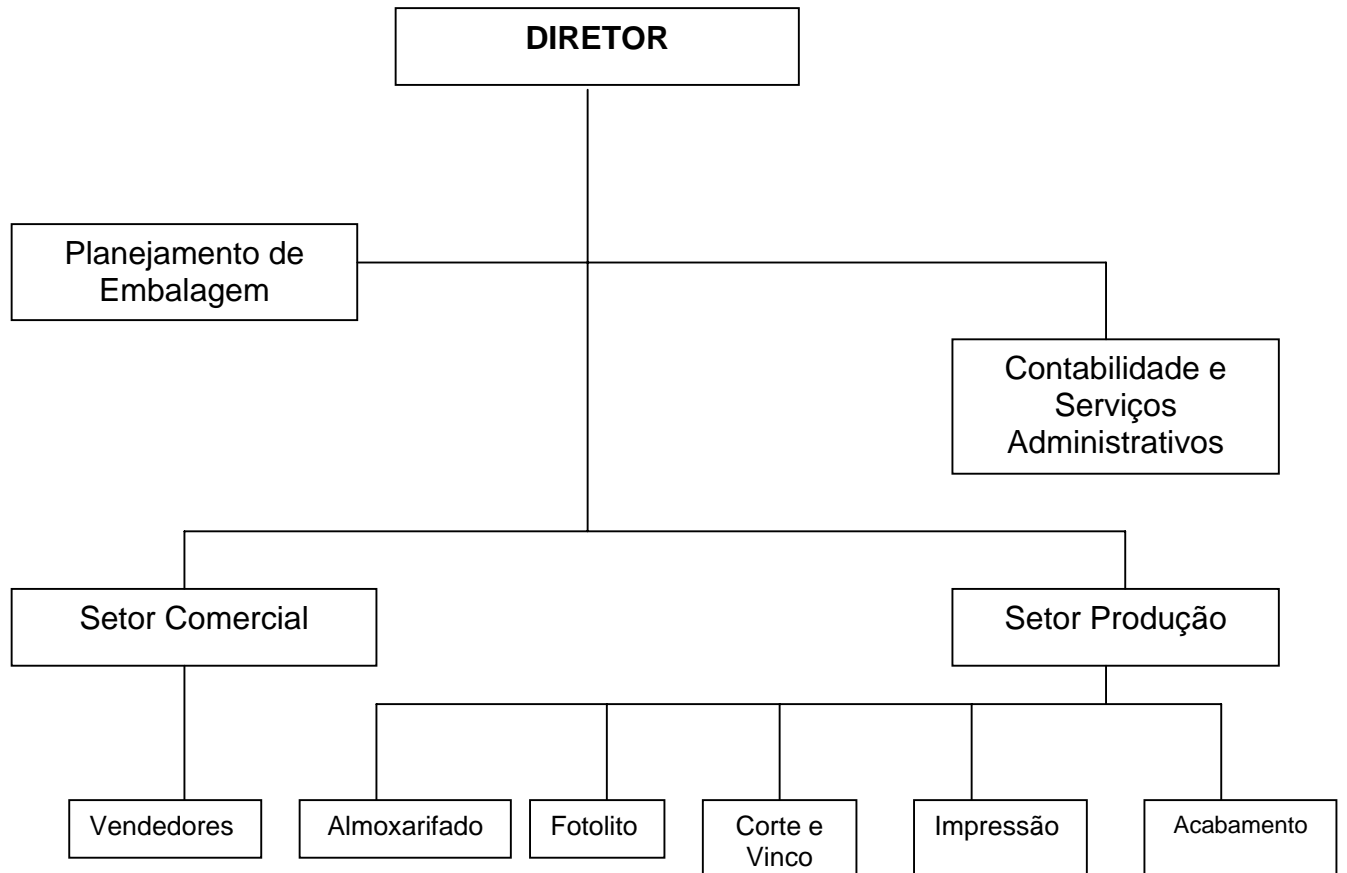
Como uma segunda parte deste mapa, obteremos as disponibilidades em caixa e bancos, as exigibilidades mensais da empresa e o faturamento diário acumulado. Como fontes de informações para o preenchimento de mapa recorre-se à Ficha de Controle de Duplicatas Remetidas a Desconto (Anexo XV) e o extrato de Bancos Conta Movimento (Anexo XVIII).

Para a segunda etapa de preenchimento, utiliza-se como fonte de informações o mapa de Desembolso Diário (Anexo XIX), os saldos das Contas Movimentos e o Faturamento Diário, como também colocamos uma coluna e observações a ser utilizada pelo empresário.

7. O Fluxo de Informações

Como já se ressaltou, paralelamente a criação dos controles específicos, o estabelecimento de uma norma de fluxo de informações é necessária para a implementação do Sistema de Controle.

