

A Controladoria como Ferramenta para a Obtenção de Resultados nos Correios Brasileiros

Alcivando José do Nascimento Júnior

UFSJ

Pablo Luiz Martins

pablo@ufs.edu.br

UFSJ

Rodrigo de Oliveira Borges

IPTAN

Resumo: O artigo em questão tem como finalidade demonstrar, por meio de pesquisa bibliográfica, a importância da Controladoria como ferramenta no processo decisório na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, contribuindo, assim, de forma eficaz para o alcance de resultados expressivos a partir do ano de 2007. Como publicado no site da Intelog (2010), mesmo em um cenário de queda de aproximadamente 1 bilhão de cartas postadas por pessoas físicas ao ano, ocasionado, provavelmente, pelo “boom” da internet e das redes sociais – e-mail, MSN, Twitter, Orkut, e outros meios eletrônicos, os Correios obtiveram um aumento, em sua receita total de R\$ 5,78 bilhões para R\$ 6,34 bilhões. Com um órgão de Controladoria bem definido e atuante, promovendo a interrelação das áreas, que procuram alternativas de melhorias em seus produtos e serviços, e com isso, o conseqüente acréscimo nos seus lucros, a empresa vem ao longo dos últimos anos obtendo aumentos consistentes em sua receita, resultado de um processo decisório, baseado em relatórios confeccionados por esse órgão vital da empresa. A ECT é hoje uma das maiores empresas em seu ramo de atividade e busca lucratividade, responsabilidade social e o crescimento da sua participação dentro dos mercados nacional e internacional, usando deste instrumento efetivo de tomada de decisão.

Palavras Chave: Controladoria - Tomada de decisão - Sistemas - Correios -

1 – INTRODUÇÃO

Com o surgimento e o desenvolvimento das civilizações, iniciaram-se as atividades manufatureiras e o conseqüente comércio. Com a ascensão industrial, o desenvolvimento das atividades comerciais e os métodos de controle passaram a ter uma importância significativa.

Devido ao aparecimento das grandes empresas comerciais e industriais como resultado do advento da globalização, a partir dos anos de 1990, essas atividades ganharam ainda mais destaque, sendo a Controladoria na atualidade uma importante ferramenta administrativa, utilizada para a tomada de decisão nas modernas organizações.

Na atual dinâmica da economia mundial, as empresas são obrigadas a estar sempre em compasso de mudança. Nesse contexto, a Controladoria tem um papel importante dentro das organizações, gerando informações confiáveis, supervisionando os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e de recursos humanos. Esse papel se estende ao auxílio de tomada de decisões que envolvem a todos, e principalmente, ao monitoramento constante das mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.

Inserida nesse cenário, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT – busca, através da Controladoria, a maximização de seus lucros e a minimização de suas perdas, procurando aprimorar a aplicação de seus recursos, que são de origem pública, fazendo assim prevalecer um dos princípios da Administração Pública, a eficiência.

Baseada nessa análise surge a pergunta: como a Controladoria auxiliou os Correios do Brasil a alcançar resultados tão expressivos nos últimos anos, culminando no ano de 2008 com o seu reconhecimento mundial, sendo apontada por isso, como a melhor e mais confiável empresa em seu ramo de atividade?

O presente artigo tem como objetivo geral demonstrar a existência da Controladoria e sua importância para o processo decisório na ECT.

Como objetivos específicos, deseja-se descrever a estrutura da Controladoria na ECT; identificar as funções inerentes a cada departamento, divisão e coordenação da Controladoria nos Correios brasileiros; ressaltar o uso da Tecnologia da Informação para a obtenção das informações pela Controladoria no processo decisório da ECT e, conhecer resultados disponíveis, alcançados pelos Correios a partir do ano de 2007.

A fundamentação teórica tem uma grande importância num trabalho acadêmico e científico, embasando com funções, o que se pretende pesquisar. Conforme afirmam Vieira e Zouain (2004, p.19):

A fundamentação teórica possui três funções principais. Em primeiro, ajuda a sustentar o problema de pesquisa, ou seja, demonstra que o problema faz sentido e que as variáveis que se pretende de alguma forma arrolar são passíveis de relacionamento. Em segundo lugar, constitui-se na opção teórica do autor e, portanto, não pode ser uma mera revisão de literatura [...]. Em outras palavras, a fundamentação teórica representa o argumento do autor sobre o tema que resolveu pesquisar. Sua terceira função é dar sustentação à análise de dados, ou seja, permitir sua interpretação.

Serão utilizadas, segundo classificações de pesquisas definidas por Gil (1991) *apud* Silva e Menezes (2001, p.21), para esse trabalho, um estudo de caso, com pesquisas exploratórias e bibliográficas, segundo o ponto de vista dos objetivos, e na perspectiva dos procedimentos técnicos, englobando consultas a artigos científicos, livros e artigos analisados da internet e intranet da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, permitindo assim a possibilidade de se desenvolver uma investigação mais ampla na procura de resultados, com maior abrangência, sobre o problema em foco e o tema proposto, visando proporcionar maior

familiaridade com os resultados, promovendo um amplo e detalhado conhecimento do caso em questão.

2 – UM POUCO DOS CORREIOS DO BRASIL

A história dos Correios no país teve seu primeiro evento importante com a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil, e com a primeira carta aqui escrita por Pero Vaz de Caminha, comunicando ao Reino de Portugal sobre a descoberta da nova terra.

Os Correios são uma empresa, por excelência, que ao longo desses vários anos de existência vem evoluindo e se adaptando de forma permanente às necessidades do mercado e às facilidades tecnológicas do setor das comunicações interpessoais e empresariais.

A ECT tem o dever de levar os serviços postais a todas as pessoas, sendo esse um grande desafio que a cada dia exige mais criatividade e recursos, uma vez que, de um total de mais de 190,7 milhões de brasileiros, ainda cerca de aproximadamente 30 milhões não têm serviços postais adequados às suas necessidades de comunicação.

O decorrer da história dos Correios no Brasil corresponde à crescente transformação histórica do próprio país, motivo pelo qual o saber dos principais fatos ligados à integração e ao aperfeiçoamento constante, dos serviços postais, oferece uma imagem do desenvolvimento histórico brasileiro. Dos primórdios dos serviços postais até os dias atuais, os Correios assumiram sua postura de ligação, a qual aproxima as pessoas, e de organização respeitável, que sempre procurou ajustar-se aos inúmeros períodos de progresso do Brasil, buscando incessantemente a melhoria dos seus serviços e produtos, disponíveis à sociedade. (CORREIOS, 2009)

Há pouco mais de 40 anos, o modelo postal brasileiro passou por uma revolução. O Departamento de Correios e Telégrafos – DCT cedeu espaço à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, agregada ao Ministério das Comunicações. A revolução empresarial que se iniciou no dia 20 de março de 1969 foi um ponto de partida na história dos Correios, significando o primeiro passo rumo à modernidade.

