



## A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO PARA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA DUNORTE DISTRIBUIDORA

92

Marilia Matos Monteiro Gonçalves Ferreira, e-mail: mariliazinha@hotmail.com  
Diego Ventura Magalhães, e-mail: diego\_ventura25@yahoo.com.br  
Luiz Reis Ferreira Neto, e-mail: lrneto\_bel@hotmail.com  
Lilian Oliveira dos Santos, e-mail: lylin.oliveira01@gmail.com  
Maylene Lobato de Oliveira, e-mail: maylene@dunortedist.com.br

**Resumo:** O estudo de caso tem como objetivo analisar a importância do controle interno dentro da organização, mostrando no referencial teórico os processos que ocorrem em um controle interno e a logística. A pesquisa é do tipo descritiva em que foi realizada uma entrevista com estudo de caso na empresa Dn Distribuidora e Representações Eireli (Dunorte). Uma das atividades indispensáveis para fazer uma empresa funcionar é a logística juntamente com o controle interno de todos os processos, parte fundamental para as operações empresariais e qualquer conflito nessas operações poderá ocasionar em uma avalanche de problemas nessa área especificamente envolvendo também outros setores, as empresas se encontram entre esses desafios diariamente e precisam estar prontas para as tomadas de decisões com precisão e rapidez que visam à otimização de processos e o máximo de redução possível em seus custos. Foi realizada uma entrevista com três funcionários da empresa Dn Distribuidora na qual se concluiu que os controles internos são essenciais para que uma organização obtenha resultados positivos, se mantendo sempre prevenida de erros e fraudes que possam vir acontecer no decorrer dos processos realizados, mas especificadamente no setor de logística da empresa.

**Palavras-Chave:** Logística. Controle interno. Distribuição. Competitividade.

### 1. Introdução

O presente trabalho consiste em abordar e apresentar uma compreensão do controle interno de distribuição dentro das organizações, utilizando um estudo de caso dos processos desenvolvidos na Dn Distribuidora e Representações Eireli (Dunorte) como mecanismo de correlacionar a teoria e a prática.

A distribuição é um dos processos da logística, em que fica responsável pela administração dos materiais, desde a saída do produto até que chegue para a entrega no seu destino, ou seja, no consumidor. Para que o processo ocorra de maneira eficiente é



necessário que o sistema de fluxo de informações dentro da organização aconteça de forma eficiente e seu gerenciamento integralizado com agilidade.

A logística vai além de simplesmente entrega de um produto a determinado consumidor ou local específico, sua importância e influência na vida de todos são evidentes desde os primórdios, pois seu potencial ganhou cada vez mais notoriedade e necessidade se uma organização pretende se manter competitiva no mercado, ela precisará ter um eficiente processo logístico, ou seja, estratégias logísticas são indispensáveis para o sucesso da organização bem como para alcançar seus objetivos.

A importância do controle interno na distribuição, está diretamente ligada ao sistema de controle e é fundamentalmente de extrema importância para assegurar a fidedignidade e integridade dos registros, bem como fornece relatórios eficientes para o suporte para uma tomada de decisão acertada.

Nos dias atuais, a competição no mercado vem se tornando cada vez mais acirrada, levando as organizações estarem sempre atualizadas e atentas as mudanças tanto no ambiente interno como no externo. Nesse sentido, este estudo mostra a necessidade do controle interno durante o processo de distribuição na organização bem como o impacto positivo desse planejamento.

Visando compreender como acontece o processo de distribuição, tem-se como problemática desse estudo: Qual o papel do controle Interno no processo de distribuição da empresa Dunorte distribuidora como foco para competitividade dos negócios?

Como objetivo geral “analisar a importância do controle interno no processo de distribuição da empresa Dunorte distribuidora, com ênfase na competitividade”. De forma específica: “i. Identificar as concepções teóricas sobre controle Interno e distribuição; ii. Descrever como ocorre o controle interno na distribuição da empresa lócus da pesquisa; e iii. Correlacionar a teoria sobre controle interno com as práticas realizadas na empresa Dunorte Distribuidora, com ênfase na competitividade”.

Esta pesquisa tem como justificativa, mostrar a importância do controle interno de distribuição dentro de uma organização, tendo em vista que se faz necessário ter uma boa gestão de controle para que tudo ocorra de forma rápida e eficaz, evitando retrabalhos e perdas no momento da distribuição para os consumidores finais, ou seja, os clientes, assim também evitando, mas custos para a empresa.

A pesquisa busca identificar as vantagens que se pode obter quando os processos de distribuição são feitos de forma adequada e com qualidade, proporcionando para a empresa a competitividade no mercado de trabalho. Dessa maneira, a pesquisa mostra o



grau da importância que tem para qualquer organização que visa uma distribuição de qualidade, competência e responsabilidades para com seus clientes.

**CONAD<sup>®</sup>**

## 2. Logística Voltada Ao Cliente

Para a logística ser considerada eficaz, ela precisará ser capaz de disponibilizar e comprovar que consegue alcançar com efetividade os resultados positivos esperados pelos consumidores, ou seja, os clientes. Dinamizar esses processos para que o fluxo ocorra da melhor forma garantindo tanto para a empresa quanto para o consumidor final que essas atividades estão sendo realizadas de forma segura, eficiente e veloz, se mostram um desafio, embora com uma boa estratégia logística e planejamento sendo executado de forma correta coordenando esses processos é possível chegar a resultados satisfatórios para ambos os lados.

Segundo Bowersox; Closs (2011, p.16) “do ponto de vista da logística, o cliente é a entidade à porta de qualquer destino de entrega.”

Para o cliente a logística é considerada um passo fundamental na escolha de um produto ou serviço, pois essa atividade é de fundamental importância para sua escolha, ao mesmo tempo em que é um processo determinante na tomada de decisão numa organização, pois é por meio da logística que a empresa comprova sua capacidade produtiva no fluxo de suas atividades.

Para Christopher (2005, p.25) “o serviço ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Em outras palavras, os produtos não tem valor, até que eles estejam nas mãos do cliente, na hora e lugar exigidos.”.