Desta forma, são analisados nos Anexos VI, XII, XIII, XX e XXI, às rotinas de atividades para estabelecimentos dos controles.

ORGANOGRAMA ATUAL

FICHA RESUMO DE DUPLICATAS A RECEBER

MÊS: _____

QUINZENA: _____

DIAS CLIENTE	Nº. DUPL.	1	2	...	7	8	13	14	15	TOTAL
TOTAL													
OBS.: PREENCHIMENTO QUINZENAL													

MAPA DE VENDAS/EMISSÃO

VENDAS Vencimento	JAN.		FEV.		MAR.		ABR.		MAI.		JUN.		JUL.		AGO.		SET.		OUT.		NOV.		DEZ.		TOTAL		
	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%	Cr\$	%			
JANEIRO																											
FEVEREIRO																											
MARÇO																											
ABRIL																											
MAIO																											
JUNHO																											
JULHO																											
AGOSTO																											
SETEMBRO																											
OUTUBRO																											
NOVEMBRO																											
DEZEMBRO																											
TOTAL																											
OBS.: PREENCHIMENTO MENSAL																											

OBTENÇÃO DE DADOS PARA AS FICHAS

As fichas de duplicatas a receber por cliente deverão ser preenchidas e as fontes para obtenção destes dados serão duplicatas emitidas no decorrer do dia, que serão remetidas juntamente com a nota fiscal pelo encarregado do faturamento ao setor financeiro que fará a conferência e em seguida devolverá a primeira e a segunda via da Nota Fiscal para o faturamento, e a duplicata com a terceira via da Nota Fiscal entregará ao empresário, ficando uma via da duplicata no setor financeiro que fará o lançamento na ficha de controle e arquivará, e o restante das vias de duplicatas e Nota Fiscal serão encaminhadas para a Contabilidade.

Com relação às fichas resumo de duplicatas a receber e mapa de recebimentos, as fontes de dados que serão utilizados: a primeira será as fichas de duplicatas a receber por cliente, enquanto que os mapas serão preenchidos com auxílio das fichas resumo.

FLUXO DE INFORMAÇÕES**NOTA FISCAL EMITIDA**

- Vendas calcula e passa ordem de faturamento para o faturista
- Extrai a nota fiscal e a confere
- Faturista destaca 1 e 2 via e manda para expedição
- Faturista destaca 3 e 4 via e emite duplicatas
- Confere a duplicata anexa a 3 via da nota fiscal, carimba a nota fiscal e manda para o Sr. Garcia para a assinatura
- Faturista de posse da 4 via da nota fiscal e 4 via da fatura procede os lançamentos nos livros respectivos
- Lança a 4 via da fatura na ficha do cliente e depois a arquiva. Expede a 3 via da fatura apenas a 4 via da nota fiscal e ordem de faturamento para a contabilidade.

MAPA RESUMO DE TÍTULOS ATRASADOS

CLIENTE	Nº. DUPLICATA	DIAS DE ATRASO	VALOR	BANCO	OBSERVAÇÃO

Obs. Preenchimento mensal.

FICHA CONTROLE POR FORNECEDOR

FORNECEDOR

N. FISCAL	DUPLICATA	VALOR	VENCIMENTO	PAGAMENTO	BANCO	OBSERVAÇÕES

OBS. PREENCHIMENTO DIÁRIO

FICHA RESUMO DE DUPLICATAS A PAGAR

MÊS:
QUINZENA:

FORNECEDOR	DIAS	1	2	3	4	5	14	15	TOTAL

OBS. PREENCHIMENTO DIÁRIO

MAPA DE PAGAMENTOS DE FORNECEDORES

MESES	JAN.	FEV	MAR	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGO.	SET.	OUT	NOV.	DEZ.	TOTAL
FORNECEDORES													
TOTAL													

OBS. PREENCHIMENTO MENSAL

CONTROLE DE DUPLICATAS A PAGAR

a) Ficha de Controle por Fornecedor

Esta ficha deverá ser preenchida diariamente quando do recebimento da Nota Fiscal ou Nota Fiscal Fatura. Na ficha reserva-se um espaço para se colocar o número da duplicata, o número e o Banco onde ela se encontra.

Quando do recebimento da mercadoria, uma via da Nota Fiscal ou Nota Fiscal Fatura, deverá ser remetida ao Sr. Garcia que após conferência envia ao setor financeiro que fará o lançamento e a encaminhará à contabilidade para ser lançado no livro de Entrada de Mercadoria.

Observação: Para que haja um bom funcionamento desta ficha é necessário que a empresa solicite junto aos fornecedores que seja colocado na Nota Fiscal o prazo de pagamentos, como também seja enviada a Fatura o mais breve possível. Quando da emissão de cheques para pagamento destes fornecedores, a cópia do cheque deverá ser enviada ao Setor Financeiro para que se possa dar baixa.

b) Ficha Resumo de Duplicatas a Pagar

Os lançamentos nesta ficha serão realizados diariamente, tendo como fonte de informação a Ficha de Controle por Fornecedor.

