

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS
DA EMPRESA ALFA S/A**

ARTIGO CIENTÍFICO

Luciano Maroneze

Santa Maria, RS, Brasil

2007

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA ALFA S/A

POR

Luciano Maroneze

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial.

Orientador: Prof. Tânia Moura Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS
DA EMPRESA ALFA S/A**

elaborado por
Luciano Maroneze

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Tânia Moura Silva
(Presidente/Orientadora)

Gilberto Brondani

Antonio Reske Filho

Santa Maria, julho de 2007.

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS DA EMPRESA ALFA S/A

Autor: Luciano Maroneze¹
Orientadora: Prof. Tânia Moura Silva²

RESUMO

Nas últimas décadas o cenário da economia nacional e mundial sofreu várias mudanças, e com a evolução do mercado os controles internos têm indiscutível relevância no acompanhamento da gestão ficando praticamente impossível uma empresa sobreviver sem um controle rigoroso de todo o seu processo. Diante disso, esse artigo analisou os controles aplicados em uma empresa do comércio varejista, buscando suas eficiências e falhas, sugerindo ações corretivas para que a empresa possa contar com um sistema de controle rígido e confiável.

Palavras-chave: Controles, controle interno, avaliação.

ABSTRACT

In them you finish decades the scene of the national economy and world-wide they had suffered you vary changes, and with the evolution of the market the internal controls have unquestionable relevance in the accompaniment of the management practically being impossible a company to survive all without a rigorous control of its process. Ahead of this, this article analyzed the controls applied in a company of the retailing, searching its efficiencies and imperfections, suggesting corrective actions so that the company can count on a system of rigid and trustworthy control.

Word-key: Controls, internal control, evaluation.

¹ Especialista em Controladoria Empresarial– UFSM/RS. Email: lucianomaroneze@hotmail.com

² Mestre em Integração Latino-Americana – UFSM/RS, Professora do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. Email: tania.mourasilva@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no processo evolutivo das organizações, partindo da Revolução Industrial à Revolução Tecnológica da informação, obrigaram as empresas a se fazerem assessorar de controles e técnicas mais apuradas de gestão.

As organizações existem para cumprir determinadas funções normalmente pautadas em um determinado tempo. Para isto, se valem de um processo de gestão eficaz, fundamentado em três fases: Planejamento, Execução e Controle.

Os objetivos destas fases visam sustentar as tomadas de decisões por parte dos gestores, e para tanto são necessárias informações em tempo real, adequadas e confiáveis.

Partindo-se do pressuposto que a organização conheça claramente quais são as suas metas, as mesmas serão alcançadas a partir da interpretação correta do fluxo de informações.

A racionalização das informações contidas nos controles gerenciais serve de ferramenta para a tomada de decisões por parte da gestão administrativa da organização.

A expansão da empresa de uma forma geral, aliada as contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, tem levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados de suas ações.

No ano dois mil, com o propósito de ter suas ações monitoradas, a Empresa Alfa S/A que teve sua fundação no ano de mil novecentos e oitenta e três, na cidade de Santiago, se propôs a realizar um trabalho de implantação e informatização dos controles de estoque, fluxo de caixa, contas a receber, controle do exigível.

Uma vez implantado os controles, pretende-se nesse instante, fazer uma avaliação de como os mesmos estão sendo executados.

2 PAPEL DOS CONTROLES NO PROCESSO DE GESTÃO

Se todos aqueles que participam direta ou indiretamente na administração de uma empresa tivessem honestidade plena, memória perfeita e inteligência

suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e senão houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem controle

O processo de gestão é composto de três etapas: o planejamento, a execução e o controle.

O planejamento é a primeira fase do processo decisório, e tem por objetivo organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, e também é um estimulador do processo decisório.

Na segunda fase, os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

A última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último, porque está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejamento e as causas desses desvios, e conseqüentemente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se o mesmo está sendo eficaz.

O processo de controle possibilita verificar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.