Na metade da última década, a ECT tomou uma decisão estratégica. Saindo de uma fase marcada pela estagnação de investimentos, a empresa se viu diante do desafio de reinventar o próprio futuro para não perder o passo competitivo do setor postal mundial. Seus trunfos à época: uma marca de prestígio, sustentada por anos de tradição em bons serviços e a determinação típica das organizações vencedoras. Menos de dez anos depois, os Correios veem se multiplicar os sinais do sucesso daquela guinada empresarial (CORREIOS, 2008).

3 - A ECT E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Em uma empresa de tão grande porte, num país de dimensões continentais, o processo decisório necessita de um sistema de informações eficaz e que abranja toda a organização, gerando informações no menor tempo possível para uma tomada de decisão concisa, segura, e em tempo hábil.

A Controladoria tem a importante função de gerenciar esse fluxo de informação dentro das empresas para que este propicie, também, aos gestores uma visão ampla de toda a organização:

A cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, exigindo cada vez mais um número maior de dados para auxiliar à tomada de decisões. [...] através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione essa visão ampla, com base de dados da contabilidade, que facilite o posicionamento dos executivos numa empresa, desde o aspecto operacional até o estratégico (MARTINS, 2005)

Os Correios estão presentes em todas as 5.564 cidades do Brasil, com 5.973 agências próprias, 12 mil pontos de venda e com um efetivo de 112 mil funcionários. “Pelo tamanho dos Correios e pela situação dos sistemas, concluíram os técnicos, era mais fácil trocar os grandes servidores por servidores menores e comprar um sistema de gestão empresarial de mercado ou *Enterprise Resource Planning - ERP*” (TI E GOVERNO, 2008).

Os Correios fizeram uma licitação [...] A *JD Edwards* ganhou. O contrato com o integrador de sistemas, responsável pela instalação, envolvia consultoria, licenças, vários sistemas de interligação, revisão de processos e treinamento de usuários [...]”.(TI E GOVERNO, 2008)

Ainda de acordo com TI e Governo (2008), toda vez que a ECT abria uma agência ou contratava um funcionário, os usuários tinham de digitar a mesma informação em vários sistemas diferentes. Nos Correios havia cerca de 400 sistemas administrativos. Os usuários solicitaram para a área de informática condensar alguns sistemas; mas os sistemas eram ultrapassados, escritos em linguagens diferentes, incompatíveis. Os técnicos não conseguiam fazer até coisas mais óbvias, como buscar dados em duas tabelas e juntá-los num único campo, numa terceira tabela:

Os técnicos pensaram em instalar o sistema eles mesmos, mas desistiram. Então, em 2007, os Correios fizeram outra licitação, dessa vez para contratar mão-de-obra para desenvolver e adaptar sistemas. A gestão do projeto, “a inteligência”, ficou com os técnicos dos Correios; o novo integrador só desenvolvia seguindo ordens estritas dos técnicos (TI e GOVERNO, 2008).

A Organização modernizou sua infraestrutura de TI - Tecnologia da Informação no segmento interno, em que a Controladoria se encontra presente, direcionando a implantação dos sistemas de informação. A Solução Integrada de Gestão Empresarial dos Correios abrangeu áreas Financeira, Administrativa, de Recursos Humanos, Operacional, Comercial e de Tecnologia.

Na base da estrutura de TI dos Correios está a infraestrutura de rede e produção, dimensionada para atender às demandas das áreas comercial e operacional da empresa. Os centros corporativos de dados (*Datas Centers*), localizados em Brasília e São Paulo, respondem pelas conexões de todos os sistemas corporativos da ECT, com operação e monitoramento 24 x 7, e hospedam mais de 2 mil servidores corporativos e 135 TB de *storage* para armazenamento de massa, além dos mais de 400 sistemas de informação em produção (corporativos e regionais) (CEZAR, 2008).

A Controladoria e seus profissionais devem estar ligados diretamente à área responsável pela TI, trabalhando conjuntamente, visando à implementação e adequação dos sistemas, promovendo a integração de toda a empresa, vislumbrando a possibilidade de se obter a coleta de dados preponderantes e essenciais para a confecção de informações necessárias ao processo decisório:

A Tecnologia da Informação (TI) vem aumentando rapidamente a sua participação em todas as áreas de negócios, criando constantemente novos desafios para os gestores das empresas. Neste panorama, espera-se dos profissionais de Controladoria, responsáveis pelo fornecimento e gestão dos sistemas de informações de controle e avaliação de desempenho da empresa, mais do que simplesmente conhecimento em tecnologia. Estes profissionais precisam participar colaborativamente com a área de TI, do processo de gestão da informatização da empresa (GIL; et al, 2005, p. 05).

Nesse sentido, a Controladoria deve fornecer ao gestor de TI fundamentos contábeis e econômicos, tais como: custos, orçamentos e demais fundamentos de Gestão por Unidades de



Negócios, favorecendo a comunicação entre as áreas (GIL, et al, 2005, p. 05), favorecendo assim a tomada de decisão dos responsáveis na organização.

Ter o controle das informações administrativas para manter um plano integrado é fundamental para a definição das estratégias dentro de uma empresa. São esses dados, reunidos pela equipe de controladoria, que determinarão e nortearão o grupo de gestores para a tomada de decisão. Desta forma, dentro das grandes corporações, o *Controller* e a Controladoria ganham cada vez mais espaço (PASSATO, 2008).

Com uma estrutura de Controladoria voltada para os objetivos da ECT, a empresa vem no decorrer desses últimos quatro anos apresentando excelentes resultados, fruto de decisões corretas, tomadas baseadas em relatórios gerados por aquele órgão de assessoria.

