

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA O GERENCIAMENTO E TOMADA DE DECISÕES EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TRANSPORTES

Shirley Denise Zenci¹
Antonio Cecílio Silvério²

Resumo: Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância dos controles internos para o controle gerencial e tomada de decisões em uma empresa do ramo de transportes, localizada no município de Dois Vizinhos – PR, através de uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema e da aplicação de controles internos eficientes e seguros. A utilização destes controles torna-se indispensável para a segurança dos ativos e para garantir que as demonstrações contábeis representem verdadeiramente a situação da empresa, a fim de proporcionar maior segurança e precisão aos administradores em sua tomada de decisões, garantindo a adequação das informações e promovendo a eficácia operacional.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Controles internos. Geração de informações. Tomada de decisões.

Abstract: This article aims to demonstrate the importance of internal controls for management control and decision making in a business area of transport, in the municipality of Two Neighbors - PR, via a literature review on the subject and the application internal controls, safe and efficient. The use of these controls is indispensable for the security of assets and to ensure that the statements truly represent the company's situation in order to provide greater security and accuracy administrators in their decision-making, ensuring the adequacy of information and promoting operational effectiveness.

Key-words: Managerial Accounting. Internal controls. Generation of information. Making.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto de evolução e competitividade em que as empresas estão inseridas, torna-se necessário cada vez mais de informações que auxiliem os gestores em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta que tem por objetivo suprir as necessidades informacionais de seus usuários, servindo como um instrumento de apoio aos gestores de empresas e contribuindo para a eficiência operacional das organizações. Ela preocupa-se fundamentalmente em gerar informações para a tomada de decisões e em controlar todos os processos internos da empresa.

Assim, o controle torna-se indispensável para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos, pois não basta apenas planejar e dirigir uma organização sem que haja um controle eficaz de todos os processos internos. É esse controle que vai indicar alguma falha no andamento das atividades, para que possam ser solucionadas em tempo preciso.

A partir do exposto, o objetivo deste artigo é demonstrar a importância dos controles internos para o controle gerencial em uma transportadora no município de Dois Vizinhos, PR. Para isso, foram aplicadas formas de controles internos

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco. E-mail: shirleyzenci@hotmail.com Tel.:(46) 9915-7769

² Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco.

adequados a atividade da empresa, que possibilitam maior segurança aos administradores no que diz respeito ao gerenciamento interno e à tomada de decisões. Neste artigo, a empresa em estudo terá a denominação ABC Transportes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste estudo, foram adotados alguns procedimentos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, a qual caracterizou-se como um estudo de caso com uma abordagem exploratória, sendo dividida em duas etapas: primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de conhecer mais profundamente a respeito do tema escolhido, e em seguida foi realizado um estudo de caso com base nos dados obtidos através do acompanhamento diário das movimentações da empresa.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p.27) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”. Consiste na seleção, organização, leitura, análise e interpretação de livros, documentos e relatórios necessários para a elaboração de uma determinada pesquisa. Ela torna-se a base teórica onde fundamenta-se a realização do estudo.

A escolha pelo método de estudo de caso deu-se por ser a melhor forma de coleta dos dados para a presente pesquisa, pois, como afirma Gil (1996, p.60):

Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples. Da mesma forma, os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Ainda, segundo o mesmo autor “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados” (GIL, 1996, p.58).

A amostragem para a realização do presente estudo foi obtida na área contábil e financeira da ABC Transportes, localizada no município de Dois Vizinhos, PR no período de Maio à Julho de 2009. Com base nos dados obtidos através do acompanhamento das movimentações da empresa, foram aplicados controles internos gerenciais.

3 CONTABILIDADE GERENCIAL

Segundo Crepaldi (2006, p.20):

Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Ainda, de acordo com Ludícibus (1998, p.21), a contabilidade gerencial é caracterizada com um enfoque especial em procedimentos e técnicas contábeis relacionados às outras áreas da contabilidade já conhecidas, como a contabilidade financeira, a contabilidade de custos assim como análise financeira e de balanços, demonstrados de forma diferenciada, através de relatórios e formas de apresentação voltadas ao auxílio nas questões decisórias.

