



ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS FINANCEIROS DA EMPRESA BETA.

Débora Câmara Crijá, e-mail: deboracrija@terra.com.br

307

Resumo: A alta competitividade do mercado torna cada vez mais complexo o processo decisório de uma empresa. É imprescindível que os gestores acertem o máximo possível em suas tomadas de decisão, para que se mantenha em equilíbrio e competitiva. Os controles internos financeiros possibilitam aos gestores terem as informações mais assertivas. O objetivo deste estudo é analisar se os controles internos financeiros da Empresa Beta estão adequados para atender às necessidades da gestão. Para isso foram identificados quais são os controles internos financeiros essenciais para gestão com base na literatura encontrada, identificados e avaliados os controles internos existentes, bem como as expectativas da gestão e indicadas as oportunidades de melhorias aplicáveis aos controles existentes, bem como proposição de novos. A abordagem de pesquisa utilizada foi o método qualitativo. Para coleta de dados utilizou-se análise de documentos, observação direta e entrevistas. Após a análise de resultados, pode-se concluir que a Empresa Beta ainda precisa adequar-se à alguns controles internos financeiros para garantir uma minimização dos riscos internos. A companhia necessita implementar procedimentos padrões otimizando o fluxo de informações e controles afim de possibilitar uma profissionalização interna.

Palavras-Chave:

Controles internos financeiros, controladoria, tomadas de decisão.

1. Introdução

Com a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, as organizações têm sido obrigadas a otimizar sua apuração de indicadores, revisar seu organograma e elevar seus níveis de controles, buscando assim aumentar suas receitas, melhorar seu desempenho e como consequência ver seu market share crescer. Para centralizar esses controles, o setor de controladoria vem ganhando força e se firmando como uma ciência que não apenas enfoca o conceito de controle econômico do patrimônio, enfatizando o conceito de processo de comunicação e informação econômica, mas sim como influenciadora direta no processo decisório das companhias modernas. (PADOVEZE, 2013)

A Controladoria é o órgão administrativo, cuja principal missão é zelar pela continuidade da companhia, garantindo a otimização do resultado da empresa. Esse setor deve suprir os gestores com as informações coerentes ao processo de tomada de decisão. (FIGUEIREDO, 2011)



Segundo Hecker & Wilson, à Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas para que o navio chegue ao destino. (PADOVEZE, 2013, p.33)

Ao mesmo tempo cabe ao setor de Controladoria sempre a posição ativa na condução da companhia, implantando controles internos de pré-ação e de pós-ação, alertando permanentemente aos gestores responsáveis pela tomada de decisão, garantindo a eficácia empresarial, controlando, informando, influenciando, sabendo que sua responsabilidade é fazer acontecer o planejado. (PELEIAS, 2002)

No Brasil somente agora as empresas estão reconhecendo o devido valor dos controles internos para o setor financeiro. Possuir um plano de organização dentro da companhia mitiga a possibilidade de erros e irregularidades, ao mesmo tempo em que promove a eficiência operacional e rege o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão. (MATARAZZO, 2010)

Segundo o Comitê de Organizações Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations), formado por representantes do AICPA, do American Accounting Association, do Institute of Internal Auditors e do Financial Executives Institute, o conselho de administração e pessoas relacionadas à diretoria administrativa são os responsáveis pela operação dos controles internos. Esse conjunto de procedimentos visa garantir o cumprimento de um objetivo definido, seja ele administrativo ou gerencial. (BRUNI E GOMES, 2010)

Segundo Motta (1992), é de conhecimento público que àquelas empresas que são contra a implantação ou negligenciam o monitoramento dos controles internos, estão expostas às fraudes, publicidade desfavorável e impacto negativo sobre o valor do acionista.



Diante da realidade de empresa de serviços focada em Tecnologia, com necessidade de tomada de decisões rápidas e assertivas está a Empresa Beta. Fundada a 15 anos instalada no Vale dos Sinos – Rio Grande do Sul, a empresa de pequeno porte, que ainda é jovem, cresceu rápido, e o objetivo principal de seus sócios é crescer ainda mais e se tornar referência em seu mercado.

Em 2014 a Empresa Beta traçou um planejamento estratégico cuja principal necessidade apontada foi a implantação imediata de controles internos, especialmente focados no setor financeiro, para suportar o crescimento exponencial previsto a partir daquele ano. Além disso, definiu também a criação de um setor de controladoria para fazer a gestão desses controles. Então, a partir de 2014 iniciou-se uma série de implantações de políticas e controles internos financeiros para mitigar erros e garantir que as informações usadas pelos gestores para tomada de decisões estariam corretas.