Nesse processo de verificação, diversos controles internos da empresa tem importante papel nesse processo, entre os quais podem ser citados o fluxo de caixa, controle das contas a receber, controle do exigível e controle do estoque.

Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das empresas. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua execução.

O fato é que a grande maioria das empresas elaboram algum tipo de projeção do fluxo de caixa. As razões para isso se prendem ao fato de que em economias inflacionárias, a manutenção de elevados saldos de caixa implica em prejuízos devidos a perda do valor aquisitivo da moeda, além dos juros, correspondentes, ou seja, o valor do dinheiro que poderia estar sendo aplicado. Já em economias estáveis as faltas imprevistas de recursos, acarretam a busca de empréstimos junto a terceiros, a juros elevados, o que poderão colocar em risco a saúde financeira da empresa, desacreditando-a junto a seus credores.

O fluxo de caixa (orçamento de caixa) é a demonstração das previsões de entradas e saídas financeiras de um período determinado, bem como a análise crítica e comparativa dessas previsões com as operações efetivamente realizadas.

Para fins de elaboração, deve-se determinar se o período é mensal, semanal ou diário; somam-se às entradas aos valores existentes, líquidos, em caixa e bancos.

Como sistemática tem-se: existência inicial do período mais entradas menos saídas durante o período (positiva ou negativa).

O mesmo autor (p.127) enfoca que o saldo final do primeiro período transfere-se ao segundo período influenciando a liquidez deste. Os períodos desta forma deixam de ser unidades isoladas, mas constituem “um fluxo sem fim”.

O fluxo de caixa é composto pelos seguintes elementos:

Ingressos de Recursos:

- a) Existência inicial, no primeiro dia do período em caixa e bancos;
- b) Entradas previstas por vendas à vista;
- c) Prestações a receber, oriundas de vendas à prazo. É necessário determinar os tempos médios entre a venda e a entrada efetiva dos recursos na empresa, bem como deverão ser considerados os índices de inadimplência da empresa;
- d) Ingressos decorrente de vendas ou aluguel de ativo permanente;

- e) Recebimento de dividendos;
- f) Aumento de capital social;
- g) Financiamento a serem obtidos (empréstimos).

Saídas de recursos:

- a) Lançam-se os desembolsos para aquisição de matérias-primas;
- b) Lançam-se todas as estimativas de mão-de-obra direta com os respectivos encargos sociais;
- c) As despesas operacionais projetadas, despesas administrativas, comerciais, tributárias e financeiras;
- d) As despesas com investimentos já efetuados e os orçados.

Controle das Contas a Receber

Há basicamente três áreas de controle nas contas a receber:

- a) concessão de crédito – A política de crédito e os contratos de venda não devem desestimular as vendas a clientes de sólida situação financeira nem causar prejuízos vultuosos devido ao excesso de crédito, incobráveis;
- b) cobrança – Uma vez concedido o crédito, todo esforço deve ser feito para assegurar o recebimento de seu valor nos termos dos contratos da venda e dentro do prazo estipulado;
- c) instalação e manutenção de um sistema interno de controle – Mesmo o crédito e a cobrança bem administrados e devidamente executados não asseguram o controle das contas a receber. Não o garantem e sequer confirmam que todas as entregas tenham sido devidamente faturadas ou que todos os pagamentos tenham entrado nos cofres da empresa. Daí a conveniência de um sistema interno adequado ao controle.

A empresa deve conceber um sistema de registro capaz de reduzir ao mínimo os riscos de prejuízos, cujo controle deve partir da origem das contas a receber, ou seja, do faturamento.

Para Tung (1993) o sistema deve obedecer aos seguintes requisitos para produzir os resultados desejados:

- a) separação entre as funções do crédito e cobrança de um lado, e as do faturamento, embarque, caixa e registro contábil, do outro;
- b) fixação da autoridade sobre o montante do crédito a conceder;
- c) conferência dos preços unitários constantes das notas fiscais;
- d) fazer com que toda mercadoria que saia da empresa seja acompanhada da devida nota fiscal;
- e) verificação periódica das parcelas supostamente impagáveis;
- f) aprovação prévia dos descontos em preços e das cotas de devolução;
- g) aprovação prévia do valor adicional correspondente aos devedores duvidosos;
- h) registro dos casos de atraso excessivos, para eventual recuperação;
- i) encaminhamento de relatórios aos clientes solicitando a sua confirmação no tocante à exatidão de sua conta, tarefa a ser executada periodicamente por pessoa de outra área.