A utilização das informações contábeis para a tomada de decisões por parte da administração é o ponto crucial da contabilidade gerencial. Para isso, é necessário que as informações geradas pela contabilidade gerencial sejam planejadas e atendam todas as necessidades informacionais dos usuários internos da empresa.

Padoveze (2004) ressalta a importância da elaboração dos relatórios, afirmando que os mesmos precisam ser planejados cuidadosamente em seus mínimos detalhes a fim de que sejam facilmente compreendidos por seus usuários, evitando assim, que o seu conteúdo seja prejudicado por elaborações e estéticas inadequadas.

Tais relatórios precisam fornecer informações para todos os usuários internos da empresa, auxiliando em suas decisões tanto operacionais como de investimento.

4 CONTROLE INTERNO

O que torna uma empresa mais preparada para o mercado em que atua é a qualidade das informações sobre o seu patrimônio e o controle eficaz de todo o processo operacional. Essas informações e controles são o principal objetivo dos controles internos.

Crepaldi (2006, p.73) define controle interno como sendo:

[...] o sistema, de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e de todos os métodos e medidas adotadas com a finalidade de: salvaguardar os ativos; verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais; desenvolver a eficiência nas operações e comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos adotados.

O sistema de uma empresa pode ser compreendido como a organização lógica de todas as funções que tem por finalidade realizar determinada tarefa. Assim, as empresas desenvolvem sistemas para executar cada trabalho que forma o conjunto de atividades necessárias a sua operação (CREPALDI, 2006, p.74).

Porém, nem sempre a administração da empresa tem condições de verificar se as operações do sistema estão sendo cumpridas corretamente como lhe foi designado. Devido a isso, os controles internos têm como finalidade controlar o funcionamento desse sistema e assegurar o devido cumprimento das suas funções.

Os controles internos são realizados de acordo com os documentos e dados obtidos através da movimentação da empresa. Assim, segundo Franco e Marra (2000, p. 261), os meios de controles internos são todos os registros, livros, mapas, fichas, papéis, boletins, pedidos, notas, faturas, formulários guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais documentos e instrumentos de organização que são utilizados pela administração para a vigilância, fiscalização e verificação de todos os fatos ocorridos na empresa e sobre os atos praticados pelos que exercem funções relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os controles internos envolvem as atividades e rotinas contábeis e administrativas, com o objetivo de organizar a empresa e fazer com que seus colaboradores compreendam, respeitem e cumpram as políticas definidas pela administração, além de garantir a proteção dos ativos e o adequado registro de todas as operações da empresa.

cada cliente. Como grande parte dos recebimentos são via banco, deve ser procedida a verificação diária do extrato bancário para fazer o lançamento correto da baixa nos registros de contas a receber por cliente.

Outra recomendação feita para a empresa é a de estipular um prazo para os clientes para pagamento dos fretes, visto que a empresa não possuía políticas de prazos totalmente definidas. A definição das datas de vencimento dos fretes possibilita maiores garantias quanto a prazos para recebimento e a possibilidade de prever quanto terá para receber em determinada data e, caso ocorram grandes atrasos no recebimento, possam ser tomadas medidas preventivas e de cobrança.

Para as duplicatas a receber, foi proposta a seguinte forma de controle:

CONTROLE DE DUPLICATAS A RECEBER							
Emissão	Vencim.	Nº Dcto	Cód.Cliente	Natureza Carga	Valor	A Receber	Recebido
02/07/09	01/08/09	7472	231	Cálcareo	1.105,60	-	1.105,60
06/07/09	05/08/09	820	231	Sal	1.244,25	-	1.244,25
08/07/09	07/08/09	2317	1200	Adubo	1.260,00	1.260,00	
11/07/09	10/08/09	11307	231	Papelão	712,81	712,81	
15/07/09	14/08/09	828	345	Frigorificada	10.878,80	10.878,80	
15/07/09	14/08/09	826	231	Frigorificada	118.190,06	118.190,06	
Total de Duplicatas					133.391,52		
Total a Pagar						131.041,67	
Total Pago							2.349,85