A logística contribui significativamente para o sucesso das organizações fornecendo aos clientes entregas de produtos que satisfaçam suas necessidades. Segundo os autores Bowersox; Closs (2001, p. 19) explicam que “o objetivo da logística é tornar disponível produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados”.

Independente do motivo e da finalidade da entrega, o cliente que está sendo atendido é considerado o foco e a força motriz para o estabelecimento dos requisitos de desempenho logístico.

Um perfeito entendimento daquilo em que consiste o serviço ao cliente é importante para uma boa estratégia logística. Atualmente a maioria dos setores da



economia tem uma ou mais empresas que consideram a competência logística como seu principal recurso estratégico.

Um excelente desempenho de prestação de serviços ao cliente tende a adicionar valor para todos os membros da cadeia de suprimentos. O serviço ao cliente é cada vez mais valorizado, tanto pelos consumidores finais quanto pelos clientes institucionais, pois apenas bons produtos e bons preços não são suficientes para atender as exigências de uma transação comercial.

Para Ballou (1993, p. 73), “a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos”.

Para oferecer um serviço de qualidade é necessário estar capacitada para atender as expectativas dos clientes, expectativas essas que podem variar significativamente de cliente para cliente. É notória a importância do serviço ao cliente proporcionado pela logística para a obtenção de vantagens competitiva.

A logística traz como benéficos para a competitividade da organização a participação efetiva no processo de tomada de decisão, apresentando-se como uma importante estratégia corporativa, pois a empresa que melhor conseguir racionalizar a importância da logística e suas operações, colocar em prática a funcionalidade de sua natureza e enxergar a operação logística como uma estratégia de negócio terá a sua disposição a possibilidade efetiva e dominância de mercado.

## 2.1. Distribuição

A distribuição pode ser entendida como a relação entre empresa, cliente e consumidor, sendo esta responsável pelo processo de distribuição dos produtos acabados e prontos para entrega, para isso os processos de distribuição junto aos fornecedores e clientes precisam ser gerenciados de maneira eficiente pela empresa, à distribuição é o elo que liga a saída do produto da empresa até sua chegada ao consumidor final.

Para Dias (1987, p. 146), a distribuição é “a utilização de canais existentes de distribuição e facilidades operacionais, com a finalidade de maximizar a sua contribuição para a lucratividade da empresa, por um intermédio de um equilíbrio entre as necessidades de atendimento ao cliente e o custo incorrido”.

O ponto de inicial para a compreensão da importância no processo das atividades logísticas parte do planejamento adequado da distribuição, pois as empresa precisam



utilizar a logística como meio de disponibilizar e comercializar seus produtos e serviços, a distribuição é a acessibilidade com que o produto chegará ao seu destino final ou seja, são o processo de atividades utilizadas pela empresa que encontraram o equilíbrio para levar ao consumidor o que ele deseja.

Já para Parreiras (1990, p. 40), “distribuição física é constituído por um conjunto de mão-de-obra, fabricas, máquinas, veículos, maquinário de manutenção e armazenagem empregados para a realização material de todas as operações de fabricação, de transporte e armazenagem, que permitem assegurar a circulação de fluxo de materiais desde os fornecedores até os clientes”.

De acordo com os conceitos apresentados a distribuição é de suma importância para empresa, e para que esse processo de distribuição se desenvolva de maneira eficiente é preciso que haja um planejado operacionalizado bem coordenado levando em consideração as variáveis de custos, tempo e local para que os produtos estejam disponíveis aos consumidores no momento certo, buscando a plena satisfação destes.

O gerenciamento da distribuição se for bem realizado pode gerar uma vantagem competitiva importante para a organização, e caso está seja feita de modo incontrolável, sem acompanhamento e planejamentos adequados pode ocasionar na perda de mercado e consequências indesejadas para organização uma vez que é de total responsabilidade desta, criar mecanismo e ferramentas que possibilitem a fluidez dos processos de distribuição de forma eficiente e desejada pelo consumidor.

É de suma importante para empresa além de possuir um bom processo de distribuição, e ter em mente a importância de manter um bom relacionamento com fabricantes, fornecedores, distribuidores e consumidores, pois essas atividades precisam estar interligadas a fim de que alcance os objetivos desejados, é preciso um alinhamento entre as partes envolvidas no processo.

## 2.2. Canais de distribuição

A estratégia e planejamento logístico podem ser considerados uma relação importante para a empresa pois desenvolvem um elo com os canais de distribuição buscando o aprimoramento do fluxo integrado dessas partes para obtenção dos resultados esperados dessas atividades



Para Novaes (2007, p.123), “é uma parte importante da Logística, por seu cunho estratégico e pela grande importância econômica a ela associada pelos governantes e pelas empresas quando da instalação de novas unidades industriais”.

O canal de distribuição possivelmente envolverá atividades complexas pois sua missão será a de levar o produto ao consumidor final, encontrando nessa relação a qualidade nos processos de entrega aos clientes e um equilíbrio nos custos dessas operações

E para Caxito (2014, p. 114) “os canais de distribuição representam a transferência de posse das mercadorias que ocorre dos fabricantes, passando pelos varejistas e/ou atacadistas até chegar ao consumidor final”.

As empresas quando decidem se lançar no mercado pensam em como satisfarão as necessidades de seus cliente e consumidores, e no momento em que surgem os conflitos nos processos de entregas percebem quão complexos podem ser esses caminhos.

Os canais de distribuição são considerados os roteiros pelos quais os produtos percorreram para chegarem ao destino final, precisamente onde seus consumidores estão, no momento certo e pronto para atender a demanda. Os mais predominantes canais de distribuição são: direto e indireto.

O canal direto quando a empresa se torna a responsável pela empresa de seus produtos diretamente ao consumidor, ou seja, não possui intermediários.

O canal indireto quando os intermediários se tornam responsáveis por fazerem as entregas até os consumidores, os mais comuns são os atacadistas, varejistas e distribuidores.

