

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA PARA AUXILIAR OS CONTROLES INTERNOS: O CASO NEXXERA TECNOLOGIA E SERVIÇOS S.A

Marcos Aldojan Xangô da Silva

RESUMO

A Gestão do Conhecimento é considerada intangível, e hoje, já pode ser declarada como um recurso estratégico mais importante para a empresa do que um ponto com mão-de-obra barata; a Gestão do Conhecimento é a nova reestruturação do mercado. É o capital intelectual que alimenta o sucesso de uma companhia, e tudo depende da inteligência empresarial. Esta nova ferramenta busca implementar na empresa um melhor aproveitamento do conhecimento que ela já possui, diferenciá-la dos demais concorrentes, aperfeiçoar as tomadas de decisão, melhorar a estrutura dos processos internos, além de reduzir custos e aumentar a receita da organização. Assim, este artigo tem como objetivo demonstrar como os controles internos, utilizando-se a gestão do conhecimento, são imperiosos, nesse caso, para a empresa Nexxera Tecnologia e Serviços S.A, em seu setor financeiro e mais especificamente o contas a pagar. Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza aplicada. No tocante ao método de abordagem do problema, tratou-se uma pesquisa qualitativa. Quanto aos objetivos, o estudo foi exploratório. Os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa bibliográfica e documental. Por último, como instrumento de coleta de dados foi utilizada a observação participante. Constatou-se, principalmente, que a organização possui excelentes formas de controle interno, tais como mapeamento de processos e utilização de um sistema criado pela própria empresa para pagamentos e a necessidade da utilização de uma auditoria contábil mais frequente.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Controle Interno. Setor Financeiro. Contas a pagar. Nexxera.

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos de uma organização é a busca constante pelo equilíbrio e o desenvolvimento, para tanto, faz-se necessário o desempenho eficiente das equipes por meio de processos, automatização, agilidade e segurança, para que as atividades sejam desempenhadas para alcançar os resultados propostos.

Com o aumento e a complexidade dos processos administrativos, é necessário que os gestores busquem alternativas e meios para poder superar as dificuldades e desafios encontrados, como por exemplo, escassez de recursos financeiros e falta de planejamento financeiro, agentes que ocasionam o fechamento de inúmeras empresas. Diante disso, é importante que o gestor tenha informações precisas e de qualidade para apoiar sua gestão. Especialmente as empresas com base tecnológica, por possuírem, geralmente, características voltadas à gestão do

conhecimento.

Assim, torna-se interessante investigar como ocorre a utilização da gestão do conhecimento como ferramenta para auxiliar os controles internos de uma empresa de tecnologia - o que se caracteriza como a problemática deste estudo, o tema e os aspectos a serem abordados neste trabalho.

A justificativa para o trabalho decorre das constantes mudanças significativas e transformações que acontecem no ambiente destas empresas, no qual o mercado a cada dia se mostra mais competitivo, as organizações precisam estar preparadas para essa realidade social e econômica. Os controles internos surgem para as empresas como uma ferramenta fundamental para atingir o crescimento necessário, alcançando os objetivos e buscando a consolidação no mercado.

Destarte, este artigo tem como objetivo identificar como a gestão do conhecimento pode auxiliar na gestão dos controles internos do setor financeiro da empresa Nexxera Tecnologia S.A.

Para atingir este objetivo geral, fez-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos: a) realização de um levantamento bibliográfico sobre gestão da do conhecimento e controles internos; b) apresentar o controle interno e sua importância na administração financeira nas empresas; c) propor a integração da gestão da informação, visando o máximo de eficiência no controle interno das empresas d) caracterizar e apresentar o setor foco do estudo, a saber, o contas a pagar da empresa Nexxera.

O estudo se caracterizou por um estudo de caso da empresa Nexxera Tecnologia S.A, utilizando-se para tal, especialmente a pesquisa bibliográfica e observação participante. Também se explorou os processos internos da empresa, descrevendo as atividades existentes e, por fim, buscou-se soluções aos problemas apresentados, visualizados com a pesquisa realizada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente tópico destacam-se os fundamentos teóricos utilizados para a sustentação da pesquisa. Para tanto, é imperioso discorrer sobre dois assuntos: gestão conhecimento, e Controles Internos, buscando a raiz de origem de cada palavra, bem como seus conceitos e aplicabilidade.

A fundamentação teórica tem como propósito embasar conceitualmente e enriquecer o artigo desenvolvido, dar mais robustez a pesquisa por meio dos autores das áreas pesquisadas. Buscou-se, desta forma, estabelecer uma linguagem única utilizada do início ao fim do estudo.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender gestão do conhecimento, é preciso compreender inicialmente o significado da palavra, a forma que se aplica dentro da sociedade e sua consequência dentro de uma organização.

