

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – UTFPR  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SHIRLEY DENISE ZENCI**

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

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO – PR  
2009**

**SHIRLEY DENISE ZENCI**

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

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Msc. Antonio Cecílio Silvério

## TERMO DE APROVAÇÃO

SHIRLEY DENISE ZENCI

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

Monografia aprovada como requisito parcial para conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, pela seguinte banca examinadora.

Mestre Antonio Cecílio Silvério

Professor em Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná –  
UTFPR

Professor em Ciências Contábeis - Contábeis da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná – UTFPR

Professor em Ciências Contábeis - Contábeis da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná – UTFPR

Pato Branco, 23 de Setembro de 2009.

Dedico este trabalho à memória do meu pai, João, pelos grandes ensinamentos que me proporcionou e por sua lição de vida, que me dá força e coragem para seguir em frente. Mesmo ausente, tenho a certeza de que ele sempre estará olhando por mim e guiando meus passos pelo caminho do bem.

## AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pelo dom da vida e por sua força infinita, pois sem Ele nada seria possível.

A minha família, pelo apoio e imenso esforço, principalmente para me proporcionar uma boa educação, ensinando sempre o melhor para meu futuro. Em especial a minha mãe Geni, pelo seu grande amor, carinho, força e apoio incondicional. Também a meu pai João (*in memoriam*), que tanto me amou, e tudo fez para que eu alcançasse os meus objetivos.

A meu noivo Jeferson, pela compreensão nos momentos em que o deixei de lado para me dedicar aos estudos, mas que sempre esteve presente, dando muito amor e carinho, e me apoiando em tudo o que precisei.

A UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento que me proporcionou através de uma formação superior de qualidade que fará toda diferença em meu futuro profissional.

Aos meus professores, por sua sabedoria, dedicação e esforço ao transmitir seus grandes e valiosos ensinamentos, e em especial ao meu orientador Prof. Msc. Antonio Cecílio Silvério, pela orientação, auxílio e tempo dedicado para a elaboração e conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de faculdade, pelos muitos momentos felizes e mesmo de dificuldade que passamos juntos durante esses quatro anos, que ficarão guardados para sempre em minha memória e em meu coração.

*If there was fruit, worth the beauty of flowers.  
If there were no flowers, earned the shadow of the leaves.  
If there were no leaves, earned the intention of the seed.*

*Henfil*

Se não houve frutos, valeu a beleza das flores.  
Se não houve flores, valeu a sombra das folhas.  
Se não houve folhas, valeu a intenção da semente.

Henfil

## RESUMO

ZENCI, Shirley Denise. **A importância dos controles internos para o gerenciamento e tomada de decisões em uma empresa do ramo de Transportes.** 2009. 56 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

Este estudo tem por objetivo demonstrar a importância dos controles internos para o controle gerencial e tomada de decisões em uma empresa do ramo de transportes, a partir de uma pesquisa bibliográfica e da realização de um estudo de caso. Para isso, buscou-se as melhores formas de controlar internamente as operações de uma Transportadora no município de Dois Vizinhos - PR, através da elaboração e 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 em determinado momento, pois são de grande auxílio para a contabilidade e essenciais para garantir a veracidade e confiança das demonstrações e relatórios contábeis, proporcionando maior segurança e precisão aos administradores em sua tomada de decisões. A implantação de controles internos é de fundamental importância para que as organizações alcancem os resultados pretendidos, pois são entendidos como o conjunto de procedimentos adotados para assegurar a proteção dos bens e valores da empresa, garantindo a adequação das informações e promovendo a eficácia operacional.

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

## ABSTRACT

ZENCI, Shirley Denise. **The importance of internal controls for management and decision making in a company in the Transport. 2009.** 56 f. Monograph (Bachelor in Accounting Sciences) Federal Technological University of Paraná - UTFPR.

This study aims to demonstrate the importance of internal controls for management control and decision making in a business area of transport, from a literature review and conducting a case study. To this end, we sought the best ways to control the internal operations of a carrier in the city of Two Neighbors - PR, through the development and implementation of 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 at any given time, they are very helpful for accounting and essential to ensure the accuracy and reliability of financial statements and reports accounting, providing greater accuracy and security administrators in their decision-making. The implementation of internal controls is critical for organizations to achieve the desired results, they are understood as a set of procedures adopted to ensure the protection of property and assets of the company, ensuring the adequacy of information and promoting operational efficiency.

**Key-words:** Managerial Accounting. Internal controls. Generation of information. Socket of decisions.

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – CONTROLE DO CAIXA.....	36
QUADRO 2 – CONTROLE DE CHEQUES EMITIDOS.....	37
QUADRO 3 – CONTROLE DE DUPLICATAS A PAGAR .....	38
QUADRO 4 – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR.....	39
QUADRO 5 – CONTROLE DE DUPLICATAS A RECEBER.....	40
QUADRO 6 – INVENTÁRIO PATRIMONIAL.....	41
QUADRO 7 – CONTROLE DE BENS DO ATIVO IMOBILIZADO .....	41
QUADRO 8 – CONTROLE DE DEPRECIAÇÃO.....	42
QUADRO 9 – CONTROLE DE ESTOQUE DE PEÇAS .....	43
QUADRO 10 – CONTROLE DE ESTOQUE DE COMBUSTÍVEL.....	44
QUADRO 11 – CONTROLE DE MÉDIAS KM/LITRO .....	45
QUADRO 12 – CONTROLE DE FATURAMENTO POR VEÍCULO .....	45
QUADRO 13 – COMPARATIVO DE FATURAMENTO POR VEÍCULO.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	12
1.2 PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	14
1.5.1 Tipo de Pesquisa .....	14
1.5.2 População Amostra .....	15
1.5.3 Coleta dos dados .....	15
1.5.4 Análise dos Dados .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE .....	16
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL .....	17
2.2.1 Contabilidade Gerencial como ferramenta decisória .....	18
2.2.2 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira .....	19
2.3 CONTROLES INTERNOS .....	20
2.3.1 Importância do Controle Interno .....	22
2.3.2 Objetivos do Controle Interno .....	23
2.3.3 Avaliação dos Controles Internos .....	24
2.3.4 Princípios de Controle Interno .....	24
2.3.5 Controle Interno e Sistemas Eletrônicos de Processamento de Dados .....	26
2.3.6 Controles Internos mais importantes .....	27
2.3.6.1 Controle Interno do Disponível (Caixa, bancos e aplicações financeiras) ..	28
2.3.6.2 Controle Interno de Contas a Receber .....	29
2.3.6.3 Controle Interno de Contas a Pagar .....	30
2.3.6.4 Controle Interno de Estoques .....	31
2.3.6.5 Controle Interno do Imobilizado .....	31
2.3.7 Responsabilidade pelo controle interno .....	32
2.3.8 Controle interno X Erros e Fraudes .....	32
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO .....	33
<b>3 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	35
3.2 APLICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS E SOLUÇÃO PARA AS FALHAS ENCONTRADAS .....	36
3.3 OUTROS CONTROLES IMPORTANTES .....	45
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a acelerada evolução do ambiente econômico e tecnológico, a competitividade passa a ser o grande desafio encontrado pelas empresas que lutam para manterem-se no mercado. Neste contexto de evolução e competitividade, torna-se necessário cada vez mais de informações que auxiliem os gestores em seu processo decisório.

Com o objetivo de suprir essa necessidade informacional, surge então a contabilidade gerencial, como um instrumento de apoio aos gestores de empresas contribuindo assim, para a eficiência operacional das organizações.

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que vai além dos simples cálculos financeiros e fiscais que objetivam atender somente a legislação. Ao contrário disso, ela propõe a utilização de controles e relatórios contábeis com a finalidade principal de proporcionar uma melhor administração às empresas, auxiliando seus administradores na tomada de decisões e no desempenho de suas funções gerenciais, através de informações que demonstrem a real situação do patrimônio. 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 fundamental 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. Com isso, a utilização de controles internos é fator vital para o sucesso de toda e qualquer organização, sendo essenciais à obtenção de dados precisos de cada área da empresa.

Partindo do exposto, buscou-se demonstrar a importância dos controles internos para o controle gerencial em uma transportadora no município de Dois Vizinhos, PR, através de uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema e da realização de um estudo de caso. Com isso, foram aplicadas formas de controles internos adequados a atividade da empresa, que possibilitam maior segurança aos administradores no que diz respeito ao gerenciamento interno e à tomada de decisões. Neste trabalho, a empresa em estudo terá a denominação ABC Transportes.

## 1.1 TEMA

O tema abordado neste trabalho é: A importância dos controles internos para o gerenciamento e tomada de decisões em uma empresa do ramo de Transportes.

## 1.2 PROBLEMA

A contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que está voltada diretamente à gestão das organizações, e tem por objetivo suprir as necessidades informacionais de seus usuários através de métodos que possibilitem a geração de informações úteis e relevantes para o processo decisório. Para isso, ela deve estar apoiada em um bom e eficiente sistema de controle interno que assegure a exatidão e confiabilidade das informações geradas, além de proteger o patrimônio contra possíveis erros e fraudes.

Diante do exposto, quais os métodos de controle interno podem ser aplicados em uma empresa do ramo de transportes para auxiliar a administração no gerenciamento do negócio e na tomada de decisões?