A escolha dos canais de distribuição precisará ser determinada em conjunto conforme as estratégias da empresa, podendo está estar atenta aos seus concorrentes, pois a distribuição tem grande influência no fluxo dos processos. Existe ainda vários fatores que podem e devem ser levados em consideração no momento da escolha pelo canal de distribuição para a comercialização dos produtos, como as mais diversas formas e meios de comunicação, que por sua vez aproxima o consumidor final do distribuidor, fornecedor e até mesmo do fabricante.

E como vantagem competitiva a escolha dos canais de distribuição de forma correta e mais assertiva possível possibilitará para empresa que os seus produtos estejam disponíveis para aquisição dos consumidores, proporcionando maior qualidade nos serviços prestados maximizando suas distribuições bem como a disposição de seus produtos aos clientes. É importante que exista um bom relacionamento entre a empresa e



participantes do canal de distribuição sendo, assim possível, eficiência nos desempenhos dos processos.

### 2.3. Transporte x estoques

Por meio dos transportes é que se escoam todos os bens e serviços e as riquezas produzidas nos países, influenciando até a formação do Produto Interno Bruto (PIB) da nação. Já o estoque é importante gerenciá-lo de forma que se reduzam seus custos sem comprometer o atendimento do produto ao cliente.

Para Caxito (2014, p. 201) “transporte por definição, é o meio de translação de pessoas ou bens de um lugar para outro e depende de todos os meios e infraestrutura implicados nos movimentos de pessoas e bens”.

As operações com transporte são os processos que acontecem geograficamente ligando o produto da sua saída até ao destino para o consumidor, essas atividades precisam ser bem planejadas e minuciosamente bem coordenadas para execução, pois envolve grande parte dos custos da organização.

E transporte para Jacobsen (2006, p. 211), “transporte é a movimentação ou fluxo físico de produtos ao longo dos canais de distribuição, utilizando-se de seus modais para ligar unidades de produção ou armazenagem aos pontos de compra ou consumo”.

O processo de transporte de mercadorias de uma empresa não deve ser considerado apenas a movimentação desses bens, mas sim levado em consideração o que diz respeito aos seus custos logísticos, sua efetividade é primordial.

Sua eficiência traduzirá a qualidade com que a empresa disponibiliza seus produtos, pois quanto mais ágil e rápido for o transporte da empresa menor será seus custos operacionais, maximizando seus resultados.

Para Alvarenga e Novaes (1994, p. 223) a respeito de transporte esclarecem “quando o veículo não for bem dimensionado para a distribuição dos produtos específicos da indústria ou da empresa comercial em questão, poderão ocorrer situações insatisfatórias”.

Neste sentido de acordo com as suas estratégias a empresa adotará o melhor método de transporte que atenderá as suas necessidades de forma que lhe auxilie nas entregas de seus produtos com segurança e prezando pela qualidade dessa atividade até aos consumidores finais.



As empresas buscam por processos que sejam coerentes entre a velocidade com que o transporte acontece possibilitando a diminuição dos custos envolvidos e a agilidade com que essas atividades são executadas, pois se a qualidade no processo de transporte deverá fluir de forma eficiente com a qualidade esperada pelos consumidores.

Já para Almeida (2010, p. 191) define estoque como “os estoques são bens destinados à venda ou fabricação, relacionados com os objetivos ou atividade da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial”.

Neste contexto é importante levar em consideração a necessidade da eficiência do estoque da empresa, pois ter seus produtos para entrega assim que solicitado pelo consumidor é uma importante estratégia, porém é preciso esta ser bem planejada para quantidade de seus produtos e espaço disponível, o estoque gera um custo para a empresa isto significa que seu controle precisa ser eficaz para que não gere um efeito cascata gerando conflitos e desperdícios em suas atividades.

As estratégias em relação ao estoque devem variar de acordo com cada organização, pois se pode entender como se tratando do seu ativo e para que a sua gestão seja consistente é preciso levar em consideração que o excesso de estoque não pode ser confundido com a quantidade de estoque que a empresa precisará manter para que possa honrar com seus pedidos atendendo a sua demanda.

Para que esse processo de distribuição seja executado de forma eficiente é preciso que seja desempenhado um controle interno que a finalidade de verificar a realidade em que se encontra o setor, identificar as necessidades de melhorias, reposição das mercadorias corretamente para distribuição, verificação da rotatividade dessas mercadorias dentre outras atividades que o controle interno possa atuar direta ou indiretamente.

Desse modo o desenvolvimento dos processos de transporte equiparados de um suporte estratégico logístico resultará no sucesso competitivo da organização, pois a formulação de um bom planejamento de transporte levará a avanços nos processos bem como a qualidade efetiva de suas atividades e conseqüentemente o ganho de mercado, viabilizando a perspectivas de crescimento.





## 2.4. Controle interno para os processos logísticos

O controle interno é importante para empresa e segundo os autores definem como: Para D'Ávila e Oliveira (2002, p. 84), “evitar erros e suprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas e confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes”.

Para isso é importante que a empresa tenha conhecimento suficiente sobre si, ou seja, ter em seu quadro colaboradores que conhecem os processos, rotinas e atividades em geral com que a empresa trabalha, que estão dispostos a entender suas práticas, de como e porquê realiza-las é fundamental e isso inclui o processo da auditoria, pois quanto melhor os funcionários tiverem conhecimentos do todo maior será a qualidade do serviço, trazendo a existência a tão esperada minimização de erros no processo.

Já segundo Attie (2010, p. 212), “muitas vezes as consequências de controles internos inadequados finamente chamam a atenção da administração. As empresas devem ser preventivas e não reativas. Prevenção nem sempre é possível, mas minimização pode ser encontrada”.

Portanto o controle interno para os processos logísticos é extremamente importante, pois nesse momento deve acontecer o planejamento de todas as atividades, enfatizar para os funcionários a importância desse controle que permitirá a otimização no fluxo dos processos bem como a identificação de possíveis falhas nesses sistemas.