Esta ficha permitirá ao empresário saber os dias de pagamentos das suas obrigações para com os fornecedores.

c) Mapa de Pagamento de Fornecedores

Os lançamentos neste mapa serão realizados mensalmente. Fornecerá ao empresário em quanto importa o seu desembolso mensal com os fornecedores. Como fonte de informação para os lançamentos nesta ficha serão utilizadas as fichas Resumo de Duplicatas.

FLUXO DE INFORMAÇÕES**NOTA FISCAL RECEBIDA (COMPRAS) (1)**

- É recebida pelo chefe de produção ou pelo pessoal do escritório.
Confere a mercadoria.
- Remetida ao Sr. Garcia para conferir com registro de compra
(Pedido Interno)
- Vai para o setor financeiro, é lançada no Controle por fornecedor
(Anexo VIII)
- É enviada à Contabilidade para lançamento no Livro de Entrada de
Mercadorias.

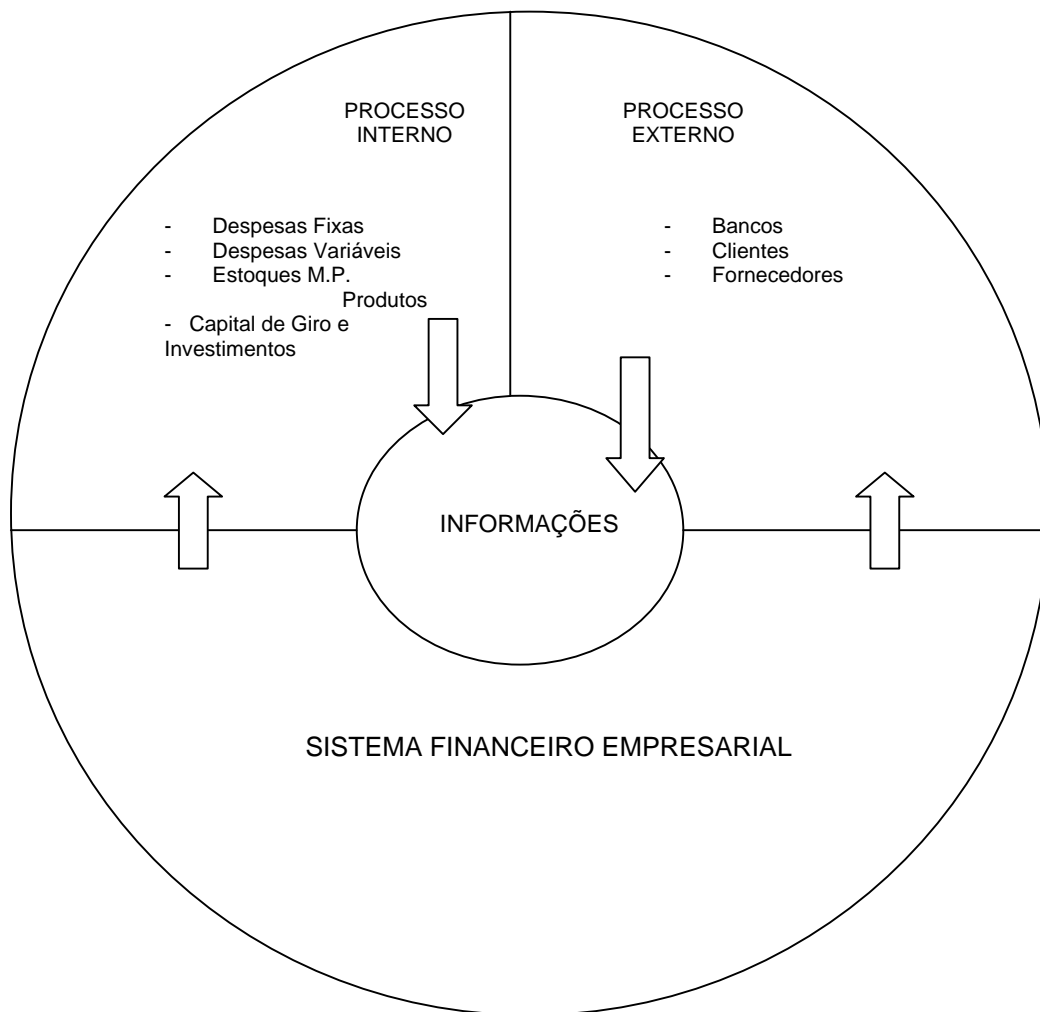
(1) No caso do fornecedor não emitir Nota Fiscal Fatura.