2. Revisão da literatura

2.1. Controladoria

Segundo Martins (2005) o conceito Controladoria criou-se frente à necessidade de controle por parte das companhias norte-americanas em meados do século XX. Com a Revolução Industrial, houveram muitos conglomerados resultantes de fusões, com uma estrutura complexa de departamentos, criando a demanda por parte dos gestores e acionistas de um controle central. Essa necessidade evoluiu ao longo dos anos, o conceito se modernizou chegando ao que Figueiredo e Caggiano (2011) definiram como: a Controladoria sendo o setor focado em zelar pelo progresso e continuidade da companhia, sendo responsável pela otimização do resultado global.

2.2 Controles internos do setor financeiro

Os controles internos são processos operados pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, criados para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas categorias de: confiabilidade de informações financeiras, compliance, eficiência e eficácia nessas operações. (BRUNI E GOMES, 2010)



Para Ritta, Elias, Dorow e Rabello (2008) os princípios do controle interno são: segregação de funções: uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis; sistema de autorização e aprovação: estabelece o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com os riscos envolvidos e as responsabilidades; determinação de funções e responsabilidades: elaboração de organograma claro com responsabilidades e autoridades definidas por toda linha hierárquica; rotatividade entre funcionários nas atividades: promover rodízio dos funcionários responsáveis por cada trabalho, essa ação reduz a ocorrência de fraudes e contribui para aprimoramento do processo; legislação: exalta a necessidade de atualização contínua sobre a legislação vigente, buscando diminuir riscos e não expor a companhia às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos legais vigentes; contagens físicas independentes: refere-se à realização de contagens físicas de bens e valores periodicamente. Busca maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

É possível estabelecer uma distinção entre controles contábeis e controles administrativos, segundo Attie (1998, p.61): controles contábeis: é integrado pelos métodos e procedimentos diretamente relacionados à proteção do patrimônio e à fidedignidade dos registros contábeis. Esse grupo é composto, entre outros, pelos controles: sistema de autorização e aprovação, segregação de funções de escriturações e elaboração dos relatórios contábeis e controles físicos sobre estes valores. Controles administrativos: compõem esse grupo os métodos e procedimentos que se relacionam à eficiência operacional e à decisão política planejada pela administração. Esse grupo é composto, entre outros, pelos controles: análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.



Na maior parte das empresas o colaborador responsável pelo departamento financeiro tem responsabilidade direta pela administração do caixa, pelo planejamento dos recursos financeiros, pela venda de títulos e ações para levantar capital e pela supervisão do fundo de pensão da empresa (WESTON E BRINGHAM, 2000). Com isso, pode-se afirmar que para promover um sistema de controle interno efetivo, a empresa precisa dispor de profissionais capacitados e que sigam padrões modelo, e com isso possam obter as informações necessárias na análise de dados e tomadas de decisão.

Segundo Crepaldi (2002), setores como compras, vendas, contas a pagar e receber, folha de pagamento, estoque de mercadorias e financeiro são os departamentos com maior propensão às irregularidades.

3. Metodologia

A abordagem de pesquisa utilizada foi o método qualitativo, objetivando uma análise profunda para indicar e analisar os controles internos já desenvolvidos hoje na empresa e propor melhorias. Gil (2010) definiu a metodologia de pesquisa qualitativa como não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, proporcionando exemplificação e compreensão do contexto do problema.

O método de pesquisa a ser aplicado é o estudo de caso. Prodanov (2013), salientou que esse método consiste em um estudo exaustivo de um ou mais objetos, permitindo assim seu amplo e profundo conhecimento. Já Yin (2005) qualificou o estudo de caso como uma investigação empírica cujo objetivo principal é investigar um fenômeno contemporâneo, podendo ter como tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Neste trabalho é utilizado o tipo descritiva.

Esse trabalho visa analisar os controles internos já realizados no setor financeiro da Empresa Beta e propor melhorias, baseado na literatura. Essa pesquisa foi concebida buscando atender aos interesses tanto da parte acadêmica quanto da empresa objeto do estudo.

3.1. Objeto da pesquisa



A empresa alvo do estudo é uma companhia de tecnologia do Vale dos Sinos – Rio Grande do Sul, que não pode ser identificada pois solicitou sigilo, então nesse estudo se denominará Empresa Beta. Fundada em 2003, uma empresa de pequeno porte, conta com aproximadamente 180 colaboradores, atualmente além da planta no Vale dos Sinos possui uma unidade na Vila Olímpia em São Paulo. A empresa Beta é destaque em mostrar à grandes indústrias como a inteligência artificial, machine learning e big data podem participar do dia-a-dia dos profissionais da indústria de forma simples, prática e inteligente, contribuindo com a estratégia, execução e mensuração de suas atividades, propiciando assim que os clientes passem mais tempo agindo que analisando dados.

