

RODRIGO LUIZ SARI

**CONTROLADORIA
CONTROLE DE COMBUSTÍVEL E PNEUS EM EMPRESA TRANSPORTADORA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Professor Orientador: Dr. Vicente Pacheco.

PALOTINA - PR

2006

“A vida que temos é cheia de obstáculos e metas, o qual temos todos os desafios para o dia a dia, e se quisermos conseguir algo basta saber aproveitar”.

William Shakespeare

“Hoje na nossa vida temos alguns
desafios;
Às vezes caímos, mas, logo levantamos;
Às vezes choramos, mas, logo sorrimos;
Às vezes erramos, mas, logo acertamos;
É com esses e outros desafios que
aprendemos a lutar com nossas próprias
forças”.

DEDICATÓRIA

À Deus, pois sem a ajuda DELE nada conseguiria.

Aos professores e ao coordenador do curso, pelo incentivo e auxílio.

À minha esposa, pelo incentivo e presença constante.

À mim, pelo esforço, dedicação e força de vontade.

RESUMO

SARI, Rodrigo. **Controladoria, controle de combustível e pneus em empresa transportadora.** Atualmente as áreas de contabilidade gerencial e financeira também conhecida como controladoria, têm se destacado como parte vital do gerenciamento das empresas, a missão da controladoria consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado sinérgico, o modelo de informação têm por finalidade gerar informações a administração para que possam optar pela melhor alternativa. O controle interno representa o conjunto de normas, procedimentos ou rotinas com a intenção de proteger os ativos e gerar informações confiáveis a administração na condução dos negócios da empresa, cabe a administração da empresa estabelecer sistema de controle interno e verificar se está sendo seguido pelos funcionários, deve a empresa evitar que funcionários tenham segregação de funções, que tenham acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa, estabelecer controles físicos sobre os mesmos. Na empresa estudada, são aplicados diversos controles, na média de quilometragem dos veículos e no controle dos pneus, sem os controles aplicados na empresa a mesma pode ficar vulnerável , podendo ocorrer desfalque nos seus ativos.

Palavras-chave: controladoria; gerência; combustível; pneus; transportadora.

SUMÁRIO

RESUMO	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
1 PESQUISA	9
1.1 INTRODUÇÃO	9
1.2 PERGUNTA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 CONTROLADORIA	12
2.1.1 Missão da Controladoria	12
2.1.2 Controladoria: Órgão de Gestão Empresarial	13
2.1.3 Profissional da Controladoria	13
2.1.4 Princípios Norteadores da Ação do Controller	14
2.2 PROCESSO DE GESTÃO	15
2.2.1 Modelo de Decisão	16
2.2.2 Modelo de Informação	16
2.2.3 Planejamento e Controle	16
2.3 PROCESSO DE GESTÃO	17
2.4 ORGANIZAÇÃO	18
2.5 CONTROLE	18
2.5.1 Comunicação	20
2.5.2 Informação e Tomada de Decisão	20
2.6 CONTROLE INTERNO	21
2.6.1 Princípios Fundamentais dos Controles Contábeis	21
2.6.2 Levantamento do Sistema de Controle Interno	23

2.6.3 Planejamento Estratégico	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 ÁREA DE ESTUDO	25
3.1.1 Tipo de Pesquisa	25
3.1.1.1 Quanto aos fins	25
3.1.1.2 Quanto aos meios de investigação	25
3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS	26
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	27
4.1.1 Histórico da Empresa Transvale	28
4.1.2 Organograma dos Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda	29
4.1.3 Relatório	30
4.1.4 Controle de Pneus	34
5 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - SISTEMA DE FEEDBACK	19
FIGURA 02 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - MÉDIA DE CONSUMO DE ÓLEO DIESEL POR QUILOMETRO	31
--	----

1 PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos as empresas estudaram alternativas para aperfeiçoar os seus controles visando minimizar seus custos e irregularidades, para que seus produtos ou serviços sejam mais competitivos no mercado.

No setor de transporte a situação não é diferente, os altos custos operacionais, elevadas taxas de impostos, vem minimizando a margem de lucro das transportadoras, com isto, é de fundamental importância o controle de despesas para a sobrevivência das empresas.

Com um controle interno bem elaborado, que processe informações úteis aos seus usuários, os mesmos pode decidir qual a melhor decisão a tomar.

A Contabilidade moderna tem-se caracterizado como uma das ferramentas mais úteis aos administradores no processo de gerenciamento, como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão, possibilita que, partindo do conhecimento de fatos passados, procedimentos futuros sejam delineados de forma que os resultados sejam, senão alcançados totalmente, buscados com maior segurança.

A Controladoria tem como finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, zelando pela continuidade da empresa na busca da eficácia gerencial.

1.2 PERGUNTA

Quais os problemas que podem ocorrer com uma empresa de transportes, se esta não possuir controles internos ou se os mesmos não forem confiáveis?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o controle de combustível e pneus nos veículos pesados (carretas), da transportadora Transvale Ltda, no município de Palotina, estado do Paraná.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Demonstrar a média de consumo de óleo diesel dos veículos pesados (carretas);
- Identificar os veículos que mais consomem combustível;
- Verificar os procedimentos internos dos controles de combustíveis e pneus;
- Demonstrar o controle de pneus dos veículos pesados;
- Observar os Procedimentos Internos da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

É de fundamental importância a utilização e aperfeiçoamento dos controles internos para a permanência da empresa no mercado, saber controlar os seus gastos é fundamental para o gerenciamento administrativo.

Fazendo o controle adequado pode-se evitar irregularidades, ter a informação correta sobre os custos e, saber se é viável economicamente o produto ou serviço.