O resultado da valorização do controle interno para as empresas é o desenvolvimento eficaz das suas atividades, fundamental para uma boa gestão, pois se a organização entende suas atividades e processos, poderá gerir de forma mais eficiente a realização de seus processos para que estes ocorram em um fluxo interligados em conjunto com o conhecimento de seus operadores.

O controle interno pode ser considerado uma importante vantagem competitiva, pois auxilia na tomada de decisão desde que bem planejado e tendo uma boa funcionalidade. O controle interno pode mostrar a existência e conflitos nos processos, risco para produtividade e perdas em resultados, por outro lado se o controle for efetivo e sua abrangência na organização for total permitirá uma visão completa da rotina de como são realizadas as suas atividades identificando possíveis erros e logo os corrigindo alinhando-se ao fluxo adequado de realização das operações, pois o planejamento é fundamental para uma empresa, é considerado um fundamento que a empresa colocará



em prática para alcançar seus objetivos, seguindo um determinado roteiro para chegar ao seu alvo.

O controle interno executará um trabalho de conscientização, seguindo um padrão definido pela organização em relação às suas atividades, para isso o planejamento deverá ser realizado tendo objetivos e métodos traçados, a forma como as atividades serão realizadas, os planejamentos em conjunto com o controle interno darão como resultado para a empresa a qualidade de existência, do desenvolvimento de seus processos, aumentando sua eficiência contribuindo para seu crescimento e diminuição de perdas seja de produtividade, seja de retrabalho.

Na execução do controle interno poderão ser avaliadas as possíveis melhorias nas atividades da empresa, pois o controle interno fará um parâmetro das operações para que sejam realizadas da forma correta, seguindo um padrão de excelência, evitando principalmente o retrabalho, portanto o controle poderá identificar fraquezas nesses processos sendo necessárias a intervenção e revisão desse controle para determinar novos procedimentos ou melhorar os existentes que por sua vez garantirá o fluxo das atividades com o mínimo de deficiências possíveis.

## **2.5 Controle interno no processo de distribuições como foco para competitividade dos negócios**

A importância do controle interno para um bom funcionamento da organização precisa ser visto e compreendido como uma estratégia organizacional, pois o mercado nos tempos atuais se mostra cada vez mais competitivo tanto com a entrada de novas empresas como medidas de melhorias e busca por diferencial das já existentes afim de se manterem estáveis e de terem a possibilidade de ganho de mercado.

Segundo Attie (2010, p.151), “a importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceder uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.”

A importância desse sistema é fundamental para proteger seus procedimentos e processos com a intenção de identificar fragilidades ou mesmo falhas em suas atividades para que os riscos em decorrência de fatos que comprometam a organização sejam identificados e mensurados a partir da implementação de um plano do controle interno eficiente.



Crepaldi (2013, p. 65) explica que “uma das fundamentais importâncias a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Do ponto de vista do autor é possível perceber que o efeito potencializador que o controle interno pode exercer em favor da organização agindo diretamente em suas atividades bem como em seus processos é um fator ligado diretamente a maximização de resultados, pois vai de encontro com as divergências que podem existir advindas de processos mal executados, tarefas mal realizadas, desvios de quaisquer natureza no que diz respeito ao financeiro, ou quaisquer outros fatores que o controle interno possa agir com o objetivo de inibir e corrigir erros de execução dessas tarefas.

Audibra (1995, p. 28) ressalta que “controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas sejam atingidos”.

Para que a organização exerça uma boa administração o controle interno precisa ser tido como uma ferramenta indispensável para que se possa alcançar os seus objetivos e para que isso seja possível o controle interno tem um papel de fazer a proteção resguardar as atividades desenvolvidas pela empresa, portanto é preciso também ter uma boa gestão do controle interno.

### 3. Títulos das Sessões

Esta pesquisa tem característica como sendo descritiva, com um estudo de caso, com características qualitativas, considerando o objetivo da pesquisa que é mostrar a importância do controle interno nos processos de distribuição da empresa. Neste sentido, com a finalidade de investigar a realização de como acontecem os processos desenvolvidos na empresa Dunorte em relação ao seu controle interno no processo de distribuição, foi escolhida a pesquisa descritiva para a realização dessa pesquisa.

A pesquisa trata-se de um estudo de caso pelo qual foi possível fazer a uma análise de estudo nos processos desenvolvidos na empresa relacionados com a distribuição. Neste sentido o estudo de caso foi utilizado para obtenção de informações que possibilitem a exploração do tema proposto para pesquisa, de forma precisa para que esta se faça clara e objetiva para os leitores.



Para a pesquisa foi adotado o método qualitativo, pois indica o percurso da pesquisa analisando de forma objetiva o problema norteador, tendo como base uma entrevista que será realizada com os funcionários buscando mostrar e analisar o processo interno da empresa, para identificar a importância e os benefícios do controle interno em relação aos processos de distribuição.

A Dunorte Distribuidora foi fundada na cidade de Belém em 1998. Começa com uma pequena estrutura em uma sala emprestada, onde se utilizava somente um aparelho de fax, uma linha telefônica e com o apoio de somente um funcionário. Atuava no mercado com apenas duas marcas (Leite Manacá e Charque União).

Para a elaboração desse trabalho científico foi feita uma pesquisa junto à organização constituída de um universo e amostra necessário para a realização desse trabalho.

O universo desta pesquisa é a empresa Dunorte distribuidora localizada no município de Benevides PA, é uma empresa especialista em distribuição de alimentos, com ampla estrutura e capacidade de suprir a demanda da região metropolitana de Belém como também a todos os municípios de estado do Pará, dentro de uma filosofia de mercado, mercado este cada vez mais exigente e a forte parceria firmada com seus fornecedores.

A amostra é o gerente da logística e transporte o Sr. Melki Vieira, o analista de faturamento logístico da empresa o Sr. Ruderson Leandro, e o gerente de compras o Sr. Arthur Trindade. Todos os setores estão envolvidos no processo de distribuição para que os resultados possam ser os melhores possíveis, contando com um quadro de 241 funcionários.