Uma vez fixado o padrão, em reais ou em dias de venda, a empresa deve atentar para qualquer desvio que possa exercer influência negativa sobre o plano financeiro global da empresa. Atrasos na cobrança aumentam a conta “a receber”, uma vez que em regime inflacionário qualquer excesso de investimento no ativo circulante significa maior despesa financeira. Quanto maior for o excedente dos valores a receber, maior será a provisão para os devedores duvidosos. Com base nisso, ao final de cada período contábil, a empresa deve ter a atenção voltada para o montante das contas a receber bem como para sua composição, afim de poder localizar os pontos negativos.

Controle do Exigível

No processo da comercialização, assim como em outras atividades, a empresa utiliza muitos bens tangíveis e de serviços que representam obrigações suas com terceiros.

As modalidades dos Exigíveis, segundo Tung (1993), crescem com a complexibilidade da empresa. De modo geral, eles se distribuem nas seguintes categorias:

- a) Comerciais: subdivididas nos grupos Contas a Pagar Nacionais, Contas a Pagar Estrangeiras, Contas a Pagar Matriz e Filiais, etc.

- b) Financeiras: subdivididas nos grupos Empréstimos Bancários, Empréstimos de Terceiros, Notas Promissórias a Pagar, Empréstimos a Longo Prazo a Pagar, Juros a Pagar, etc.
- c) Trabalhistas: subdivididas nos grupos Salários e Ordenados a Pagar, Comissões a Pagar, Previdência Social a Pagar, Impostos Retidos a Pagar, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço a Pagar, etc.
- d) Fiscais: subdivididas nos grupos Imposto de Renda a Pagar, IPI a Pagar, ICMS a Pagar, etc.
- e) Provisoriais: subdivididas nos grupos Provisão para Férias, Provisão para Serviços Profissionais, Provisão para Contingências, etc.
- f) Diversas: subdivididas nos grupos Seguros a Pagar, Aluguéis a Pagar, Outros a Pagar, etc.

Os exigíveis classificam-se quanto às datas de vencimento ou prazo das obrigações, sendo o Passivo Circulante – com vencimento dentro exercício subsequente – e o Passivo Exigível a Longo Prazo – com vencimento após encerramento do exercício subsequente.

As principais finalidades do controle do exigível são:

- a) Adequar a obrigação ao valor do bem ou serviço recebido;
- b) Pagar corretamente o valor exigível, de acordo com as cláusulas contratuais;
- c) Registrar o Exigível em conta apropriada;
- d) Manter uma relação saudável entre os recursos de terceiros e os recursos próprios;
- e) Restringir os compromissos antes que se transformem em obrigações.

Conforme Tung (1993) o sistema dos comprovantes tem-se mostrado útil ao controle contábil do Exigível. Em sentido restrito “comprovante” implica a existência de documentos comprobatórios das despesas que devem ser efetuadas. Em sentido amplo, esse sistema usa o controle contábil baseado nas aprovações sistemáticas de todos os aspectos da transação, independentemente do tipo, antes de o lançamento final ser feito nos livros contábeis.