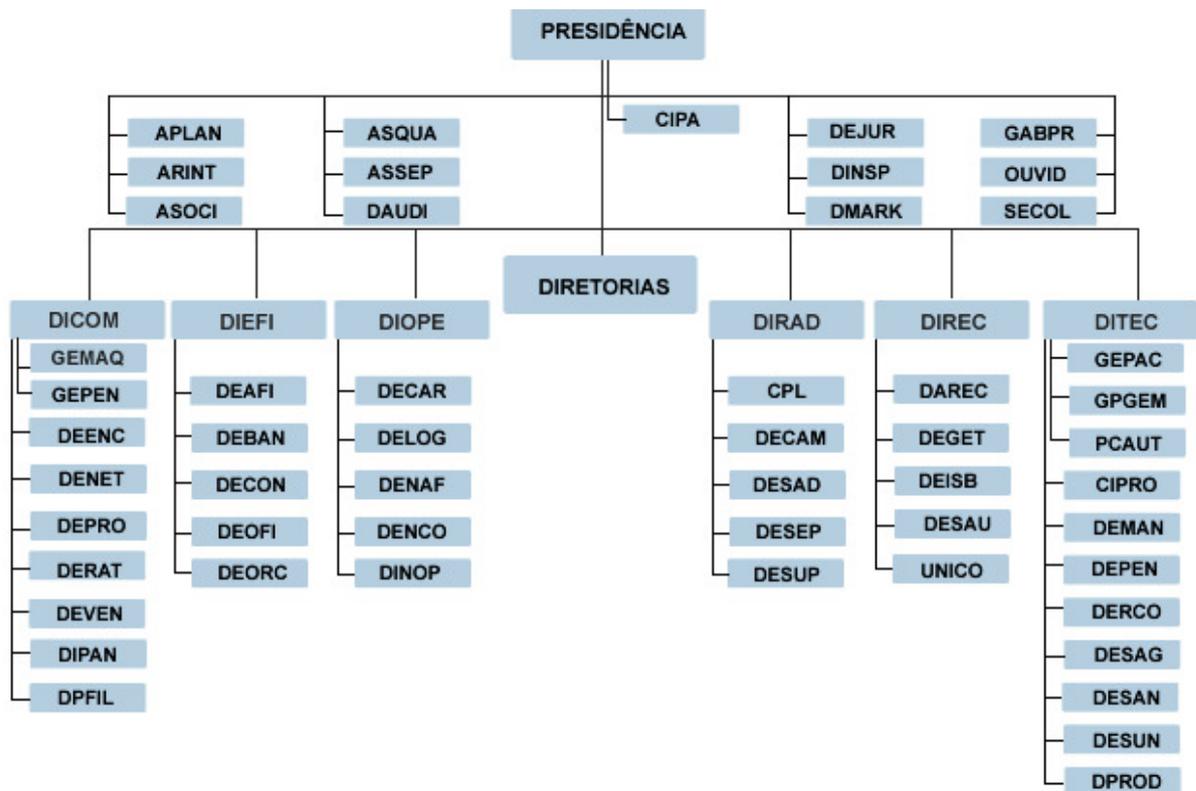
4 - A ESTRUTURA DA CONTROLADORIA NOS CORREIOS

A Controladoria na ECT, segundo os administradores do site Correios (2008) é exercida na Diretoria econômica – Financeira (DIEFI), diretoria esta que tem como uma de suas principais atribuições participar e assessorar efetivamente o planejamento e o processo decisório da empresa junto à alta cúpula administrativa, representada pelo diretor responsável por aquela diretoria, promovendo a integração das várias áreas da empresa.

Uma definição mais profunda de Controladoria de Slomski (2005) é aquela que lhe atribui a “busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, e o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade”.

A ECT é composta de seis diretorias que são assim classificadas:

- Diretoria de Operações – DIOPE;
- Diretoria de Administração – DIRAD;
- Diretoria Econômico-Financeira – DIEFI;
- Diretoria Comercial – DICOM;
- Diretoria de Recursos Humanos - DIREC e
- Diretoria de Tecnologia - DITEC.



Fonte: ECT (2008)

Abaixo é apresentada, conforme publicado em ECT (2008), a estrutura da diretoria econômico-financeira da empresa, descrevendo-se as atribuições de cada departamento, coordenação e divisão que a compõe, não sendo as funções descritas diferentes das habitualmente adotadas em outras organizações.

4.1 - Diretoria Econômico – Financeira – DIEFI

A Diretoria Econômico-Financeira supervisiona o Departamento de Administração Financeira - DEAFI, o Departamento do Banco Postal – DEBAN, o Departamento de Controladoria – DECON, o Departamento Operações Financeiras - DEOFI, o Departamento de Orçamento e Custos – DEORC.

4.2 - Departamento de Administração Financeira – DEAFI

É um Departamento sob coordenação da Diretoria Econômico-Financeira da ECT, que tem por missão executar a gestão dos recursos financeiros da Empresa, monitorando e analisando o fluxo de ingressos e de desembolsos; sinalizar à administração as oportunidades de negócios que envolvam a assunção de obrigações pecuniárias; efetuar aplicações financeiras; planejar e executar ações de gestão de recursos em moeda estrangeira, otimizando operações de compensação; analisar e captar recursos financeiros; e efetuar a gestão de compromissos internacionais.

Ele tem como missão, na condição de assessoria, apoiar a chefia do Departamento, pesquisando, analisando e fornecendo subsídios sobre temas diversos para tomada de decisão; analisa matérias submetidas ao DEAFI e emite pareceres e relatórios; elabora manuais de procedimentos; prepara matérias técnicas a serem publicadas em veículos de divulgação;



pesquisa novas alternativas que possam ser agregadas às sistemáticas da área de administração financeira visando melhorar a performance.

Como divisão e coordenação apresenta a seguinte estrutura:

4.2.1 - Divisão de Planejamento de Fluxo de Caixa e Análises Financeiras – DPCA

Coordena as atividades no seu campo de atuação e elabora relatórios e apresentações resultantes de suas análises, visando subsidiar a área.

4.2.2 - Coordenação de Fluxo de Caixa e Análises Financeiras – CFCAF

Efetua o planejamento financeiro em consonância com o planejamento estratégico da Empresa; controla o Fluxo de Caixa, analisando o comportamento financeiro e acompanhando os ingressos, desembolsos e disponibilidades, identificando as necessidades de captação de recursos; analisa as variações entre os valores previstos e realizados; concilia as necessidades de investimento com as opções de financiamento; e analisa a disponibilidade de caixa e libera recursos para a liquidação dos compromissos financeiros da Empresa.

4.2.3 - Divisão de Relacionamento com o Mercado Financeiro – DRMF

Coordena as atividades no seu campo de atuação e elabora relatórios e apresentações resultantes de suas análises e estudos sobre as perspectivas de opções de aplicações, visando subsidiar a área.

