



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Mapeamento de processos como instrumento de apoio gerencial no fluxo das compras em uma organização**

### **RODRIGO MUNCHEN**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
rodrigo.munchen@outlook.com

### **LISANDRO RODRIGO GRASSEL**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
lrgrassel@hotmail.com

### **NEUSA MARIA GONÇALVES SALLA**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
neusalla@santoangelo.uri.br

### **LUCÉLIA IVONETE JULIANI**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI  
lucelia.juliani@gmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL NO FLUXO DAS COMPRAS EM UMA ORGANIZAÇÃO**

### **Resumo**

O mapeamento de processos, é uma ferramenta de grande importância para as organizações, bem como os controles de seus processos. Essas duas ferramentas andam juntas em busca dos objetivos da empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisão e na segurança da empresa. A partir destes argumentos, desenvolveu-se o interesse em realizar esse trabalho de pesquisa, devido à importância destas ferramentas no dia a dia das organizações, que teve como objetivo estudar teoricamente sobre mapeamento de processos gerenciais, mapear os processos do setor de compras de uma empresa de confecções, analisar as formas de controle em cada processo e propor melhorias nos processos mapeados. A metodologia utilizada para atingir os objetivos classificou-se como aplicada, sendo do ponto de vista de seus objetivos descritiva, quanto aos seus procedimentos técnicos uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa teve como plano realizar um mapeamento do processo de compras de uma loja de confecções no noroeste do Rio Grande do Sul, mapeando todos os processos que envolvem o setor de compras, o que envolve as compras e pedidos. Os resultados apresentados pelo estudo foram o fluxo e o mapeamento das operações, o apontamento dos processos críticos e sugestões de melhorias dos referidos processos.

**Palavras-chave:** Processos, Mapeamento, Controladoria.

### **Abstract**

The mapping process is a very important tool for organizations, as well as control of its processes. These two tools go together in search of the company's goals, helping managers in decision making and enterprise security. from these arguments, developed an interest in performing this research work because of the importance of these tools on a daily basis the organizations, which aimed to theoretically study on mapping management processes , map shopping industry processes a clothing company , to analyze how to control each process and propose improvements in the mapping process. The methodology used to achieve the objectives was classified as applied, with the point of view of its descriptive purposes, as its technical procedures a literature search and case study. The research was to conduct a plan mapping the purchasing process of a clothing store in the northwest of Rio Grande do Sul, mapping all processes involving the purchasing department, which involves purchasing and order. The results presented in the study were the flow and mapping operations, the appointment of critical processes and suggestions of these process improvements.

**Keywords:** Processes , Mapping , Controllershship.



## 1.Introdução

O mapeamento de processos é cada vez mais utilizado pelas organizações com o objetivo de aumentar a produtividade da empresa, contribuição efetiva para o desenvolvimento e consolidação dos sistemas de qualidade da empresa, aumento da interação e agilidade com os clientes e como uma ferramenta estratégica para melhoria dos resultados.

A gestão de processos pode ser utilizada pela empresa no seu processo decisório, diminuindo dessa forma os riscos de comprometer a sua lucratividade e rentabilidade, aumentando a competitividade e sobrevivência no mercado. Dessa forma é necessário diagnosticar como funciona o processo decisório e quais instrumentos são utilizados para embasar as decisões das empresas.

O Objetivo do presente artigo é fazer o mapeamento e descrição do processo de compras das Lojas Hoje, que se localiza na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, onde pequenas e médias empresas predominam, sendo elas de suma importância para economia local, pois geram empregos e movimentam a economia local. O ciclo de vida dessas empresas é cada vez menor, sendo que, um dos motivos é a falta de conhecimento dos processos que compõem a sua cadeia de valor.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é uma ferramenta importante para as empresas, assim como também são importantes os controles. Com a mesma os gestores têm como verificar com mais precisão os resultados da empresa assim auxiliando na tomada de decisão com mais agilidade, dando uma resposta rápida ao que o mercado exige para se tornar mais competitivo e buscar os objetivos da empresa.

A contabilidade passa a ser um instrumento de gerenciamento atuante e poderoso, provendo seus usuários com relatórios e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade de tal forma que as metas definidas no planejamento estratégico possam ser constantemente reavaliadas e, enfim, obtidas (Conselho Regional de contabilidade do estado de São Paulo, 1998, pag.18).