A pesquisa foi realizada com pessoas específicas atuantes no setor de logística da empresa sendo o mesmo objeto desse estudo. No qual por meio dessas ferramentas foi feita a coleta e posterior análise de todos os dados obtidos, de forma precisa e objetiva, pois foi feita direcionada a população alvo da pesquisa.

Conforme se deu o desenvolvimento da pesquisa e pela observação dos fatos os instrumentos de pesquisa ficaram evidentes para as autoras, para que as informações obtidas pudessem responder a expectativa do objetivo do estudo.

As técnicas utilizadas para a realização desta pesquisa de estudo caso, levando em consideração as exigências encontradas se deram por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista e questionário.



Atendendo a finalidade desta pesquisa, o instrumento de coleta de dados se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica pela qual serão reunidas as informações disponíveis para a construção da investigação a respeito do tema proposto, bem como seu entendimento.

E primeiramente em relação a um dos objetivos desse estudo, apresentou-se a forma de pesquisa bibliográfica para que fosse possível adquirir conhecimentos a respeito do tema proposto sobre teoria segundo autores. Portanto a pesquisa bibliográfica foi escolhida para que o estudo tenha como base o primeiro objetivo específico da pesquisa, objetivo este que se refere a identificar as concepções teóricas sobre controle interno.

A coleta das informações sobre o processo de controle interno foi por meio de uma entrevista focalizada, explicitando as informações obtidas e com clareza a respeito do tema abordado. Este instrumento possibilita a coleta de informações as quais serão utilizadas para que se possa chegar ao objetivo de estudo. Desse modo a entrevista buscou identificar como acontecem os processos logísticos da empresa e qual a importância do desenvolvimento dessas atividades.

Após o desenvolvimento da entrevista com os responsáveis pelo setor de logística na empresa, foi aplicado aos colaboradores desse setor uma enquete com vinte (20) pessoas que atendem as necessidades para obtenção de respostas precisas e sem influências, possibilitando de forma mais clara e objetiva a análise dos dados.

As perguntas foram elaboradas com o intuito de coleta as informações do que de fato acontece na empresa em sua rotina diária, tornando viável e possível a interpretação desses dados para que só possa mostrar a importância efetiva do processo logístico para a organização. E dessa forma as informações foram analisadas e interpretadas de modo que após transcrito as informações foram qualificadas possibilitando uma melhor compreensão sobre o assunto em questão.

Os dados que foram trabalhados e levantados pelos autores buscando correlacioná-los com os objetivos da pesquisa, a teoria e a realidade, sabendo que é necessária a aplicação de métodos que tornem os dados compreensíveis esta pesquisa está voltada para a análise de conteúdo qualitativo, a partir das respostas centradas através da entrevista realizada durante a pesquisa sobre o tema abordado.



#### 4. Análise e interpretação de dados

##### 4.1. O controle interno na distribuição da empresa lócus da pesquisa

Para o responsável do setor de Faturamento, a entidade possui controle interno voltado para a distribuição, o mesmo é aplicado diariamente por pessoas, que utilizam ferramentas para uma boa distribuição e armazenamento do estoque, como por exemplo a contagem de avarias e inventário, onde é usado um sistema operacional chamado WMS (Sistema de Gerenciamento de Armazém) que é muito importante na cadeia de suprimentos e rotação do estoque.

Para o Gerente de Compras, a empresa possui uma política de controle interno sendo aplicada através de auditorias por setor, e possui um manual digital sistêmico chamado BI, este sistema possibilita a tomada de decisão eficiente e ágil nas diversas áreas da empresa com indicadores eficientes baseados nas melhores práticas do mercado.

Para o Gerente de Logística também existe a política de controle interno que se aplica através de indicadores de desempenho, porém não há um manual regulador.

Segundo Almeida (2010, p. 64), “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação se está sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo”.

Para que a organização cresça e se torne uma empresa de sucesso, é necessário que a mesma possua uma boa administração da política voltada para o controle interno não apenas da distribuição e sim do controle da empresa como um todo, analisando e gerenciando cada setor aplicando medidas que possam melhorar cada vez mais os resultados da empresa, e também criando processos que possam ser realizados para o crescimento da mesma.

Em relação ao processo de controle dos recursos que são aplicados, para o analista de faturamento, o processo é realizado através de um sistema chamado Warehouse Management system - WMS que controla os processos do armazém da empresa que ajuda na organização das mercadorias no centro de distribuição, atualmente os responsáveis pela organização do depósito são dois funcionários que trabalham em conjunto com a finalidade de organizar o estoque e evitar transtornos diretamente no faturamento.

Já para o gerente de compras, o controle dos recursos aplicados aos processos de distribuição é feito com consultorias terceirizadas que auditam os processos que são realizados na entidade.



O gerente de logística afirma que o controle dos recursos aplicados aos processos de distribuição é realizado por centro de custo pré-determinados pela gerência do setor responsável. Para Chiavenato (2003, p. 63): “o controle exerce uma função coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis”.

É necessário que em todo e qualquer processo seja de distribuição ou não, houver um controle no uso dos recursos aplicados na empresa, é muito importante acompanhar cada processo, cada evolução do trabalho para que possam ser evitados futuros transtornos, buscando sempre a melhoria não apenas da empresa, mas de todos aqueles que fazem parte dos processos realizados. É comum encontrar erros de controle no momento da distribuição para os clientes, mas o melhor a se fazer é planejar de maneira adequada para que os resultados sejam alcançados.

Os controles realizados na organização não dependem somente da visão de um setor. Para o assistente de logística, as informações financeiras são levadas em consideração, para isso, diariamente é mantido contato com este setor para saber quais pedidos podem ser faturados e para quais bancos os boletos de compra devem ser emitidos, tais alinhamentos são de extrema importância para que não tenham surpresas e transtornos na hora de entrega dos pedidos.