Na sociedade atual e futura, o conhecimento cada vez mais assume papel central com o qual os recursos econômicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra, com o aporte dos conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios (SILVA, 2002).

Silva (2002) afirma que se vive hoje em um cenário muito diferente dos tempos passados, seja referente às empresas ou à sociedade. Fatores econômicos no mundo todo obrigam uma reestruturação dos negócios e a gestão do conhecimento passa a ser vista como um recurso estratégico pelos empresários.

De acordo com Probst (2002), o conhecimento é pessoal, pode ser passado de pessoa a pessoa, e é ele que difere a inteligência humana da artificial. Uma máquina pode ter grande quantidade de informação, mas jamais passará conhecimento, pois ele está apenas na mente das pessoas, e é depois de analisada a informação que é possível criar conhecimento.

Quando colocado em prática, o conhecimento diferencia um trabalho; é por se ter o conhecimento de operar uma máquina, o conhecimento de fabricar um produto ou o conhecimento para explicar um processo ao cliente que as pessoas são remuneradas (PROSBT, 2002).

O conhecimento hoje é um fator de extrema importância para as organizações, serve como uma fonte de vantagem, competitiva e sustentável, e é capaz de proporcionar o diferencial necessário no mercado onde atuam ou que pretendem alcançar.

Aliado ao conhecimento, Perini (2010), aduz que hoje o acesso a informação facilita e traz o diferencial de uma organização, que pode se destacar em razão disso, sabendo seus defeitos, seu pontos fracos, e a aceitação de determinado produto no mercado, a empresa desponta a frente de muitas. É como se a organização detivesse todo controle e domínio de conhecimento de mercado na sua mão, e com isso usa toda essa noção a seu favor, podendo atingir diretamente o consumidor, por exemplo, usando um nicho específico para a venda de determinado produto a um determinado cliente, suprimindo de pronto suas necessidades, e trazendo solidez ao negócio.

Hoje o conhecimento é fonte de vida que uma organização se sustente e tenha seu diferencial. O mercado muda de forma constante, a tecnologia, as mídias sociais, também

mudam os que consomem, assim, estar em busca de novos conhecimentos é primordial, bem como incorporá-lo aos produtos e serviços (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, 2008).

Para Abreu e Rezende (2008), a geração do conhecimento ocorre a quando as informações são comparadas, combinadas e analisadas pelas pessoas ou quando a tecnologia da informação propicia elaborar cenários da situação organizacional, contribuindo assim, nos processos decisórios de uma organização sendo ela privada ou pública.

Chiavenato (2002, p. 593), ao expor o conceito de conhecimento, considera-o como uma “informação estruturada que tem valor para uma organização, conduz as novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a nova forma de interação humana”. A organização baseada no conhecimento depende então da Gestão do Conhecimento.

Nesse interim, para alcançar estes objetivos, Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam as atividades fundamentais da gestão do conhecimento: identificar o conhecimento necessário para alcançar determinado resultado, captar ou criar esse conhecimento, compartilhar o conhecimento entre as pessoas na organização, armazenar tal conhecimento para retê-lo; e aplicar o conhecimento para agregar valor a processos, produtos e serviços.

A Gestão do Conhecimento busca transformar informação em negócios, e essas informações precisam ser trabalhadas e distribuídas dentro da empresa de acordo com as necessidades de cada departamento seja ele comercial, produção ou gestão de pessoas. Quando a informação e o conhecimento são tratados de forma rápida e bem distribuída entre todas as áreas estratégicas, isto possibilita que a empresa obtenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes, diferenciando-se no mercado em que atua. Conforme pode ser observado nas palavras de Stewart (1998), "é a efetiva e correta aplicação do capital intelectual da organização em suas operações diárias, com vistas a aumentar drasticamente seu sucesso no mercado".

A gestão do conhecimento, portanto, é a gestão intelectual da organização, é algo que não pode ser comprado, tem que ser conquistado, e é necessário que os colaboradores tenham ciência deste fato. O conhecimento é um diferencial relevante para as empresas e pode ser fonte de receita por meio das atividades da gestão do conhecimento.

2.1.1 As atividades de Gestão do Conhecimento

Para alcançar os objetivos organizacionais por meio da utilização do conhecimento, o conhecimento precisa ser construído e, para isso, é preciso reconhecer o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Insta salientar que o conhecimento organizacional é dividido entre conhecimento tácito e

explícito, formando o que é chamado de espiral do conhecimento que é de suma importância para a gestão do conhecimento.