Podem-se apresentar algumas sugestões para controlar o Exigível, dentre as quais estão:

- a) Sempre que possível, evitar que as funções relativas à administração e controle do Exigível se encontre nas mãos de uma única pessoa ou de um reduzido número de funcionários;
- b) Explicar claramente a autoridade e a responsabilidade de cada funcionário ou seção, para evitar duplicidade no comando;
- c) Usar documentos e formulários para caracterizar todas as fases do exigível, e assim fixar as responsabilidades, facilitar os registros e conservar dados para uso futuro;
- d) Usar serviços de auditoria externa para verificação periódica do Exigível. Esses serviços completam os da auditoria interna;
- e) Fixar com antecedência as datas dos vencimentos, como parte do planejamento dos desembolsos, para que o tesoureiro tenha tempo suficiente para conseguir os recursos necessários;
- f) Resumir as obrigações pendentes e verificá-las periodicamente em função dos pedidos de compra;
- g) Sempre que possível, estudar a viabilidade de alugar a longo prazo em lugar de adquirir bens de produção de valor elevado para evitar financiamentos mais volumosos e mais caros;
- h) Emitir relatórios periódicos de todos os descontos conseguidos e compará-lo com os documentos correspondentes.

Um bom sistema de controle interno dará mais segurança à empresa, evitando qualquer tipo de fraude ou erro, que possa ocasionar em um pagamento em duplicidade, ou o pagamento de uma compra sem autorização. Com o controle o trabalho fica mais fácil e seguro, gerando informações úteis e confiáveis ao administrador.

Controle do Estoque

Um dos principais alvos de uma empresa é manter o estoque equilibrado.

Manter o estoque tem o seu custo, que não é só o do dinheiro nele investido, mas também o das despesas de armazenamento e perdas por perecimento ou obsolescência do produto.

A administração de estoques deve minimizar o capital total investido em estoques, pois ele é caro e aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta.

Portanto, sendo o estoque um importante item do ativo, o sistema de controle sobre ele é decisivo para a empresa.

O responsável pelo setor, deve fixar os níveis ideais de estoque e os investimentos correspondentes. Por fim, cabe-lhe emitir relatórios periódicos sobre o controle, levando ao conhecimento dos executivos responsáveis e da cúpula dirigente os fatos relacionados ao estoque da empresa.

O estoque é um conjunto de bens tangíveis que a empresa mantém para venda, revenda ou uso, e são divididos em:

- a) Estoque de matérias-primas: materiais que são agregados ao produto acabado;
- b) Produtos em processo: produtos parcialmente acabados que estão em algum estágio intermediário de produção;
- c) Produtos acabados: produtos prontos para serem vendidos;
- d) Peças de manutenção: materiais adquiridos para manter o bom funcionamento das atividades da empresa.

A regra geral para a avaliação dos ativos é a do custo histórico, o qual diz que todos os gastos incorridos para colocação do ativo em condições de uso, ou em condições de venda, incorporam o valor desse mesmo ativo.

Segundo Martins (1996), há uma aparente diferença de tratamento entre os critérios de avaliação da empresa comercial e os da industrial.

Na empresa comercial, os gastos ocorridos com armazenamento de mercadorias destinadas a venda não se considera como ativo, mas como despesa. Já na indústria, os gastos com estocagem de matéria-prima não são considerados como despesas, mas sim como acréscimo ao valor dos itens estocados.

Esta diferença se dá porque a empresa comercial ao estocar os produtos, os mesmos possuem condições de serem vendidos, isto não ocorre imediatamente devido a rotação normal dos estoques, enquanto na indústria a armazenagem é uma fase do próprio processo de produção.

3 IMPLANTAÇÃO DOS CONTROLES NA EMPRESA ALFA S/A

Do ano de mil novecentos e oitenta e três, data de sua fundação, ao ano dois mil, a empresa Alfa S/A não possuía nenhum sistema efetivo de controle.

Conforme informações fornecidas pelo proprietário da empresa, constatou-se que a mesma não possuía “Crediário”, e que todas as suas vendas a prazo eram realizadas por meio de cheques “pré-datados”. Os cheques ficavam em mãos do proprietário, o qual não possuía informações sob o montante diário, mensal ou total dos mesmos.

Foi apresentado ao proprietário um planilha eletrônica para o controle dos cheques, a qual após avaliação, foi aceita.

Após o lançamento dos cheques, a empresa passou a ter acesso a todos os montantes que assim desejar, onde estes são atualizados diariamente conforme o fluxo de cheques recebidos pela empresa. Com relação às duplicatas a pagar, o proprietário ao recebê-las, as colocava em um fichário em ordem de vencimento, ficando desta forma, privado de informações como montante diário, mensal e total de suas obrigações.