Para o gerente de compras, as informações financeiras são levadas em consideração, através da avaliação de lucratividade, onde é identificado se as decisões estão sendo tomadas de maneira correta.

O gerente de logística diz que são levadas em consideração as informações financeiras com relatórios e análises de orçamentos mensais.

Segundo Perez Júnior, Begalli, (2002, p. 235), “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.”

Para que a organização tenha um desempenho positivo é necessário que todos os setores tenham uma boa comunicação entre si, e que todas as informações sejam levadas em consideração, as informações financeiras são importantes, que além de ajudarem a organizar o orçamento, auxiliam nas tomadas de decisão.

Na opinião do analista de faturamento melhorias são sempre bem-vindas, sendo assim a entidade precisa melhorar em relação ao reconhecimento de seus funcionários, investindo em qualificação profissional para quem trabalha na área de distribuição e motivar e incentivar os funcionários para que todos se tornem um bom líder futuramente.



Para o gerente de compras a empresa precisa de melhorias na qualificação da mão de obra, customizando e simplificando os processos para um melhor desenvolvimento de resultados positivos.

Na opinião do gerente de logística, indicadores de desempenho na parte operacional, implantação de processos, aplicações de treinamento na área operacional, descrição de cargos e reestruturação das equipes, são algumas melhorias que poderiam ser aplicadas dentro da organização.

Para Oliveira, Perez Júnior, Silva (2011. p. 105), “é preciso mencionar que uma entidade não tem como finalidade somente maximizar seus resultados, mas um elenco de finalidades, como: melhoria da produtividade, satisfação de seus clientes, etc”.

Realizar melhorias dentro de uma organização não é uma tarefa fácil, porém com a ajuda de pessoas e profissionais capacitados é possível satisfazer os clientes, também os funcionários na qual fazem parte da organização. Existe várias formas de melhorar a entidade caso precise, como por exemplo treinamentos em equipe, ouvir as ideias de colaboradores, motivando e capacitando os líderes para saberem lidar com situações corriqueiras entre muitas outras melhorias que podem ser feitas para que a empresa cresça cada vez mais.

#### **4.2. A teoria sobre controle interno e as práticas realizadas na empresa dunorte distribuidora**

Para o analista de faturamento as rotinas dos processos de distribuição são as de verificação dos pedidos no sistema, também as de análises para fazer a cubagem das cargas para o faturamento, e quem fica responsável pela a realização das mesmas é o setor de logística, tendo como base na venda líquida diária.

As rotinas que o gerente de compras utiliza no processo de distribuição são as de prospecção de cliente, compras de mercadoria para revenda e estudo de mercado, o setor comercial é quem fica responsável pela realização e análises delas para alcançar melhores resultados.

Já o gerente de logística realiza as rotinas de separação, roteirização e carregamento dos produtos em veículos compatíveis com a mercadoria e a entrega de cada produto, onde o responsável pela realização dessas rotinas é o supervisor de logística que diariamente trabalha para alcançar os objetivos traçados.





Para Davenport; Prusak (1999, p. 7) definem conhecimento como “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação”.

Uma boa gestão empresarial precisa envolvimento de todos os setores, e uma maneira de fomentá-la é criar e implementar rotinas diárias, que contribuam para a atividade final da entidade. As rotinas realizadas nos processos de distribuição possuem importância fundamental, tais processos são levados em consideração para atingir o objetivo e conseqüentemente resultados bem positivos para toda organização. Além das rotinas é necessário que relatórios sejam gerados para uma melhor análise de trabalho da empresa.

Para o analista de faturamento é gerado apenas um relatório que é a análise de cubagem, onde se aplica na verificação e análise do volume, peso e valor de cada carga carregada direcionando as rotas específicas.

Já para o gerente de compras, os relatórios gerados são os de análise de vendas por categoria, cidade, vendedor e município que se aplica para melhor desenvolvimento para a distribuição horizontal.

Para o gerente de logística os relatórios realizados no processo de distribuição são os de separação das cargas que se aplica em separar as mercadorias e de acordo com os pedidos de cada cliente e os relatórios de roteirização onde são aplicados na redução de custos operacionais em relação ao consumo de combustível e depreciação do veículo.

Para Oliveira; Perez Júnior; Silva (2011, p. 80), “é comum que se dê toda a atenção à análise do fluxo do trabalho dentro da empresa, à forma e a periodicidade dos relatórios que compõem o sistema de informação da gerência”.

Os relatórios para o processo de distribuição podem ser definidos como uma apresentação de informações, mas precisa e determinante para tomadas de decisões. A geração de relatórios diários dentro de uma organização pode ser muito vantajosa para a entidade, pois ampliam a capacidade das operações e sua lucratividade. Os relatórios emitidos podem ajudar as empresas a reduzir suas despesas operacionais, analisando a demanda dos recursos econômicos entre outros, para uma melhor tomada de decisões.

Para o analista de faturamento as informações geradas nos relatórios são de muita valia para a tomada de decisões, sempre lembrando que a logística muda constantemente, e que estratégias são quebradas e planejadas em segundos.



Para o gerente de compras as informações geradas nos relatórios sempre são utilizadas nas tomadas de decisão, realizando reuniões para dividir os resultados com a equipe de vendas e em seguida fazer as mudanças necessárias.

Já para o gerente de logística as informações nos relatórios são sim utilizadas para tomada de decisão, avaliando o desempenho de cada atividade.

Para Oliveira, Perez Júnior, Silva (2011. p. 75), “assim, um adequado sistema de informações e relatórios gerenciais deve prover à administração informações confiáveis, claras, precisas, objetivas, atualizadas e em prazos adequados”.

Toda e qualquer informação que a organização tem sobre os dados de sua empresa é válido, antes de tomar alguma atitude é necessário criar um bom plano ou estratégia. Os relatórios gerados seja ele simples ou não é importante para que a equipe como um todo tome as decisões cabíveis, assim alcançando resultados positivos para a organização evitando problema corriqueiros dentro da organização.