Assim, pretendo concluir o trabalho afirmando que: a empresa pode elaborar diversos controles internos para sua atividade operacional, porém, sem os mesmos não será possível a permanência da empresa no mercado que está cada vez mais competitivo.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Controle de consumo de combustível e de pneus dos veículos pesados (carretas) da transportadora Transvale Ltda, situada em Palotina – PR, compreendendo o período de 01/12/2005 a 30/05/2006.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTROLADORIA

Com o aumento da complexidade na organização das empresas, com a interferência governamental por meio de políticas fiscais, num mundo de crescente concorrência e na necessidade de melhores práticas de gestão, faz-se necessário um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo.

Recentemente, as áreas de contabilidade gerencial e financeira, também conhecida como controladoria, têm-se destacado como parte vital do gerenciamento das empresas.

Segundo Mosimann e Fisch (1993):

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizado sob dois enfoques":
Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema de empresa;
Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

2.1.1 Missão da Controladoria

Consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior a soma dos resultados de cada área.

A função da controladoria é zelar pela continuidade da empresa otimizando os resultados econômicos da mesma, por meio da integração dos esforços nas diversas áreas.

2.1.2 Controladoria: Órgão de Gestão Empresarial

O órgão controladoria tem a finalidade de gerar informações adequadas para a tomada de decisão, auxiliando os gestores na eficácia gerencial.

A função do executivo pode variar de uma empresa para outra, é comum o executivo: O Controller que é o chefe da contabilidade, supervisor, embora suas funções contábeis, sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997 p 5 – 6):

Uma revisão da Literatura e da prática empresarial, ao longo dos anos, tem indicado que as responsabilidades e as atividades básicas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- 1) Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo.
- 2) Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções.
- 3) Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia.
- 4) Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões.
- 5) Outras Funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais.

2.1.3 Profissional da Controladoria

Novo campo para os profissionais de contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos em outras áreas como; Economia, Informática, Administração, Estatística, aí entra a importância do profissional para a administração geral da organização.

O controller é encarregado pela controladoria, sua função é o gerenciamento de um sistema de informação, zelo pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes.

O controller tem como obrigação informar os executivos sobre os rumos que devem ser tomados, relatar análises e interpretar fatos financeiros e números para uso da administração. Manter as operações da contabilidade geral e da contabilidade de custos, ter o conhecimento da atividade da empresa em que trabalha, conhecimento histórico da empresa e seus objetivos.

Saber expressar-se, ter conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado da empresa e redigir documentos com eficácia e clareza.

2.1.4 Princípios Norteadores da Ação do Controller

Heckert e Wilson (1963 pg 21-24) estabelecem algumas características da controladoria para o desempenho eficaz das tarefas sob sua responsabilidade, que são:

- a) iniciativa: deve procurar antecipar e prever problemas no âmbito de gestão econômica.
- b) visão econômica: na função de assessoria a outros gestores, deve captar os efeitos econômicos das atividades exercidas em qualquer área.
- c) comunicação racional: deve fornecer informações às áreas, em linguagem compreensível, simples e útil aos gestores.
- d) síntese: deve traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência e em índices, comparando resultado realizado com o planejamento.
- e) visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro.
- f) Oportunidade: fornecer informações aos gestores em tempo hábil às alterações de planos ou padrões.
- g) persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas à luz de seus estudos e interpretações e cobrar as ações sugeridas para otimizar o resultado econômico global;
- h) cooperação: assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas.
- i) imparcialidade: fornecer informações à cúpula administrativa sobre a avaliação do resultado econômico das áreas.
- j) persuasão: convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas.
- k) consciência das Limitações: embora possa suprir os gestores com informações econômicas, terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial.
- l) cultura geral: conhecimento das diferenças culturais básicas entre raças e nações.
- m) liderança: como administrador de sua área, tem subordinados e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz.
- n) ética: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO

As atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinados e resultados específicos, para isso deve estar sintonizada com seus objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de forma aleatória.

O processo de gestão é influenciado de acordo com os interesses da empresa, por seu modelo de gestão e variáveis ambientais (Mosimann e Fisch 1999).

O mesmo serve de base para a tomada de decisão realizada de acordo com os seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

* Planejamento Estratégico é o que a entidade vai efetuar e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos, determinando os objetivos e metas da empresa, desenvolvendo padrões, políticas e estratégias.

* Planejamento Operacional é de responsabilidade da controladoria, tem por função gerenciar os resultados econômicos da empresa para que os mesmos sejam otimizados, obtendo meios para elaboração dos planos operacionais alternativos em conjunto com os gestores de cada área.

De acordo com Mosimann e Fisch (p 119) "cabe a controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários e, posteriormente comparar o que foi realizado, optando os desvios, para que cada área tome a medida necessária para corrigi-los".

* Programação é a seqüência de atividades que serão distribuídas durante o período.

* Controle é a última etapa do processo, não que ocorra por último, pois está ligada a todas as outras fases, verificando se os objetivos, planos, políticas e padrões estejam sendo atendidos. (FIGUEREDO e CAGGIANO, 1997)

2.2.1 Modelo de Decisão

O modelo de decisão define como vai ser a estratégia dos cursos de ação para que determinada situação seja possível.

Para alcançar os objetivos da empresa conforme planejado, são definidos modelos que uniformizem esta busca de objetivos; um alvo do modelo de decisão é a busca da eficácia e pode ser definida como o grau atingido pela empresa no cumprimento de sua missão e na obtenção dos seus objetivos.

Processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para problemas da empresa.

2.2.2 Modelo de Informação

Tem por objetivo habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso adequado dos recursos disponíveis nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, além da própria informação.