Apesar de jovem é uma empresa com um nível de governança corporativo bom. O setor financeiro da companhia realiza controles internos básicos, porém esses controles não se encontram amplamente documentados.

Entendeu-se que essa pesquisa é relevante, pois os dados extraídos das pesquisas bibliográficas e documentais, e de observação podem servir de fonte de pesquisa para outras empresas de porte e ramo similar a mesma.

Essa empresa foi escolhida pois além de ser possível estudar os controles internos do setor financeiro e propor melhorias, também foi permitido acesso à autora do trabalho.

3.2. Coleta de dados

Para Saccol (2012), cada método de pesquisa pode usar variadas técnicas de coleta de dados. Especificamente para esse estudo usou-se entrevistas, análise de documentos e observação direta.

Por meio da observação direta, foi possível analisar os processos na prática, compreender a cultura da empresa no que tange controles internos do setor financeiro, bem como as informações são tratadas e reportadas aos usuários.

A análise de documentos comprobatórios físicos e eletrônicos forneceu evidências de suma importância ao estudo, comprovando quais são os controles internos atuais do setor financeiro.



Os dados coletados com a análise de documentos e observação foram complementados com as entrevistas. Essa, semiestruturada, foi aplicada aos gestores da empresa, que são cinco diretores e ao gerente financeiro. A entrevista buscou entender quais são os controles que os diretores entendem como mais importantes e qual a sugestão de controle que eles julgam importante ser implementada e ao gerente financeiro questionou-se pontos específicos de controles internos do setor financeiro.

313

3.3. Tratamento e análise de dados

Para realização desse estudo realizou-se análise de documentos relativos ao processo da empresa, porém a companhia não permitiu arquivamento de nenhum documento. O conteúdo das entrevistas foram transcritos para um documento em Word.

Os dados coletados durante todo o estudo foram organizados em tópicos de acordo com a literatura para facilitar a análise comparativa entre os dados coletados e as respostas das entrevistas.

O referencial teórico foi analisado frente aos dados coletados durante o estudo visando verificar se os controles internos do setor financeiro na empresa Beta coincidem com o que os autores referem na teoria.

4. Análise dos resultados

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso, onde consta a análise dos dados obtidos na empresa através da observação direta, análise documental e entrevistas feitas com os diretores e gerente financeiro.

Inicialmente serão descritos os procedimentos realizados atualmente nos setores Disponibilidade de Caixa e Bancos, Contas a Pagar e Contas a Receber e Fluxo de caixa, posteriormente serão apresentados os resultados das entrevistas propostas com a opinião dos gestores sobre os controles internos existentes no setor financeiro da empresa.



Por meio da observação direta e documentação foram coletados os dados para apresentação do processo atual e proposição de melhorias referenciadas pela fundamentação teórica. Já com as entrevistas, foi possível entender qual é o nível de satisfação da diretoria com os controles internos financeiros atualmente aplicados.

4.1. Descrição do setor financeiro

O controle do setor financeiro é essencial para o bom desempenho da companhia, uma vez que é a partir dele que os responsáveis pela tomada de decisões podem verificar a saúde da mesma, traçar metas estratégicas com base nos recursos disponíveis e decidir por investimentos internos e de mercado.

É importante ressaltar que na Empresa Beta todos os orçamentos realizados passam pela aprovação do setor financeiro, desde a compra de materiais de expediente até a compra de ativos tecnológicos, contratação de plataformas, serviços de marketing e serviços de nuvem.

Dentre as áreas do setor financeiro que foram analisadas estão: Contas a Pagar, Contas a Receber, Disponibilidades de Caixa e Bancos e Fluxo de Caixa.

Frente a isto, neste item serão apresentados, analisados e discutidos os dados coletados através de entrevista a cinco diretores e ao gerente financeiro, análise de documentos e observações in loco.

4.1.1. Disponibilidades de caixa e bancos

As atividades relacionadas ao caixa e bancos referem-se a toda circulação de numerários e movimentações financeiras. A Empresa Beta possui um analista responsável pelo caixa da empresa, que possui um fundo fixo de no mínimo R\$ 300,00 para eventuais despesas diárias e troco para possíveis fornecedores que precisam receber a vista. Esse analista controla os valores pagos diariamente em espécie, além de proceder com o lançamento contábil das despesas no ERP da companhia.