## 1.3 OBJETIVOS

Para desenvolver o presente estudo, foram determinados alguns objetivos, os quais serão demonstrados a seguir:

### 1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância dos controles internos para uma transportadora no município de Dois Vizinhos, PR, através da utilização de métodos eficientes e seguros que possibilitem controlar o patrimônio e as movimentações da empresa, bem como demonstrar os benefícios proporcionados à administração.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

a) Identificar se a empresa utiliza alguma forma de controle em suas operações;

- b) Fazer uma análise desses controles observando detalhadamente como são realizados;
- c) Identificar possíveis irregularidades, corrigi-las e propor ações de melhoria;
- d) Identificar necessidades de informação e apresentar possíveis soluções;

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A cada dia a contabilidade adquire maior importância nas organizações, principalmente por ser uma ferramenta que tem por objetivo processar e gerar informações, com isso, ela auxilia seus usuários na hora de tomar decisões importantes sobre seu patrimônio.

A contabilidade, para que seja realmente fonte de informações úteis e relevantes, deve ter um enfoque gerencial. Segundo Ludícibus (1998, p. 21) “A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

A contabilidade gerencial auxilia a coletar, controlar, processar e emitir informações para decisões em diversas áreas da empresa, principalmente as operacionais e de investimento.

A informação gerencial é fundamental para as empresas que buscam um diferencial para se manterem no mercado. Ela se torna um fator determinante no processo competitivo, pois orienta toda e qualquer decisão interna da empresa sejam elas de curto ou de longo prazo.

Para que as informações trazidas pela contabilidade sejam fiéis e confiáveis, é necessário um controle adequado de cada sistema operacional. Isso se torna possível através da utilização de controles internos eficientes, que são de elevada importância, visto que, através destes, controla-se os ativos da empresa e verifica-se a exatidão e confiabilidade dos dados contábeis.

Com base nessas informações, a elaboração desse trabalho justifica-se pela necessidade de controlar o patrimônio da empresa em estudo, assim como as suas operações através de controles internos que demonstrem a real situação do patrimônio da empresa e que auxiliem a administração na tomada de decisões gerenciais.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são as técnicas para a construção de um trabalho científico. A metodologia está diretamente ligada com o objetivo da pesquisa, pois define o modo como ela será conduzida.

Para Minayo (1992, p.14): “A metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e do sopro divino do potencial criativo do investigador”.

Para a elaboração desse estudo, foram adotados alguns procedimentos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, os quais constituem quatro elementos: o tipo de pesquisa, a população amostra, a coleta dos dados e a análise dos dados.

### 1.5.1 Tipo de Pesquisa

Para a realização da presente pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso numa 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 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).

#### 1.5.2 População Amostra

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 nesses dados, foram aplicados controles internos gerencias na empresa.

#### 1.5.3 Coleta dos dados

Os dados são a base para a construção do trabalho. Estes foram coletados dentro da própria empresa, através do acompanhamento diário das suas operações.

#### 1.5.4 Análise dos Dados

Por fim, foi feita uma análise dos dados, utilizando-se de uma abordagem quantitativa e qualitativa.

A abordagem quantitativa consiste na coleta dos dados e processamento dos mesmos transformando-os em relatórios e planilhas estruturadas para a melhor interpretação. Para Oliveira (2000, p.68) “O método quantitativo na pesquisa científica está sempre associado à experimentação e manipulação de um objeto estudado em uma população ou universo”.

Já na abordagem qualitativa, segundo Michel (2005, p. 33):

[...] a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma de experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como argumentação lógica de idéias.

Dessa forma, a abordagem qualitativa consiste na análise e interpretação dos relatórios e planilhas, elaborados com base nas informações e dados coletados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa abordar a importância da contabilidade gerencial, com um enfoque especial na aplicação de controles internos, destacando a sua importância para a administração das empresas, o que servirá de base para a realização do estudo de caso.

A necessidade de informações úteis e relevantes para as empresas cresce a cada dia, e é através da contabilidade gerencial que o administrador toma conhecimento da real situação do patrimônio da sua empresa. Partindo disso, a escolha do tema, para a elaboração do presente capítulo, surgiu pela necessidade de controles e informações cada vez mais eficazes e precisos para as empresas, em um cenário em que o mercado torna-se cada vez mais competitivo exigindo assim, maior preparo dos administradores frente às mudanças do mundo globalizado.

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

A contabilidade é uma ciência que já existe há bastante tempo, pode-se dizer que ela é tão antiga quanto a origem do homem. Conforme afirma Crepaldi (2006, p. 19) “A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Existem diversos registros de que as civilizações antigas já possuíam um esboço de técnicas contábeis”. O seu surgimento se deu, basicamente, pela necessidade do homem de mensurar, controlar e acompanhar a variação de sua riqueza (MARION, 2007, p. 26).

Para Hoss et al. (2006, p. 34) “A contabilidade nasceu da necessidade da humanidade saber sobre sua riqueza, seja atual, passada ou a tendência futura. Como conseguiu acumulá-la, como está no momento e o que esperar de sua evolução”.

Desde o seu surgimento até os dias atuais, a contabilidade vem sofrendo transformações motivadas pelas mudanças ocorridas no mundo dos negócios bem como pelas necessidades informacionais de seus usuários. “Desta forma, a contabilidade passou de um conhecimento rudimentar e empírico para uma ciência onde a metodologia de escrituração e análise dos valores patrimoniais ficam cada dia mais sofisticados” Hoss et al. (2006, p.35). Sua importância para as organizações cresce a cada dia, principalmente por ser uma ferramenta que tem por

objetivo processar e gerar informações, auxiliando seus usuários na tomada de decisões.

Para Marion (2007, p. 23):

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

A contabilidade é uma ciência que permite manter um controle constante do patrimônio, pois registra, processa e analisa os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial das empresas, apresentando resultados através de demonstrações contábeis e relatórios específicos para diversas finalidades.

Franco (1997, p. 19) destaca que a função da contabilidade é fornecer informações e orientações sobre a composição e as variações do patrimônio das entidades, através de registros, classificações, demonstrações, e análise de todos os fenômenos ocorridos nesse patrimônio, com o objetivo de auxiliar os administradores em sua tomada de decisões.

É inegável que o mundo vive um novo momento, onde a contabilidade é vista como a ciência da riqueza, da informação, e do conhecimento (HOSS et al. 2006, p.33).

Partindo disto, ter conhecimento sobre a contabilidade é indispensável nos dias atuais, pois é através dela que se obtêm informações reais e precisas sobre o patrimônio da empresa em todo e qualquer momento, através de um controle e acompanhamento diário de todas as suas mutações.

## 2.2 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.

Assim, pode-se dizer que a contabilidade gerencial utiliza as informações geradas pelas diversas áreas da contabilidade, processando-as e transformando-as em informações diferenciadas, voltadas ao gerenciamento das organizações.

Segundo Atkinson et al. (2000, p.45) a função da Contabilidade Gerencial é organizar o controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico, para que todas as decisões tomadas tenham a maior eficiência possível e para otimizar resultados.

Um dos maiores objetivos da contabilidade gerencial é criar valor para seus usuários através da utilização das ferramentas e recursos empresariais, assim como afirma Padoveze (2004, p.38):

A função-objetivo da Contabilidade Gerencial de criação de valor para os acionistas é um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente. A criação de valor para o acionista centra-se na geração de lucro empresarial, que, por sua vez, é transferido para os proprietários da entidade, que genericamente estamos denominando de acionistas.

Esse conceito de criação de valor está ligado ao processo de geração de lucro para os acionistas, buscando atender ao objetivo principal de uma organização que é o de desenvolver-se como empresa tendo um bom desempenho e trazendo retorno ao seu investimento.

### 2.2.1 Contabilidade Gerencial como ferramenta decisória

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.

Para Crepaldi (2006, p.30):

O sistema da informação gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, a fim de atender plenamente aos usuários produzindo informações para atender aos seguintes aspectos: níveis empresariais, ciclo administrativo e nível da estruturação da informação.

Padoveze (2004) também 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.

### 2.2.2 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira

“Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras” (PADOVEZE, 2004, p. 39).

Assim, a contabilidade gerencial diferencia-se da contabilidade financeira em vários aspectos, que podem ser observados segundo as definições de Atkinson et al. (2000):

Contabilidade gerencial é o processo de produzir informações econômicas para os usuários internos, como empregados e gerentes das organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações de indivíduos internos à organização, e deve guiar suas decisões operacionais e de investimento. As informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprenderem como fazer para melhorar a qualidade das operações; reduzir os custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Contabilidade financeira é o processo de produzir demonstrativos financeiros para entidades e usuários externos, como acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores) e governo. Este processo é restringido por padrões

regulatórios oficiais e autoridades fiscais, e por requisitos obrigatórios de elaboração de relatórios. Dessa forma, a contabilidade financeira tende a ser direcionada por regras.

### 2.3 CONTROLES INTERNOS

A busca por informações torna-se cada vez mais constante ao passo que a concorrência e o mundo globalizado exigem das empresas maior grau de agilidade, eficiência e competitividade.

O que torna uma empresa mais preparada para esse mercado 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.

Partindo disso, o sistema de controle interno torna-se necessário e de fundamental importância para o sucesso das organizações.

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.

Para Almeida (1996), o controle interno representa, dentro de uma organização, o conjunto de métodos, procedimentos e rotinas que visam proteger os

ativos e produzir dados confiáveis para auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Os controles internos podem ser classificados em duas modalidades: controles contábeis e controles administrativos.

Os controles internos contábeis estão relacionados à proteção dos ativos, e incluem a segregação de funções dentro da empresa. Têm como objetivo, segundo o CRC-SP (1996, p.51) permitir que as transações sejam efetuadas de acordo com a autorização da administração e o seu registro seja efetuado quando necessário, elaborando periodicamente demonstrações financeiras; permitir o acesso aos ativos apenas com a autorização da administração e que os ativos registrados sejam comparados com os ativos físicos existentes e caso haja diferenças, que sejam tomadas ações adequadas.