A contabilidade gerencial auxilia na gestão da organização uma vez que seus relatórios auxiliam em todos os processos da cada etapa do planejamento. Uma vez de posse das informações gerenciais é possível tomar decisões mais assertivas assim como implementar ações corretivas para alcanças as metas estabelecidas no planejamento.

As decisões de uma organização estão divididas em dois tipos: de planejamento e de controle. No entanto, na prática, planejar e controlar estão muito inter-relacionadas a ponto que é difícil separar um processo do outro (Horngren, Sundem, Stratton, 2010).

Como na maioria das vezes o gestor responsável pelo planejamento e pelo controle é a mesma pessoa, fica muito mais difícil separar o planejamento do controle, mas isso faz-se necessário porque possuem papéis diferentes no processo decisório.

### 2.1 Controladoria

A controladoria tem por finalidade garantir as informações para a organização, ela precisa analisar todas as possíveis ameaças, sejam elas internas ou externas. Deve garantir que todas as áreas da empresa estão colaborando de acordo com os objetivos propostos, e identificar



caso alguma área não esteja colaborando de forma adequada e sugerir aos gestores um modo de trabalho que possa melhorar a eficácia operacional.

A controladoria, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área (MOSIMANN, FISCH, 1999). A principal etapa está no início, onde são definidos os parâmetros dos controles a fim de preservar e alcançar os objetivos da empresa. O setor de controladoria ligada ao setor contábil é responsável por controlar os gastos da organização e para isso, o *controller* faz um planejamento orçamentário e deve ficar responsável por monitorar esse planejamento.

Segundo Brito (2003, p.21) definir a atividade da controladoria em instituições financeiras e em corporações não financeiras não é tarefa muito fácil, uma vez que ela assume atividades diferentes dependendo da cultura e dos costumes das corporações. Cada organização terá o seu modo de trabalhar, e para que a controladoria seja implantada, deverá criar um modelo próprio para que consiga trabalhar de forma a alcançar os objetivos da empresa.

Cabe ao *controller* segurar que tudo que foi planejado pela organização seja realmente cumprido e analisar as propostas dos gestores quanto a alguma mudança sugerida, para que sempre estava dentro do planejado fazendo com que a organização possa buscar os objetivos propostos.

## 2.2 Controles Internos

O entendimento do objetivo do controle, de forma ampla e irrestrita, é, de fato, o principal elemento para a conclusão sobre a melhor forma de sua adoção. A identificação deste objetivo possibilita a correspondente averiguação sobre seu alcance, o que assegura o controle sobre a eficácia do processo (DIAS, 2008). Os controles internos, garantem a integridade das informações e também a segurança das organizações perante seus colaboradores, fornecedores e clientes, evitando fraudes, manipulação de informações e desvios.

Segundo o Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo (CRC-SP, 1998) “é importante a geração de dados exatos para alimentação do sistema de informações. Nesse sentido, um controle interno adequado proporciona a segurança de que os relatórios contábeis e gerenciais são fidedignos”.

O controle deve partir do setor de contabilidade, o qual não deve participar de compra ou venda, isso pelo motivo o qual faz com que esse setor possa conferir e controlar entradas e saídas podendo confrontar informações a fim de garantir a integridade das informações. Cabe ao setor de contabilidade e controle gerar as informações gerenciais para tomada de decisão por parte da diretoria, e com todos os setores interligados, torna-se mais fácil e ágil e geração destes relatórios.

O controle gerencial encaixa-se entre a formação da estratégia e o controle de tarefas. A formulação de estratégias baseia-se em aproximações imprecisas do futuro; o controle de tarefas baseia-se em acurados dados reais, e o controle gerencial situa-se no meio. O planejamento e o controle têm importância aproximadamente igual, no controle gerencial (ANTONY, GAVINDARAJAN, 2002).

Todas as empresas podem implantar um controle em suas atividades, qualquer ramo de atividade permite se criar um modelo de controle. O controle é importante tanto em grandes como em pequenas empresas, para isso se faz necessário fazer um estudo da empresa e posteriormente a criação de um modelo de controle.