O modelo de informação tem por finalidade gerar informações cujas tendências sejam levar decisões boas em relação ao resultado econômico, auxiliando os administradores a optar pela melhor alternativa, a qual otimizará os resultados diminuindo custos, maximizando os lucros aumentando receitas, melhorando a eficiência e a eficácia. A mesma será medida conforme as informações dos gestores forem atendidas, dando condições para avaliar a eficiência no uso dos recursos disponíveis.

2.2.3 Planejamento e Controle

Existem duas escolas de pensamentos conflitantes sobre a responsabilidade da empresa sobre seu futuro: a Teoria de Mercado que afirma que está unicamente

à mercê das forças econômicas e sociais predominantes em que a confiança no administrador em tomar as decisões diárias, já a Teoria do Planejamento e Controle acredita que os administradores têm controle sobre o futuro da empresa e que o seu destino pode ser manipulado.

2.3 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão possui cinco funções principais, o planejamento que é o básico, pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é utilizada para tomada de decisão com vistas para o futuro.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997),

O planejamento é formado de cinco estágios:

- 1) Estabelecer os objetivos da organização.
- 2) Avaliar o cenário no qual a organização estará operando, relacionando os fatores externos que irão possivelmente afetar suas operações.
- 3) Avaliar os recursos existentes, pois a gestão tem como escopo o uso mais eficiente destes recursos escassos.
- 4) Determinar a estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas, as decisões estratégicas dizem respeito ao estabelecimento do relacionamento entre a empresa e o meio ambiente.
- 5) Delinear um programa de ação para alcançar metas estratégicas selecionadas para programas de longo prazo e curto prazo discriminando o tipo de recurso no orçamento anual.

É observado que um exame nos dados ambientais fornece aos gestores interessantes informações sobre níveis potenciais de mercado, novos processos e tecnologias disponíveis, sobre a ação dos concorrentes, recursos e suprimentos disponíveis, ações e políticas governamentais são destacadas três espécies de atividade de planejamento:

- Planejamento Estratégico: período de três a dez anos, chamado de planejamento a longo prazo.
- Planejamento Programa: segue o planejamento a longo prazo que envolve o desenvolvimento de planos para os dispêndios de capital necessários para objetivos a longo prazo.

- Planejamento Orçamentário: converte o plano de longo prazo à necessidades de futuro imediato, é conhecido como orçamento e é desenvolvido em uma base anual.

2.4 ORGANIZAÇÃO

É a definição da estrutura administrativa que estabelece a forma da empresa ou organização e define as responsabilidades e linhas de autoridade.

A função de organização é coordenar as tarefas de maneira que a empresa esteja apta a trabalhar eficientemente e alcançar seus objetivos: É desenvolvida através do processo de departamentalização, que estão ligadas por uma hierarquia que possibilita a passagem das instruções e das informações de baixo para cima ou vice-versa.

2.5 CONTROLE

É uma atividade que afeta todos os aspectos da empresa, podendo demonstrar o ciclo do controle na forma de um modelo generalizado, que sua origem são os objetivos da organização; O ciclo do controle integra informações que possibilitam que o desempenho real seja comparado com o estabelecido no planejamento anual.

O processo de controle permite que as metas alcançadas sejam comparadas com as desejadas pela organização; O controle gerencial é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais.

No controle operacional preocupa-se em assegurar que as tarefas definidas no plano operacional sejam realizadas eficientemente.

Define que padrões de controle são delineados no processo de planejamento, são utilizados como índices pelos quais a eficácia e o resultado das atividades

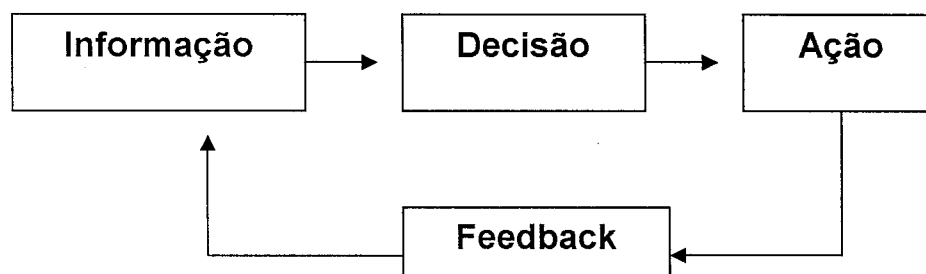
organizacionais são alcançadas, por fornecer a base de comparação entre os desempenhos real e planejado (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997).

O controle é essencial para o planejamento de longo e curto prazo, no planejamento de longo prazo o controle possibilita determinar o que foi feito na realização dos objetivos.

À medida que for dado maior ênfase ao controle das operações, mais próximos relacionados no orçamento, para que tenha um desempenho satisfatório da função de controle. É um eficiente sistema de informações.

A função de controle está ligada à função de planejamento por um sistema de feedback que informa o resultado de decisões passadas, esse sistema é necessário para qualidade do processo decisório, como é ilustrado na figura.

FIGURA 01 - SISTEMA DE FEEDBACK



FONTE: FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997).

O sistema de feedback gera uma grande quantidade de informações analíticas usadas no processo de planejamento, sendo um instrumento de controle nas decisões, promovendo meios de avaliação contínua, o processo decisório envolve um ajustamento diário às mudanças de condições.

O controle necessita de uma estrutura organizacional que estabeleça a responsabilidade de assegurar o desempenho de tarefas individuais, para que seja possível elaborar, dentro de uma empresa, centros de responsabilidade distribuídos conforme a função conferida aos gestores.

Um núcleo de responsabilidade pode ser determinado como um segmento da organização em que cada gestor responde pelo desempenho, sua estrutura organizacional e o tipo dos centros de atuação conforme o tamanho da organização e o estilo de gestão adotado.

