



A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO CONTROLE DE ESTOQUES EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO.

FERREIRA DE SOUZA, Renata¹
MEZZOMO DOS SANTOS MINATTO, Tais Gabriela²
CAMARGO, Gilmar³
taisminatto@outlook.com

RESUMO

Vivemos tempos em que as empresas precisam se adequar as exigências do mercado, fazendo a gestão dos seus recursos de forma eficaz. Neste contexto este estudo teve como finalidade compreender a controladoria e utilizar-se da mesma como forma de gestão para analisar o controle de estoques realizado por uma empresa que atua no ramo de industrialização de peças automobilísticas na região oeste do paraná. A empresa busca melhorar o seu gerenciamento de estoque de matéria-prima, pois atualmente possui dificuldade para gerenciar o mesmo. A pesquisa busca apontamentos das possíveis ações a serem tomadas a partir da análise do controle de estoque que a empresa já se utiliza, avaliando a importância do tal gerenciamento para obter-se de uma melhor gestão dos seus recursos. O controle de estoque é umas das ferramentas mais importantes dentro da entidade, pois contribui na tomada de decisões para manter o equilíbrio entre compra e venda, trazendo vantagens para a empresa, reduzindo custos, maximizando seu capital de giro e obtendo um melhor desempenho operacional. Após a análise constatou-se a necessidade de reenquadramento da ficha técnica dos produtos, implantação de um inventário de estoque de matéria prima e a capacitação dos geradores de informação para a adequação destas informações.

PALAVRAS - CHAVE: Controle de Estoque. Tomada de decisão. Controladoria.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz – FAG.

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz – FAG.

³ Docente do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz – FAG – ORIENTADOR.



INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é fundamental na tomada de decisões dentro da empresa, pois produz relatórios periódicos que apresentam dados futuros e valiosas informações para o controle interno da entidade. Na contabilidade gerencial todas as informações que são apresentadas são válidas no modelo decisório do administrador.

Já a controladoria possui o papel de monitorar os atos da gestão econômica na empresa, implantando, desenvolvendo e coordenando todo o ferramental da ciência contábil dentro da entidade, aplicando os princípios de acordo com suas necessidades, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Neste contexto, o controle de estoques é de extrema importância para a empresa, se ele não possuir um controle rigoroso nas entradas e saídas, não se tem mais o conhecimento de quais produtos se tem na empresa, e os quais precisam ser adquiridos, e até mesmo os que não serão mais utilizados. Com isto, abrem-se os caminhos para a concorrência, pois se o cliente não encontrar o produto desejado em sua empresa, ele irá buscar em outro lugar. O que irá interferir nos resultados econômicos da empresa, e também irá afetar a sua permanência no mercado.

A empresa precisa buscar meios que facilitem as tomadas de decisões, e este é o papel da controladoria, estar informando o gestor e apresentando novos mecanismos de controle dentro de sua organização, como controlar suas entradas e saídas, compras e vendas, para definir os custos, despesas operacionais, e desta forma maximizar os resultados.

O profissional em controladoria transforma dados em informações, e com isso demonstra relatórios da situação da empresa. E, juntamente com o gestor será feita a análise de novas formas de crescimento da organização.

É muito importante estabelecer um sistema de informação que seja útil, e que se encaixe na atividade da empresa. O estoque físico atual deve ser correspondente com o virtual, se um produto apresentar a saída física em um dia, deve ser baixado no estoque virtual no mesmo dia, pois é aí que começam a aparecer as “irregularidades”.



Após esta análise de conceitos, apresentamos o seguinte problema: O método de controle de estoques utilizado pela empresa está sendo eficaz?

Toda organização para atingir objetivos precisa ter capacidade de planejamento e controles, principalmente o controle de estoques.

O controle de estoque é de extrema importância dentro da entidade, pois trata de uma ferramenta comprobatória, que contribui na tomada de decisões para manter o equilíbrio entre compra e venda. Podendo trazer vantagens para a empresa, reduzindo custos, maximizando seu capital de giro e o obtendo um melhor desempenho operacional.

Deste modo, pretende-se aplicar dentro da organização as ferramentas que a controladoria oferece, buscando um sistema eficaz no controle de estoques, que é fundamental para a maximização dos resultados.

O objetivo geral é analisar a forma do controle de estoque de matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados, demonstrando possíveis melhorias. O período a ser analisado será o ano de 2017.