4.2.4 - Coordenação de Aplicações Financeiras – CAF

Analisa o mercado financeiro e suas perspectivas de rentabilidade no curto, médio e longo prazo; analisa opções e realiza aplicações financeiras; efetua a gestão do(s) fundo(s) de investimento(s); efetua análises e avaliações comparativas dos resultados auferidos com as aplicações financeiras com o de outras aplicações verificando sua compatibilidade; estuda a necessidade de obtenção de recursos financeiros e realiza sua captação. Também negocia, com instituições financeiras, prazos e condições para a captação de recursos financeiros; revisa, analisa e renegocia disposições contratuais pactuadas nos empréstimos e financiamentos; efetua a gestão de recursos em moeda estrangeira e atua junto às instituições financeiras no sentido de negociar prazos, tarifas e condições favoráveis, com redução de custos, para a realização de transações bancárias.

4.2.5 - Divisão de Compromissos Internacionais – DICI

Coordena as atividades no seu campo de atuação e elaborar relatórios com avaliação das fases e posicionamento dos contratos de financiamento internacionais, bem como de renegociações efetuadas.

4.2.6 - Coordenação de Gestão de Compromissos Internacionais - CGCI

Acompanha as fases de negociação e elaboração dos contratos de financiamento e dos instrumentos de contratação internacionais; exerce o controle, acompanhamento e preparação dos processos da execução financeira dos instrumentos de contratação internacionais; revisa, analisa e renegocia, quando necessário, as disposições contratuais pactuadas nos empréstimos e financiamentos. Ainda providencia o atendimento das solicitações efetuadas pelos órgãos financiadores quanto à garantia e à contra-garantia necessária à obtenção dos recursos; prepara



processos de prestação de contas dos recursos captados; e efetua o acompanhamento e controle dos pagamentos vinculados às Declarações de Importação.

4.3 - Departamento de Administração do Banco Postal – DEBAN

Leva serviços bancários básicos à população e provê inclusão social aos desassistidos de atendimento bancário.

4.4 - Departamento de Operações Financeiras – DEOFI

Órgão financeiro responsável pela gestão das atividades de análise e proteção ao crédito, faturamento e cobrança, envolvendo planejamento, controle e coordenação de ações voltadas para esses objetivos fins, em consonância com as diretrizes da Empresa, tendo suas atribuições estão sendo revistas.

4.5 - Departamento de Orçamento e Custos – DEORC

O Departamento de Orçamento e Custos tem como missão administrar, controlar, coordenar e definir ações integradas relativas a custos, orçamento, análise de investimentos e financiamentos de longo prazo, bem como análise, acompanhamento e controle de desempenho econômico - financeiro da Empresa como um todo.

As divisões e atribuições deste órgão são:

4.5.1 - Divisão de Orçamento – DORC

Consolida e elabora, no que lhe compete, o Orçamento anual de Receitas, Despesas, Investimento e Custeio da ECT, observando os aspectos econômico-financeiros, o Plano de Dispendios Globais - PDG, os valores históricos realizados e os valores residuais; Acompanha e controla a execução do Orçamento, gerenciando os limites estabelecidos pelos Órgãos Externos.

4.5.2 - Divisão de Controle de Custos – DCOC

Apura custos por produtos e serviços; aprimora os processos de Custos.

4.5.3 - Divisão de Análises Econômico-Financeiras – DAEF

Analisa e acompanha o desempenho econômico-financeiro da Empresa, através de estudos e avaliações sobre os níveis de receitas, despesas e investimento; Desenvolve estudos e avaliações sobre a viabilidade econômica de investimentos de longo prazo; elabora estudos econômico-financeiros específicos.

4.5.4 - Divisão de Modelagem de Sistemas de Custos – DMSC

Desenvolve, coordena, controla e dissemina os custos no âmbito da ECT; gere os Sistemas de Custos no que concerne às atividades relativas à definição; implantação, manutenção e acompanhamento dos procedimentos; determina critérios e metodologias de rateio de transferências internas; apura e analisa custos por centro de custos.

4.6 - Departamento de Controladoria – DECON

Departamento de Controladoria tem como missão, em consonância com as políticas e diretrizes da Empresa e com a legislação vigente, administrar, controlar e coordenar as atividades de contabilidade gerencial, fiscal, patrimonial, planejamento e gestão tributária e subdivide-se em Divisão de Contabilidade Geral - DCON, Divisão de Análise das Demonstrações Financeiras - DAFI e Divisão de Planejamento e Gestão Tributária - DTRI

Como assessoria tem a missão de substituir o chefe de Departamento quando da sua ausência e do Subchefe; coordenar os projetos prioritários do Departamento; assessorar a chefia nas decisões e na elaboração de documentos; acompanhar os trabalhos de auditoria e a solução das impropriedades relatadas.

Como divisão, apresenta a seguinte organização:

4.6.1 - Divisão de contabilidade geral – DCON

Elabora os balancetes da Administração Central; contabiliza os atos e fatos administrativos que alteram o patrimônio da empresa, apropriando as despesas e receitas com observância das normas de contabilidade; efetua a análise, conciliação e acompanhamento dos saldos das contas contábeis, identificando as eventuais divergências e solicitando a sua regularização junto aos órgãos responsáveis. E ainda orienta tecnicamente as Diretorias Regionais nos assuntos de sua competência; responde pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos sob sua responsabilidade.

4.6.2 - Divisão de análise das demonstrações financeiras – DAFI

Normatiza, no Manual de Contabilidade – MANCOT, o uso das contas contábeis, apresentando a função e instruções de cada conta e, quando for o caso, fornece informações complementares, observando as diretrizes da Empresa, a lei societária, e as legislações tributárias e previdenciárias. Consolida os Balancetes das Diretorias Regionais; gera o Balanço Geral da ECT e suas demonstrações financeiras, de acordo com a legislação societária. Efetua o controle dos saldos das contas das Diretorias Regionais e da Administração Central, bem como informa e solicita aos órgãos competentes o acerto das diferenças, quando o for caso. Também prepara instruções referentes aos procedimentos de contabilidade, de forma a ordenar e padronizar a aplicação dos princípios e normas contábeis às particularidades da ECT. Elabora relatórios gerenciais e gerar informações sobre a sua área de atuação para subsidiar o processo de tomada de decisões e responde pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos sob sua responsabilidade.