Conforme a empresa cresce, a administração se depara com alguns problemas como: dividir as atividades e responsabilidades e coordenar estas subunidades; Na prática a descentralização e a centralização total raramente ocorrem, pois a centralização não é viável uma vez que é impossível para um administrador tomar todas as decisões, igualmente a descentralização total é encontrada.

2.5.1 Comunicação

Comunicação é a troca bem sucedida de informações entre receptor e emissor.

Os componentes de um sistema de comunicação são o emissor, a mensagem e o receptor.

2.5.2 Informação e Tomada de Decisão

A tomada de decisão tem recebido crescente atenção, um sistema de informação adequado e eficiente é pré-requisito para o sucesso gerencial.

A informação é a força integradora que usa os recursos organizacionais num plano coerente direcionado para a realização dos objetivos gerenciais.

Em uma rede de informação existe o ponto de decisão que é Planejamento estratégico, Controle operacional.

No planejamento estratégico são determinados os objetivos e metas da corporação; No controle gerencial a atividade seguinte se ocupa com a implementação do plano estratégico e no controle operacional assegura-se que as tarefas determinadas estão sendo desempenhadas com eficiência e efetividade.

2.6 CONTROLE INTERNO

O controle interno representa o conjunto de normas, procedimentos ou rotinas com a intenção de proteger os ativos e gerar informações confiáveis à administração na condução dos negócios da empresa.

Conforme Almeida (1996). São exemplos de controles contábeis:

- 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.
- 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.

2.6.1 Princípios Fundamentais dos Controles Contábeis

Cabe a administração da empresa estabelecer um sistema de controle interno e verificar se está sendo seguido pelos funcionários e as atribuições impostas devem ser claramente definidas e limitadas de preferência por escrito, com manuais internos de organização.

As razões para se definir as atividades são:

- Garantir que todos os procedimentos de controle sejam executados.
- Detectar erros e irregularidades.
- Apurar as responsabilidades por eventuais omissões na realização das tarefas/atividades da empresa.

Alguns exemplos de tarefas internas de controle para as quais precisam ser definidos os empregados responsáveis:

- Aprovação de aquisição de bens e serviços;
- Execução do processo de aquisição (cotação de preços, seleção do fornecedor e formalização da compra);
- Certificação do recebimento de bens ou prestação dos serviços;
- Habilitação do documento fiscal do fornecedor para pagamento;
- Programação financeira do pagamento.

A empresa deve formular um manual de organização com todas as suas rotinas e o mesmo deve possuir:

- Requisição para adquirir materiais ou serviços;
- Ficha de cotação de preços;
- Adiantamento e relatório de viagem;
- Controle de faturamento;
- Contas a pagar.

Deve a empresa restringir o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controles físicos sobre os mesmos, definir também que uma mesma pessoa não tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de as funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno.

Os ativos da empresa devem ser periodicamente verificados com os registros contábeis, a fim de detectar desfalque de bens ou até mesmo registro incompatível de ativos.

Segundo Almeida (1996, p. 54), são exemplo desse confronto:

- contagem de caixa e comparação com o saldo de razão geral;
- contagem física de títulos e comparação com o saldo da conta de investimentos do razão geral;
- conciliações bancárias (reconciliação, em determinada data-base, do saldo da conta corrente bancária segundo o razão da contabilidade, com o saldo pelo extrato enviado pelo banco);
- inventário físico dos bens do estoque e do ativo imobilizado, confronto com os registros individuais e comparação do somatório dos saldos desses registros com o saldo da respectiva conta do razão geral.

Caso a empresa não efetue a comparação dos ativos com os registros contábeis, pode facilitar que um funcionário apodere-se indevidamente dos ativos, sem que seja descoberto logo; Ressalta ainda que o procedimento de controle deve ser efetuado por funcionário que não tenha acesso aos ativos.

O sistema de controle interno deve ser aceito de maneira que sejam registradas apenas transações autorizadas; As rotinas de controle devem ser elaboradas para que uma área controle outra, o custo de controle interno não deve ser maior que o benefício que se espera obter e os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações de menor importância.

2.6.2 Levantamento do Sistema de Controle Interno

O teste de observância certifica que o sistema de controle levantado é o que realmente está sendo utilizado.

Conforme Almeida (1996, p.60), 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 irregularidade;
- 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 aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

2.6.3 Planejamento Estratégico

É o principal instrumento de orientação e controle de todas as atividades e para elaboração de um plano estratégico é necessário:

- a) determinar a missão da empresa;
- b) análise ambiental;
- c) o estabelecimento de diretrizes e objetivas estratégicas;
- d) a determinação de estratégias;
- e) avaliação das mesmas.

A Missão da empresa é a primeira e mais crítica etapa da elaboração do plano estratégico, quando é definida a mesma pode-se conduzir as diretrizes empresariais, esta deve refletir atenção com as necessidades do mercado.

A análise ambiental, avalia a situação da empresa no que diz respeito ao ambiente interno e externo, na determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos constam benefícios tangíveis e duradouros da análise da situação, as diretrizes estratégicas influenciam e são influenciadas pela análise da situação, podendo ser definida como um conjunto de indicações de caráter amplo que direcionam o comportamento da empresa como um todo.

Os objetivos estratégicos devem ser estabelecidos com o intuito de alcançar ou conservar níveis de desempenho satisfatórios; Os mesmos são resultados esperados ou metas desejadas pela empresa em determinado período, os objetivos devem expressar em termos concretos aquilo que a empresa quer atingir dentro de determinado prazo.