Tendo ainda como objetivos específicos: Descrever como é realizado o controle de estoques; apresentar uma análise de como vem sendo utilizado o sistema já existente de controle de estoques; sugerir melhorias para melhor gerenciamento do estoque;

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO METODOLÓGICA

1.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial está voltada para a administração da empresa que busca informações que melhor se aplicam na entidade, auxiliando na tomada de decisões. A contabilidade gerencial apresenta ao gestor o melhor caminho a ser seguido para se chegar aos melhores resultados, tudo isso parte das informações obtidas desde os custos, relatórios, ou seja, todo o material apresentado para que o profissional desta área possa avaliar a situação e chegar a um resultado que seja positivo para a organização.



A contabilidade gerencial também tem como objetivo gerar informações que acrescentam valor para a administração das organizações, para que ocorra um planejamento dentro da organização, apresentando a melhor solução para o problema organizacional.

A contabilidade gerencial, como uma parte integral do processo de gestão, adiciona valor distintivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações – na criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores, (IFAC) (apud PADOVEZE, 2010, p.35).

Segundo Atkinson *et al.* (2000, p.36) contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas.

Todas as informações obtidas através da contabilidade gerencial são de extrema importância no controle das empresas e no auxílio de tomada de decisões para o aperfeiçoamento e desempenho da organização.

Cardoso *et al.* (2007, p. 386) esclarece:

A forma com a qual os gerentes conduzem uma organização depende do “como” eles pensam a respeito dela, ou seja, das “lentes” que utilizam para observar algo. Gerentes com o mesmo conjunto de ferramentas, mas com formas distintas de ler a organização, chegam a razões para o mesmo problema, e, portanto, soluções distintas, provavelmente.

A contabilidade gerencial apresenta aos gestores quais as condições econômicas da empresa, qual sua lucratividade, seus custos, para que com isto ocorra a capacitação dos funcionários e gestores para que no futuro a organização apresente sucesso. Pois quando a empresa não apresenta um sistema de gestão eficaz, ela apresenta dificuldades, sendo de suma importância o gestor obter-se de um conhecimento amplo sobre as principais áreas da contabilidade, administração, finanças e economia, para que possa tomar uma decisão correta após a avaliação das demonstrações.

Uma das ferramentas que auxilia no gerenciamento dos processos dentro das entidades é a controladoria, onde desenvolve métodos de alta relevância que auxiliam no processo decisório.



1.2 CONTROLADORIA

O objetivo da controladoria é auxiliar o gestor e sua administração na tomada de decisões, apontando quais as mudanças necessárias, qual o melhor caminho a seguir, apresentando relatórios, verificando os sistemas de informações, para analisar o que é melhor para a empresa, se está sendo utilizado corretamente, tudo isto para que a organização obtenha sucesso.

A área de controladoria atua compreendendo as operações globais da empresa, provendo informações e tendo como função a comunicação destas aos gestores. Deve ser capaz de analisar as informações obtidas de diversas áreas, disponibilizando projeções de resultados econômicos frutos desta análise, fornecendo-as, por fim, em tempo hábil para aqueles por elas interessados a fim de orientar a tomada de decisões. (ROEHL ANDERSON E BRAGG, 1996, *apud* NASCIMENTO; REGINATO 2009, p.2)

A controladoria possui um papel muito importante no processo decisório das organizações, pois ela demonstra através de muitos estudos realizados, relatórios, o que há de errado na organização, e mostra qual o caminho correto a seguir, ou se há a necessidade de modificações nos processos já existentes, acompanhando se os sistemas estão sendo alimentados corretamente, buscando o melhor resultado.

Para Nascimento (2009, p. 73) “a informação sobre a perspectiva da área da controladoria e do processo decisório influencia diretamente o controle da organização, podendo propiciar o equilíbrio sistêmico da organização, fator este, fundamental para sua continuidade”.

Todas as informações geradas serão aprimoradas para designar a administração gerencial, sendo determinado o trajeto a ser seguido ao decorrer do processo do planejamento estratégico estruturado pelos gestores que buscam a partir das informações já produzidas um melhor desenvolvimento organizacional com melhores gerações de riqueza. “A controladoria, por meio do sistema contábil gerencial, que incorpora os conceitos de lucro econômico, dá as condições a



empresa de avaliar todo o processo de geração ou criação de valor (geração de lucro para os acionistas)” (PADOVEZE, 2010, p.36).

Os sistemas contábeis auxiliam a controladoria para a melhor prática de gestão da entidade caracterizando um controle mais efetivo com informações adequadas aos processos decisórios.

Segundo Caggiano (2008, p.10) “A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Sendo a missão da controladoria zelar pela continuidade da empresa tem-se o papel fundamental de um gestor para realizar todos os processos da controladoria que designa o controller. Uma das ferramentas que auxilia no controle dos processos produtivos e no processo de comercialização de produtos é o controle de estoque que resulta grandes impactos de melhorias na gestão da empresa a partir dessa ferramenta de controle.