Através de controles implantados na organização, é possível ter qualidade no produto entregue tanto do fornecedor quanto para o cliente. O controle também é útil no momento de avaliar a produção ou do desempenho de cada funcionário.



Para que os controles funcionem de maneira correta, cada setor da empresa deve estar bem definido e cada funcionário tenha apenas uma função e que não possa estar responsável por algum processo subsequente, evitando que um mesmo funcionário tenha como desviar alguma informação ou até mesmo um produto.

Os controles estão diretamente relacionados com o mapeamento dos processos da organização. No momento em que se cria um modelo de mapeamento, são incluídos os controles necessários para que se torne viável e ao mesmo tempo seguro para a empresa.

Um controle pode ser pensado da melhor forma possível, pode ser excelente na teoria e ainda pode ser informatizado para aumentar a credibilidade, mas tudo isso não é suficiente se as pessoas que registram as informações não o fazem da maneira correta, quem alimenta os dados para o sistema de controle deve ter muita atenção ao lançar para não errar pois qualquer erro distorce os relatórios de controle e pode causar sérios problemas a organização.

### 2.3 Gestão de Processos

Pode-se definir um processo de acordo com Cury (2007) como uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos e geram produtos, com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor, dessa forma, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, esta integrando um processo. Conforme Oliveira (2009) o ambiente da administração de processos, que é o conjunto de partes externas aos processos, mas que podem influir ou receber influência, de maneira direta ou indireta, do desenvolvimento e operacionalização dos referidos processos na empresa.

O mapeamento de processos é uma ferramenta de visualização completa e de compreensão e conexão das atividades executadas num processo. Mapear as atividades desenvolvidas na organização, permite aos gestores uma visão de trabalho como um todo, facilitando a visualização do processo produtivo, ou seja, necessidade de produtos para produção, tempo de produção. Assim é possível calcular a quantidade de matéria-prima diária a organização processa e conseqüentemente através deste dado, obter embasamento para novos pedidos.

Segundo Faria (1989) a melhor forma de corrigir erros é analisando o funcionamento do processo, de maneira tal que seja possível observar todas as fases para sentir a articulação, a necessidade de sua permanência e a importância das mesmas para efeito de hierarquização. Assim o fluxograma tem por objetivo eliminar a hierarquização a combinação e a sincronização de fases, objetivando a simplificação do trabalho.

Para melhor entendimento das atividades que são realizadas e que impactam ou área e setores, é necessário que o que o desenho do processo seja exercido de forma que sua leitura considere o trâmite de informações, formulários, documentos e rotinas envolvidas de forma horizontal. A base do trâmite destas informações são as áreas envolvidas, as quais são alocadas uma ao lado da outra no fluxo do processo. Quando se lê o fluxo, é possível o entendimento de todas as áreas envolvidas e qual sua participação no processo (DIAS, 2008).

O fluxograma serve também para que o gestor possa analisar melhores formas para o processamento dos produtos. Com o mapeamento realizado, o gestor pode observar as várias rotinas realizadas para formar a produção e através de sua observação pode ver que tem processos atrapalhados ou de pouco resultado e agregar em algum outro processo que poderia dar conta em função do tempo de realizar as duas tarefas juntas, ou até ainda, o gestor poderia ver que em algum processo estaria com funções acumuladas formando um gargalo na produção e podendo assim dividir esse processo e dois o mais para que a produção pudesse render de forma uniforme em todos os setores.

Ao detectar que um processo é complexo, é regra que ele seja subdividido em sub processos. Dessa forma, é possível concentrar-se em cada segmento do processo de forma mais apurada, detalhada. Assim, a administração de processos é um ato de inteligência, pois corresponde a



fazer muito mais, em termos de resultados, com muito menos, em termos de recursos, ela refere-se à inovação, que é o processo de aplicar a criatividade, mas sempre voltada para resultados efetivos (CRUZ, 2003; OLIVEIRA, 2009).

A abordagem de processos de negócios constitui a área de maior ganho de eficiência por meio da melhoria da interface entre o nível estratégico e operacional da empresa, bem como possibilita a eficácia empresarial na medida em que permite estruturar uma organização centrada no cliente e mercado (TACHIZAWA, SCAICO, 1997) Essas mudanças reduzem a quantidade de material utilizada na produção e até mesmo o tempo de produção e tudo isso reveste em ganho financeiro para a empresa, pois ela tem uma redução no custo de produção e consequentemente um mark-up maior em seu produto.