Uma das referências teóricas acerca do conhecimento tácito e explícito é Polany (1966), que sintetiza-os da seguinte forma: O conhecimento tácito é na verdade algo que se sabe, é a compreensão implícita, que existe sem ser constatada, o conhecimento não é privado, e sim social. Ele é trazido por meio das experiências de cada indivíduo com as situações que proporcionam tal conhecimento. Em suma, não se pode conhecer, aquilo que não se vive, não se tem contato. O conhecimento tácito comporta duas vertentes, uma o que conhecemos por *know-how*, são habilidades adquiridas pela experiência, saber prático, ou conhecimento de normas, métodos e procedimentos em atividades profissionais, e o componente cognitivo, que são as emoções, intuições, dentre outros. Já o conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento que se tem em mente quando é utilizada a palavra conhecimento, ou seja, aquilo que é colocado em nossa mente através de estudo, leitura de livro, fórmulas.

Existe uma sinergia entre o conhecimento tácito e explícito dentro da organização, e são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na teoria do processo de criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) fundamentam-se na distinção estabelecida por Polany (1966) entre conhecimento tácito e explícito. Os autores desenvolveram esta teoria baseada em uma espiral que se desenvolve dinamicamente em duas dimensões: a epistemológica: conhecimento tácito e explícito; e a ontológica: diferentes níveis de agregação social: indivíduo grupo, organização até a corporação.

Nas organizações, o conhecimento é disseminado e compartilhado por todos, no entanto, há conhecimentos pertencentes a alguns indivíduos. O conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com todos os membros da organização, iniciando-se então a espiral do conhecimento. O conhecimento é criado por meio da interação entre conhecimento tácito e explícito. Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o processo de conversão e transferência do conhecimento em quatro modos diferentes, a saber:

- Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação: de conhecimento explícito em explícito;
- Internalização: de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Na socialização, ocorre o compartilhamento de experiências e, então a criação do

conhecimento tácito como habilidades técnicas compartilhadas. É o conhecimento baseado na troca compartilhada de experiências. A aprendizagem ocorre através da observação, imitação e da prática. Na externalização, acontece um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos, normas dentre outros. Sua mola propulsora é diálogo, reflexão coletiva, permitindo a explicitação de novos conceitos que poderão ser reformulados. O último modo de criação do conhecimento é a internalização que se traduz em “aprender fazendo”. É a incorporação do conhecimento explícito em tácito, representada pela prática. Cabe ressaltar que a documentação internaliza as experiências, isso aumenta o conhecimento tácito e facilita a transformação do conhecimento explícito para outras pessoas. Essas quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, em uma espiral contínua de construção do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Considerando as atividades de transferência do conhecimento, a gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação do conhecimento e aprendizado (SILVA, 2002).

Por fim, é importante destacar, conforme aqui exposto, que a gestão do conhecimento busca alcançar os objetivos organizacionais por meio da gestão eficiente e eficaz da informação e do conhecimento enquanto recursos organizacionais, por meio de atividades que vão desde a criação do conhecimento até o compartilhamento, armazenamento e utilização deste, incorporando-o em processos, produtos e serviços novos ou aprimorados, o que proporciona à empresa a obtenção de vantagem competitiva.

2.2 CONTROLES INTERNOS

As inúmeras transformações que hoje são impostas ao mercado pelo avanço tecnológico, o ambiente organizacional passou a exigir profissionais com um novo perfil bem como uma nova postura por parte da própria empresa. Busca agora desenvolver conhecimentos que possibilitem o alcance de resultados, a sobrevivência e a permanência no mercado competitivo.

Para Porter (1999), as variações de resultados de uma organização são compreendidas em razão da competitividade inerente do mercado, tais como: maior competitividade, os clientes se tornaram mais exigentes, surgimento de novos produtos, avanço das tecnologias dentre outros aspectos relevantes.

No entanto, o desconhecimento de processos, bem como as ações em nível estratégico, podem gerar frustrações, desperdícios de tempo e recursos dos mais diversos, ocasionando no

não cumprimento dos objetivos e o alcance dos resultados esperados. Desta forma, ressalta-se a importância de padrões previamente estabelecidos e, especialmente, a definição de formas de mensuração e comparação destes.

Neste contexto é que surge a relevância dos controles internos. Mas, antes de adentrar ao campo dos controles internos, é válido conceituar a palavra controle.