1.3 CONTROLE DE ESTOQUE

Estoque trata-se de produtos que em certo período encontrará em armazenagem até que possam ser transformados em caso de matéria-prima e vendidos em caso de produto acabado: “[...] Do ponto de vista mais tradicional, podemos considera-lo como representativo de matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados”. (VIANA, 2009, p.109).

Estoque é o produto que se encontra de posse da empresa que futuramente possa ser transformado, utilizado ou comercializado onde se caracteriza todo o princípio da cadeia econômica da empresa.

Controle de estoque trata-se de uma informação quantitativa. Para que essa informação possa ser gerada, todas as movimentações de entrada e saída de mercadorias devem ser registradas. Essas informações sendo produzidas e armazenadas de forma correta permitem que a organização possua total controle e equilíbrio na compra e venda de mercadorias. Diminui custos, obtendo melhor desempenho operacional e maximizando seu capital de giro.



Segundo Pozo (2010, p.26) “[...] a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa, e com grande efeito dentro do estoque [...]”. Ainda para Pozo (2010 p.39). “Caberá ao administrador de estoque prever a demanda e informar aos fornecedores de matérias para que o processo produtivo não sofra processo de descontinuidade [...]”.

A falta de informação da saída de mercadorias pode comprometer os recursos financeiros da entidade, o que poderá acarretar futuros contratempos.

Francischini (2002, p.147) afirma que o controle de estoque “é um dos pilares da administração de materiais, uma vez que não basta que os produtos entrem adequadamente no armazém de materiais, mas devemos prever meios para que não haja excessos, faltas, nem deterioração dos materiais estocados”.

Para uma boa gestão de estoque o gestor deve analisar o fluxo de saídas de mercadorias, assim pode-se planejar a compra de matéria-prima e a quantidade de produtos de ambos deve manter em seus estoques para que não haja excesso de material estocado comprometendo seu capital de giro.

Segundo Francischini (2002, p.151) “Tempo de reposição do estoque é definido como o período entre a detecção de que o estoque de determinado item precisa ser repostado até a efetiva disponibilidade do item para consumo”. Com informações precisas é possível obter condições de segurança para determinar quantidades mínimas para se manter no estoque e designar o tempo de reposição de cada produto.

O estoque de segurança se caracteriza por determinar um estoque mínimo de produtos para que possa auxiliar caso ocorra eventuais atrasos na entrega de matéria-prima pelos fornecedores, o aumento na demanda de pedidos dos produtos, são situações que poderão afetar o processo produtivo e assim o atraso na entrega do produto para o cliente. (FRANCISCHINI, 2002).

Para que se possa ter um total controle sobre todos os procedimentos relacionados ao estoque que é de suma importância para a operacionalidade da empresa, tem-se a necessidade de uma verificação constante dos saldos existentes. Os quais podem ser fornecidos por meio de relatórios ou por contagem física.



1.3.1 INVENTÁRIO DE ESTOQUE

O inventário físico dos produtos permite que sejam coletadas informações onde será possível não somente detectar possíveis falhas nas quantidades de produtos, mas também irá gerar informações para os departamentos de compras e vendas.

Segundo Viana (2009, p.381) “O inventário físico é uma contagem periódica das matérias existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão [...]”.

Com essa visão o inventário de estoque visa confrontar o que se realmente possui em unidades físicas no estoque com os registros contábeis correspondentes, com esses dados é possível mencionar as possíveis falhas geradas pelos processos humanos ou processos do sistema. A exatidão dos materiais que a empresa possui, contribui para que não haja imperfeições no registros e no andamentos de outros departamentos que se usufruem dessa informação. (VIANA, 2009).

Marion (1998, p. 267) define ainda que inventário “refere-se ao processo de verificação das existências dos estoques; portanto faz parte do controle de estoque. Dessa forma, a verificação, a contagem física do bem caracteriza inventário”.

Caracterizado como um processo de conferência com o real, este inventário aponta quais materiais serão necessários adquirir a partir de dados fornecidos pelos relatórios gerados pelo controle de estoque o qual deve informar a frequência em que os materiais estão sendo utilizados ou repassados para o ambiente externos da empresa. (MARION, 1998).

Os almoxarifados devem dedicar especial atenção a determinadas funções, entre as merecem destaque: procedimentos, recebimentos, localização e conferência de embarque. A exatidão das informações referentes aos sistema de controle de estoque depende do perfeito funcionamento dessa função[...]. (VIANA, 2009, p. 382).