Diariamente o caixa é fechado e conferido pela mesma pessoa, que compara os valores baixados no sistema com os documentos comprobatórios físicos, os valores coincidindo com os baixados no sistema, os comprovantes seguem para contabilidade e os valores em dinheiro são armazenados no cofre. Na hipótese de não fecharem os valores do caixa com o que consta no sistema, os documentos e o dinheiro são conferidos pelo gerente financeiro. Não existe procedimento pré-estabelecido no caso de não ser localizado o erro no caixa após conferência.

4.1.2. Contas a pagar

O Contas a Pagar é composto pelos compromissos assumidos com fornecedores de material de uso e consumo, contratos de prestação de serviços, manutenções, folha de pagamento, dentre outros.

A pessoa responsável por este setor é também o mesmo analista responsável pelo caixa. Neste setor também não é seguido nenhum manual de procedimentos padrões.

4.1.3. Contas a receber

O Contas a Receber tem sua origem no momento em que a organização efetua uma venda de seu serviço e registra um valor em seu ativo, transformando-se em um compromisso que o cliente assume perante ao fornecedor.

Para toda venda, é realizado um estudo prévio para a concessão do crédito. Essa pesquisa é realizada através da plataforma do Serasa, a referida gera sugestões de crédito de acordo com perfil e histórico do cliente. A Empresa Beta tem como prática a orientação aos seus vendedores de seguirem fielmente as recomendações de crédito geradas pelo Serasa.

A companhia possui duas pessoas responsáveis pelo setor de contas a receber, os meios de pagamento utilizados são títulos (envidados a apenas uma instituição bancária) e depósito em conta, não sendo permitidos recebimentos em espécie. Nesse setor, o controle é efetuado sobre os títulos e notas enviados aos clientes e relatórios de controle do ERP.



4.1.4. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa da Empresa Beta é elaborado pelas analistas de contas a receber e tem como função principal nortear o gerente financeiro com relação à capacidade de pagamento e investimento da companhia.

O referido controle é realizado via uma planilha em Excel onde diariamente o analista imprime um relatório de contas a pagar e um relatório de contas a receber efetivados no dia anterior e confere quanto efetivou-se dos recebimentos e pagamentos previstos. Na hipótese de haver recebimentos em atraso a analista de contas a receber avalia a possibilidade de recebimentos nos próximos dias e realoca a inadimplência nas entradas previstas.

Uma vez descritas as atividades do setor financeiro, no próximo tópico serão relacionadas opiniões dos cinco diretores e o gerente financeiro, entrevistados sobre controles internos e informações da controladoria, gerando insights importantes sobre melhorias a serem implementadas e deficiências que vem sendo percebidas pelos referidos.

4.2. Resultados das entrevistas aos diretores e gerente financeiro

As entrevistas aos gestores foram aplicadas com o intuito de entender o grau de contentamento dos referidos com os controles internos implantados pela controladoria no setor financeiro da Empresa Beta e os indicadores gerados pelo mesmo setor.

Percebeu-se um desconhecimento sobre o que são os controles internos, como comprova o trecho abaixo:

“Considero os controles internos do nosso setor financeiro bons, temos um baixo nível de inadimplência e pessoas de confiança no comando das operações fundamentais.”

A respeito dos controles internos em caixa e disponibilidades um dos gestores ponderou a necessidade da segregação de funções:



“Como o analista que cuida desse setor é o mesmo que realiza o Contas a Pagar no banco e confere o caixa, mesmo com a autorização posterior do gerente financeiro, entendo que o risco de fraude é alto, até porque alguns pagamentos são realizados em espécie. Recomendo segregar as funções.”

A respeito dos controles internos em contas a pagar dois gestores explicitaram a necessidade de uma conferência mais consistente referente a folha de pagamento conforme segue:

“Embora saibamos que o sistema onde a folha de pagamento é gerada é de altíssima credibilidade, sabemos também que algumas vezes fomos vítimas de erros operacionais advindos da referida plataforma, por isso julgo de extrema importância que sejam implantados controles internos nos pagamentos de folha imediatamente.”

Quando questionados sobre o Contas a Receber três gestores demonstraram insatisfação com falta de políticas para liberação de crédito e segregação de função:

“Como as duas analistas de contas a receber não possuem atividades bem divididas, muitas vezes a mesma pessoa que emite a nota, baixa no sistema e cobra, favorecendo a chance de erros ou fraudes, por isso, julgo necessária a divisão de tarefas melhor definidas.”

“Muitas vezes o cliente teve um histórico de inadimplência no passado e mesmo assim não concedemos o crédito baseados no retorno do Serasa, penso que devíamos repensar a prática e escrever uma política de crédito mais branda.”

“Acredito que estamos carentes de uma política de crédito imediatamente.”