Quadro 4: Controle de Duplicatas a Receber

Fonte: Autor (2009)

d) Imobilizado: Para o controle do imobilizado, é necessário fazer uma descrição de todos os bens de propriedade da empresa, com ficha individual de cada bem, assim como o controle de localização, de identificação do setor responsável, de informações sobre o estado de conservação, identificação por chapa ou etiqueta e controle sobre baixa e reavaliação.

Esse controle foi realizado segundo o exemplo que segue:

CONTROLE DE BENS DO ATIVO IMOBILIZADO			
Discriminação do Bem	Computador Pentium 4		
Nº Patrimônio	3003		
Fornecedor	Alfa Equipamentos de Informática Ltda		
Data de Aquisição	28/04/2004	Nº Dcto	736
Localização	Escritório da Administração		
Grau de Depreciação	100%	Taxa	20% a.a.
Data da Baixa		Nº Dcto	

Quadro 5: Controle de Bens do Ativo Imobilizado

Fonte: Autor (2009)

IINVENTÁRIO PATRIMONIAL - ANO 2009		
BENS DE USO DA OPERAÇÃO		
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos		
Qtd	Descrição	Nº Patrimônio
1	Bomba Elétrica p/ Abastecimento	1001
1	Tanque de Combustível 30.000 lts	1003
Veículos		
Qtd	Descrição	Nº Patrimônio
1	Caminhão Scania T112 HW 4x2 360	2001
1	Semi Reboque FACCHINI SRF CF	2019
BENS DE USO DA ADMINISTRAÇÃO		
Máquinas, Aparelhos e Equipamentos		
Qtd	Descrição	Nº Patrimônio
1	Aparelhos Telefone s/ Fio Panasonic	3001
1	Computador Pentium 4	3003
Móveis e Utensílios		
Qtd	Descrição	Nº Patrimônio
6	Mesas de Escritório	4001
12	Cadeiras de Escritório	4002

Quadro 6: Inventário Patrimonial
Fonte: Autor (2009)

O controle de depreciação também se faz necessário para os itens patrimoniais, que deve ser realizado em fichas individuais referentes a cada item do ativo imobilizado, onde é feita a discriminação do bem e da taxa de depreciação, utilizada para a obtenção do valor da parcela mensal de depreciação referente a cada mês de utilização do referido bem, conforme o exemplo seguinte:

FICHA INDIVIDUAL DE DEPRECIÇÃO		
Discriminação do Bem:	Caminhão M. Benz Axor 2540	
Valor Contábil:	R\$ 322.700,00	
Data de Aquisição:	2/11/2008	
Taxa de Depreciação:	25% a.a	
Ano 2009	Parcela	Valor da Parcela
Janeiro	03/48	6.722,92
Fevereiro	04/48	6.722,92
Março	05/48	6.722,92
Abril	06/48	6.722,92
Maior	07/48	6.722,92
Junho	08/48	6.722,92
Julho	09/48	6.722,92
Agosto	10/48	6.722,92

Quadro 7: Controle de Depreciação
Fonte: Autor (2009)

Neste exemplo, utilizou-se a taxa de depreciação determinada pela Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998 para Veículos Automóveis para transporte de Mercadorias, que é de 25% ao ano. Porém, cabe ressaltar que, de acordo com a Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007:

§ 3º. A companhia deverá efetuar, periodicamente, análise sobre a recuperação dos valores registrados no imobilizado, no intangível e no diferido, a fim de que sejam:

II – revisados e ajustados os critérios utilizados para determinação da vida útil econômica estimada e para cálculo da depreciação, exaustão e amortização.