### **3. Metodologia**

Essa pesquisa segundo VERGARA (2014, p. 41), está classificada em dois critérios: a) Quanto aos fins; b) Quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva, aplicada e explicativa. Quanto aos meios de Campo, investigação documental, bibliográfica e participante.

Conforme Vergara (2014, p.42) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Ao construir o mapeamento de processos e seus controles o objetivo foi de descrever os componentes e estabelecer as conexões entre os mesmos sem o compromisso de explicar os fenômenos que originam as ligações.

De outra parte, essa investigação é aplicada porque demonstrou os benefícios da implantação de um modelo de mapeamento e controles em uma empresa do ramo de confecções no interior do Rio Grande do Sul com sua Matriz na cidade de Santo Cristo, uma vez que a pesquisa aplicada motiva-se em resolver problemas concretos, mais imediatos ou não.

Por outro lado, o estudo foi explicativo porque abordou sobre os procedimentos para implantação de um modelo de mapeamento e controle.

Os meios utilizados para alcançar os objetivos do estudo foi bibliográfico pois realizou-se pesquisa em livros específico da área, redes eletrônicas, artigos e periódicos. Além da pesquisa de campo onde foram coletados os dados da empresa em documentos e de forma pessoal consultando os responsáveis pelos setores que compõe o processo.

De acordo com os objetivos propostos, foi realizado um mapeamento com os dados coletados na empresa para sugerir melhorias aos gestores das Lojas Hoje.

A análise dos dados, foi feita de modo a comparar com modelos de mapeamento sugeridos em bibliografias e adaptar à realidade das Lojas Hoje a fim de propor um modelo de mapeamento que traga benefícios a empresa.

Com a elaboração do mapeamento, foi sugerido a implantação de determinados controles que se entendeu necessário para melhorar a segurança da empresa, esses controles podem ser analisados a partir do mapeamento e das atividades da empresa.

### **4. Análise dos Resultados**

#### **4.1 Mapeamento dos processos do setor de compras**

O setor de compras das Lojas Hoje, é responsável pelas compras de produtos para comercialização, não contemplando as compra de materiais de escritório e outros itens não destinados a comercialização.

O processo de compras possui três procedimentos: o primeiro envolve a solicitação de compra por pedido de cliente. O segundo procedimento é realizado por meio de representantes



comerciais dos fornecedores. O terceiro procedimento envolve a compra quando percebida a necessidade de reposição da mercadoria por parte do setor de compras. Em todos os procedimentos são utilizados relatório de análise de giro dos produtos para auxiliar a definição da necessidade da compra. O procedimento mais utilizado é aquele em que o representante oferece o produto.

O processo de compra é iniciado a partir da solicitação do vendedor que efetuou o pedido do cliente. A solicitação chega até a gerente da loja, que repassa o pedido para a pessoa responsável pelas compras através de contato telefônico ou correio eletrônico. A pessoa responsável pelas compras recebe o pedido e verifica a disponibilidade financeira junto ao responsável financeiro e solicita um relatório de estoque de todos os produtos da mesma marca, com a finalidade de analisar os produtos existentes da marca para que possa programar a compra dos produtos faltantes, caso necessário, com informações do estoque atual, quantidade vendida nos últimos 12 meses e o tempo projetado para a duração do estoque atual. A partir desta análise avalia-se a necessidade da compra, caso não seja necessária a compra é dado retorno para a gerente solicitante para que efetue ao cancelamento do pedido. Sendo a avaliação positiva é dada a continuidade no processo de compras.

Na sequência é realizado o contato com o fornecedor através de telefone e se verifica a disponibilidade dos produtos e se disponíveis efetua-se a confirmação do pedido via e-mail. O fornecedor por sua vez confirma em resposta ao e-mail e envia uma cópia do pedido. Com esse retorno, a compradora imprime a cópia do pedido, lança-o no sistema e arquiva em uma pasta específica de pedidos. Esses procedimentos estão demonstrados na Figura 1.