As estratégias são determinadas no momento da escolha produto-mercado-tecnologia, a estratégia de penetração de mercado é a busca de maiores volumes de vendas para os produtos, estratégia de desenvolvimento de produto está voltada para exploração de novos canais de distribuição dos produtos da empresa, estratégia de desenvolvimento de mercado que é a expansão geográfica dos mercados interno e externo.

Conforme Perez e Pestana e Franco (1995, p – 47-48):

Na avaliação da estratégia estarão relacionados quatro critérios, postos de forma a reduzir o leque de alternativas para eliminação daquelas que:

- a) não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades;
- b) não reduzem as vulnerabilidades;
- c) não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno.
- d) manter o risco associado às operações dentro de limites aceitáveis.

A responsabilidade pela elaboração do plano é da alta administração e que será assessorada pelos níveis intermediários, a controladoria terá participação no processo, ficando responsável pela implementação do sistema de informação gerencial.

3 METODOLOGIA

3.1 ÁREA DE ESTUDO

3.1.1 Tipo de Pesquisa

Adotamos aqui a tipologia de Vergara que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1.1 Quanto aos fins

Descritiva: pretende-se expor as características dos métodos de controle internos de combustíveis e pneus na Transportadora.

Explicativas: pretende-se explicar quais as necessidades do uso dos controles internos na transportadora.

3.1.1.2 Quanto aos meios de investigação

Bibliográfica: far-se-á um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas especializadas, materiais acessíveis ao público em geral.

Documental: executar-se-á o trabalho por meio de relatórios de controle interno.

3.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

Serão coletados através de:

- * Consulta de relatórios;
- * Consulta de arquivos;
- * Entrevista com responsáveis pela área;

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram analisados frente aos dados coletados e em confrontação com a revisão da literatura.

3.4 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os resultados obtidos nesse estudo, não devem ser considerados para outras empresas, mesmo que similares em decorrência a peculiaridade inerente à modalidade de estudo de caso, onde serão utilizados métodos indicadores específicos para esse ramo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

a) Razão social

Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda.

b) Nome fantasia

TRANSVALE

Certificado de registro de marca nr: 760253722

c) Endereço

Rua 5 de julho, 894.

Palotina - Paraná

Telefone/Fax: (044)3649-8787

Caixa Postal: 61

CEP: 85950-000

E-mail: transvale@vn.com.br

Http: [//www.transvale.com.br](http://www.transvale.com.br)

d) Data da fundação

28 de julho de 1975

e) Registros legais junto aos órgãos públicos

CNPJ	76.302.157/0001-33
Inscrição Estadual	414.01762-28
Junta Comercial	171.560
DNER	09-1-000.557-5
SETCEPAR	0090

f) Forma jurídica

Sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

g) Ramo de Atividade

Transporte rodoviário de cargas a granel em geral.

h) Número de funcionários

Em 01/02/2006, um total de 180 colaboradores, alocados entre a matriz e filiais da empresa.

i) Composição da sociedade

Ivo Ilário Riedi	Sócio gerente
Wanda Inês Riedi	Sócia gerente

j) Área de ação

Estado do Goiás: Itumbiara, Bom Jesus do Goiás;

Estado do Mato Grosso: Primavera do Leste, Rondonópolis;

Estado do Mato Grosso do Sul: Chapadão do Sul, Dourados;

Estado de Minas Gerais: Itumbiara, Uberaba;

Estado do Paraná: Almirante Tamandaré, Assis Chateaubriand, Campo Mourão, Cascavel, Curitiba, Guaíra, Guarapuava, Itapeva, Londrina, Ourinhos, Palotina, Paranaguá, Ponta Grossa, Sarandi, Toledo, Ubatuba;

Estado do Rio Grande do Sul: Porto Alegre

Estado de São Paulo: Araçatuba, Araraquara, Assis, Bento de Abreu, Cajati, Chapadão do Céu, Catanduva, Cubatão, Itapeva, Jaú, Limeira, Ourinhos, Piracicaba, Ribeirão Preto, São Paulo;

4.1.1 Histórico da Empresa Transvale

A Transvale é uma empresa do Grupo Riedi, que exerce a atividade empresarial desde mil novecentos e cinqüenta e quatro. Neste mesmo ano foi fundada a primeira empresa do grupo a I. Riedi & Cia Ltda., que atua na distribuição de sementes de soja, milho, trigo; comércio e distribuição de insumos modernos para agricultura; comércio e exportação de cereais.

Nesta época, a área de transportes era muito deficitária, não existiam caminhões suficiente para suprir as necessidades da região oeste do Paraná. Em função disso, o grupo passou a diversificar suas atividades passando a atuar na área de transportes, assim fundando a Transvale.

A Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda foi fundada no dia vinte e oito de julho de mil novecentos e setenta e cinco, tendo como ramo de atividade transporte rodoviários de cargas a granel em geral. Teve como sócios fundadores, Ludovico Riedi, Ademir Antonio Riedi e Ivo Ilário Riedi.

Em janeiro de mil novecentos e oitenta e seis, a empresa teve a primeira alteração contratual, pelo motivo da saída do sócio Ademir Antonio Riedi.

Em junho de mil novecentos e noventa e quatro veio a falecer o sócio fundador Ludovico Riedi. Pelo motivo do falecimento, em dezembro deste mesmo ano a empresa fez a segunda alteração contratual, admitiu novos sócios Ademir Antônio Riedi, Helena Maria Bonn e Liane Mari Riedi Alba.

No mês de agosto de mil novecentos e noventa e cinco, houve nova alteração contratual na empresa, ficando constituída pelos sócios Ivo Ilário Riedi e Wanda Inês Riedi, que permanecem frente à empresa até hoje.