Para solucionar este problema, também foi apresentada ao proprietário uma planilha, a qual lhe oferecia condições de visualizar todos os montantes desejados.

A proposta de implantação deste controle foi aceita, o qual disponibilizou seu fichário com todas as duplicatas a serem pagas, para que fosse feito o lançamento na planilha eletrônica.

Para um melhor aproveitamento das informações geradas pela planilha, decidiu-se que as duplicatas seriam organizadas pela sua data de vencimento, facilitando assim para o proprietário da empresa conhecer qual o montante que ele precisaria desembolsar para cumprir com as obrigações em determinado período.

Outra necessidade que se detectou, foi a organização de um fluxo de caixa. Assim como era feito o controle das duplicatas a pagar e das contas a receber, também era feito o controle das demais despesas da empresa, ou seja, a medida que o proprietário recebia as contas para serem pagas, tais como água,

luz, telefone, impostos, etc, as mesmas eram guardadas em um fichário conforme o vencimento.

Sem o controle das contas a receber e das contas a pagar, o proprietário da empresa não possuía um montante dos mesmos em um determinado período, o que impossibilitava de saber se o saldo do período era negativo ou positivo, e na hipótese de ser negativo, saber de quanto ele precisaria dispor para cobrir a diferença.

Por meio de uma planilha eletrônica, foi elaborado um fluxo de caixa, de acordo com a necessidade da empresa, passando a receber dados para sua manutenção.

No fluxo de caixa foram lançadas as projeções de vendas e as contas a receber de clientes, os quais integram as entradas. Posteriormente foram lançadas as duplicatas a pagar (fornecedores), INSS, INSS (parcelamento), ICMS, ICMS (parcelamento), SIMPLES, contador, mensalidade da Associação Comercial (ACIS), salários, sindicato dos empregados, investimentos, publicidade, água, luz e telefone, que integram as saídas.

Para as informações sobre as duplicatas a pagar e as contas a receber, a planilha eletrônica utilizou as mesmas lançadas nos respectivos controles. Para as demais informações, foram levados em consideração os valores históricos da empresa, e sobre estas foram feitas projeções de valores e datas de vencimento.

Verificou-se na empresa que o principal problema era o controle dos estoques.

A empresa não possuía um inventário permanente dos estoques, o qual apenas era conferido para fins fiscais no encerramento do exercício.

Com a falta de um controle eficiente, o proprietário da empresa enfrentava uma grande dificuldade no momento de efetuar as compras junto aos fornecedores, pois não conhecia a quantidade que possuía de determinado produto em estoque.

Com isso, a única solução era realizar a contagem física, cada vez de efetuar uma nova compra, o que acarretava em uma grande perda de tempo, tanto do proprietário da empresa, quanto do representante do fornecedor.

Outro problema enfrentado no momento da compra era o de não possuir informações sobre a rotatividade do estoque, podendo o proprietário comprar a

mais do que o necessário, ficando desta forma com um capital parado nos estoques da empresa, capital este que poderia ser investido na compra de outras mercadorias; ou comprar a menos do que o necessário, acarretando assim na perda de vendas, pois não teria o produto para ser entregue.

Para suprir estas necessidades, decidiu-se juntamente com o proprietário da empresa que seria necessário a aquisição de um *software*, e que o mesmo não teria como única função a emissão do cupom fiscal, mas também de gerar informações capazes de facilitar todas as decisões a nível gerencial por parte da empresa.

Com a aquisição do *software*, passou-se a trabalhar na estruturação do estoque. Isso fez com que o controle do estoque passasse a contar com dados importantes, tais como, estoque mínimo, estoque máximo, ponto de pedido, o que facilita no momento de efetuar as compras. Também foi implantado o sistema de endereçamento dos produtos, o que facilitou em muito a venda.