Como exemplos de controle contábeis, Almeida (1996, p. 50) cita:

- sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- controles físicos sobre ativos;
- auditoria interna.

Para Attie (1995, p.62), os controles internos administrativos compreendem o plano da organização e seus métodos e procedimentos que visam atingir a eficiência operacional respeitando sempre as políticas de negócios da companhia. Estão relacionados indiretamente com os controles internos contábeis, pois além destes, abrangem também controles estatísticos, programas de treinamento de pessoal e controles de qualidade (CRC-SP, 1996, p.51).

Segundo Almeida (1996, p. 50), são exemplos de controles administrativos:

- análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;
- controle de qualidade;
- treinamento de pessoal;
- estudos de tempos e movimentos;
- análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

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.

### 2.3.1 Importância do Controle Interno

Para Crepaldi (2006, p. 79) “É de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Desde a abertura de uma empresa, os controles internos já passam a atuar, pois mesmo em uma pequena empresa com um empresário inexperiente, haverá a necessidade de se realizar determinados tipos de controle, como: controle de caixa, de compras, contas a pagar, contas a receber, estoques. Quando a empresa começa a crescer, esses controles tendem a ser mais rigorosos, exigindo assim, constante supervisão e atualização, pois com o aumento da empresa é necessário também o aumento dos colaboradores e a delegação de responsabilidades. Se os controles internos não forem aplicados corretamente a partir de um planejamento e preparo, os efeitos logo são verificados como: perdas, desaparecimento de estoques, pagamentos em duplicidade, “furos de caixa”, saídas de mercadorias ilegalmente, pagamentos de serviços não executados, entre outros.

Segundo Attie (1995), a importância do controle interno pode ser resumida considerando-se:

- Quanto maior for a entidade, mais complexa será a sua estrutura organizacional, e para que o controle de suas operações seja eficiente, a

administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação da companhia;

- A administração é responsável pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes. Essa tarefa se torna possível através da manutenção de um sistema de controle interno adequado.
- Um sistema de controle interno que funcione adequadamente é a melhor proteção contra as fraquezas humanas da empresa. A constante verificação e revisão são características de um bom controle interno, pois reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas de fraudes permaneçam encobertos por muito tempo e proporcionam maior confiança para a administração no que diz respeito à adequação dos dados.

O controle interno também é muito importante no que se refere à auditoria, sendo um dos principais objetos de sua análise, visto que é através dele que se examina de forma mais organizada e apurada os dados da empresa, pois conforme afirma SÁ (1998, p.106) “A avaliação do controle interno é, pois, o processo auxiliar de auditoria através do qual medimos a capacidade dos meios utilizados por uma empresa ou instituição para proteger seu patrimônio e os objetivos deste”. Devido a isso, os controles internos devem ser elaborados de forma precisa e eficiente proporcionando assim, maior confiança e credibilidade nas informações patrimoniais.

### 2.3.2 Objetivos do Controle Interno

Os objetivos do controle interno, segundo a definição do AICPA – *American Institute of Certified Public Accountant* (apud CRC-SP, 1996) são:

**Proteção de ativos:** os ativos presentes e futuros devem ser protegidos contra qualquer situação indesejável. Essa proteção também vale para erros, intencionais ou não, como por exemplo, erros de cálculo, de contabilização, realização de procedimentos indevidos ou sua omissão.

**Obtenção de informação adequada:** toda informação contábil deve ser adequada, tanto para uso interno quanto para uso externo, pois as informações são de fundamental importância para o processo decisório.

**Promoção da eficiência operacional:** é obtida através dos dois conceitos anteriores. Essa eficiência pode ser verificada através dos relatórios gerenciais, e é através dos mesmos que se buscam medidas para melhorá-la.

Ainda, de acordo com Albuquerque (2005, p.7):

Os principais objetivos do sistema de controles internos são, portanto, garantir que definições das políticas empresariais e de negócios de uma entidade reflitam, nas operações do dia-a-dia, a aplicação dos princípios e boas práticas da Governança Corporativa e, para os acionistas e investidores, que o processo de tomada de decisão para aplicação de recursos nos negócios da entidade seja mais confiável.

Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos primordiais do controle interno são: fornecer dados corretos à contabilidade, conferindo a exatidão da escrituração, a fim de proteger os ativos da empresa, bem como evitar erros e identificá-los caso ocorram.

### 2.3.3 Avaliação dos Controles Internos

Para avaliar o sistema de controle interno é necessário conhecer os procedimentos e métodos da empresa, compreendendo todo o funcionamento do sistema bem como de sua rotina operacional.

Segundo Almeida (1996, p. 60), a avaliação do sistema de controle interno compreende:

- determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria;
- emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

### 2.3.4 Princípios de Controle Interno

Para estarem alinhados aos objetivos da administração, os sistemas de controle interno devem seguir um conjunto de princípios, que são verdadeiras medidas orientadoras, que devem ser adotadas pela empresa. Segundo Attie (1995, p. 64) os princípios, via de regra, mencionados são os seguintes:

a) A responsabilidade deve ser determinada. Se não existe uma delimitação exata da responsabilidade, o controle será ineficiente;

b) A contabilização e as operações propriamente ditas devem ser segregadas. Um funcionário ou departamento não deve ocupar uma posição em que tenha controle dos registros contábeis e, ao mesmo tempo, controle das operações que geram esses lançamentos. Mesmo em ambiente altamente informatizado, onde a introdução de dados no sistema de informação é feita pelo departamento que efetua as transações, o controle do registro contábil é responsabilidade da área do departamento contábil, que deve deter o controle final da contabilização desta transação;

c) Devem ser utilizadas todas as provas disponíveis, independentes, para comprovar seguramente que as operações e a contabilidade estão em forma exata; ou seja, provar que as operações estão adequadamente registradas. As transações registradas na contabilidade devem ser as mesmas existentes nos sistemas operacionais das áreas da empresa e devem estar documentadas.

d) Nenhuma pessoa, individualmente, deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial. As operações devem ser estruturadas de forma que duas ou mais pessoas ou áreas participem das transações, dessa forma, o trabalho de um torna-se a prova do outro. A segregação de funções aumenta a eficiência das operações e indica rapidamente erros causais ou intencionais;

e) O pessoal deve ser cuidadosamente selecionado e treinado. Um treinamento cuidadoso resulta melhor rendimento, menores custos e empregados atentos e ativos. O treinamento familiariza os colaboradores com as novas tarefas e os situa dentro do contexto e normas da empresa. Ao compreender o que dele se espera, o funcionário contribui para o aumento da eficiência operacional e a redução de custos;

f) Se possível, deve haver rotação entre empregados designados para cada trabalho e obrigatório para aqueles que ocupam cargos importantes. Essa atitude reduz as oportunidades de ocorrência de fraudes, resulta em estímulo para inovações, aumenta a qualificação técnica e profissional dos empregados, elimina a dependência dos “especialistas” e resulta em novas idéias sobre sistemas, métodos e processos;

g) Todas as instruções devem ser por escrito. Os manuais de procedimentos fomentam a normalização, a eficiência e evitam erros. É importante que a instituição organize e distribua à seus colaboradores um manual de controle interno, onde conste as instruções operacionais, normas e procedimentos adotados pela empresa. Esta adoção colabora para a coibição de erros de execução e também garante a qualidade dos processos;

h) Todos os empregados da empresa devem sair de férias. O descanso permite repor as energias, ordenar as idéias e é um direito trabalhista. Não sair de férias significa também manter encobertos erros e fraudes que porventura existam;

i) Quando aplicável, os funcionários devem ter carta de fiança. A fiança protege a empresa e serve para dissuadir, psicologicamente, os empregados “em tentação”;

j) Não devem ser exageradas as vantagens de proteção do método de partidas dobradas. Este método não substitui o controle interno;

k) Devem-se utilizar as contas de controle com a maior amplitude possível. Estas contas devem provar a exatidão dos saldos das contas detalhadas que devem ser controladas por outros funcionários;

l) Deve-se utilizar equipamento mecânico sempre que viável. É recomendável a utilização de meios eletrônicos para o registro automático das transações. O avanço tecnológico e o barateamento dos recursos de informática permitem o desenvolvimento de sistemas que aumentam consideravelmente a eficiência do controle, possibilitando realizar e registrar simultaneamente as transações. Embora sempre seja necessário vigilância para evitar erros e manipulações, mesmo com a utilização de equipamento mecânico, com estes facilitam-se operações, fomenta-se a divisão de trabalhos e pode-se reforçar o controle interno;

m) Deve existir um sistema de revisão e avaliação independente das normas, operações e registros da empresa, por um departamento de Auditoria Interna ou por uma pessoa que exerça essas atividades;

### 2.3.5 Controle Interno e Sistemas Eletrônicos de Processamento de Dados

A modernização das rotinas internas torna-se cada vez mais necessária para o melhor controle operacional e de atividades da empresa ao passo que a

concorrência exige que as informações fornecidas aos administradores sejam cada dia mais precisas e com uma rapidez cada vez maior. Com isso, as empresas procuram novas atualizações e meios de processamento e agilidade dos seus dados, sendo necessário, para isso, a utilização de um sistema eletrônico de processamento de dados.

Muitos dos trabalhos manuais são deixados de lado para a utilização de sistemas computadorizados, tornando assim, o trabalho mais ágil e confiável. A modernização das rotinas internas tornou-se imprescindível para um bom desempenho das atividades e melhor gerenciamento dos controles internos.