4.6.3 - Divisão de planejamento e gestão tributária – DTRI

Efetua o planejamento tributário da Empresa, desenvolvendo estudos para a redução do pagamento de tributos por meio de mecanismos legais. Proceda a gestão tributária da Empresa, estabelecendo estratégias e exercendo ação contínua e sistemática sobre a análise de contas e na conferência de valores de impostos recolhidos. Expede instruções para o cumprimento de obrigações tributárias; calcula e providencia o recolhimento do Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS e Programa de formação do patrimônio do servidor público – PASEP. Elabora a Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica - DIPJ, Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais - DCTF, Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte - DIRF e escritura o Livro de Apuração do Lucro Real do Imposto de Renda - LALUR; Representa a Empresa perante o Fisco Federal, Estadual e Municipal, além



de outros órgãos da Administração Direta ou Indireta, em matéria relacionada a impostos, taxas, contribuições ou outras de natureza tributária. Controla as atuações fiscais e notificações lavradas contra a Empresa pelos fiscos federal, estadual e municipal; Mantém atualizado, para consulta e pesquisa, arquivo de normas da Empresa e de publicações especializadas em matéria tributária, leis e regulamentos. Mantém atualizado o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, junto à Receita Federal e às Juntas Comerciais, antigo Cadastro Geral de Contribuintes - CGC, de todos os estabelecimentos da Empresa; Responde pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos sob sua responsabilidade.

5 – OS RESULTADOS ALCANÇADOS A PARTIR DE 2007

Completos 41 anos de sua criação, os Correios brasileiros vêm se consolidando como uma grande empresa em seu ramo de atuação, apresentando resultados expressivos.

Para garantir o sucesso e a continuidade da organização, os gestores necessitam avaliar situações e tomar decisões. Essas decisões se tornam possíveis através de análise das informações disponibilizadas pelos sistemas específicos (NEGRI, 2003, p.42).

Com a informação precisa, a empresa tem condições de avaliar e analisar sua participação no mercado, buscando sempre melhorias seja nos produtos, serviços, seja nos índices de preço (FONSECA, 2003, p.03).

Na procura de uma gestão cada vez mais ágil e competitiva; da universalização de suas atividades; da afirmação de sua credibilidade institucional; do fortalecimento de sua atuação social e do desenvolvimento de seu capital humano, a Controladoria definiu as estratégias, metas de crescimento e indicadores que direcionaram os Correios brasileiros nesse sentido, promovendo ações, baseadas em decisões tomadas pela alta administração da entidade.

A Controladoria deve ser entendida em um de seus conceitos como um órgão participativo no processo decisório e que deve garantir o sucesso da empresa, através da eficácia de seus órgãos:

Como órgão da administração que tem por finalidade garantir informações necessárias ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas (MESQUITA, 2006, p.10)

Ainda em concordância com o afirmado anteriormente, constata-se que a moderna Controladoria contribui efetivamente com os gestores, na procura da eficácia gerencial, participando ativamente do processo de planejamento das organizações:

O órgão administrativo Controladoria tem por objetivo garantir informações adequadas ao processo decisório, como o ato de executar a liderança, de fixação de objetivos, de planejamento, de implantação de ações, controle, avaliação de estoques, custos, preço de vendas, consecução de metas financeiras e de qualidade, contribuindo com os gestores na busca da eficácia gerencial (SOUZA, 2007, p.15)

Como resultado de uma Controladoria participante, no seio da organização principalmente a partir do ano de 2007, a ECT despontou no cenário nacional, onde segundo página publicada no sítio do Ministério das Comunicações, “a organização apresentou seu maior lucro líquido até então, no valor de R\$ 830 milhões, resultado da política pública adotada pelo Ministério das Comunicações, para preparar a empresa para a alta competitividade no setor de encomendas” (MC, 2008).

Ainda em 2007, iniciando a reestruturação da empresa, foram extintos 600 cargos comissionados na sede da empresa em Brasília, economizando-se com essa ação 1 bilhão de reais. Esse procedimento visava facilitar a tomada de decisão na entidade, diminuindo os



níveis decisórios, que passaram de seis para quatro. “Isso, daria mais agilidade aos trâmites da empresa” (GAZETA MERCANTIL, 2007).

Para a organização, a busca por uma posição diferenciada no mercado está intimamente relacionada à realização de seus compromissos como agente que promove a integração e inclusão social. Portanto, a conciliação de objetivos empresariais e sociais é uma das pedras angulares da empresa, que visa à união dessas duas vertentes de atuação: mercadológica e pública.

A Controladoria é essencial para o processo de revisão e ratificação dos objetivos estratégicos e ao processo decisório, buscando o ajustamento necessário, visando delinear um caminho que conduza ao desenvolvimento e o crescimento da Empresa e de seu corpo funcional.

Ainda como órgão administrativo a controladoria tem sua importância estabelecida na utilidade em coordenar os processos de planejamento em áreas e atividades diversas, com o propósito essencial de auxiliar na obtenção do melhor resultado econômico possível da empresa na sua área de atuação. (CASTELO, 2005)

É importante apontar, sobre o ano de 2007, que a ECT contribuiu com a União com o rapasse de 1,152 bilhões em impostos e dividendos (MC, 2008).

Já no ano de 2008, segundo o MC (2009), a ECT divulgou seu balanço com os seguintes dados, descritos abaixo:

- Lucro de R\$ 800 milhões;
- Crescimento de 13% na receita operacional da empresa;
- Faturamento recorde de R\$ 11 bilhões;
- Montante de R\$ 2,5 bilhões referentes a dividendos, lucros e impostos.

“Os resultados da ECT são ainda mais relevantes em comparação a outras empresas do setor postal e de logística no mundo. O correio americano apresentou prejuízo de US\$ 2,8 bilhões, em 2008” (MC, 2009).