A palavra controle surgiu por volta de 1600, sendo definido como uma cópia de uma relação de contas, ou seja, um paralelo ao seu original. Deriva do Latim *contarotulus*, que significa “cópia de registro dos dados”. (MIGLIAVACCA, 2004).

Segundo Migliavacca (2004), controle é uma ação tomada para certificar-se de que algo se cumpra. Os controles também são meios usados para verificar que certa ação é eficiente ao seu propósito. Ambos, os controles e os meios de controle, devem ser dirigidos para um fim ou um objetivo a ser atingido. De acordo com Oliveira (1998, p.427),

Controle é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e os objetivos estabelecidos.

Assim, a importância dos controles, como se pode verificar, está na possibilidade de acompanhamento das ações implementadas, da verificação de inconsistências e desvios e oportunidade de correção. Controles internos, como o próprio nome diz, trata-se de um processo interno da organização que busca acompanhar e mensurar suas atividades em comparação aos seus objetivos.

Isto é argumentado por Almeida (1996, p.50) ao expor o conceito de controle interno: “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 da empresa”. Dentro da organização, além da gestão da informação, é necessário o conhecimento dos processos e controles internos para melhor gerir todos os recursos disponíveis, sendo assim, todos os procedimentos devem ser mapeados, identificando individualmente cada questão a fim de gerar qualidade e segurança de informações que auxiliam os gestores nas tomadas de decisão, de maneira eficiente e eficaz.

Acerca do controle interno, lecionam Franco e Marra (1992, p.207):

São meios de controle interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas,

regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta e indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Mattos e Mariano (1999, p.34) explicam que controle interno possui um significado bastante amplo. Entre vários conceitos, os autores apresentam uma síntese das ideias principais acerca do tema:

controle interno é o conjunto de medidas adotadas pela empresa com o intuito de proteger o seu patrimônio, fornecendo registros contábeis fidedignos, possibilitando uma correta tomada de decisão”.

Para Attiê (2007), a confiabilidade dos resultados gerados por procedimentos, ou seja, por controles internos, pode também ser usada para tomada decisão. É necessário que a organização tenha organograma, manuais de procedimentos e que o plano organizacional seja dividido em setores e funcionários com os níveis de responsabilidade e autoridade definida.

O controle interno, segundo Pereira (2004), favorece o processo de gestão não apenas quanto à prevenção de fraudes. Além do que outra função considerada imprescindível é a sua contribuição informativa que apoia a gestão na tomada de decisões. Acrescenta-se ainda que o controle interno tem como objetivo a potencialização do êxito no processo decisório, o que implica maior geração de benefícios sócio-econômicos e também interfere em retornos sociais e ambientais. O controle interno ultrapassa as barreiras do retorno financeiro.

Segundo Lopes de Sá (1998), os executivos terão maior confiabilidade na realização das atividades, a cada passo que aumentar o controle da empresa. Assim, quanto menor for o controle, maior terá que ser o trabalho e a dedicação na realização das atividades para que os resultados sejam realmente alcançados. Desta forma, quanto maior for o controle e os níveis envolvidos dentro da empresa, maiores são as possibilidades de se tomar as decisões corretas, dentro de um prazo menor e com mais facilidade para os administradores.

Em outras palavras, é de fundamental importância para a empresa que todas as pessoas estejam envolvidas neste processo, desde a alta administração até o funcionário com menor nível hierárquico dentro da organização. Somente com a colaboração de todos é que a empresa irá atingir os objetivos tanto com uma gestão adequada de todo o conhecimento e dados que são gerados diariamente como também para desenvolver e garantir controles internos com qualidade.

O controle interno têm como objetivo a potencialização do êxito no processo decisório, o que implica maior geração de benefícios sócio-econômicos e também interfere em retornos sociais e ambientais, ultrapassando as barreiras do retorno financeiro (PEREIRA, 2004).

Além disso, quanto ao aspecto segurança, os controles internos são a chave para descobrir manipulações e conluios que infringem a ética e quebram toda a sustentabilidade de uma organização (LOPES DE SÁ, 2002).

Um sistema de controle interno eficaz, possui algumas características que auxiliam as empresas a executarem através de uma planos de ações os procedimentos relacionados as atividades operacionais. De acordo com Crepaldi (2002), os controles internos apresentam as seguintes características:

- a) controles organizacionais, inclusive segregação de funções;
- b) controles de sistemas de informação;
- c) controles de procedimentos.

As características de um sistema de controle interno referem-se ao plano de organização que determina a segregação de funções e divisão de responsabilidades, a verificação de práticas salutaras na execução das atividades por parte dos departamentos, aos sistemas de autorização e procedimentos de escrituração corretos que possibilitam controlar o patrimônio da empresa, além de contar com funcionários qualificados para a execução dos trabalhos (ATTIE, 2007).