Para Crepaldi (2006, p.29) “O Sistema de Informação Contábil Gerencial só poderá ser executado de forma eficiente, através de um sistema integrado de informações contábeis que abrangem tanto os recursos humanos quanto o tecnológico”.

O sistema eletrônico precisa atender as necessidades informacionais internas da empresa, para isso é necessário que ele seja alimentado adequadamente com os dados operacionais da empresa e que consiga processar todas as informações em tempo hábil para que possa fornecer os relatórios e as informações necessárias aos administradores tomarem suas decisões em tempo preciso.

Segundo Padoveze (2004, p.50):

Para se fazer contabilidade gerencial é necessário um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características tais que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de sua entidade.

Ainda, segundo o mesmo autor, um sistema de informação contábil gerencial tem que abranger todas as áreas de contabilidade, incorporando todos os dados quantitativos necessários para mensuração e análise das informações com o movimento operacional da empresa (PADOVEZE, 2004, p.57).

### 2.3.6 Controles Internos mais importantes

Há diversos tipos de controle internos, dentre os quais há aqueles que servem para qualquer tipo de empresa, pois são os principais e mais utilizados no

geral, considerados assim, os mais importantes. Conforme descreve o CRC-SP (1998, p.40):

Há controles internos que são de capital importância em todo tipo de empresas, sejam elas industriais, comerciais ou de serviços. Estes são os controles internos que poderíamos chamar de controles-chave para qualquer ramo, e eles são os que se aplicam a: numerário, dinheiro em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoques e/ou imobilizado).

Partindo disso, buscou-se definições e formas de utilização dos principais tipos de controles internos.

#### 2.3.6.1 Controle Interno do Disponível (Caixa, bancos e aplicações financeiras)

O controle do disponível, ou seja, do caixa, das contas bancárias e aplicações financeiras, é um dos mais importantes controles que devem ser feitos pela empresa, visto que se tratam de valores líquidos e, portanto, mais fáceis de serem desviados. Devido à sua natureza merecem uma atenção especial por parte dos administradores, assim como enfatiza Leite (1997, p. 193) “O disponível é um conjunto de ativos líquidos que exige uma administração cuidadosa. Em primeiro lugar, há o aspecto segurança, porque as fraudes geralmente ocorrem por falhas no controle do disponível”.

Segundo o CRC-SP (1998) alguns procedimentos podem ser adotados pelo setor contábil para reforçar o controle interno do disponível, são eles:

- Designar um funcionário de confiança para manter um esquema de contagens de caixa, efetuando controle das entradas e saídas de caixa para posterior reconciliação com os respectivos saldos contábeis. Os funcionários que fazem os recebimentos e pagamentos não devem ter acesso aos registros, e os responsáveis pelos registros não devem ter alcance às disponibilidades;
- Manter em caixa apenas o montante suficiente para pagamento de pequenas despesas diárias, controlado mediante “boletins de caixa”;
- Determinar um limite máximo para pagamento em dinheiro, acima deste limite, todos os pagamentos devem ser feitos com cheques nominais;
- Efetuar depósitos ao final de cada dia de todos os recebimentos em dinheiro;

- Providenciar a entrega dos extratos bancários diretamente ao setor contábil da empresa e proceder a reconciliação de todas as contas bancárias;
- Solicitar informações periódicas diretamente aos bancos nos quais a empresa possui contas, sobre os rendimentos oferecidos pelas aplicações financeiras. Montar uma planilha periódica especificando os saldos aplicados pela empresa em cada instituição e calcular os rendimento com base nas informações colhidas e compará-los com os rendimentos efetivos informados e contabilizados.

Além destes, Leite (1997) comenta que a regra mais valiosa do controle do disponível é efetuar os pagamentos através de cheques, pois os mesmos são uma prova de que tal pagamento foi realmente efetuado e para evitar manter dinheiro em caixa. Ele cita ainda, a importância de preencher o cheque corretamente, seguindo alguns cuidados como, por exemplo, sempre nominar ao favorecido do pagamento; sempre cruzar o cheque para que não seja descontado no caixa do banco; sempre apresentar os documentos que deram origem ao pagamento, no ato da assinatura dos cheques.

Porém, quando os pagamentos são de pequenos valores, não há a necessidade de efetuá-los com cheque, então, para isso, deve-se manter um pequeno saldo de dinheiro em caixa, usualmente chamado de “fundo rotativo de caixa”.

Em resumo, o controle do disponível deve ser determinado pela empresa, de acordo com as suas regras e políticas, e deve ser seguido rigorosamente, assegurando assim, a integridade das disponibilidades da empresa.

#### 2.3.6.2 Controle Interno de Contas a Receber

Para que se tenha maior confiança no que diz respeito às vendas a prazo, algumas sugestões de procedimentos podem ser adotados pelas empresas no que diz respeito ao controle de contas a receber, descritos segundo o CRC-SP (1998, p.45):

- Fazer reconciliação de recebimentos com os créditos dos extratos bancários, no caso de recebimentos via banco;
- Elaborar conciliação periódica do saldo contábil com a localização dos documentos representativos dos créditos (as duplicatas). Se possível, podem ser

relacionado com as informações obtidas das instituições financeiras e de terceiros (ex. empresas de cobrança e advogados);

- Revisar as contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito da conta de duplicatas a receber, investigando quaisquer lançamentos cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultado;
- Apresentar movimentação detalhada dos clientes, especificando o saldo inicial, vendas, desconto concedido e saldo final. Esse relatório possibilita verificar se houve movimentação não usual ou justificada ou descontos concedidos que ultrapassem os limites estabelecidos pelas políticas da empresa.

#### 2.3.6.3 Controle Interno de Contas a Pagar

O controle das contas a pagar é necessário para evitar que ocorram pagamentos indevidos ou em duplicidade. Para este controle são necessários alguns procedimentos, definidos pelo CRC-SP (1998):

- Conferir o valor das notas fiscais de entrada de mercadorias com as duplicatas, verificando se estes valores estão de acordo e se não foram pagos á vista;
- Fazer uma listagem dos comprovantes em aberto no setor de contas a pagar em certa data, podendo ser ao final de cada mês, procedendo a reconciliação dos totais existentes com os saldos contábeis;
- Conferir as datas de vencimento para evitar atrasos e conseqüentes encargos financeiros;
- Preparar mensalmente uma relação dos saldos a pagar por fornecedores de acordo com os registros contábeis para entrega ao setor de contas a pagar para posterior reconciliação;
- Fazer uma análise dos saldos credores e procurar possíveis pagamentos em duplicidade;
- Fazer uma análise dos lançamentos mais significativos na conta de fornecedores e pesquisar sua origem, ou seja, a natureza dos materiais ou serviços adquiridos verificando a sua correlação com a atividade da empresa.

#### 2.3.6.4 Controle Interno de Estoques

Com relação aos estoques, a empresa pode utilizar os seguintes tipos de controles, de acordo com o CRC-SP (1998, p.46):

- Elaborar relatórios periódicos sobre matérias-primas, produtos em elaboração e produtos acabados indicando a sua rotação;
- Controlar a movimentação dos estoques em quantidades e valores, informando: estoques iniciais, compras, vendas e estoques finais;
- Comparar os custos unitários dos principais itens com os do mês anterior, fornecendo explicações a respeito de diferenças superiores a um determinado percentual;
- Designar funcionários experientes para formular normas para contagem de estoques e para acompanhar as contagens físicas, e fazer a comparação da contagem física com o saldo final constante nas fichas de controle;
- Coletar estatísticas sobre capacidade produtiva utilizada, variações na absorção de custos fixos e explicações para mudanças significativas.

#### 2.3.6.5 Controle Interno do Imobilizado

O controle do imobilizado tem por objetivo proteger o patrimônio físico da empresa, para isso, podem ser utilizados os seguintes procedimentos, segundo o CRC-SP (1998, p.46):

- Coletar informações físicas sobre o procedimento de aquisição: solicitação, autorização, tomada de preços e cotações, recepção, faturamento e pagamento e, com base nelas, preparar relatório periódico das incorporações e obras em andamento mais significativas;
- Preparar relatório periódico (semestral ou anual) resumindo a movimentação das contas do imobilizado: custo histórico (ou corrigido), reavaliações, depreciações e amortizações;
- Reconciliar os montantes de depreciação do período escolhido para o relatório acima com os débitos às contas de resultado e/ou de custos de fabricação;

- Designar funcionários experientes para formular normas para proceder a levantamentos físicos periódicos e para acompanhar a reconciliação posterior das quantidades contadas com aquelas que compõem os saldos contábeis.

### 2.3.7 Responsabilidade pelo controle interno

O controle interno, via de regra, é de responsabilidade da administração da empresa. Ela é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um adequado sistema de controle interno (ATTIE, 1992, p. 211). Porém, não cabe somente a administração controlar o bom funcionamento dos controles internos, mas sim a todos os colaboradores da empresa.

“Logo, todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento dos conceitos e objetivos de controle interno propostos pela empresa, adequando suas atividades em conformidade com estes”. (BORDIN; SARAIVA, 2005, p. 212).

Entretanto, tão importante quanto implantar os controles internos é garantir a sua manutenção e atualização, através de um constante acompanhamento. A supervisão e manutenção do sistema de controle interno é essencial para que seja mantida e assegurada as suas características fundamentais. Além disso, é através do controle que se determina se as políticas internas estão sendo corretamente interpretadas e cumpridas; se as mudanças e as condições de operação tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados e ainda, para que em caso do surgimento de falhas no sistema, que sejam tomadas medidas corretivas imediatas e eficazes (ATTIE, 1992).