Situação Atual dos controles na empresa Alfa S/A

Em análise a situação atual dos controles internos da empresa Alfa S/A, consegue-se identificar pontos positivos e negativos. Como pontos positivos, pode-se dizer que controles das contas a pagar, fluxo de caixa e contas a receber, estão funcionando perfeitamente. No entanto, apesar desse funcionamento foi identificado um grande problema na empresa: a inadimplência.

A falta de critérios para o cadastro de novos clientes tem causado problemas para o recebimento das contas. Não é feita uma análise do histórico do cliente em relação a outras empresas, tão pouco é estipulado um limite de crédito. Por isso hoje, o setor responsável pelo crediário precisa de uma atenção especial para não continuar a ser o ponto fraco da empresa.

Ao analisar o controle do estoque, encontra-se outro grande problema da empresa, visto que o mesmo não está funcionando de acordo com o esperado. Por se tratar de uma quantidade elevada de itens a serem controlados, mais de dezessete mil itens, essa tarefa se torna um tanto difícil.

No momento da venda, o funcionário por intermédio de uma ficha interna, relaciona os produtos que estão sendo vendidos e repassa para o caixa, que por sua vez, com informações contidas na ficha emite a nota fiscal.

É importante salientar que a empresa não usa código de barras em seus produtos, pois muitos itens não possuem embalagem individual, o que torna impossível a fixação de uma etiqueta com o código. Todos os códigos estão fixados nas prateleiras, o qual é repassado para ficha de venda no momento em que o vendedor retira o produto da mesma. Tem-se aí o maior problema, algumas vezes o vendedor transcreve o código de maneira incorreta, e ao errar um número, o código passa a ser de outro produto, o qual não está sendo vendido.

Por sua vez, o caixa emite a nota fiscal com o produto errado, sendo que os mesmos não passam por sua conferência. Também por alguns produtos serem muito similares, fica quase impossível saber que o produto que está na nota fiscal não é o mesmo que o cliente está comprando.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A empresa Alfa S/A demonstrou-se preocupada com a ineficiência de seus controles, pois sabe-se da importância que eles possuem para o bom andamento do negócio. No ano de dois mil os primeiros passos foram dados no sentido da organização e controle, precisa-se nesse momento buscar alternativas para que esses controles passem a funcionar com maior credibilidade de informações, no que se refere a estoque e maior eficiência para diminuir e até mesmo excluir qualquer prejuízo nas contas a receber.

Como sugestão para solucionar ou amenizar o problema da inadimplência, sugere-se a empresa criar uma ficha cadastral, onde conste todos os dados do novo cliente, bem como referências de outras empresas. À empresa, cabe também realizar uma consulta junto a empresas especializadas (Serasa, SPC) a fim de coletar informações históricas sobre essa pessoa. É importante também estipular um limite de crédito, para que o bom cliente não torne-se um mal pagador, pois no momento em que a empresa não estipula um limite, o cliente pode ultrapassar a sua capacidade de solvência.

Outro fator importante é a associação a essas empresas especializadas em crédito, para que o cliente em atraso seja incluído no banco de dados destas afim de pressionar a quitação da dívida.

Para solucionar o problema do controle do estoque sugere-se uma mudança na operação de vendas, onde, o vendedor passaria a operar diretamente em um terminal de computador, digitando todo o pedido. Com essa operação o vendedor terá a certeza de que o produto que o cliente está levando é o mesmo que consta no pedido.

Após digitar o pedido, o mesmo aparecerá no terminal do caixa, onde esse transformará o mesmo em uma nota fiscal para efetuar o recebimento junto ao cliente, ou transferir a nota fiscal para o crediário.

Sugere-se também que a empresa realize periodicamente auditorias nesses controles, afim de detectar possíveis falhas e corrigi-las antes que essas possam causar algum transtorno maior.

REFERÊNCIAS

- FRITTOLI, Alice Maria **Curso de administração financeira**. SEBRAE, 1998
- MARTINS, Eliseu **Contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo:Atlas, 1996
- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**. 8 ed. São Paulo: USP, 1993