Já em 2010, os Correios registraram um lucro 169% maior no primeiro semestre, onde os ganhos da empresa saltaram de R\$ 123,51 milhões de janeiro a junho de 2009 para R\$ 333,11 milhões nos primeiros seis meses deste ano, mostrando com isso ser uma empresa superavitária, segundo palavras de seu presidente Carlos Henrique Almeida Custódio, que ainda afirmou que “[...] esse avanço ocorreu a reboque do crescimento da economia brasileira. Aumentamos nossa participação no mercado e o volume de cargas cresceu cerca de 10%, atrelado ao crescimento da economia brasileira”. (INTELOG, 2010)

O principal pilar da expansão, disse o presidente da empresa, foi o aumento da demanda por pessoas jurídicas nos segmentos de encomendas e expresso SEDEX, ocasionado principalmente pelo aumento das vendas de produtos pela internet. “Esse é o nosso carro chefe. E nesse segmento não temos monopólio e somos líderes de mercado, com 35% de participação”, destacou. (IG, 2010)

Outros avanços significativos foram registrados também para o ano de 2007, já projetando futuros investimentos e ajustes para a empresa, como exposto abaixo:

O ministro das Comunicações, Hélio Costa, ainda quer mais e já planeja uma grande reestruturação na empresa. Está prevista a criação de uma empresa de logística, que inclui uma frota própria de avião, reduzindo os custos e dinamizando os serviços; a renegociação de contratos que estão expirando; a implantação do correio híbrido; o incremento dos serviços de entrega do comércio eletrônico, entre outros. Somente com o resultado de vendas, foram R\$ 329 milhões obtidos no ano passado. O faturamento da empresa triplicou, com um aumento de 211%, em comparação a 2006 (MC, 2008).



Buscando expandir seu mercado, a ECT já no ano de 2007, através do MC, visualizou com a possibilidade de abertura de agência dos Correios fora do país.

A internacionalização da empresa integra o projeto de expansão dos Correios, que busca novos mercados para sustentar o crescimento econômico da estatal, pois vem perdendo, nos últimos anos, a receita com a entrega de cartas. De acordo com Hélio Costa, outra estratégia em novos negócios é a entrada no mercado de remessa de valores dos brasileiros que vivem fora do país. “Esses brasileiros que estão no exterior têm uma confiança nos Correios muito maior do que nos bancos locais e até em entidades consagradas no sistema bancário”, ressaltou o ministro (MOREIRA, 2007).

Outro resultado importante foi o registro do crescimento em 2007, de 56% no volume de entregas de compras feitas pela internet para o Natal. Os produtos negociados pelo comércio eletrônico tiveram em 2007 a participação de 4,9% sobre o serviço normal de entregas ECT, contra 3,9% registrados em 2006 (CANUTO, 2008).

No ano de 2008, comemorando 10 anos dos Correios online, o volume de vendas por meio da loja virtual dos Correios, apresentou um crescimento de 65,26% (MC, 2008), comparado com o mesmo período do ano anterior.

Em 2008 a loja virtual dos Correios — Correios Online — ficou em 1º lugar na categoria Bronze do Prêmio Excelência em Qualidade Comércio Eletrônico B2C - 2009. As lojas virtuais brasileiras utilizaram-se dessa classificação (Bronze, Prata, Ouro e Diamante) para indicar a qualidade de seus serviços junto aos clientes na venda pela Internet (CORREIOS, 2009).

A logística reversa dos Correios faturou R\$35 milhões em 2008. O resultado significa mais 40% sobre os R\$ 25 milhões obtidos no ano de 2007 quando foram movimentadas cerca de 960 mil encomendas, número que subiu para algo em torno de 1, 6 milhão em 2008 (CANUTO, 2008).

A empresa também investiu na contratação, em 2008, de cerca de 4 mil novos empregados, elevando o quadro de pessoal da empresa de 108 mil para 112 mil, devido ao aumento da demanda de serviços (FATOR BRASIL, 2009).

Já o Banco Postal atualmente conta com mais de nove milhões de correntistas, mais de um milhão somente em Minas Gerais, realizando cerca de 30 milhões de transações por mês (COSTA, 2009).

Em 1º de julho de 2010 “com a entrega da nova agência dos Correios à população de Monjolos, a 250 quilômetros de Belo Horizonte, a empresa alcança a meta de levar o serviço de Banco Postal a todos os 853 municípios mineiros.” (MG-1, 2010)

Coordenado e operado pelos Correios, o serviço Exporta Fácil, que teve sua criação dirigida pelo Ministério das Comunicações, tem importante participação no envio de mercadorias ao mercado exterior. É oferecido em todos os municípios do Brasil. Trabalhou-se com a expectativa de, ainda no primeiro semestre de 2009, superar a marca de US\$ 1 bilhão em produtos brasileiros exportados via serviço postal, atingindo-se já em fevereiro desse ano US\$ 13 milhões em envios postais (MC, 2009).

Na área social, os Correios despontaram principalmente com o projeto Papai-Noel dos Correios, que somente em 2007, recebeu mais de 790 mil cartas em todo o Brasil, das quais metade foi adotada, possibilitando que a criança recebesse o seu presente (CORREIOS, 2009).

Segundo o MC (2008), outros programas tiveram relevância no ano de 2007. “Neste período, a empresa ainda apoiou a cultura, e desenvolveu programas sociais como o de estímulo à leitura e de combate à violência sexual infantil.”

Além de outros programas tais como Programa Nacional do Livro Didático, aleitamento materno, cidadania em ação etc, os Correios também investiram no esporte brasileiro, como, por exemplo, o Futsal. O programa de patrocínio à natação tem sido outro importante investimento esportivo dos Correios:



Mantido desde 1991, o patrocínio dos Correios à CBDA contempla as seleções brasileiras de desportos aquáticos, feminina e masculina, em todas as categorias das modalidades Natação, Nado Sincronizado, Maratonas Aquáticas, Saltos Ornamentais e Polo Aquático, além do patrocínio individual dos atletas dessas seleções e os projetos sociais "Correios Águas do Brasil", "Saltando Para o Futuro" e "CBDA Correios de Natação" (CORREIOS, 2009).

Esse investimento trouxe alegria ao povo brasileiro no último evento Olímpico, demonstrando a importância de se acreditar no esporte e nos atletas nacionais.

O ano de 2008 demonstra de forma clara esse excelente desempenho: a natação fez a melhor campanha de sua história, saindo de Pequim com uma medalha de ouro, uma de bronze, três recordes olímpicos, 16 recordes sul-americanos, seis finais e duas semifinais. Ouro nas Olimpíadas de Pequim 2008, Cesar Cielo foi eleito o melhor atleta masculino do ano, mais uma vez evidenciando a natação em âmbito nacional (CORREIOS, 2009).

Prosseguindo nos investimentos ao esporte brasileiro, a ECT beneficiou no ano de 2009, com o seu projeto social de natação, 500 jovens em Minas Gerais.