Para Attie (2007), um sistema pode ser considerado satisfatório quando inclui os seguintes meios de controle:

- a) das operações e transações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos em cada parte do processo;
- b) dos registros das operações e transações através de documentos originais e seu fluxo;
- c) para a classificação dos documentos dentro de uma estrutura formal de contas.

De acordo com Crepaldi (2002), não existe uma estrutura organizacional pré-definida que possa ser utilizada como meio de comparação para determinar pontos fortes e fracos de uma organização. O que deve ser levado em conta é o porte da empresa, seus objetivos, número de funcionários, os tipos de funções, entre outros, para se estabelecer a melhor forma de estruturá-los.

Já em relação à classificação dos próprios controles internos, a literatura aponta duas formas básicas de diferenciá-los. A primeira conhecida como controles contábeis e a segunda, como controles administrativos.

Pode-se classificar os parâmetros de controle interno como contábil e administrativo, adequando-os às necessidades e aos requisitos da concepção de um sistema de informação, como ensinam Schmidt, Santos e Arima (2006):

- a) Contábil: segurança física; segurança lógica; confidencialidade; obediência à legislação em vigor.

b) Administrativo: eficácia; eficiência; obediência às diretrizes da alta administração.

De acordo com Sá (1998), os controles contábeis estão relacionados às demonstrações financeiras, tais como os boletins de caixa e folha de pagamentos, já os controles administrativos referem-se à análise gerencial de documentos, como folhas de análise de trabalhos e fichas de seleção de pessoal.

Segundo Crepaldi (1999), o controle interno apresenta relação entre os aspectos contábeis e administrativos, logo para determinar um adequado sistema de controle interno deve-se considerar tais aspectos.

Verifica-se então, que esses controles administrativos são de extrema importância para a tomada de decisão, relacionando as responsabilidades e controles da administração, assim como os controles contábeis que são fundamentais para gerir os ativos e os registros contábeis.

Mas, quanto à avaliação dos referidos controles, é necessário que se defina a extensão, intensidade e origem dos demonstrativos contábeis.

Crepaldi (1999, p. 261) destaca que a avaliação do sistema de controle interno compreende:

- a) determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- b) verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- c) analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos;
- d) emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Face ao exposto, é possível compreender a importância dos controles internos como ferramentas de gestão para as empresas, possibilitando aos gestores tomarem decisões com mais qualidade por meio de processos bem definidos e que facilitam a realização das atividades nas organizações. Desta forma, pode-se entender que além dos controles é preciso um acompanhamento constante dessas atividades desenvolvidas, buscando a melhoria contínua.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item visa apresentar os métodos que foram utilizados para o desenvolvimento das atividades que deram forma ao trabalho.

Para Fonseca (2002), métodos significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem

percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A utilização do método geralmente implica na realização de pesquisa (ROESCH, 1999) que, segundo Gil (2007, p. 17) é definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Esta pesquisa tem natureza aplicada, ou seja, possui o objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e soluções concretas (VERGARA, 2009).

No caso, com o estudo da gestão do conhecimento e os controles internos, pode verificar dentro da empresa como aplicar no setor financeiro, a fim de buscar melhorias.

Quanto aos objetivos, o estudo foi exploratório e descritivo. De acordo com Vergara (2000 p.47) “a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Logo, esta pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório, tendo como foco principal explorar cientificamente os processos da empresa Nexxera, proporcionando maior familiaridade com os processos relacionados aos controles internos e, posteriormente, às atividades de gestão do conhecimento.

A pesquisa descritiva tem como objetivo expor “[...] características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. (VERGARA, 2000, p. 47). Sendo assim, esta pesquisa foi descritiva, pois tratou da descrição das características dos processos de controles internos existentes na empresa, bem como das atividades do setor financeiro analisado.

Quanto aos meios a pesquisa foi caracterizada como: bibliográfica e documental. “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2000, p.48). No presente estudo, houve inúmeras pesquisas bibliográficas, pois foi necessário buscar os fundamentos em referenciais teóricos que deram sustentação ao trabalho. O estudo foi também documental, porque se valeu de documentos internos da empresa Nexxera, que dizem respeito ao objetivo do estudo, assim como sustenta Vergara (2000 p. 48), que a “investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos

e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

No tocante ao método de abordagem do problema, tratou-se uma pesquisa, qualitativa que segundo Godoy (1995, p.58), considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Neste caso, a empresa Nexxera, no setor financeiro especialmente o contas a pagar, sendo o pesquisador funcionário da mesma organização. O processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto, a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador.