### 2.3.8 Controle interno X Erros e Fraudes

Com tudo o que foi visto anteriormente, imagina-se que um bom sistema de controle interno traz a garantia absoluta contra a ocorrência de erros e fraudes, porém, isto não é uma realidade, pois ele tem como função prevenir os erros, porém não é suficiente para evitá-los.

Segundo Attie (1992, p. 215):

Bons controles internos previnem contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades, porque, por si só, não bastam para evitá-los. Assim,

por exemplo, a segregação de uma operação em fases distintas, confiadas a diversas pessoas, reduz o risco de irregularidades; porém, não podem evitar que estas ocorram, se as diversas pessoas que intervêm no processo se puserem de acordo para cometer algum ato fraudulento. Não obstante a isso, os outros elementos do sistema podem, em alguns casos, atuar como controles independentes que revelem a manobra.

Para Franco; Marra (2000, p. 263) “Os controles absolutamente infalíveis não existem, ainda não foram criados; entretanto, qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses controles”.

Com relação aos erros, estes podem ser tanto intencionais como não intencionais, ou seja, podem ocorrer devido a uma ação voluntária com a intenção de cometê-los, ou mesmo sem que sejam percebidos ou planejados.

Já a fraude, esta caracteriza-se pelo ato intencional de interesse próprio objetivando a apropriação indevida de bens e valores da empresa.

Assim, é preciso manter um sistema de controle interno que funcione adequadamente, pois, apesar de não serem totalmente infalíveis contra erros e fraudes, eles reduzem ao máximo a possibilidade de que tais erros e tentativas fraudulentas permaneçam encobertas, identificando-as rapidamente para que possam ser tomadas medidas cabíveis.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Como visto neste capítulo, os controles internos são uma poderosa ferramenta da contabilidade gerencial, e a sua utilização é fator de extrema importância para o sucesso empresarial, pois é com base nas informações trazidas por eles que a administração toma conhecimento da verdadeira situação da sua empresa, seja em qual momento for. Além disso, são fundamentais para garantir a veracidade e confiabilidade das demonstrações e relatórios contábeis.

A presente pesquisa buscou elucidar o tema Contabilidade Gerencial e Controle Internos para que, com base nas informações aqui contidas, possam ser aplicados controles internos na empresa em estudo, visando suprir as necessidades informacionais existentes, munindo os seus administradores de dados e informações precisas e úteis para o gerenciamento das operações internas da empresa e para tomada de decisões.

### 3 ESTUDO DE CASO

Com base na pesquisa bibliográfica e nos objetivos inicialmente definidos, foi realizado um estudo de caso na ABC Transportes, com a aplicação de controles internos eficientes e seguros, para um melhor gerenciamento das suas operações.

Inicialmente, será apresentada uma breve descrição da empresa para uma melhor contextualização e posterior aplicação do estudo de caso. Também buscou-se conhecer mais profundamente a atividade da empresa, entendendo como funcionam suas operações internas e identificando os controles que são realizados. Essa identificação foi fundamental para que, através das informações obtidas, pudessem ser implantados controles eficazes, melhorando os que já existem e sugerindo outros controles internos que mais se encaixem às necessidades da empresa, visando corrigir possíveis falhas encontradas no decorrer do estudo e proporcionar aos administradores formas mais eficientes e seguras de obtenção de dados e informações, garantindo melhores bases para tomada de decisões.

Como a maioria das empresas, a ABC Transportes possui alguns mecanismos de controle, porém basta saber se eles são adequados ou não a sua atividade e se estão cumprindo sua função principal que é a de proteger os ativos da empresa e garantir a exatidão e confiabilidade dos relatórios e demonstrações contábeis. A ausência, ou mesmo a aplicação inadequada de controles causam efeitos negativos na contabilidade de uma empresa.

Para a elaboração dos controles foram utilizadas planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, mas que, posteriormente servirão de base para a implantação de um sistema eletrônico de processamento de dados.

Os métodos de controle foram aplicados na empresa durante o período de maio à julho de 2009, através do registro e controle de suas movimentações. Além dos controles internos mais conhecidos e utilizados, também foram elaboradas outros tipos de controle, considerados de grande importância para a empresa em estudo, proporcionando aos administradores outras formas de análise da situação econômica, financeira e patrimonial.

Após a apresentação da empresa, será realizada a descrição de cada operação interna, indicando se há controle sobre as mesmas e se é feito de forma correta, destacando ainda, a importância de se manter um controle adequado sobre cada operação.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, objeto desse estudo, é uma sociedade Ltda e atua no ramo de transporte de cargas, cujo principal objeto de transporte é carga frigorificada. A empresa está localizada no Parque Industrial no município de Dois Vizinhos – Paraná.

A ABC Transportes foi criada no final do ano de 2002, através de um projeto desenvolvido por uma grande empresa do ramo alimentício existente no município, que propôs a um número de empresários a criação de uma nova transportadora com alguns diferenciais em relação às outras já existentes. A proposta se apresentava bastante vantajosa, pois trazia garantias de quantidade de fretes e com tarifa diferenciada das demais praticadas. Assim, vários empresários aceitaram, e a partir disso criaram a ABC Transportes, inicialmente com um número de 10 sócios, destes 5 pessoas físicas e 5 sócios pessoa jurídica e uma frota de 20 veículos. As atividades da empresa tiveram início em janeiro de 2003.

A idéia inicial do projeto era transporte de cargas destinadas exclusivamente à exportação, saindo do município de Dois Vizinhos com destino ao Porto de Paranaguá, de onde saíam navios que levavam as cargas para fora do país.

Com o passar do tempo, alguns dos sócios iniciais retiraram-se da sociedade e outros ingressaram, ficando então constituída por 7 sócios, sendo 5 pessoas físicas e 2 pessoas jurídicas e destes, 3 sócios-administradores, com as funções de diretor presidente, diretor financeiro e diretor de manutenção.

O diretor presidente é responsável pelas negociações da empresa com fornecedores e clientes, também é responsável pela contratação de pessoal. O diretor financeiro é o responsável pelo acompanhamento e supervisão do setor financeiro da empresa e o diretor de manutenção é responsável por toda parte de manutenção dos veículos, desde a compra de peças, de combustíveis, lubrificantes, pneus, controle das trocas de óleo e acompanhamento dos veículos quando em manutenção.

No início do mês de maio de 2009, um fato provocou grandes mudanças no andamento da empresa. A empresa contratante dos serviços decidiu romper o contrato inicialmente firmado e extinguir o projeto, com o objetivo de diminuir custos por motivo de dificuldades financeiras. Com isso, a ABC Transportes perdeu todas as vantagens e preferências que possuía até então, tendo suas tarifas de frete

reduzidas bem como o seu fluxo de cargas que era em média de 9 cargas/dia, passando para 5 cargas/dia. Este fato provocou uma enorme perda para a empresa que vinha tendo grandes faturamentos, sendo que os mesmos caíram praticamente pela metade.

A empresa conta hoje com uma frota de 18 veículos para transporte, todos câmaras frias e um quadro de pessoal com 20 funcionários. Os caminhões são carregados, em sua grande maioria no município de Dois Vizinhos e alguns também em Francisco Beltrão.

A empresa é considerada de médio porte, e sua forma de tributação é com base no lucro real.

No estudo de caso que se segue, buscou conhecer profundamente a atividade da empresa e através dela, elaborar formas de controle interno que mais se adequaram as suas necessidades e a de seus administradores. Nas atuais circunstâncias vividas pela empresa, buscou-se identificar, através de controles internos, meios de contornar as dificuldades enfrentadas, a partir da utilização de controles internos gerenciais.

### 3.2 APLICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS E SOLUÇÃO PARA AS FALHAS ENCONTRADAS

Para aplicar os controles internos na empresa, buscou-se orientar aos usuários internos sobre as irregularidades verificadas nos controles e procedimentos feitos até então, oferecendo soluções e orientando sobre como devem proceder os controles para que sejam corretos e atinjam o seu objetivo. Para isso foi realizada uma análise e verificação desses controles, conforme as descrições que se seguem.

#### **a) Disponível**

Na empresa, verificou-se que o controle do caixa é realizado através de um livro caixa onde são lançados, diariamente os pagamentos e recebimentos. Com relação a esse controle, foi verificado que o mesmo possui muitas irregularidades. Uma grande falha observada é que ele é movimentado por várias pessoas, ou seja, muitos têm acesso às disponibilidades existentes em caixa, sendo que muitas vezes são efetuados pagamentos sem que seja feito o respectivo lançamento no livro caixa, além de não apresentar qualquer documento que comprove tal saída de

dinheiro. Outra falha encontrada é que o saldo em caixa não é “fechado” diariamente, assim, deixa-se passar dois ou três dias para que seja apurado o saldo, isso faz com que, muitas vezes, o saldo apurado não corresponda ao realmente existente, o que causa muitos transtornos para se descobrir o motivo da diferença encontrada.

Para que o controle do caixa seja eficiente e confiável recomendou-se o registro de toda e qualquer transação que movimente o saldo em caixa, além de anexar os documentos comprobatórios de todos os recebimentos e pagamentos. Também é necessário que se faça a apuração do saldo em caixa diariamente ao final do dia e, caso sejam encontrados “furos”, eles são identificados mais facilmente. Outra questão muito importante com relação ao caixa é fazer a conciliação com a conta contábil, ou seja, a pessoa responsável pelo controle do disponível deve conciliar os lançamentos e o saldo por ela apurado com o saldo da contabilidade que é feito por outra pessoa. Além de se apurar o total de numerários disponíveis em caixa, também é importante que se faça a distinção dos montantes em cédulas e cheques. Lembrando também de manter em caixa somente o montante suficiente para as pequenas despesas diárias que, no caso da empresa, são para pagamento de pedágios e demais despesas de pequeno valor, e o excedente a este limite, depositar em conta bancária.