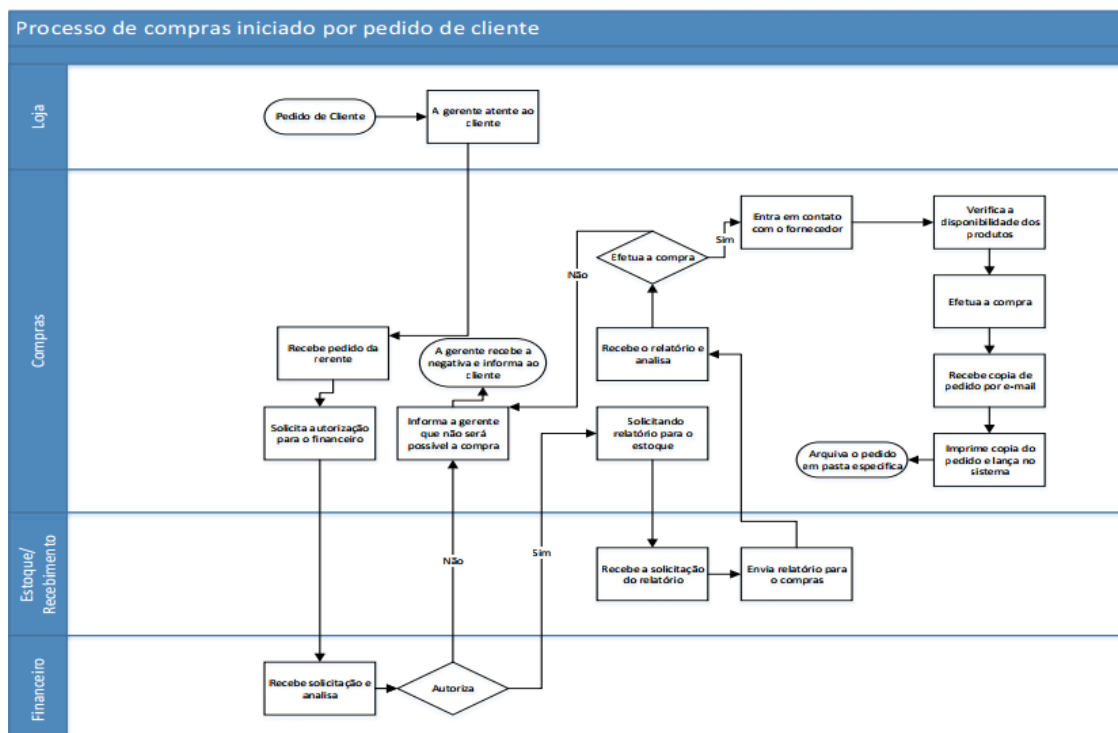


Figura 1: Fluxo do processo de compra / Pedido.

A compra quando iniciada pelo vendedor/representante de uma marca, acontece da seguinte forma: o representante entra em contato com a compradora da empresa a fim de saber do interesse em recebe-lo para apresentar uma nova coleção recém lançada no mercado. A compradora por sua vez, solicita um tempo para análise e posteriormente retorna o contato para agendar visita ou não. Essa análise que é realizada, tem por base relatórios do estoque



com quantidade de estoque atual e giro da mercadoria vendida da determinada marca. Realizada a análise, a compradora verifica a melhor data para receber o representante e retorna o contato para agendar a visita ou para dispensar caso não tenha interesse em conferir a nova coleção.

Quando a visita é agendada, a compradora recebe o representante para conferir os novos produtos e seleciona as peças de acordo com o perfil de seus clientes. Essa compra é limitada ao valor estipulado pelo setor financeiro, para que se tenha um controle com o fluxo de caixa. Com as peças escolhidas, o representante formaliza o pedido por meio de um formulário, o qual permanece uma via com a compradora para que possam ser realizados os controles necessários. A compradora deverá lançar o pedido no sistema e arquivar a cópia em pasta específica de pedidos. Conforme podemos ver abaixo na figura 2.