A princípio, a empresa tinha como objetivo suprir as necessidades da I. Riedi, mas ao longo dos anos foi expandindo seu negócio, abrindo novas filiais e agências, tornando-se uma empresa idônea e conceituada no país.

Pela qualidade de seus serviços e seu pronto atendimento, a Transvale foi conquistando importantes clientes que demandaram expansão dos seus limites de atuação e do tipo de produtos transportados. Hoje, a empresa atua em vários estados do país como: São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

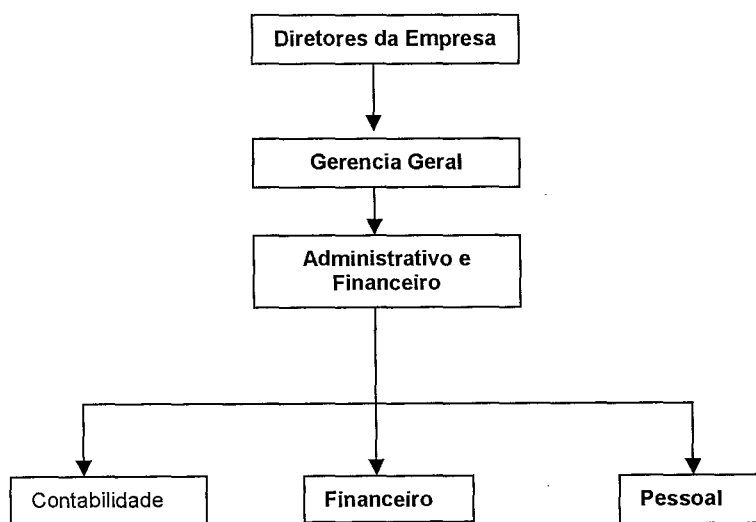
4.1.2 Organograma dos Transportes Rodoviários Vale do Piquiri Ltda

Demonstrou-se no organograma que os diretores da empresa é que decidem sobre o andamento da transportadora, nenhuma decisão pode ser tomada sem que um dos diretores dê seu aval.

A gerência geral é responsável pela parte operacional e administrativa da transportadora, tendo assim o poder de decisão e organização destes setores.

O departamento administrativo e financeiro supervisiona os setores da contabilidade, departamento pessoal e financeiro, onde cada um dos departamentos possui um responsável. Verificou-se no organograma que a empresa faz a sua própria contabilidade, pois é centralizado todo o movimento das filiais e agências na matriz. O departamento financeiro tem a função de controlar as contas a pagar e receber da empresa. O departamento de recursos humanos tem como objetivo fazer contratos de agenciadores, elaborar a folha de pagamento da empresa e fazer contratações de funcionários quando solicitado, e outros serviços que cabe ao mesmo.

FIGURA 02 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



FONTE: Transvale Ltda.

4.1.3 Relatório

A tabela 01, demonstra a média de consumo de óleo diesel dos veículos pesados da Transportadora; Os períodos são de janeiro a dezembro de 2005, sendo que no período de dezembro são dadas férias coletivas para os motoristas com exceção de alguns funcionários sem direito ao benefício.

TABELA 01 - MÉDIA DE CONSUMO DE ÓLEO DIESEL POR QUILOMETRO

PLACA	MÍNIMA	GERAL	JAN/05	FEV/05	MAR/05	ABR/05	MAI/05	JUN/05	JUL/05	AGO/05	SET/05	OUT/05	NOV/05	DEZ/05
TIPO DE VEÍCULO: CAVALO - BITREM														
AJC 4353	1,76	1,99	1,82	1,98	1,76	1,98	2,15	2,09	1,92	2,29	2,13	1,81	1,83	-
AKQ 8591	1,53	2,00	1,84	2,00	1,91	2,21	1,84	2,07	2,10	2,22	2,19	2,19	1,53	2,02
AKQ 8593	1,79	1,98	1,79	1,82	1,95	2,31	2,03	2,04	1,82	2,10	2,16	1,92	1,85	-
AKQ 8601	1,60	1,89	1,97	1,91	1,60	1,83	2,02	1,99	1,87	1,93	2,18	1,88	1,76	-
AKQ 8602	1,74	1,94	1,74	1,96	1,99	1,99	2,02	2,02	1,90	2,01	2,06	1,79	1,79	-
AKQ 9701	1,60	1,83	1,62	1,60	1,84	2,06	2,14	1,82	1,83	1,81	1,88	1,78	1,81	2,08
AKR 0571	1,66	1,89	1,69	1,96	1,87	-	1,89	1,96	1,90	2,09	1,78	1,86	1,66	-
AKR 3934	1,64	1,89	1,66	1,98	1,95	2,25	1,64	1,98	1,79	1,93	1,93	1,88	1,71	-
AKR 3936	1,63	1,87	2,29	1,80	2,15	1,86	1,91	1,82	1,99	1,98	1,63	1,75	1,68	-
AKR 3940	1,66	1,84	1,77	1,76	1,94	2,00	1,81	1,82	1,93	1,92	1,81	1,77	1,66	-
AKU 5401	1,67	1,85	1,73	2,19	1,92	1,88	1,88	1,90	1,77	1,90	1,67	1,75	1,69	2,24
AKW 8030	1,78	1,94	1,79	1,90	1,84	2,06	2,13	2,06	1,80	2,13	1,93	1,86	1,78	-
AKW 8054	1,68	1,99	1,68	1,94	1,76	2,20	2,19	1,82	2,17	2,11	2,08	1,82	1,90	-
DAH 8353	1,81	2,13	1,85	2,11	2,06	2,55	2,51	2,09	2,09	2,18	2,22	1,81	2,05	-
DAH 8354	1,76	1,93	-	1,94	1,76	1,92	1,88	2,18	2,19	2,10	1,81	1,78	1,85	-
DAH 8355	1,80	1,94	1,94	1,92	1,87	1,90	2,12	2,13	1,80	2,01	1,80	1,84	1,94	-
DAH 8356	1,80	2,08	2,08	2,09	2,27	2,31	2,16	2,05	2,28	2,22	1,80	1,83	1,87	2,22
DAH 8368	1,56	1,85	1,78	2,09	1,80	2,00	1,56	1,80	1,89	1,98	1,82	1,80	1,87	-
DAH 8420	1,76	2,04	1,76	2,13	1,95	2,37	2,34	1,94	2,12	2,17	2,05	1,79	1,85	-
DAH 8421	1,76	2,16	1,76	2,23	2,14	2,31	2,19	2,21	2,21	2,42	2,28	1,91	1,90	-
DAH 8422	1,73	2,02	1,73	2,08	1,91	2,28	2,01	2,18	2,11	1,96	1,80	2,07	1,87	-
DBL 8024	1,89	2,02	-	-	-	-	-	-	1,96	2,12	2,29	1,93	1,89	-
DBL 8046	0,42	1,92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2,09	0,42
DBL 8047	0,37	1,73	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,36	1,80	0,37
DBL 8048	1,97	1,91	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,97	-