Para o analista de faturamento, os principais problemas enfrentados pela entidade em relação aos processos de distribuição é a falta de investimento no trabalho dos funcionários gerando uma grande falta de interesse por parte do trabalhador, criando transtornos para a gestão.

Os principais problemas enfrentados no processo de distribuição, para o gerente de compras é a concorrência, a desigualdade tributária entre estados e a dificuldade logística em realizar os carregamentos dos pedidos para os clientes.

Já para o gerente de logística os principais problemas são as avarias no transporte e o não recebimento das cargas em tempo hábil.

Para Oliveira, Perez Júnior, Silva (2011. p. 94), “a preocupação constante pela qualidade em um ambiente empresarial cada vez, mas competitivo fez com que muitas empresas passassem a dedicar parte de seus recursos financeiros e humanos”.

É possível entender que para a organização ter um bom desempenho em suas atividades é necessário o envolvimento de todos os setores para que os mesmos sejam resolvidos de maneira rápida e satisfatória. Toda empresa está sujeita a sofrer problemas em seu processo de trabalho, e no processo de distribuição não é diferente, são mercadorias que não chegam aos clientes em tempo hábil, é a avaria que acontece no decorrer do percurso em que as mercadorias são levadas, entre muitos outros problemas que acontecem diariamente. É necessário que medidas e estratégias sejam aplicadas para que tais problemas possam ser sanados e que os resultados sejam alcançados.



Para o analista financeiro a empresa Dunorte toma medidas corretivas, porém não são aplicadas de maneira correta, ou seja, as medidas ficam apenas em papéis, mas na prática não são aplicadas de fato.

Já para o gerente de compras a entidade aplica medidas corretivas como mudança de processos caso estejam fazendo de maneira errada e até mesmo o desligamento de funcionários.

O gerente de logística também afirma que as medidas corretivas são aplicadas através de treinamentos de reciclagem com os arrumadores de cargas nos veículos e a interação diária com o setor responsável pelo recebimento de mercadoria dos clientes.

Para Oliveira, Perez Júnior, Silva (2011. p. 94), “graças ao correto gerenciamento da logística, as empresas ou grupos multinacionais conseguem manter a qualidade de seus produtos e fazer com que cheguem mais rapidamente às mãos dos clientes e consumidores”. As medidas corretivas dentro de uma organização são muito importantes, é através dessas correções que a empresa poderá ficar atenta a não cometer os mesmos erros.

A melhor maneira de fazer a entidade crescer e se firmar dentro do mercado e se prevenindo e aplicado medidas corretivas que possam auxiliá-las da melhor forma possível, mantendo sempre as informações entre os setores e gestores atualizados de toda e qualquer novidade que venha ocorrer.

Para o analista de faturamento o fluxo de informações da Dunorte na maioria das vezes é organizado e flui de forma adequada, porém em algumas situações a falta de informações é falha, hoje a entidade usa algumas plataformas digitais para agregar e dinamizar as informações na comunicação em busca de um processo rápido e sem transtornos.

Para o gerente de compras o fluxo de informações é 100% automatizado sendo que o setor financeiro tem seu papel de avaliar o crédito de clientes, a logística fazer a distribuição física dos produtos, o comercial acompanhar as vendas realizadas, as compras fazer a aquisição de mercadorias, o contábil formar os preços de cada produto e o TI realizar o suporte tecnológico.

O gerente de logística diz que o fluxo de informações ocorre através dos e-mails enviados, contato telefônico e reuniões entre setores, o setor de maior responsabilidade neste fluxo é a logística que inicia e finaliza o processo de entrega das mercadorias aos seus destinos finais.



Para Oliveira, Perez Júnior, Silva (2011, p. 94), “devido ao avanço da tecnologia de informação e comunicação, é uma fonte aliada na derrubada de custos, provendo aos usuários rapidez nos resultados e possibilidades de redução de preços aos consumidores”.

O fluxo de informação é um meio importantíssimo para a evolução constante de uma organização, ele é um recurso valioso que reflete em toda a estrutura organizacional, tem o poder de dinamizar todos os setores gerando uma onda de parceria e estratégias para avançar e buscar os objetivos traçados.

### **4.3. Sugestões de melhorias no controle interno no processo de distribuições como foco para competitividade dos negócios da empresa Dunorte distribuidora**

Realizar processos de melhorias dentro de uma organização é sempre bom para se ter o sucesso. Para Tubino, (2000, p. 33), “em outras palavras, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial”.

Na empresa Dunorte o que pode ser feito para um melhor controle interno se mantendo competitiva no mercado em que atua é a criação de indicadores de desempenho na parte operacional para melhor analisar seus funcionários e acompanhar a performance da empresa.

Para Avalos, (2011, p. 73), “toda organização deve contar com métodos de medição de desempenho que permitam a preparação de indicadores para supervisão e avaliação. A informação obtida será utilizada para a correção de rumos de ação, caso seja necessário”.

Aplicações de treinamentos, descrição de cargos e reestruturação de equipes para que não haja transtornos, a qualificação da mão de obra, customização e simplificação dos processos e um melhor reconhecimento de seus funcionários.

Para Lacombe, (2011, p. 36), “o plano estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no plano. Só assim podemos formar a equipe adequada, conduzi-la de forma correta”.

Segundo o autor, é possível perceber que o planejamento estratégico em relação a formalização do quadro de colaboradores é necessário para que as metas e objetivos sejam alcançados, e para que tais resultados sejam positivos é muito importante que haja



treinamentos e desenvolvimento com os funcionários assim melhorando o desempenho de toda organização.

#### **4.4. A importância do controle interno nas distribuições da empresa Dnorte distribuidora**

O controle interno é entendido como uma forma de melhoramento dentro da empresa em relação aos seus processos e atividades internas.

Controle interno é então toda forma ou método implantado dentro das organizações para um melhor aperfeiçoamento dos processos realizados sendo também uma maneira de prevenção das falhas e fraudes que podem acontecer.

Para Almeida (2010, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios”.