Dessa forma, a taxa de depreciação pode ser reajustada de acordo com a vida útil estimada do bem através de uma análise da sua recuperação e da determinação do tempo de vida útil que mais se aproxime da utilização real.

e) Estoques: A empresa mantém um estoque de peças de reparo dos caminhões para caso de necessidade. Ela também conta com um tanque de combustível em suas dependências com capacidade para 30.000 litros. Também mantém um estoque de filtros e lubrificantes que são trocados nos caminhões periodicamente.

Torna-se necessário um controle adequado de cada um dos estoques. Esse controle é de grande auxílio para o responsável pela manutenção dos caminhões e para as compras de peças, possibilitando que se tenha sempre atualizado as quantidades existentes em estoque para não deixar faltar algum item fundamental e de grande necessidade e para saber quando e quanto comprar.

Para o controle dos estoques de peças, foi elaborada uma ficha onde são lançadas as compras de peças e as saídas das mesmas, especificando cada tipo de peça em uma ficha diferente onde são descritas as suas definições e em que veículos elas podem ser utilizadas, pois há diferentes peças para cada marca e modelo de veículo. Nesta ficha também são lançadas as saídas de cada peça com a indicação da placa do caminhão em que ela foi utilizada, mantendo sempre saldo das quantidades existentes em estoque, da seguinte forma:

ESTOQUE DE PEÇAS								
Descrição: Jogo de Lona L636				Utilizado nos Veículos:				
ENTRADAS					SAÍDAS			Saldo
Data	Qtd	Fornecedor	Custo un.	Custo total	Data	Qtd	Placa	
20/06	30	Beta			22/06	02	AFF-1234	28
					30/06	06	AJT-7842	22
					03/07	03	AUV-1234	19

Quadro 8: Controle de Estoque de Peças

Fonte: Autor (2009)

O mesmo modelo de ficha foi utilizado para o controle dos filtros e lubrificantes, onde são lançadas as datas das compras desses itens e das utilizações nos caminhões, pois a cada determinada quantidade de quilômetros rodados é necessário que se faça a troca do óleo e dos filtros para garantir o bom funcionamento do veículo evitando problemas mecânicos. Também é necessário

fazer a troca do óleo dos equipamentos de refrigeração de acordo com as horas em que o equipamento ficou ligado.

Já para o controle de combustível foi elaborada uma planilha eletrônica onde são lançadas as entradas de combustível no tanque e as saídas, descrevendo a placa e as quantidades abastecidas em cada veículo, conforme o modelo abaixo:

ESTOQUE DE COMBUSTÍVEL								
ENTRADA				SAÍDA				SALDO
Data	Fornecedor	NF	Qtd Lt	Data	Qtd Lt	Placa	Motorista	
01/06	Distribuidora X	955	10.000	-	-	-	-	10.000,00
				01/06	325,5	AJT-5516	Ivo	9.674,50
				01/06	86,0	AIV-0236	Ivo	9.588,50

Quadro 9: Controle de Estoque de Combustível

Fonte: Autor (2009)

5.1 OUTROS CONTROLES IMPORTANTES

Além dos controles internos acima citados também foram elaboradas outras formas de controle consideradas importantes para a empresa em questão, no que diz respeito à geração de informações para tomada de decisões.

Esses controles foram elaborados de acordo com a atividade da empresa, com base em suas operações e foram aplicadas como sugestão para o controle individual de cada veículo, segundo os modelos a seguir descritos.

a) Controles de Médias de Consumo de Combustível por Veículo: Este controle tem por objetivo demonstrar o desempenho de cada veículo por mês, com relação ao consumo de combustível (total de quilômetros rodados em um mês dividido pela quantidade de combustível consumido). A partir desse controle, é necessário fazer uma análise dos fatores que interferiram no resultado obtido, pois, caso a média seja baixa, representará um maior consumo de combustível, assim deve ser analisada mais profundamente quais as causas desse consumo para que o problema possa ser solucionado.