Por último, o instrumento de coleta de dados utilizado foi observação participante. Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas (FONSECA, 2002), *in casu*, o acadêmico, trabalha no setor financeiro da empresa, na parte de contas a pagar.

Destarte, a atenção do presente artigo voltou-se para a interpretação dos fenômenos, quais sejam, como ocorre todo o processo dentro do setor, e a atribuição de resultados em decorrência disto.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

A partir desse tópico apresentar-se a empresa estudada, Nexxera Tecnologia e Serviços, mais especificamente no setor financeiro de contas a pagar. A pesquisa foi aplicada no período compreendido entre junho de 2015 a maio de 2016. É demonstrado como a gestão do conhecimento aliada aos controles internos pode beneficiar a organização.

4.1 Caracterização da empresa Nexxera Tecnologia e Serviços

A empresa Nexxera nasceu com a Compumarket, empresa prestadora de serviços tecnológicos criada em 1992 na cidade de Florianópolis (SC). Em 2000, a Compumarket passou a se chamar Nexxera Tecnologia e Serviços S.A.

A Nexxera nasceu de uma visão focada em inovação para a sociedade e mercado. Movidos pela vontade de inovar e desafiamos o futuro com novas ideias. Aliando tecnologia de ponta e grandes parcerias, a Nexxera é referência em seu ramo, atendendo grandes empresas na indústria, no varejo e com sólida relação com o mercado financeiro brasileiro. Inova constantemente na integração, gerenciamento, e relações das empresas com a sua cadeia de valor. Trabalha diariamente para ampliar o resultado do seu negócio.

A Nexxera é uma empresa de serviços inovadores com base em tecnologia de ponta, atua

na gestão avançada dos negócios com informações estruturadas em portais de serviço que integram e gerenciam as relações das empresas com toda a sua cadeia de valor (clientes, fornecedores e bancos) através do Ambiente Eletrônico de Negócios (AEN), proporcionando alto valor agregado nas áreas mercantil, logística e financeira. Toda infraestrutura está hospedada em um datacenter de classe mundial, em nuvem computacional (Cloud Computing). Empresa 100% nacional, a Nexxera atua em escala global e está em constante evolução e crescimento, totalmente focada na qualidade do serviço ao cliente.

A empresa tem como missão prover soluções e serviços avançados, agregando inovação e benefícios aos clientes. Sua visão é ser uma empresa global, líder e referência na área em que atua, promovendo resultados baseados nos pilares social, ambiental e econômico.

4.1.1 Os controles internos e o contas a pagar do setor financeiro da Nexxera

O principal objetivo econômico da empresa é a otimização de seus valores de mercado, por meio do controle e da organização efetiva de todos os recursos, buscando o lucro e prestando seus serviços de forma objetiva e responsável de acordo com os valores da empresa. O setor financeiro está diretamente ligado com todas as atividades desenvolvidas dentro da organização, sendo o combustível para que ela tenha na sua saúde financeira, capacidade de atingir todos os seus objetivos.

O setor financeiro da empresa é composto por: contas a pagar, contas a receber, faturamento e controladoria. O setor de contas a pagar é o enfoque deste artigo.

O setor de contas a pagar, que possui conceito bastante simples, nada mais é que dinheiro que a empresa deve em contas e obrigações, precisam estar inclusas dívidas contraídas com fornecedores, obrigações com o fisco, com prestadores de serviços e outras saídas previstas de dinheiro.

Os processos de controle de contas a pagar devem ser transparentes e atualizados para que assim as despesas ou gastos sejam pagos no momento adequado, não gerando juros à organização e nem problemas jurídicos.

Detalhadamente, o departamento de contas a pagar da empresa é responsável por controlar todos os pagamentos relativos as compras a prazo, impostos, despesas operacionais dentre outros. Os pagamentos em sua maioria têm periodicidade mensal, para os serviços como, por exemplo, faturas e boletos a serem pagos nas datas pré-definidas pelos fornecedores e distribuidores de acordo com o que é firmado com o departamento de compras.

A programação dos pagamentos é feita sempre no último dia útil da semana, seguindo os fluxos estabelecidos e obedecendo a determinação da diretoria da empresa desta forma, todos os pagamentos são agendados com no mínimo uma semana de antecedência e, para que isso aconteça, são seguidas as regras e critérios estabelecidos previamente.