Buscar a inserção social de crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade por intermédio do esporte é o objetivo do Projeto Social de Natação que será implantado em Montes Claros, no Norte de Minas Gerais, pela Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA). A ação faz parte das contrapartidas do patrocínio oficial dos Correios aos desportos aquáticos do Brasil e irá atender, inicialmente, 500 jovens na cidade, proporcionando-lhes uma formação sadia, tanto física como intelectual (CORREIOS, 2009).

Partindo do ano de 2008, os Correios brasileiros começaram a investir no projeto de popularização do tênis, celebrando uma parceria com a Confederação Brasileira de Tênis.

No ano de 2008, os Correios avançam ao futuro e iniciam o patrocínio ao tênis, de modo a proporcionar o acesso de mais pessoas a esse esporte que sempre foi chamado de esporte de elite, mas que hoje já vem sendo aclamado por todos. A parceria Correios e Confederação Brasileira de Tênis firmam o compromisso de popularizar o tênis de modo a formar mais atletas e fazer desse esporte uma presença também em pódios mundiais e olímpicos, seguindo, portanto a mesma tendência das demais modalidades de esporte que os Correios já patrocinam (CORREIOS, 2009).

Os resultados alcançados pelos Correios brasileiros nesses últimos três anos, levaram-no ao reconhecimento internacional, como a empresa de Correios mais respeitada do mundo e a segunda em logística, assim divulgado pela revista norte-americana *Forbes*:

A ECT é a primeira colocada em respeitabilidade entre as empresa de correios do mundo e a segunda do ramo de logística, de acordo com o *ranking* divulgado no início deste mês pela revista norte-americana *Forbes*. A pesquisa foi elaborada pelo *Reputation Institute*, organização com sede em Nova Iorque, com 10 anos de experiência em estudos sobre reputação corporativa (MC, 2008).

É importante apontar que a ECT ficou à frente de suas principais concorrentes, gigantes do ramo postal mundial:

Os Correios, que aparecem pela primeira vez na lista "Top 50", superaram a FedEx americana, que está em 52º lugar no ranking. Dentre todas as empresas brasileiras citadas na pesquisa, a ECT foi considerada a quinta mais confiável. A pesquisa, realizada pelo terceiro ano consecutivo, foi elaborada entre fevereiro e março de 2008 em seis continentes, abrangendo 27 países, mais de mil empresas e 60 mil consumidores, totalizando 175 mil avaliações (MC, 2008).

De acordo com o MC (2008), os Correios, como todas as outras empresas participantes, foram avaliados em itens de desempenho, subdivididos em sete variáveis:

Para obtenção dos resultados, o instituto avaliou sete variáveis: inovação, produtos e serviços, liderança, ambiente de trabalho, cidadania, governança corporativa e desempenho. Foram avaliadas as 600 maiores empresas do mundo, com base na

relação entre suas receitas anuais e o Produto Interno Bruto dos países onde estão sediadas. Essas empresas representam 24 ramos diferentes de negócios.

Publicado em Correios (2009), a ECT foi eleita pela oitava vez consecutiva a instituição mais confiável do Brasil na pesquisa Marcas de Confiança 2009, realizada pela revista Seleções do *Reader's Digest*, com respaldo técnico do Ibope Inteligência e finalistas do 14º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

Dentre vários outros prêmios recebidos nos últimos anos, a ECT também foi a vencedora do Prêmio Intangíveis Brasil 2009 no setor "Atacado/Logística", estudo encomendado pela revista Consumidor Moderno. Em mais uma edição, a terceira, o Prêmio Intangíveis Brasil reconhece as empresas que administram bem os chamados "ativos intangíveis", dos quais fazem parte, por exemplo, os recursos humanos, as franquias, os nomes e as marcas. "Em 2008, a ECT também conquistou o Prêmio Intangíveis Brasil na mesma categoria e em 2007 foi vencedora na categoria Serviços" (CORREIOS, 2009).

Nos Correios de Minas Gerais, as obras do programa regional "Mais Correios" não param. Trata-se, conforme Costa (2009) de "[...] ações de melhoria da qualidade e de expansão da rede de atendimento e distribuição dos Correios [...]", que vêm levando os serviços postais, favorecendo a um número cada vez maior de clientes, em todo o Estado.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração moderna dispõe de excelentes ferramentas para que as decisões sejam tomadas de forma eficiente, atenuando ou minimizando possíveis erros no decorrer desse processo.

Nos Correios, a Controladoria é exercida no nível de diretoria econômico-financeira, em que cada departamento, coordenação e divisão, exerce sua função de assessorar o responsável por essa diretoria, e este, munido de informações pertinentes ao processo decisório, assessoria o Presidente da empresa e seu Conselho Administrativo, objetivando a maximização dos resultados através de ações a serem implantadas.

O processo decisório do Correios conta na atualidade com quatro níveis de atuação. Neles a Controladoria exerce sua influência, fornecendo aos gestores da empresa informações que seguem o padrão do modelo de excelência adotado pela organização, de forma que, de todos os processos, pessoas, liderança, sociedade, estratégias, planos e clientes, são extraídos dados que serão transformados em conhecimento, para a geração de relatórios informativos, buscando a integração de todos esses entes, atendendo aos objetivos da organização e o alcance de resultados.

Para a Controladoria afluem todas as informações contábeis essenciais para o eficiente controle econômico e financeiro da empresa, criando um sistema de informações adequadamente estruturado, que permitirá uma gestão eficaz das informações, necessárias para a gestão econômica, financeira e contábil da empresa.

A tecnologia, com seu constante avanço, contribui de forma vital na geração de informações e com a confecção de relatórios em tempo hábil, fazendo que a tomada de decisão por parte dos gestores das organizações seja rápida e eficaz.

As tomadas de decisão, dirigidas pelas informações geradas pela Controladoria, dão á alta administração da empresa, mais segurança e condições para cumprir, com competitividade, lucratividade e, sobretudo, com responsabilidade social, o papel dos Correios de oferecer serviços e produtos com qualidade, garantindo assim, desde 2007, a excelência na prestação de serviços postais

Tudo isso, somado ao esforço empresarial adotado pelo modelo de gestão da Controladoria, com seus princípios, conceitos e fundamentos, garantem à organização sua competitividade no mercado e reforçam a visão da ECT, de ser reconhecida pela excelência e



inovação na prestação de serviços de correios, sendo reconhecida na atualidade como uma das maiores e mais respeitadas empresa no seu ramo de atividade, nacional e internacionalmente.

Pode-se dizer que a participação da Controladoria nos Correios, é extremamente relevante para o processo de tomada de decisão, e está inserida de forma consciente e responsável, dentro do corpo funcional que compõe todo esse organograma estrutural da Empresa.