Para o controle do caixa, utilizou-se o seguinte modelo de planilha:

<b>MOVIMENTO DO CAIXA</b>		<b>Data: 10 / 05 / 09</b>	
<b>Nº Dcto</b>	<b>Descrição</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
1896	Pedágios veículo frota 238		105,00
275	Material de Expediente		20,00
869	Recebimento Frete Cliente X	1.200,00	
123	Transferência para conta bancária		1.000,00
Totais do dia		1.200,00	1.125,00
Saldo Anterior		650,00	
Saldo Atual			725,00
Somadas para Conferência		1.850,00	1.850,00

  

<b>Detalhes do Saldo</b>	
<b>Dinheiro</b>	510,00
<b>Cheques</b>	215,00

**Quadro 1: Controle do Caixa**  
**Fonte: Autor (2009)**

Com relação às contas bancárias, o controle é feito através da emissão diária do extrato bancário, que é fornecido por um dos bancos via e-mail. Porém a empresa possui duas contas, mas somente uma delas é feita a conferência diária do extrato, sendo que a outra é feita a conferência somente no final do mês. Outra falha no controle das contas bancárias é a de não realizar a previsão com relação aos cheques emitidos, ou seja, a empresa emite cheques sem fazer nenhum tipo de controle com relação aos cheques pré-datados.

Com relação aos bancos, foi recomendada a conferência diária do extrato das contas bancárias da empresa, a fim de conferir os débitos e créditos nele constantes e os cheques compensados, bem como fazer a conciliação com a conta bancária da contabilidade.

Outra recomendação foi fazer o controle dos cheques emitidos pela empresa, com as datas de emissão, o nome do favorecido, o valor e o prazo, se é a vista ou se é pré-datado para que sejam controladas as datas de compensação dos cheques com o saldo constante na conta. A planilha proposta para este controle é a que se segue.

<b>CONTROLE DE CHEQUES EMITIDOS BANCO X</b>					
<b>Data</b>	<b>Nº do Cheque</b>	<b>Valor</b>	<b>Destinatário</b>	<b>Pré-datado(data)</b>	<b>Compen.</b>
06/05	943589	2.360,00	Auto Posto	15/05/09	
07/05	943590	1.250,00	Escritório Contábil	-	OK
10/05	943591	1.400,00	Auto Elétrica	21/05/09	

  

<b>CONTROLE DE CHEQUES EMITIDOS BANCO Y</b>					
<b>Data</b>	<b>Nº do Cheque</b>	<b>Valor</b>	<b>Destinatário</b>	<b>Pré-datado(data)</b>	<b>Compen.</b>
05/05	169	965,00	Seguros	-	OK
13/05	170	1.050,00	Mecânica	13/06/09	
26/05	171	520,00	Contribuição Sindical	-	OK

**Quadro 2: Controle De Cheques Emitidos**  
**Fonte: Autor (2009)**

## b) Contas a Pagar

Com relação às contas a pagar, como fornecedores, impostos, honorários, entre outras, observou-se que há controle apenas dos débitos com fornecedores, onde são lançados os boletos recebidos por ordem de vencimento. Também foram observadas falhas neste controle como, por exemplo, o fato de que as duplicatas são lançadas de acordo com o seu recebimento e não de acordo com as compras realizadas. Este fato torna o controle ineficiente, pois muitas vezes as duplicatas são enviadas via correio e demoram para chegar até a empresa, e isso faz com que não haja um planejamento correto do total das contas a pagar em determinada data. Outro fato observado é que muitas vezes não é efetuada a baixa de duplicatas já pagas, deixando um saldo em fornecedores que na realidade não existe.

Para as compras a prazo é necessário o controle das duplicatas a pagar por fornecedor, com o registro das notas fiscais que deram origem às duplicatas, do número do documento, da data de vencimento, do valor e a baixa das duplicatas quando do seu pagamento. Todas as compras a prazo efetuadas pela empresa devem constar em registros de duplicatas a pagar, independentemente do recebimento ou não das duplicatas. Estes registros devem ser conferidos diariamente a fim de fazer a baixa correta das duplicatas e valores já pagos evitando o pagamento em duplicidade.

Para o controle das duplicatas a pagar, foi elaborada a seguinte planilha:

CONTROLE DE DUPLICATAS A PAGAR							
Emissão	Vencim.	Nº Dcto	Cód.Forn.	Natureza	Valor	A Pagar	Pago
15/07/09	31/07/09	28221	12	Combustível	43.092,66		43.092,66
01/07/09	02/08/09	9482-1	25	Peças	595,57	595,57	
21/06/09	05/08/09	2323-2	18	Assistencia Rastread.	239,77	239,77	
05/07/09	05/08/09	1633	20	Manutenção Veículos	720,20	720,20	
10/07/09	10/08/09	18609	15	Lubrificantes	1.691,50	1.691,50	
15/07/09	14/08/09	28126	28	Peças	123,00	123,00	
28/07/09	30/08/09	5771	13	Combustível Tanque	27.321,75	27.321,75	
<b>Total de Duplicatas</b>					<b>112.514,88</b>		
<b>Total a Pagar</b>						<b>69.422,22</b>	
<b>Total Pago</b>							<b>43.092,66</b>

**Quadro 3: Controle de Duplicatas a Pagar**  
**Fonte: Autor (2009)**

Além dos fornecedores, a empresa também deve fazer o controle de todas as outras contas que estão a pagar, como salários, impostos, honorários contábeis entre outras. Para este controle, foi utilizado o seguinte modelo de planilha:

<b>CONTROLE DE CONTAS A PAGAR</b>				
<b>Vencimento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>A Pagar</b>	<b>Pago</b>
20/07/09	IRRF 06/2009	284,73	-	284,73
20/07/09	INSS 06/2009	12.842,36	-	12.842,36
20/07/09	IPVA AMH-9573	411,37	-	411,37
23/07/09	IPVA AJT-5516	329,03	-	329,03
24/07/09	Pis 06/2009	568,45	568,45	
24/07/09	Cofins 06/2009	2.618,33	2.618,33	
05/08/09	Salários 07/2009	13.000,00	13.000,00	
10/08/09	Honorários Contábeis	1.329,15	1.329,15	
<b>Total de Contas a Pagar</b>		<b>31.383,42</b>		
<b>Total a Pagar</b>			<b>17.516,66</b>	
<b>Total Pago</b>				<b>13.866,76</b>

**Quadro 4: Controle de Contas a Pagar**  
Fonte: Autor (2009)

### c) Contas a Receber

As contas a receber são controladas na empresa de acordo com os CTCs (Conhecimento de Transporte Rodoviário de Cargas) emitidos, porém não há políticas de prazos totalmente definidas, o que acaba dificultando o controle por não se ter exatamente a data do vencimento dos fretes realizados a prazo. Outro fato observado é que a empresa recebe grande parte de seus fretes via depósito bancário, porém foram identificadas falhas na questão de baixa de contas já recebidas pela empresa.

Deve-se ter cuidado em lançar corretamente cada frete a prazo e lançar sua baixa devidamente quando for recebido para que se tenha sempre atualizado o montante a receber e os fretes devidos de 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, podendo ser de 30 dias. Isso 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 incluindo a cobrança de juros pelo atraso.

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	
<b>Total de Duplicatas</b>					<b>133.391,52</b>		
<b>Total a Pagar</b>						<b>131.041,67</b>	
<b>Total Pago</b>							<b>2.349,85</b>

**Quadro 5: Controle de Duplicatas a Receber**  
Fonte: Autor (2009)

#### **d) Imobilizado**

Como se trata de uma empresa prestadora de serviços do ramo de transportes, o principal ativo da empresa concentra-se no imobilizado. Porém, com relação ao controle do mesmo, observou-se que é feito apenas o controle da ficha CIAP que tem por objetivo controlar o crédito do ICMS sobre os ativos imobilizados que é feito em 48 meses, não havendo nenhum outro tipo de controle.

O controle do imobilizado deve ser feito partindo da 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:

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

**Quadro 6: Inventário Patrimonial**  
**Fonte: Autor (2009)**

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

**Quadro 7: Controle de Bens do Ativo Imobilizado**  
**Fonte: Autor (2009)**

Além dos controles acima demonstrados, também se faz necessário o controle de depreciação, 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 abaixo:

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

**Quadro 8: 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 mantêm um estoque de filtros e lubrificantes que são trocados nos caminhões periodicamente.

Com relação aos estoques tanto de peças quanto de combustíveis e lubrificantes, observou-se que a empresa efetua controle apenas do combustível e de forma manual em uma planilha impressa, sendo que para as peças não é feito nenhum tipo de controle escrito, com isso, sempre que seja necessário trocar alguma peça de um caminhão é necessário ir até o estoque verificar se há disponibilidade.

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	Qty	Fornecedor	Custo un.	Custo total	Data	Qty	Placa	
20/06	30	Beta			22/06	02	AFF-1234	28
					30/06	06	AJT-7842	22
					03/07	03	AUV-1234	19
					05/07	04	ATT-8756	15

**Quadro 9: 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 que segue:

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
				02/06	406,0	AQQ-6205	João	9.182,50

**Quadro 10: Controle de Estoque de Combustível**  
**Fonte: Autor (2009)**

### 3.3 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 QUILOMETROS 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 11: 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 corretas que proporcionem melhorias em seu resultado.