Todas as notas e faturas são lançadas primeiramente no setor administrativo pelo departamento de compras, que realiza a primeira conferência do produto ou serviço que foi contratado em seguida é feito o lançamento do sistema em contas contábeis e ordens de aprovação para que o material passe por aprovação do gestor responsável pela solicitação do serviço. Depois que o lançamento é aprovado, o departamento de compras repassa as notas fiscais ao departamento contábil interno da empresa, neste setor é feita toda a conferência legal do documento e é realizado o lançamento fiscal deste material, feito isso o documento é enviado ao financeiro para que o contas a pagar possa realizar o agendamento de acordo com os fluxos e posteriormente efetue o pagamento.

Os pagamentos, em sua maioria, são realizados de forma eletrônica utilizando os serviços e sistemas disponíveis no mercado desenvolvidos pela própria Nexxera garantindo total segurança tanto para o fornecedor quanto para a empresa; e outro ponto importante desses processos é a agilidade. Com a importação dos pagamentos no sistema da Nexxera, os diretores da empresa que autorizam a liquidação dos lançamentos pelo banco, podem acessar o ambiente eletrônico de qualquer lugar do mundo pelo celular, tablet, notebook ou qualquer outra base.

Inserido no contas a pagar, existe a conciliação que consiste em um comparativo entre as movimentações existentes em uma conta bancária e as existentes no controle financeiro. Geralmente a conciliação é elaborada tomando como base o último dia do mês e consiste em eliminar as transações que aparecem em ambos os registros.

Na empresa Nexxera no setor de contas a pagar está também a responsabilidade por controlar, o fluxo de caixa, informando a origem do dinheiro que entrou e saiu do caixa de um período, sejam ele diário, semanal ou mensal.

Ao aprofundar os estudos acerca dos controles internos, e como eles funcionam dentro de uma organização, pode-se observar que a empresa Nexxera, insere dentro do setor de contas a pagar, inúmeras formas de controle interno.

O controle interno, conforme já fundamentado, têm como objetivo a potencialização do êxito no processo decisório, o que implica maior geração de benefícios sócio-econômicos e também interfere em retornos sociais e ambientais, ultrapassando as barreiras do retorno financeiro (PEREIRA, 2004).

Destarte, aplicado corretamente o controle interno, aliado ao conhecimento, pode beneficiar além da produtividade dos funcionários e tempo da organização, traz um aumento significativo de lucros, pois atendendo melhor a demanda, por consequência atraindo-se mais clientes.

4.1.2 A gestão do conhecimento e os controles internos do contas a pagar do setor financeiro da Nexxera

Este artigo busca demonstrar como os controles internos, utilizando-se a gestão do conhecimento, são imperiosos para a empresa Nexxera Tecnologia e Serviços S.A, em seu setor financeiro e mais especificamente o contas a pagar.

A gestão do conhecimento é fundamental e de extrema importância para o desenvolvimento da empresa. Para obter sucesso são necessários mecanismos e sistemas que gerem diversas informações para que os gestores possam tomar a melhor decisão, por meio da implementação na empresa de um melhor aproveitamento do conhecimento que já possui, diferenciá-la dos demais concorrentes, aperfeiçoar as tomadas de decisão, melhorar a estrutura dos processos internos, além de reduzir custos e alcançar os objetivos organizacionais.

Ao encontro dessa informação para alcançar estes objetivos, Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam as atividades fundamentais da gestão do conhecimento: identificar o conhecimento necessário para alcançar determinado resultado, captar ou criar esse conhecimento, compartilhar o conhecimento entre as pessoas na organização, armazenar tal conhecimento para retê-lo; e aplicar o conhecimento para agregar valor a processos, produtos e serviços.

Especificamente a empresa objeto deste estudo, Nexxera, está inserida em um mercado concorrido e em constante evolução, como é o ramo da tecnologia, é de suma importância a aplicação dos conceitos mencionados, uma vez que o próprio trabalho desenvolvido pela Nexxera, é a criação de sistemas que facilitam o trabalho das empresas e o controle dos processos internos das mesmas.

Nos últimos anos, a empresa vem buscando criar meios de desenvolver novos processos para o seu crescimento, com isso busca mapear todos os seus processos para obter maiores informações e qualidade nos dados que são gerados pelos sistemas. Assim, a gestão do conhecimento organizacional e as atividades da gestão do conhecimento relacionadas aos controles internos torna-se ainda mais imperiosa.

Portanto, é importante apontar como a empresa Nexxera desenvolve as atividades de

gestão do conhecimento referente aos controles internos no contas a pagar. Estas atividades são citadas por Stewart (1998): como a empresa identifica o conhecimento necessário para alcançar os resultados, como capta ou cria esse conhecimento, como esse conhecimento é compartilhado entre as pessoas na organização, como é armazenado e como ocorre a aplicação do conhecimento para agregar valor aos processos, neste caso, do contas a pagar do setor financeiro.