DBL 8049	2,07	2,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,07	-
TOTAL	1,56	1,93	1,81	1,97	1,92	2,11	2,02	2,00	1,97	2,07	1,97	1,88	1,83	1,83	1,56

TIPO DE VEÍCULO: CAVALO – CAÇAMBA

AJC 6757	1,84	2,10	2,16	2,13	1,84	2,06	1,91	2,05	2,35	2,11	2,12	2,12	2,27	-
AJH 8165	1,74	2,01	-	-	-	-	1,84	2,10	2,08	1,94	2,05	2,24	1,98	1,74
AJH 9681	1,93	2,13	2,13	2,22	1,93	2,08	2,08	2,01	2,12	2,19	2,38	2,13	2,21	-
AJI 2320	2,04	2,31	2,12	2,51	2,04	2,15	2,45	2,40	2,49	2,32	2,41	2,04	2,30	-
AJI 2321	1,90	2,10	2,20	2,19	-	2,16	2,07	2,11	1,98	2,09	1,90	2,19	2,18	-
AJI 2324	1,82	2,03	2,34	1,82	2,13	2,02	1,83	2,15	1,93	2	2,07	1,98	1,91	-
AJI 2330	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,06	-	-	-	-
AJI 3782	1,94	2,09	2,38	1,94	1,95	2,15	2,07	2,02	1,99	-	2,03	2,11	2,20	-
AJI 3785	1,83	2,03	2,21	2,22	1,93	2,06	1,91	2,18	1,87	2,17	2,01	1,83	1,97	-
AKQ 8596	1,90	2,07	1,92	2,00	1,94	1,90	2,03	2,03	2,23	2,15	2,21	2,16	2,08	-
AKR 3944	1,40	2,00	1,93	1,99	1,83	2,07	1,98	2,09	1,98	2,13	2,16	1,91	2,01	1,40
AKR 3947	1,98	2,13	2,14	2,11	2,30	1,98	1,99	2,32	2,11	2,04	2,08	2,23	2,13	-
AKU 5397	1,88	2,13	1,98	2,17	2,24	1,93	2,13	2,20	2,21	2,19	2,25	1,88	2,19	-
AKU 8440	0,95	2,01	2,06	2,08	1,95	1,92	1,99	2,15	1,84	2,21	2,08	2,03	2,14	0,95
TOTAL	2,01	2,25	2,13	2,12	2,01	2,04	2,02	2,14	2,09	1,98	2,13	2,07	2,12	4,02

TIPO DE VEÍCULO: CAVALO – GRANELEIRO

AJH 8163	1,89	2,19	2,49	1,95	2,17	2,27	2,51	1,98	2,46	2,28	1,89	2,07	2,23	-
AJI 2334	1,80	2,21	2,47	2,30	2,04	2,25	2,17	2,42	2,39	2,35	1,80	2,07	-	-
TOTAL	1,85	2,22	2,48	2,13	2,11	2,26	2,34	2,20	2,43	2,32	1,85	2,07	2,23	-

TIPO DE VEÍCULO: CAVALO – TANQUE

DAH 8423	1,81	2,25	2,81	2,21	2,13	2,08	2,21	2,35	1,81	2,35	2,25	2,35	2,14	-
----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	---

DAH 8424	1,92	2,22	2,20	2,22	2,08	2,29	2,19	2,31	1,92	2,45	2,19	2,26	2,27	-
DAH 8425	1,98	2,18	2,23	2,22	2,10	1,98	2,20	2,36	2,24	2,18	2,14	2,14	2,11	-
DBL 8022	1,17	2,13	-	-	-	-	-	-	1,17	2,12	2,19	2,17	2,20	-
DBL 8023	1,16	2,14	-	-	-	-	-	-	1,16	2,10	2,31	2,06	2,23	-
TOTAL	1,66	2,17	2,41	2,22	2,10	2,12	2,20	2,34	1,66	2,24	2,22	2,20	2,19	-

FONTE: Transvale Ltda.

Conforme demonstrado na tabela 01, estão relacionadas às médias de consumo dos veículos, separados por tipo de veículo; A tabela demonstra a média mínima e a média geral que é a somatória de cada período dividido pela somatória dos mesmos.

Na média total de cada período é somado todo o consumo de combustível dos veículos, dividido pela somatória das quilometragens percorridas pelos mesmos.