Com a informação processada de forma rápida, clara e objetiva, torna-se fácil concorrer com o mercado, sem riscos de prejuízos futuros. Por fim, a Controladoria é um mecanismo importante para transformar dados contábeis em informação gerencial, visando enriquecer e melhorar o processo decisório, gerando, com isso, vantagem competitiva para a ECT, estando isso refletido nos resultados alcançados pela organização apontados no decorrer desse trabalho.

Diante do exposto, observa-se que as tomadas de decisão, auxiliadas pela Controladoria na ECT, aplicadas na empresa a partir de 2007, conciliadas a políticas direcionadas a resultados e somadas a ferramentas unificadas por sistemas de informação eficazes, foram primordiais para o bom desempenho dos Correios nos últimos anos, o que o levou a um crescimento de receita, desempenho e contribuição à sociedade, abrindo oportunidades de melhorias em equipamentos, produtos, serviços, na contratação de novos profissionais e até mesmo no investimento em projetos de inclusão social.

7 – REFERÊNCIAS

CANUTO, Lourenço. *Entregas do comércio virtual pela ECT cresceram 56% em 2007*. Disponível em: <<http://www.atarde.com.br/economia/noticia.jsf?id=818496>>. Acesso em 16 Ago 09.

CASTELO, Joelma Leite. *Controladoria em instituições de microcrédito: um estudo de caso do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste do Brasil (BNB)*. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co autor=6122> Acesso em 09.08.10.

CEZAR, Genilson. *Casa arrumada*. Disponível em: <<http://www.tiinside.com.br/Revista.aspx?ID=92206>>. Acesso em 01 Dez 08.

CORREIOS. *A história Postal*. Disponível em: <http://www.correios.gov.br/institucional/conheca_correios/historia_correios/>. Acesso em 19 Out 09.

CORREIOS. *Conheça os Correios*. Disponível em: <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm>. Acesso em 24 Fev 09.

CORREIOS. *Correios conquista Reputation Index 2009 e Prêmio Intangíveis Brasil 2009*. Disponível em: <http://www.correios.com.br/servicos/mostra_noticias.cfm?noticia_codigo=18852&tiponot_codigo=34>. Acesso em 26 Out 09.

CORREIOS. *Prêmio Padrão de Qualidade em B2B 2008, da revista B2B, para o sistema Busca CEP na Internet - Categoria Logística*. Disponível em: <http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/premio_publicitario/institucionais/premio_qualidade_b2b_2008.cfm>. Acesso em 01 Jun 09.

COSTA, Hélio. *Banco Postal - mais de 1 milhão de correntistas em Minas*. Disponível em: <<http://www.heliocosta.com/site/sample/imprimir.asp?id=334>>. Acesso em 08 Ago 09.

COSTA, Hélio. *Hélio Costa inaugura reforma da agência dos Correios na sexta*. Disponível em: <<http://www.heliocosta.com/site/sample/imprimir.asp?id=252>>. Acesso em 22 Ago 09.



ECT. *Estrutura*. Disponível em: <<http://intranetect/intranet/AEmpresa/estrutura/organogramas/organog.cfm>>. Acesso em 02 Nov 2008

FATOR BRASIL. *Correios têm crescimento recorde em 2008*. Disponível em: http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=68410. Acesso em 01 Out 09.

FONSECA, Jaciara Zanolli. *A contabilidade de custos: instrumento de vantagem competitiva*. Disponível em: <http://www.fucape.br/admin/.../prod_41_a_contabilidade_de_custos.pdf>, acesso em 17 Jan 08.

GAZETA MERCANTIL. *R\$ 1 bilhão de economia nos Correios com fim de cargos*. Disponível em: <<http://indexet.investimentosenoticias.com.br/arquivo/2007/08/29/525/R-1-bilhao-de-economia-nos-Correios-com-fim-de-cargos.htm>>. Acesso em 01 Jan 09.

GIL, Antonio de Loureiro. BORGES, Tiago Nascimento. PARISI, Cláudio. *O Controller como gestor da Tecnologia da Informação - realidade ou ficção?*. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400007&script=sci_arttext. Acesso em 03 Jul 09.

IG. *Lucro dos Correios cresceu 169% no primeiro semestre do ano*. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/lucro+dos+correios+cresceu+169+no+primeiro+semestre+do+ano/n1237723569430.html>. Acesso em 16 Ago 10.

MESQUITA, Gutemberg Leal. *Controladoria*. Disponível em: <<http://www.gutembergueleal.pro.br/documentos/2-2006-2-Controladoria.pdf>>, acesso em 18 Dez 08.

MC. *Correios Online comemora 10 anos com crescimento anual acima de 65%*. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/ministerio-on-line/correios-online-comemora-10-anos-com-crescimento>>. Acesso em 07 Set 09.

MC. *MC comemora lucro recorde nos Correios*. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/page/2/?s=correios+lucro>>. Acesso em 23 Jul 09.

MG-1. *Correios atinge meta em Minas, levando a solução a todas as 853 localidades do Estado*. Disponível em: <<http://mg1.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=7335>>, acesso em 15 Ago 10

MOREIRA, Roberta. *Serviço dos Correios abre portas no mercado externo*. Disponível em: <<http://www.mc.gov.br/jornais-e-revistas/servico-dos-correios-abre-portas-no-mercado-externo>>. Acesso em 01 Fev 09.

NEGRI, Suzete de Fátima Pollo. *O papel da Controladoria e do Controller no processo de tomada de decisão*. Disponível em: <<http://www.unimep.br/nepec/SUZETE%20NEGRI.doc>>. Acesso em 20 Dez 08.

PASSATO, Fabrício. *Controller: o seu papel nas organizações*. Disponível em: <http://portal.ibta.com.br/cursos/ibtanews/ibtanews_15/conversa_bastidor.htm>. Acesso em 01 Mai 09.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

SLOMSKI, Valmor. *Controladoria e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Wilda Santos Soares. *A controladoria no processo de tomada de decisão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos*. Disponível em: <<http://www.unicap.br/ccs/monografias2007.html>>. Acesso em 07 Nov 08.

TI E GOVERNO. *Após sete anos, os técnicos dos Correios concluem a instalação do ERP*. Disponível em: <http://www.planoeditorial.com.br/ti_governo/ed_ant/255/destaque4.shtml>. Acesso em: 07 Out 09.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração* - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004