FLUXO DE INFORMAÇÕES

FATURA RECEBIDA (COMPRAS)

- É recebida pelo Sr. Garcia que passa o visto.
- É remetida ao Setor Financeiro para ser conferida com a Nota Fiscal que lhe deu origem e é lançada o n. da duplicata e o seu vencimento. (Anexo VII)
- É remetida para a contabilidade para os lançamentos devidos.

A FUNÇÃO FINANCEIRA E O PROCESSO DECISÓRIO



FICHA DE CONTROLE DE DUPLICATAS REMETIDAS A DESCONTO

BANCO . _____ LIMITE DESCONTO: . _____

DATA	HISTÓRICO	DÉBITO	CRÉDITO	D/C	SALDO

MAPA DA POSIÇÃO FINANCEIRA

DATA:

BANCOS	LIMITE	AGUARDO DE CONFIRMAÇÃO		DESCONTO ACUMULADO	COBRANÇA ACUMULADO	RETENÇÃO ANEXO XIX	SALDO CONTA MOVIMENTO
		Desconto	Cobrança				
TOTAL							
OBS. PREENCHIMENTO DIÁRIO							

DISPONIBILIDADES

EM CAIXA.....	Cr\$
EM BANCO CONTA MOVIMENTO.....	Cr\$
TOTAL.....	Cr\$

EXIGÍVEIS**ITENS**

FORNECEDORES.....	Cr\$
GASTOS GERAIS.....	Cr\$
IMPOSTOS.....	Cr\$

OBSERVAÇÕES

.....

.....

.....

.....

.....

FATURAMENTO

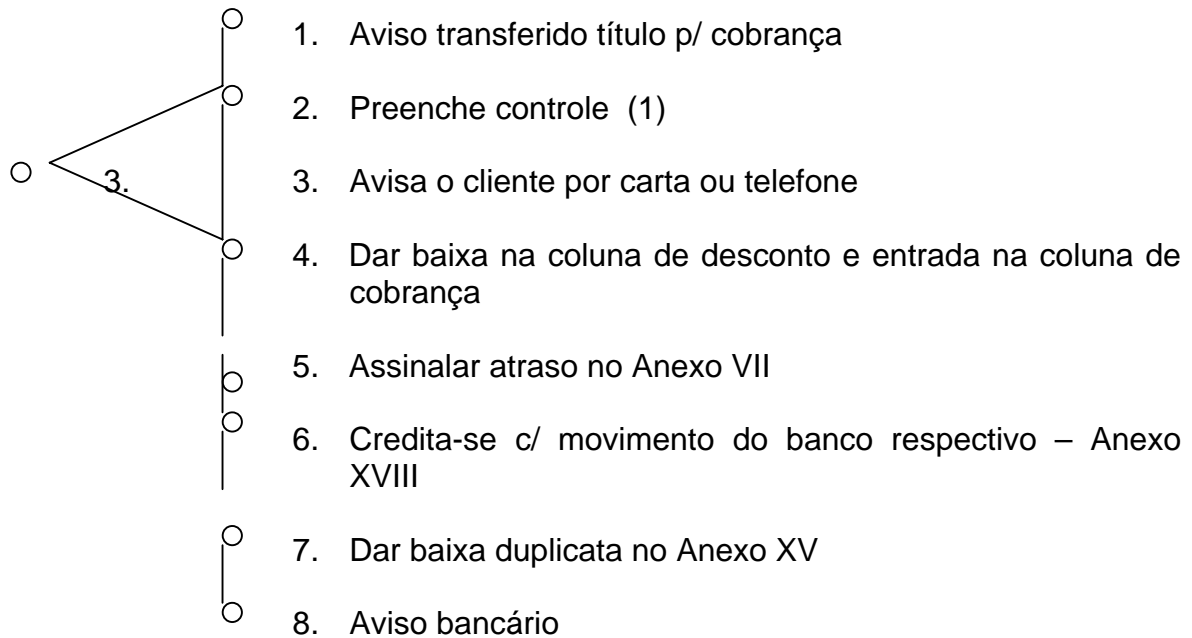
HOJE.....	Cr\$
ACUMULADO.....	Cr\$

FICHA DE BANCO – CONTA MOVIMENTO

DATA	HISTÓRICO	DEVE	HAVER	D/C	SALDO

FLUXO DE INFORMAÇÕES

AVISO TELEFÔNICO DE TÍTULOS DEBITADOS EM CONTA



(1) – Dado que a transferência de títulos descontados para a carteira de cobrança depende do método de trabalho de cada banco; deve-se manter um controle interno antes da execução das etapas (4), (5) e (6) acima descritas e adotar o esquema (1), (3).

FLUXO DE INFORMAÇÕES

DOCUMENTOS BANCÁRIOS

- É recebida pelo Sr. Garcia. Passa o visto
- Pela natureza do documento é feito o lançamento na ficha respectiva
- É remetida à contabilidade para os lançamentos devidos