As funções realizadas devem ser efetuadas de forma clara e objetiva para que a geração de informação esteja de acordo com o real para que não ocorram



futuras divergências nos processos. São fundamentais ferramentas que possam auxiliar nestes controles tendo em vista ferramentas cruciais utilizadas pelas empresas como os sistemas de informação, que se bem gerenciados podem fornecer para a empresa informações ágeis em para a tomada de decisão.

1.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sistema trata-se de um conjunto de informações que se integram entre si, para atingir um objetivo ou resultado. A elaboração da informação vem se adaptando e inovando para fornecer dados e obtermos resultados satisfatórios utilizando esta ferramenta de extrema importância para a tomada de decisão. (LAUDON, 1999).

No ambiente organizacional o controle de todos os processos e movimentações realizadas é de extrema importância, Dentro da organização cada departamento possui processos, executores e produtos, que são caracterizados como produtores de informação. Desta forma é possível obter informações para que a organização possa inserir em seu sistema de informação gerando relatórios. Sendo inserido na gestão da entidade, o processo de controle e coleta de dados torna-se de certa forma vital para a organização. (LAUDON, 1999).

Um sistema de informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (LAUDON, 1999, p.4).

O sistema de informação desenvolve um papel importante na geração dos dados. Pois toda a informação gerada será transmitida para o sistema que a organização utiliza, assim cabe a ele gerenciar e armazenar as informações recebidas de forma eletrônica para que possa estar de fácil acesso e de forma clara. (LAUDON, 1999).

De modo geral o sistema de informação transforma todas as informações em relatórios que são utilizados pelos gestores para tomada de decisão, cabe a eles obter alto conhecimento sobre todo o processo de operação do sistema, como



conhecimento fundamental, pois sem o conhecimento das funcionalidades do sistema de informações poderá obter informações errôneas que acarretará graves consequências, prejudicando a empresa.

1.4.1 OPERAÇÃO DO SISTEMA

A operação do sistema é de responsabilidade total dos integrantes da entidade, pois dele caberá a fazer a transmissão dos dados de fatos ocorridos. Para que as informações transmitidas estejam realmente corretas, as pessoas que participam desse processo devem ter total conhecimento do processo que realiza e esteja apto a transmitir essas informações minuciosamente para o sistema. (MARQUES, 1994).

[...] Também não adianta nada ter um sistema de processamento eletrônico de última geração, com condições de interligar todos os setores, mas não saber utilizar, ou mesmo, não investir em pessoas aptas para desenvolver a movimentação do então sistema de processamento eletrônico. (MARQUES, 1994, p.43).

Logo se percebe a extrema importância de pessoas capacitadas e atualizadas para o desenvolvimento das operações que são realizadas a partir do sistema de informação, onde será possível utilizar-se dessa ferramenta indispensável para geração de idéias e aperfeiçoamentos no ambiente organizacional.

Um sistema de informação eficaz fornece aos usuários informações no momento certo, precisas e relevantes. Esta informação é armazenada em arquivos de computador. Quando os arquivos são corretamente arrumados e mantidos, os usuários podem facilmente acessar e obter as informações de que necessitam, (LAUDON, 1999, p.155).

O operador de sistema ocupa uma função fundamental para o andamento do sistema de informação, com o perfeito funcionamento do sistema é possível obter todo o resultado esperado no que depender do sistema de informação.

A utilização das ferramentas de tecnologia da informação aplicada ao gerenciamento da cadeia de suprimentos foi fator primordial para a operacionalização dos processos e seus gerenciamentos, permitindo,



assim, um melhor acompanhamento da demanda de produtos, de acordo com as exigências dos consumidores, que se refletiu em melhorias significativas [...], (GONÇALVES, 2010, p.360).

O produto é composto de vários componentes, sendo assim cada produto deverá ter sua ficha técnica e a mesma deve ser registrada no sistema utilizado pela empresa. Para que quando o produto estiver no processo de produção, possa dar baixa no estoque de materiais que realmente foram utilizados para a produção do produto. (GONÇALVES, 2010).

Os sistemas de apoio as operações dentro das entidades tem um papel fundamental na tomada de decisão, sendo ele bem operacionalizado, as informações sendo repassadas em tempo hábil resultam em um nível mais elevado de desenvolvimento organizacional da empresa.

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa em estudo apresenta divergência no estoque de matéria-prima, a partir desse problema foram acompanhados os processos que a empresa realiza desde a elaboração do produto final até a distribuição para o cliente.

O processo de venda é a partida inicial para as movimentações dos processos de produção da empresa, sendo que a forma em que a empresa realiza está de forma correta.