#### Controle de Faturamento por Veículo - Maio/2009

Frota	193	196	197	211	213	215	238	239
<b>Receitas</b>	<b>17.589,11</b>	<b>15.684,67</b>	<b>16.930,22</b>	<b>21.283,59</b>	<b>20.715,15</b>	<b>13.794,43</b>	<b>15.172,15</b>	<b>20.269,09</b>
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
<b>Despesas</b>	<b>11.576,77</b>	<b>10.401,55</b>	<b>15.987,52</b>	<b>19.586,71</b>	<b>13.866,92</b>	<b>11.342,00</b>	<b>16.152,47</b>	<b>19.284,88</b>
Combustível e Lubrificantes	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
<b>Resultado</b>	<b>6.012,34</b>	<b>5.283,12</b>	<b>942,70</b>	<b>1.696,88</b>	<b>6.848,23</b>	<b>2.452,43</b>	<b>-980,32</b>	<b>984,21</b>

**Quadro 12: Controle de Faturamento por Veículo**  
Fonte: Autor (2009)

No modelo que segue, é feita uma demonstração de três caminhões comparando os resultados obtidos nos três meses de aplicação do controle.

<b>Comparativo de Faturamento por Veículo - Maio à Julho de 2009</b>									
	<u>Maio/2009</u>			<u>Junho/2009</u>			<u>Julho/2009</u>		
<b>Frota</b>	<b>239</b>	<b>652</b>	<b>710</b>	<b>239</b>	<b>652</b>	<b>710</b>	<b>239</b>	<b>652</b>	<b>710</b>
<b>Receitas</b>	<b>20.269,09</b>	<b>17.918,27</b>	<b>18.691,62</b>	<b>22.157,60</b>	<b>19.078,08</b>	<b>21.112,45</b>	<b>22.119,04</b>	<b>19.451,52</b>	<b>23.614,04</b>
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
<b>Despesas</b>	<b>19.284,88</b>	<b>18.299,00</b>	<b>12.214,80</b>	<b>17.288,58</b>	<b>12.482,45</b>	<b>13.465,80</b>	<b>20.741,13</b>	<b>20.021,52</b>	<b>15.999,41</b>
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 Rastreadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gerenciamento de Risco	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	149,10	149,10	149,10
Comunic. e Rastreamento	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	-	-
<b>Resultado</b>	<b>984,21</b>	<b>-380,73</b>	<b>6.476,82</b>	<b>4.869,02</b>	<b>6.595,63</b>	<b>7.646,65</b>	<b>1.377,91</b>	<b>-570,00</b>	<b>7.614,63</b>
<b>Ano dos Veículos</b>	<b>239</b>	<b>652</b>	<b>710</b>						
Cavalo Mecânico	2008	1992	1995						
Carreta Semi-Reboque	2003	1998	1998						

**Quadro 13: Comparativo de Faturamento por Veículo**  
**Fonte: Autor (2009)**

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.

#### **4 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.

As informações gerenciais são cada vez mais necessárias para a administração, devido a alta competitividade existente no mercado empresarial, que a cada dia torna-se mais acentuada. Assim, os gestores precisam manter um planejamento e controle de todas as suas atividades.

A preocupação com o planejamento e utilização das ferramentas gerenciais é dever não apenas das grandes organizações, pois a eficácia empresarial depende principalmente de informações precisas, relevantes e pertinentes sobre todas as operações da empresa, e o seu desempenho dependerá das atitudes de seus funcionários e gerentes, bem como dos métodos adotados por eles para o controle interno da empresa.

Como visto neste estudo, uma das poderosas ferramentas 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.

Com relação aos objetivos definidos para a realização desse estudo, o objetivo geral que era o de demonstrar a importância da contabilidade gerencial para uma transportadora no município de Dois Vizinhos, PR, através da utilização de controles internos eficazes que possibilitem controlar o patrimônio e as movimentações da empresa, bem como demonstrar os benefícios proporcionados à administração, este foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se de diversos autores que elucidaram o tema contabilidade gerencial e controles internos, servindo como base teórica para a aplicação do estudo de caso e cumprimento aos objetivos específicos.

Quanto aos objetivos específicos, obteve-se o resultado de que a empresa possui algumas formas de controle em suas operações, porém, a partir de uma análise feita nesses controles, verificou-se que os mesmos apresentam grandes

falhas, pois não são realizados de forma adequada e correta, o que acaba distorcendo as informações trazidas por eles.

Outro fato que afeta o bom funcionamento desses controles é que a empresa não possui políticas definidas, com isso não há regras de trabalho para orientar as atividades desenvolvidas pelos seus funcionários. Essa falta de orientação e supervisão torna todos os controles feitos até então, um tanto quanto inúteis.

A partir da identificação dessas irregularidades observadas, foram elaborados alguns métodos de controle, como forma de corrigir as falhas encontradas nos controles feitos até então. Para isso, foram utilizadas planilhas eletrônicas do *Microsoft Excel*, sendo que os dados foram obtidos dentro da empresa através de um levantamento inicial e do acompanhamento diário das suas operações no período compreendido entre Maio à Julho de 2009.

Com isso, foram realizadas diversas formas de controles, tais como: o controle do disponível (caixa e bancos), controle das duplicatas e outras contas a pagar, controle das duplicatas a receber, controle 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. O controle de médias de consumo de combustível por veículo possibilita o conhecimento por parte dos administradores quanto aos gastos com combustível de cada veículo, sendo que este é um dos maiores custos para a empresa e o seu gerenciamento é de grande importância para que possa identificar se há algum consumo abusivo e solucionar o problema rapidamente. O controle de rendimentos por veículo demonstra o faturamento bruto total de cada veículo em determinado mês bem como os seus custos e despesas diretas para que, a partir de uma análise do resultado obtido, a empresa possa verificar se há algum veículo que não está trazendo o retorno esperado ou mesmo se está dando prejuízo, como foi verificado no controle realizado, onde alguns veículos apresentaram prejuízo em dois dos três meses de aplicação, sendo que o resultado positivo dos demais veículos acaba sendo absorvido pelo resultado negativo.

Além de demonstrar as falhas encontradas na realização dos controles e apontar soluções com a aplicação de controles adequados, recomendou-se aos administradores que fosse implantando, posteriormente, um sistema eletrônico de processamento de dados que possibilite a realização desses controles com maior agilidade, sendo que não foi possível ser feito nesse estudo, mas que é um trabalho a ser desenvolvido que trará grandes resultados para a empresa.

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.

Dessa forma, foi imprescindível que se aplicasse um bom sistema de controle interno na empresa em estudo, a fim de agilizar e subsidiar o processo de tomada de decisões, para que os administradores tenham a segurança de escolher dentre as alternativas, a melhor, para manterem-se competitivos no mercado.

Por fim, conclui-se que os objetivos previamente definidos foram devidamente alcançados e as propostas feitas quanto a melhoria dos controles foram acatadas pela empresa que se mostrou interessada com os resultados obtidos, pois serviram de grande auxílio para sua administração. Porém, 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.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira de. **Gestão de Controles Internos: A Implementação e os benefícios na mitigação do risco e otimização dos processos.** Portal da Administração. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/introducao\\_aos\\_controles\\_internos/441/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/introducao_aos_controles_internos/441/)> Acesso em: 11 abr. 2009.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna.** São Paulo: Atlas, 1992.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. **O controle interno como ferramenta fundamental para fidedignidade das informações contábeis.** Revista Eletrônica de Contabilidade: Curso de Ciências Contábeis UFSM, Jul. 2005. Disponível em <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a12vIIInesp.pdf>> Acesso em: 20mai. 2009.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controle Interno nas Empresas - 10.** São Paulo: Atlas, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Curso Básico de Auditoria - 1.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- 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.
- HOSS, Osni. et. al. **Conhecimento e Aplicação Contábil.** Cascavel: DRHS, 2006.
- 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)> Acesso em: 18 set. 2009.

LEITE, Helio de Paula. **Contabilidade para Administradores.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** 14 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira, 2000.

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

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## APÊNDICES

### 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
213	134420	143890	9470	4.635,48	2,04	8
215	766580	772983	6403	3.399,32	1,88	5
223	54204	63230	9026	4.499,57	2,01	7
238	50421	57194	6773	3.461,56	1,96	6
239	55419	64580	9161	4.365,58	2,10	8
246	903007	910990	7983	4.056,18	1,97	7
247	633463	641712	8249	3.852,33	2,14	7
260	52357	59643	7286	3.908,28	1,86	7
444	91470	99441	7971	4.165,08	1,91	7
612	729537	738319	8782	4.588,24	1,91	7
636	664511	672932	8421	4.496,20	1,87	7
652	417943	425275	7332	3.606,99	2,03	6
710	894610	902667	8057	3.964,20	2,03	7

Mês 06/2009						
Frota	Km Inicial	Km Final	Total Km	Consumo Lts	Média Km/Lt	Nº Viagens
193	211128	221128	10000	5.014,38	1,99	8
196	606478	615023	8545	4.134,10	2,07	7
197	227963	236726	8763	4.483,52	1,95	7
211	192254	202674	10420	4.728,21	2,20	8
213	143890	151958	8068	4.092,45	1,97	5
215	772983	782543	9560	5.211,80	1,83	8
223	63230	72029	8799	4.614,16	1,91	7
238	57194	66839	9645	4.845,10	1,99	7
239	64580	72400	7820	3.917,77	2,00	6
246	910990	918420	7430	4.228,65	1,76	7
247	641712	648700	6988	3.486,58	2,00	6
260	59643	68635	8992	4.742,75	1,90	7
444	99441	108062	8621	4.355,82	1,98	7
612	738319	746034	7715	4.233,26	1,82	6
636	672932	680733	7801	4.102,79	1,90	7
652	425275	433810	8535	3.675,11	2,32	5
710	902667	910886	8219	4.364,55	1,88	7