Quando perguntados sobre o fluxo de caixa da Empresa Beta, três gestores expuseram ideias muito semelhantes:

“Os setores responsáveis por enviar valores de previsões futuras de fluxo de caixa precisam ser mais empoderados, os valores devem ser em cima de previsões de fato e não baseado no mês anterior.”



“Nosso fluxo de caixa apresenta valores muito inconsistentes, acredito que se eliminássemos o Excel e implantássemos via ERP esse problema seria mitigado ou eliminado.”

“Creio que nosso fluxo de recebimentos deveria prever um percentual de inadimplência, além disso acredito que precisaríamos um analista de tesouraria exclusivamente dedicado ao fluxo de caixa.”

Com relação aos indicadores apresentados, houveram algumas sugestões de melhorias:

“Acredito que devemos ter menor números de indicadores para que as demonstrações sejam mais limpas e assertivas.”

“Entendo que deveria haver um treinamento do setor de controladoria junto à alta gestão sobre o que representa cada indicador.”

“Penso que as previsões de vendas futuras precisam ser realizadas com maior responsabilidade, pois o forecast está sempre distorcido, comprometendo o caixa da empresa, uma vez que gasta 100% do previsto e fatura 50%, julgo necessário a crítica dos responsáveis da controladoria.”

Como ao longo da entrevista foram explicados vários conceitos de controles internos, exemplos e fundamentos teóricos aos gestores, ao final foi deixado aberto a eles um momento para demonstrarem sua opinião sobre os controles internos da Empresa Beta e segue algumas opiniões:

“Acredito que com o crescimento exponencial que nossa empresa quer ter, é necessário com urgência ações de benchmarking para implantar controles internos consistentes e ao mesmo tempo que não retirem a velocidade alta de performance que as empresas de tecnologia necessitam.”

“Me interessei muitíssimo pelo tema, especialmente por ser evidente que tais controles agregarão valor à companhia e darão segurança para os gestores, para que o nosso crescimento se dê de forma sustentável.”



“Após nossa conversa, percebi que sempre confundi burocracia com controles internos, agora entendo que um processo pode ser bem controlado e ao mesmo tempo leve e ágil.”

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo geral analisar se os controles internos financeiros da Empresa Beta, pertencente ao ramo de Tecnologia, situada no Vale dos Sinos, São Leopoldo – RS, estão adequados para atender às necessidades da gestão. Optou-se pelo setor financeiro por entender-se que essa é uma das áreas mais críticas das empresas.

Buscando identificar os controles financeiros essenciais para a gestão, com base na literatura encontrada foi feita uma revisão literária utilizando diversos autores, identificando os principais setores dentro da área financeira, citando quais são os controles internos recomendados em cada setor: Disponibilidades de Caixa e Bancos, Contas a Pagar, Contas a Receber e Fluxo de Caixa. Conhecidos os conceitos, realizou-se um levantamento por meio de observação, entrevistas e documentações, afim de descrever os quatro setores e seus controles atuais.

A partir desse estudo notou-se a relevância dos controles internos em uma organização, especialmente no que tange processos realizados no setor financeiro, por ser esse um dos setores mais críticos nas empresas.

Uma vez que não existe um modelo padrão para controles internos financeiros e sim um conjunto de melhores práticas de acordo com cada empresa, é possível afirmar que os métodos que foram avaliados e adequados à realidade de cada empresa, se bem aplicados, são eficazes e trazem benefícios administrativos e financeiros à administração da companhia, atuando como aliados nos investimentos da empresa e no seu desenvolvimento econômico e competitivo frente ao mercado e seus concorrentes.



Também é possível identificar a partir da análise do setor financeiro e das operações desenvolvidas que a Empresa Beta ainda precisa adequar-se à alguns controles para garantir uma minimização dos riscos internos. A companhia necessita implantar procedimentos padrões otimizando o fluxo de informações e controles afim de possibilitar uma profissionalização interna.

Sendo assim, esse trabalho atingiu os objetivos propostos a partir do levantamento do setor financeiro, por meio de observação, documentação e entrevistas, descreveu os atuais controles internos desenvolvidos no setor financeiro da companhia, e contrapôs com os principais métodos de controle financeiro trazidos no referencial teórico.

REFERÊNCIAS

A ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF Neto, Alexandre. Estrutura e análise de balanços: um enfoque financeiro. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ATTIE, William. Auditoria conceitos e aplicações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BLATT, Adriano. Análises de balanços – estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron, 2001.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva (Org.). Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TRADEWAY COMMISSION – COSO. Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, João Maurício. Auditoria: Princípios e Técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

321

ISBN nº 978-65-993495-0-8