A gestão do controle de estoques é realizada com auxílio de um sistema informatizado de gerenciamento, inicia-se no processo de compra com o lançamento via sistema da nota fiscal e armazenamento dos produtos adquiridos após a chegada.

Ao reconhecimento da necessidade de produzir um determinado produto o setor de almoxarifado de posse da quantidade de matérias-primas determinados pela ficha técnica, separa e envia ao processo de produção, dando baixa no estoque contábil de acordo com a saída.



A produção utiliza as matérias-primas, elabora o produto e após o acabamento envia para o almoxarifado de produtos acabados que registra a entrada de produto acabado.

O controle de estoques executado tem um fluxo correto. Durante o processo de produção de um determinado produto foi observado que a ficha técnica que gera a informação para baixa do estoque contempla a matéria-prima consumida, porém as sobras não retornam para o estoque, gerando informações incorretas, já que as sobras são consumidas na produção de outros produtos.

Por esse fato de não retornarem as sobras de matéria-prima para o estoque não era possível acompanhar o estoque de matéria-prima via sistema. Devido esse “desvio” de matéria-prima o gestor do sistema não era informado onde só foi possível verificar o problema encontrado devido o acompanhamento da produção.

De acordo com as análises realizadas, sugere-se que realize um inventário do estoque de matéria-prima, com intuito de fazer uma readequação de informação na ficha técnica do produto final especificadamente no peso real utilizado da matéria-prima onde este deve ser utilizado para dar saída na matéria-prima utilizada, a partir de uma conferência de peso dos materiais utilizados para a produção do produto será possível obter-se desta informação para transmitir ao sistema gerencial. O sistema totalmente informatizado com as situações que são ocorridas nos processos resultará em um perfeito gerenciamento dos insumos utilizados, onde ocorrerá a total integração dos processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidência a importância do total gerenciamento do estoque, pois o mesmo é uma ferramenta crucial para o desenvolvimento econômico e financeiro das entidades, tendo como principal objetivo auxiliar na gestão de materiais. A empresa já possui o controle de estoques, porém as informações que a mesma possuía em seu sistema não eram as mesmas que se apresentavam no estoque físico da entidade.



A empresa já usufrui de um sistema gerencial, onde as informações são registradas a partir dos dados fornecidos pelos processos realizados dentro da organização, com a análise realizada foi possível detectar algumas falhas na transmissão de informações que está diretamente ligada no setor de produção, aonde os encarregados não repassavam as informações corretas do uso da matéria-prima para o gestor do sistema.

Tanto os produtos em estoque que serão destinados a venda ou produção asseguram a manutenção comercial da empresa, visto a necessidade de total controle sobre este setor. Neste estudo foram apresentados o grau de importância sobre este capital que se caracteriza como parte do ativo de uma empresa, com intuito de propor uma melhor administração dos materiais e o alcance dos objetivos organizacionais de controle e maximização de riqueza.

O estudo apresentou formas para a compreensão da importância do controle de estoque de forma eficiente onde permite auxiliar o gestor com informações otimizadas para tomada de decisão e contribui para crescimento econômico da empresa.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, J.R Tony, **Administração de Materias**, 1º ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A-1999.

ATKINSON, A. Anthony; BANKER, D. Rajiv; KAPLAN, S. Robert; YOUNG, S. Mark, **Contabilidade Gerencial**, 1ª ed.- São Paulo: Editora Atlas S.A – 2000.

CARDOSO, Ricardo Lopes, POUERI DO CARMO, Mario, **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. 2. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria, Teoria e prática**. 4º Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A – 2008

FRANCISCHINI, G. Paulino. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3º ed. – Rio de Janeiro, 2010.



IUDÍCIBUS, Sérgio, **Contabilidade Gerencial**, 6º Ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A -1998.

LAUDON, J.Price; LAUDON, Kenneth. C. **Sistema de informações**. LTC- Livros Técnicos e Científicos S.A. 1999.

LAUDON, J.Price; LAUDON, Kenneth. C. **Sistema de informações**. 3º ed. -LTC- Livros Técnicos e Científicos S.A. 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8ª ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, Wagner Luiz. **Administração de logística**. 1ª ed.- Cianorte: gráfica vera cruz, 1994.

NASCIMENTO , Auster Moreira; REGINATO, Luciane, **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório**, 1º Ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A 2010.

NASCIMENTO, Auster. REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. – 2ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial**. 7º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A 2010.

POZO, Hamilton, **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, 6º Ed.- São Paulo: Editora Atlas S.A 2010.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos da controladoria**. São Paulo: Editora Atlas S.A 2009.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2009.