Constatou-se que no tipo de veículo cavalo-bitrem o veículo DAH 8421 teve o maior consumo por quilômetro rodado, já no tipo veículo cavalo-graneleiro o veículo AJI 2334 teve o maior consumo e no veículo cavalo-tanque o veículo DAH 8423 teve o maior consumo.

As médias são calculadas por sistema informatizado, quando o veículo é abastecido na emissão da Nota Fiscal ou controle é informada a quantidade de litros de óleo diesel abastecido e a quilometragem do veículo no momento do abastecimento.

Quando a nota fiscal ou controle chega para a empresa a mesma é lançada no sistema, informando a data, quantidade de litros, quilometragem do veículo, identificação do fornecedor.

A empresa tem estabelecido os locais em que os veículos podem ser abastecidos, fica proibido o motorista abastecer o veículo fora dos locais estabelecidos, com essa atitude a empresa tem um melhor preço e conhecimento da procedência do combustível e garantia do abastecimento.

Com controle na média de consumo dos veículos a empresa pode detectar veículos que estão com consumo fora do normal, podendo assim tomar as providências necessárias.

4.1.4 Controle de Pneus

Conforme verificado na empresa, quando a mesma efetua compra de pneus, primeiramente os mesmos são marcados com uma numeração estabelecida pela empresa, esses pneus ficam no estoque até serem requisitados.

Quando o pneu é utilizado é registrado no sistema de controle da empresa, onde são informados diversos dados tais como:

- Placa do veículo que vai utilizá-lo;
- Quilometragem do veículo no momento em que o pneu é instalado;
- Marca, modelo e numeração do pneu;
- Posição em que o pneu é instalado no veículo.

A empresa adota alguns critérios para retirar o pneu do estoque e utilizá-lo no veículo. São eles:

- Solicitação do motorista de um novo pneu para a oficina registrada e assinada em ficha;
- O supervisor da frota faz a verificação e repassa a ficha também assinada por ele para o responsável da área administrativa;
- O responsável da área administrativa vai baixar esse pneu do estoque e registrar no sistema, citado anteriormente;
- A ficha é preenchida pelo supervisor o mesmo fica responsável pelos pneus.

Os pneus que estão nos veículos também são controlados, todo o mês é feita a troca de posição dos pneus, todo novo posicionamento é registrado e comunicado ao setor administrativo através do supervisor; Toda alteração é atualizada no sistema.

Quando o pneu é retirado do veículo para manutenção do mesmo, essas informações são repassadas para o administrativo que registra o fato; Para retirada do pneu são utilizadas algumas normas que são:

- O motorista comunica o supervisor;
- O Supervisor verifica a situação e preenche a ficha com os dados do pneu, placa do veículo, quilometragem do mesmo no momento da retirada;
- A ficha é assinada e repassada para o administrativo.

No momento que a ficha for lançada no administrativo o sistema é atualizado, com diversas informações. São elas:

- Placa do veículo;
- Número do pneu que foi trocado;
- Quilometragem do veículo na retirada do pneu;
- Motivo da retirada do pneu;

- Onde se encontra o pneu.

Após a retirada do pneu, o mesmo é registrado no sistema e estocado com os demais pneus na mesma situação, quando esses pneus forem retirados da empresa para serem reconicionados, serão registrados no sistema, ficando o supervisor da frota responsável para repassar as informações para o administrativo, citando:

- Quantidade de pneus retirados;
- Marca, modelo e numeração;
- Data da retirada;
- Empresa responsável pela retirada e reconicionamento.
- Documento da empresa que retirou os pneus e assinada pelo funcionário da mesma.

Quando os pneus que foram reconicionados voltam para a transportadora é feita a conferência pelo supervisor que repassa as informações novamente para o administrativo que faz o registro das mesmas.

Os pneus são estocados para serem utilizados novamente, sendo feito o mesmo processo de controle dos pneus novos, os custos com reconicionamento são alocados em cada pneu.

Com essas informações a empresa tem noção de qual o custo de cada pneu, quantas vezes foi reconicionado, qual a quilometragem de cada um, também terá a informação do custo por quilometro rodado de cada pneu, poderá comparar as marcas para servir de base em novas compras; Além de todas as informações gerenciais, o controle serve para evitar possíveis irregularidades que possam ocorrer.

5 CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho proposto pelo curso e cumprindo os objetivos nele propostos, tenho a certeza que meus conhecimentos na área de controladoria foram ampliados.

Após apuração das informações concluí que o controle interno da transportadora é de fundamental importância para a empresa; Na média de consumo de óleo diesel dos veículos a administração tem acompanhamento podendo detectar se algum veículo está com consumo irregular, com essa informação a empresa poderá verificar o motivo da mesma.

Determinar bases em que os veículos possam abastecer, garante a empresa uma melhor negociação nos preços, e garantia da procedência do combustível além de evitar possíveis fraudes; A empresa também possui local próprio para abastecimento.

O controle de pneus é outra grande preocupação da empresa, já que a mesma possui mais de um milhão e quinhentos mil reais em pneus, com a utilização desse controle a transportadora tem muitas informações gerenciais para auxiliar na tomada de decisão além de evitar possíveis irregularidades que possa ocorrer.

É de fundamental importância os controles internos para a empresa, para a continuidade da mesma, na falta desses controles a viabilidade de permanência no mercado seria improvável.

Esse trabalho foi de grande importância, unindo os conhecimentos recebidos em sala de aula com a prática na empresa, os materiais fornecidos pela empresa foram demonstrados em tabela e relatório dos procedimentos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HECKERT, J. Brooks, James D. **Controller Ship**. 2. ed. New York: Ronald Press, 1963.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FRISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREZ JUNIOR, José Hernandes. PESTANA, Armando Oliveira. FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.