Diante disso, a importância que o controle interno tem para a empresa Dn Distribuidora é muito significativa em todos os aspectos, o controle interno não é usado somente no setor de distribuição e logística, mas sim em outros departamentos como, por exemplo, o departamento de compras, onde há todo um processo de controle interno para que a organização de maneira geral alcance seus objetivos. No setor de distribuição o controle interno é importante para que seja garantido que toda e qualquer mercadoria solicitada pelo cliente, chegue em tempo hábil sem que haja avaria ou até mesmo desvios dos produtos.

No setor de faturamento o controle é importante, pois o mesmo fica responsável por toda separação e destino das cargas, garantindo a total certeza de que os clientes irão receber suas mercadorias de acordo com seus pedidos solicitados. Para o setor de compras o controle interno também é importante, pois é o momento em que a empresa negocia com seus fornecedores suas compras para revender.

Para que o controle interno funcione e seja aplicado de maneira correta, é necessário que todos os setores da organização estejam conectados e ligados em todo e qualquer acontecimento dentro da organização. A empresa Dn Distribuidora no entanto precisa ainda se atentar e analisar de formas minuciosa quais controles internos devem ser aplicados para um melhor funcionamento de suas distribuições.



Para a empresa Dn Distribuidora, a importância do controle interno para competitividade é fazer a diferença no mercado de trabalho, mostrando que a mesma é uma empresa em que seus clientes, fornecedores e colaboradores podem confiar, realizando suas distribuições com rapidez e excelência, focalizando em todas as atividades e processos como um todo para que a qualidade seja alcançada tornando-se uma empresa com grau significativo de competitividade frente a um mercado acirrado e diversificado.

### Considerações Finais

Esta pesquisa serviu para mostrar a importância do controle interno no processo de distribuição para a competitividade organizacional, muitas organizações se veem em situações alarmantes por não terem um controle interno dentro de suas organizações. O controle interno é umas das ferramentas mais importantes da empresa para se manterem dentro do mercado que é bastante competitivo.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que a empresa Dn Distribuidora possui controles internos em seus departamentos, porém ainda ocorrem algumas falhas em suas distribuições pelo fato de não utilizarem de maneira correta os mesmos, evidenciando a necessidade de implementação de processos de controle interno adequado às necessidades da empresa, pois é notório que será um fator de vital importância para o correto e pleno funcionamento desses processos.

Como resposta ao objetivo geral proposto que é analisar a importância do controle interno no processo de distribuição da empresa Dunorte distribuidora, entende-se que se a empresa não fizer uso de procedimentos como o controle interno, é bem provável que a mesma possa ter sérios problemas para se manter no mercado, pois seus objetivos e suas metas serão baseadas em inúmeras informações e dados não confiáveis, no qual acarretará em fraudes ou perdas financeiras.

Em resposta do tema proposto a pesquisa obteve dados significativamente satisfatórios sendo possível constatar e evidenciar que o controle interno exerce de forma concreta grande influência nos processos de distribuição para competitividade organizacional sendo este importantíssimo para que as atividades da empresa possam ser desempenhadas com elevado grau de qualidade e eficiência, minimizando as riscos, falhas de execução, salvaguardando seus ativos bem como sendo indispensável aos gestores para que possam tomar decisões mais assertivas tendo o embasamento do



controle interno onde abrangerá mais que as atividades desenvolvidas na empresa, onde este contemplará o planejamento estratégico e estrutura corretamente definidos, o monitoramento desses fluxos, análises de qualidade e eficiência sendo possível identificar os processos onde existem falhas e erros, proporcionando estabelecer as melhorias necessárias com objetivo da efetividade da performance como um todo das atividades desenvolvidas na empresa para que a gestão tenha capacidade de gerenciar corretamente as estratégias da organização.

Os dados da pesquisa demonstram que a empresa realiza em seus processos algum controle interno que são necessários para que suas atividades sejam bem desenvolvidas, para que estejam amparadas e para que tenham respaldo, desta forma o controle interno agrega um valor considerável na qualidade e produtividade dos processos, aumentando sua capacidade e disponibilizando recursos para que se possa alcançar os objetivos da empresa, dentre estes a competitividade no mercado, um desafio possível de alcançar desde que o controle interno seja de fato implementado e bem executado de acordo com a necessidade da empresa e um bom planejamento estratégico.

É importante sugerir diante dos resultados da pesquisa que sejam verificados por meio de um planejamento estratégico a necessidade de implementar controles internos além dos existentes, para que as atividades estejam melhor amparadas, buscando também o aprimoramento dos controles existentes com a finalidade de minimizar as falhas advindas desses controles, onde possam medir de forma mais qualitativa o desempenho das atividades nos setores da empresa, para que o papel preponderante do controle interno possa contribuir de forma mais específica e ativa, fornecendo subsídios aos gestores executarem os planos de ações visando realizar as metas e concretizar o planejamento e alcance do objetivo da empresa.

#### REFERÊNCIAS:

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVARENGA, Antonio Carlos, NOVAES, Antônio Galvão N. Logística Aplicada: Suprimento e distribuição física. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



AVALOS, José Miguel Aguilera. Auditoria e gestão de riscos: Instituto Chiaventato (org.) – São Paulo: Saraiva, 2011.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D.J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Ed. Atlas 2011

115

CAXITO, Fabiano et al. Logística: um enfoque prático. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração no Novos Tempos. 2. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial. Teoria e Prática. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Atlas 2013.

CHRISTOPHER, Martin, Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial. São Paulo: Publifolha, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. Transporte e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1987.

JACOBSEN, Mércio. Logística empresarial. 2. ed. Itajaí: UNIVALI, 2006.

JÚNIOR, José Hernandez Perez, BEGALLI, Glauco Antonio. Elaboração das Demonstrações Contábeis. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.





LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: Princípios e Tendência. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NOVAES, Antônia G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de, PEREZ JR, José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. Textos e Casos Práticos com Solução. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

PARREIRAS, Reinaldo. Marketing de transporte de cargas: conceitos e estratégias e táticas. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**ISBN nº 978-65-993495-0-8**