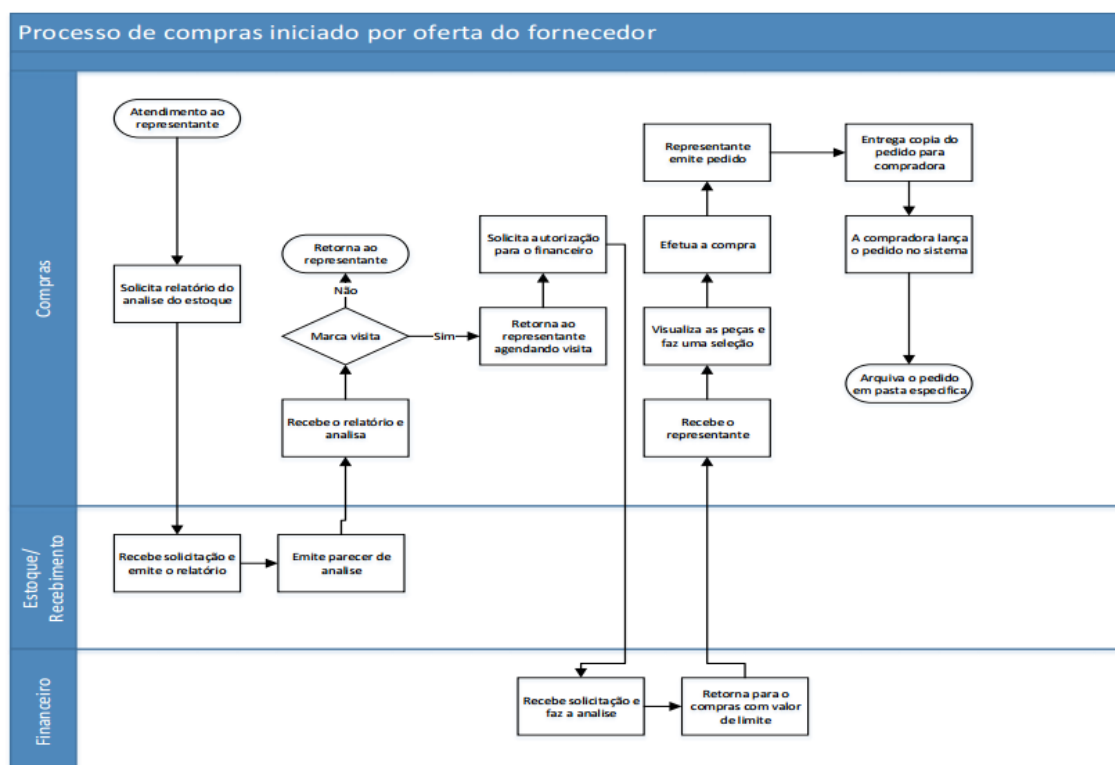


Figura 2: Processo de compras iniciado por oferta do fornecedor.

As compras por iniciativa da compradora acontecem da seguinte forma: a compradora encaminha um e-mail para as gerentes das filiais solicitando quais produtos estão faltando na loja. Ao retornar o E-mail com resposta dos produtos faltantes, a compradora analisa a necessidade de compra de cada produto com auxílio de relatórios para que possa fazer uma lista com os produtos a serem comprados. A lista é realizada com seleção de marcas para identificar o fornecedor e realizar o pedido ou deslocar até o estabelecimento do fornecedor realizar a compra.

Em relação aos fornecedores, existem dois grupos de fornecedores, sendo os fornecedores que atendem com representantes na sede das Lojas Hoje e os fornecedores que possuem apenas estabelecimento comercial fixo, sendo necessário se deslocar até o fornecedor para realizar a compra.

Nos casos em que se procura o fornecedor que sempre são com lojas em shopping, é agendada viagem de compras com empresas que prestam esse serviço de transporte específico para lojistas. E quando a compra pode ser realizada através de representante da marca, a







Com o mapeamento realizado surgiram algumas melhorias a serem aplicadas nos processos das Lojas Hoje, melhorias que reduzem o tempo para realizar os processos e podem diminuir o retrabalho. Também surgiram melhorias nos controles a serem aplicados para que se torne mais seguro para a empresa e também para os seus colaboradores.