Mês 07/2009						
Frota	Km Inicial	Km Final	Total Km	Consumo Lts	Média Km/Lt	Nº Viagens
193	221128	230837	9709	4.995,30	1,94	8
196	615023	624447	9424	4.622,88	2,04	8
197	236726	245978	9252	5.048,06	1,83	8
211	202674	213631	10957	5.061,91	2,16	8
213	151958	156580	4622	2.197,19	2,10	4
215	782543	791988	9445	5.263,31	1,79	8
223	72029	82129	10100	5.216,84	1,94	8
238	66839	77045	10206	5.294,19	1,93	9
239	72400	82669	10269	5.506,54	1,86	8
246	918420	926320	7900	4.293,12	1,84	7
247	648700	655788	7088	3.905,27	1,81	7
260	68635	78738	10103	5.103,36	1,98	8
444	108062	116627	8565	4.751,47	1,80	8
612	746034	752331	6297	3.697,24	1,70	5
636	677620	688232	10612	5.657,21	1,88	9
652	433810	440677	6867	3.372,06	2,04	6
710	910886	921139	10253	5.310,21	1,93	9

**CONTROLE DE FATURAMENTO POR VEÍCULO - MAIO/2009**

	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...	Total
<b>Frota</b>												
<b>Receitas</b>	<b>17.589,11</b>	<b>15.684,67</b>	<b>16.930,22</b>	<b>21.283,59</b>	<b>20.715,15</b>	<b>13.794,43</b>	<b>19.389,19</b>	<b>15.172,15</b>	<b>20.269,09</b>	<b>17.969,89</b>	...	<b>306.243,80</b>
Receita com Fretes	17.589,11	15.684,67	16.930,22	21.283,59	20.715,15	13.794,43	19.389,19	15.172,15	20.269,09	17.969,89	...	306.243,80
<b>Despesas</b>	<b>11.576,77</b>	<b>10.401,55</b>	<b>15.987,52</b>	<b>19.586,71</b>	<b>13.866,92</b>	<b>11.342,00</b>	<b>20.733,06</b>	<b>16.152,47</b>	<b>19.284,88</b>	<b>12.707,14</b>	...	<b>257.798,60</b>
Combustível e Lubrificantes	8.021,53	7.647,80	8.619,22	9.504,20	9.253,64	7.892,58	9.344,13	7.872,14	10.289,39	9.195,89	...	150.013,65
Manutenção e Reparo	505,90	290,00	4.676,10	4.134,70	1.433,00	1.061,27	819,80	10,00	189,10	491,98	...	24.344,81
Auto Elétrica	-	-	-	856,59	-	30,88	-	12,11	-	46,55	...	1.942,05
Pneus e Câmaras	-	-	95,00	-	41,00	8,00	1.560,00	-	-	32,00	...	7.071,00
Manutenção Rastreadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	...	0,00
Gerenciamento de Risco	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	...	2.534,76
Comunicação e Rastreamento	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	199,66	...	3.593,88
Licenciamento	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	...	231,48
IPVA	153,54	144,32	136,11	91,99	137,10	95,47	222,19	222,19	222,19	125,77	...	2.643,00
Pedágios	696,60	353,40	311,80	643,60	469,50	422,70	852,90	651,30	701,30	538,20	...	8.972,80
Salários e Encargos	1.845,86	1.612,69	1.795,95	2.235,63	2.179,34	1.477,76	2.202,37	1.653,06	2.151,23	1.923,41	...	33.171,19
Depreciação	-	-	-	1.766,66	-	-	5.378,33	5.378,33	5.378,33	-	...	23.279,98
<b>Resultado</b>	<b>6.012,34</b>	<b>5.283,12</b>	<b>942,70</b>	<b>1.696,88</b>	<b>6.848,23</b>	<b>2.452,43</b>	<b>-1.343,87</b>	<b>-980,32</b>	<b>984,21</b>	<b>5.262,75</b>	...	<b>48.445,20</b>

Ano dos Veículos	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...
Cavalo	1999	1997	1996	1991	2001	1994	2008	2008	2008	1995	...
Carreta	1999	1997	2004	2006	1999	1994	2003	2003	2003	2003	...

**CONTROLE DE FATURAMENTO POR VEÍCULO - JUNHO/2009**

	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...	Total
<b>Frota</b>												
<b>Receitas</b>	22.160,49	18.196,01	19.249,12	22.942,44	21.363,69	21.075,67	23.646,04	20.303,92	22.157,60	22.081,77	...	348.920,93
<b>Fretes</b>	22.160,49	18.196,01	19.249,12	22.942,44	21.363,69	21.075,67	23.646,04	20.303,92	22.157,60	22.081,77	...	348.920,93
<b>Despesas</b>	16.274,83	11.133,62	13.067,63	17.243,18	12.146,15	15.971,21	19.358,08	18.811,28	17.288,58	13.279,67	...	264.781,15
Combustível e Lubrificantes	10.076,87	7.583,81	8.559,07	9.798,00	7.888,20	9.123,72	9.735,96	8.662,92	7.001,34	8.071,71	...	148.429,17
Manutenção e Reparo	1.651,70	393,80	650,70	1.065,30	410,00	2.756,90	77,00	694,13	1.090,78	1.578,76	...	23.701,81
Auto Elétrica	931,50	222,84	663,73	289,58	-	684,26	76,74	12,11	-	-	...	6.057,51
Pneus e Câmaras	17,00	-	95,00	888,00	819,00	-	-	903,00	760,00	-	...	6.925,00
Manutenção Rastreadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	...	0,00
Gerenciamento de Risco	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	140,82	...	2.534,76
Comunicação e Rastreamento	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	221,60	...	3.988,80
Licenciamento	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	...	231,48
IPVA	153,54	144,32	136,11	91,99	137,10	95,47	222,19	222,19	222,19	125,77	...	2.643,00
Pedágios	693,90	451,50	555,50	496,60	277,50	595,50	1.056,90	315,90	381,10	731,40	...	10.007,60
Salários e Encargos	2.375,04	1.962,07	2.032,24	2.471,77	2.239,07	2.340,08	2.435,68	2.247,42	2.079,56	2.396,75	...	36.982,04
Depreciação	-	-	-	1.766,66	-	-	5.378,33	5.378,33	5.378,33	-	...	23.279,98
<b>Resultado</b>	5.885,66	7.062,39	6.181,49	5.699,26	9.217,54	5.104,46	4.287,96	1.492,64	4.869,02	8.802,10	...	84.139,78
<b>Ano dos Veículos</b>	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...	...
Cavalo	1999	1997	1996	1991	2001	1994	2008	2008	2008	1995	...	...
Carreta	1999	1997	2004	2006	1999	1994	2003	2003	2003	2003	...	...

**CONTROLE DE FATURAMENTO POR VEÍCULO - JULHO/2009**

	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...	Total
<b>Frota</b>												
<b>Receitas</b>	22.460,20	20.602,90	20.700,55	23.823,04	10.728,07	22.308,72	21.214,56	24.024,84	22.119,04	16.037,33	...	354.620,40
<b>Fretes</b>	22.460,20	20.602,90	20.700,55	23.823,04	10.728,07	22.308,72	21.214,56	24.024,84	22.119,04	16.037,33	...	354.620,40
<b>Despesas</b>	14.379,83	14.740,75	16.994,51	21.487,56	8.942,35	19.619,13	19.010,30	19.011,34	20.741,13	13.453,93	...	293.199,19
Combustível e Lubrificantes	9.716,59	10.293,98	10.132,17	9.975,47	5.455,75	11.935,87	9.340,70	9.566,57	11.038,29	9.065,71	...	165.582,51
Manutenção e Reparo	918,85	430,50	1.223,80	3.940,16	644,74	3.087,68	431,01	161,00	152,80	1.228,45	...	31.453,06
Auto Elétrica	-	245,49	437,00	841,94	-	260,40	4,75	-	-	188,00	...	4.667,31
Pneus e Câmaras	32,00	-	1.711,00	855,00	760,00	820,00	-	-	-	-	...	7.473,50
Manutenção Rastreadores	-	590,07	-	479,54	-	-	-	-	-	-	...	1.059,61
Gerenciamento de Risco	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	149,10	...	2.673,86
Comunicação e Rastreamento	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	280,70	...	5.052,60
Licenciamento	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	12,86	...	231,48
IPVA	153,54	144,32	136,11	91,99	137,10	95,47	222,19	222,19	222,19	125,77	...	2.643,00
Pedágios	751,20	405,60	689,10	599,00	220,50	619,50	885,00	693,60	907,60	699,00	...	11.091,50
Salários e Encargos	2.364,99	2.188,13	2.222,67	2.495,14	1.281,60	2.357,55	2.305,66	2.546,99	2.599,26	1.704,34	...	37.980,78
Depreciação	-	-	-	1.766,66	-	-	5.378,33	5.378,33	5.378,33	-	...	23.279,98
<b>Resultado</b>	8.080,37	5.862,15	3.706,04	2.335,48	1.785,72	2.689,59	2.204,26	5.013,50	1.377,91	2.583,40	...	61.421,21
<b>Ano dos Veículos</b>	193	196	197	211	213	215	223	238	239	246	...	...
Cavalo	1999	1997	1996	1991	2001	1994	2008	2008	2008	1995	...	...
Carreta	1999	1997	2004	2006	1999	1994	2003	2003	2003	2003	...	...