CONTROLE DE MÉDIAS DE QUILÔMETROS RODADOS POR LITRO DE COMBUSTÍVEL

Mês 05/2009						
Frota	Km Inicial	Km Final	Total Km	Consumo Lts	Média Km/Lt	Nº Viagens
193	203953	211128	7175	3.496,33	2,05	6
196	599371	606478	7107	3.673,10	1,93	6
197	220073	227963	7890	4.112,59	1,92	7
211	183162	192254	9092	4.522,04	2,01	7

Quadro 10: Controle de Médias Km/Litro

Fonte: Autor (2009)

b) Controle de Faturamento por Veículo: O Controle de Faturamento por Veículo demonstra os rendimentos brutos de cada veículo por mês, seguido de seus custos e despesas diretas. Este controle possibilita identificar se há algum veículo que não está trazendo o retorno esperado para o resultado da empresa ou mesmo se está resultando em prejuízo, com isso, ele auxilia na tomada de decisões quanto a troca de veículos ou a diminuição da frota, visto que a empresa comentou sobre a possibilidade de ter que vender alguns de seus caminhões por estarem ociosos

devido a diminuição do número de fretes. Assim, a empresa pode analisar qual veículo traz menos rendimentos, para que possa tomar decisões mais adequadas.

Controle de Faturamento por Veículo - Maio/2009								
Frota	193	196	197	211	213	215	238	239
Receitas	17.589,11	15.684,67	16.930,22	21.283,59	20.715,15	13.794,43	15.172,15	20.269,09
Receita com Fretes	17.589,11	15.684,67	16.930,22	21.283,59	20.715,15	13.794,43	15.172,15	20.269,09
Despesas	11.576,77	10.401,55	15.987,52	19.586,71	13.866,92	11.342,00	16.152,47	19.284,88
Combustível e Lubrific.	8.021,53	7.647,80	8.619,22	9.504,20	9.253,64	7.892,58	7.872,14	10.289,39
Manutenção e Reparo	505,90	290,00	4.676,10	4.134,70	1.433,00	1.061,27	10,00	189,10
Auto Elétrica	-	-	-	856,59	-	30,88	12,11	-
Pneus e Câmaras	-	-	95,00	-	41,00	8,00	-	-
Manutenção Rastreadores	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerenciamento de Risco	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82
Comunicação e Rastream	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66
Licenciamento	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86
IPVA	153,54	144,32	136,11	91,99	137,10	95,47	222,19	222,19
Pedágios	696,6	353,4	311,8	643,6	469,5	422,7	651,30	701,30
Salários e Encargos	1845,86	1612,69	1795,95	2235,63	2.179,34	1477,76	1653,06	2151,23
Depreciação	-	-	-	1.766,66	-	-	5.378,33	5.378,33
Resultado	6.012,34	5.283,12	942,70	1.696,88	6.848,23	2.452,43	-980,32	984,21

Quadro 11: Controle de Faturamento por Veículo
Fonte: Autor (2009)

Comparativo de Faturamento por Veículo - Maio à Julho de 2009									
	<u>Maio/2009</u>			<u>Junho/2009</u>			<u>Julho/2009</u>		
Frota	239	652	710	239	652	710	239	652	710
Receitas	20.269,09	17.918,27	18.691,62	22.157,60	19.078,08	21.112,45	22.119,04	19.451,52	23.614,04
Receita com Fretes	20.269,09	17.918,27	18.691,62	22.157,60	19.078,08	21.112,45	22.119,04	19.451,52	23.614,04
Despesas	19.284,88	18.299,00	12.214,80	17.288,58	12.482,45	13.465,80	20.741,13	20.021,52	15.999,41
Combustível e Lubrific.	10.289,39	8.967,92	7.605,45	7.001,34	7.512,12	9.477,76	11.038,29	7.435,54	9.615,84
Manutenção e Reparo	189,10	3.183,71	962,90	1.090,78	1.530,50	212,00	152,80	8.104,40	1.205,85
Auto Elétrica	-	-	456,19	-	349,81	33,25	-	1.414,24	310,87
Pneus e Câmaras	-	3.412,00	-	760,00	-	-	-	-	922,50
Manutenção Rastread, Gerenciamento de Risco	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	149,10	149,10	149,10
Comunic. e Rastream.	199,66	199,66	199,66	221,60	221,60	221,60	280,70	280,70	280,70
Licenciamento	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86
IPVA	222,19	99,69	125,85	222,19	99,69	125,85	222,19	99,69	125,85
Pedágios	701,30	400,80	733,80	381,10	573,40	1029,00	907,60	500,00	919,20
Salários e Encargos	2151,23	1881,54	1977,27	2.079,56	2.041,65	2.212,66	2.599,26	2.024,99	2.456,64
Depreciação	5.378,33	-	-	5.378,33	-	-	5378,33	-	-
Resultado	984,21	-380,73	6.476,82	4.869,02	6.595,63	7.646,65	1.377,91	-570,00	7.614,63
Ano dos Veículos	239	652	710						
Cavalo Mecânico	2008	1992	1995						
Carreta Semi-Reboque	2003	1998	1998						