Foram sugeridas algumas alterações nos processos, reorganizando algumas tarefas, trocando a ordem que elas ocorrem para que se torne um processo mais eficaz. Também foram sugeridos alguns novos controles para esses processos, assim tornando-os mais seguros. No modelo de trabalho existente na empresa (figura 1), o contato com o fornecedor para ver a disponibilidade do produto era realizado no final do processo, somente quando iria ser feito o pedido, no modelo sugerido, essa etapa foi antecipada para o início devido a não ser necessário realizar as outras tarefas sendo que o fornecedor não tenha o produto, também foi antecipada a etapa em que é feita a verificação do estoque para estar antes da solicitação de autorização de compra, nesta etapa foi incluído uma tarefa a mais que servira como controle ao mesmo tempo, o relatório de estoque que será emitido deve ter acompanhamento de um parecer com a opinião do responsável pelo relatório, sobre a compra de mais produtos que será utilizado pela compradora durante sua análise como documento auxiliar para tomar a decisão sobre a compra. A autorização financeira para compra vem logo em seguida, que anteriormente era realizada no início do processo, agora está no final, antes de efetuar a compra e para ser solicitada precisa de um formulário com assinatura do solicitante e no momento em que for autorizada, precisa da assinatura do responsável financeiro.

Também foram sugeridas algumas melhorias nos processos de compra por oferta do fornecedor (figura 2), onde algumas etapas dos processos estavam sendo deixadas para o final, um deles é a autorização do limite de compras que era solicitado um dia antes da visita e não era pré-requisito para agendamento da visita do representante, agora de acordo com o modelo sugerido passa a ser um dos pré-requisitos para marcar a visita com um valor de limite já definido no momento de agendar a visita, logo após ter analisado os relatórios de estoque a compradora solicita a autorização do limite. Também neste mesmo processo foi sugerido um novo controle, que é um formulário com assinatura do solicitante e de quem autorizou o limite de valor para compra, o qual anteriormente era realizado verbalmente, caso não tenha limite a compra não será agendada. Com esse controle, o setor financeiro poderá se programar melhor, controlando o fluxo de caixa de forma mais eficiente.

No processo em que a compradora inicia as compras (figura 3), foram sugeridas algumas modificações algumas tarefas incluindo novos controles para garantir a segurança da empresa. Foram sugeridos controles com apresentação de um formulário no procedimento de solicitação de limite de compras, onde agora sob o modelo sugerido o setor financeiro toma a decisão de liberar limite de compra ou não, caso seja negado o valor de limite de compras, a compra é encerrada mesmo estando em falta devido a manter o fluxo de caixa saudável. Outra alteração sugerida, foi na solicitação do relatório de análise do estoque, onde esse relatório era analisado somente pela compradora, e no modelo sugerido, seria realizada uma análise com parecer de uma pessoa do estoque e na avaliação do relatório realizada pela compradora, essa análise deve ser levada em conta para a tomada de decisão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi mapear e descrever os processos que envolvem o dia-a-dia do setor de compras da Empresa Hoje.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi selecionado o setor de compras da Empresa Hoje, devido ao valor significativo que este setor representa para a empresa, onde este processo foi mapeado e desenhado em forma de fluxograma.



Com o uso de mapeamento de processos foi possível analisar a metodologia de trabalho atual que envolve o setor de compras da empresa em estudo e propor melhorias, que podem ser visualizadas mediante a comparação dos fluxogramas desenhados e as sugestões descritas. Os fluxogramas apresentam de forma clara as rotinas diárias.

Entre as melhorias identificadas podem ser destacadas as seguintes: implantação de controles através de formulários na transição que o processo sofre na troca de um setor para outro e a reorganização dos processos para que evite retrabalhos.

Dentre as atividades descritas ressalta-se as atividades mais críticas, a decisão de realizar a compra e a escolha certa dos produtos a serem comprados, tendo em vista que, uma compra mal realizada pode ser uma venda que não acontece ou um produto que não terá giro.

## 6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

ATKINSON, ASnthonny A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3ª Ed. Editora Atlas. São Paulo, 2011.

BRITO, Osias Santana de. **Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras**. Editora Saraiva. São Paulo, 2003.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos : uma visão holística**. São Paulo : Atlas, 2007.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados**. São Paulo : Atlas, 2008.

FARIA, Albino Nogueira de. **Organização de empresas: racionalização, estruturação, e sistemas**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HORNGREN, Charles Thomas; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

MOSIMANN, Clara Pellegrinelo; FISCH, Silvio. **Controladoria, seu papel na administração de empresas**. 2ª Ed. Editora Atlas. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos : conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo : Atlas, 2009.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2014.