Quadro 12: Comparativo de Faturamento por Veículo

No quadro acima, é feita uma demonstração de três caminhões comparando os resultados obtidos nos três meses de aplicação do controle.

A partir da comparação de vários meses, é possível determinar se todos os veículos são lucrativos para a empresa ou se há exceções, como no caso demonstrado acima, onde um dos três veículos analisados resultou em prejuízo em dois dos três meses de realização do controle. Um detalhe que deve ser levado em consideração para entender o motivo dos resultados negativos é o ano dos veículos, pois é um fator que influencia no seu desempenho e, conseqüentemente, em seus rendimentos. Além deste, vários outros fatores devem ser analisados a fim de obter a origem de tais prejuízos, bem como encontrar soluções para o problema, e, se for o caso, até mesmo desfazer-se de veículos que não possibilitem o retorno esperado e assim, melhorar o resultado geral da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa demonstrou que a contabilidade é uma poderosa ferramenta para a administração das empresas e que deve ser aplicada através de métodos eficientes e que tragam resultados aos gestores auxiliando-os em suas funções administrativas e gerenciais, além disso, uma poderosa ferramenta da contabilidade gerencial para a geração de informações úteis e confiáveis são os controles internos, que têm por objetivo assegurar a confiabilidade das informações contábeis, devendo as mesmas representar a realidade econômica e financeira das empresas, além de proteger o patrimônio evitando possíveis erros e fraudes ou tomando medidas imediatas caso ocorram.

A partir deste estudo, observou-se que a empresa analisada possuía poucas formas de controle em suas operações internas, sendo que as que existiam, eram feitas de forma errada, o que acabava distorcendo as informações por elas trazidas, além de não ser uma fonte segura de obtenção de informações, tampouco mesmo para a prevenção de fraudes.

Dessa forma, foram aplicados controles internos adequados e seguros, como o controle do disponível (caixa e bancos), das duplicatas a pagar, das duplicatas a receber, dos estoques de peças e de combustível e controle do imobilizado com o levantamento de um inventário patrimonial e o controle de cada bem separadamente.

Além destes, também foram identificadas algumas necessidades de controle, apresentando como solução o controle de médias de consumo de combustível por veículo e o controle de rendimentos por veículo.

Após a realização dessa pesquisa, pode-se afirmar que é de fundamental importância, para a sobrevivência das organizações, que seus gestores estejam assessorados e recebam informações precisas e claras que possibilitem a solução de problemas no momento em que ocorrem e que sirvam de base para tomada de decisões.

Por fim, cabe ressaltar que o trabalho não termina aqui, sendo necessário um acompanhamento constante de cada controle e que os mesmos sejam melhorados e aperfeiçoados a cada dia, para que não se tornem ineficientes ou mesmo obsoletos, servindo sempre de auxílio e atendendo aos objetivos primordiais de um eficiente sistema de controle interno.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTRUÇÃO NORMATIVA SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998 - Anexo I. **Prazos de vida útil e taxas de depreciação dos bens.** Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/Ant2001/1998/in16298ane1.htm>> Acesso em: 18 set. 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEI nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007. **Disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm> Acesso em: 18 set. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.