No âmbito da empresa Nexxera no setor de contas a pagar, a identificação do conhecimento se dá com o mapeamento dos processos existentes, tais como planilhas de controle e relatórios, e processos escritos que definem os pagamentos.

No que tange a captação do conhecimento, ocorre com a construção de manuais que contem informações específicas de determinados procedimentos.

Já o compartilhamento do conhecimento ocorre com frequentes reuniões feitas com a equipe, sejam individuais ou em grupo, bem como conferências.

Não menos importante, o armazenamento do conhecimento acontece através de manuais onde estão descritos alguns processos de execução.

Por fim, a aplicação advém nas tarefas diárias divididas em cada subsetor do financeiro, no caso específico de contas a pagar, com lançamentos de notas fiscais, conciliação bancária, controle de fluxo de caixa.

Isto posto, resulta-se que se as atividades da gestão do conhecimento aplicadas na organização, no setor de contas a pagar, agiliza o trabalho dos funcionários, bem como facilita a detecção de falhas existentes para os gestores, se usados de maneira esmerada, só tendem a beneficiar a empresa cada vez mais.

Além disso, todo este processo auxilia a organização na tomada de decisão, e as atividades de gestão do conhecimento exercem um papel fundamental neste processo. Conforme observado, se as atividades de transferência de conhecimentos tácitos e explícitos forem geridas, incentivadas e monitoradas pela organização, os resultados de informações e conhecimento serão incorporados aos processos e atividades do setor, facilitando e otimizando o processo de tomada de decisão, fundamental para o sucesso da organização.

Verificou-se com esta pesquisa que a utilização dos processos internos deveria ser feita de maneira mais frequente, por meio de procedimentos de monitoramento constantes que devem ser atualizados regularmente, auditorias são fundamentais. Hoje, isso ocorre de maneira esporádica, o que torna a organização mais vulnerável. Assim, quando detectada uma falha, seja ela de natureza procedimental ou até mesmo por falha humana, não raras às vezes em razão de uma falta de solução, a empresa utiliza-se ações imediatas corretivas mas que não representam soluções efetivas para os problemas, com possibilidade de recorrência dos problemas.

Através do controle interno do contas a pagar é possível visualizar quais foram os compromissos assumidos pela organização, possibilitando um controle das datas para serem efetuados esses pagamentos.

Um controle interno apropriado para uma gestão eficiente do contas a pagar está totalmente ligado a avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridades nos pagamentos. Por meio da pesquisa, foi possível observar também falhas acima citadas dentro da empresa Nexxera, e confrontando-se com a literatura acerca da gestão do conhecimento, é imprescindível a criação de políticas definidas, utilizando-se de manuais e recursos para que todos dentro da organização tenham conhecimento dos procedimentos corretos a serem adotados para a execução dos pagamentos. Uma vez que a gestão do conhecimento tem como objetivo transformar informação em negócios, e essas informações precisam ser trabalhadas e distribuídas dentro da empresa de acordo com as necessidades de cada departamento seja ele comercial, produção ou gestão de pessoas.

Por fim, cabe ressaltar, que o controle interno mais precisamente no contas a pagar carece de maior atenção dos gestores, contadores e todos os envolvidos da equipe do setor financeiro, devido a sua importância para o sucesso da organização, pois através dele que se tem um panorama da situação da organização.

4.3 CONCLUSÕES

Conforme a análise realizada no contas a pagar do setor financeiro da empresa Nexxera sob a ótica das atividades de gestão do conhecimento, identificou-se a necessidade da organização de manter o mapeamento de processos, a fim de alcançar maiores informações e qualidade nos dados que são gerados, o que, por conseguinte traz mais celeridade ao andamento do trabalho.

A manutenção dos pagamentos na forma eletrônica e que utiliza o os serviços e sistemas disponíveis no mercado desenvolvido pela própria Nexxera, pois garante segurança para fornecedor e a organização. Por fim, o sistema de importação e pagamento, ferramenta perfeita da organização e que deve ser mantida, por meio da importação de pagamento, todos os que autorizam as liquidações acessam o ambiente eletrônico de qualquer base.

No tocante ao que deve ser reformulado, está a necessidade de identificar um erro e saná-lo de imediato, e não postergar, pois adiante com certeza será bem mais difícil corrigir. Ademais, pode-se usar com mais frequência, a auditoria, a fim de realizar demonstrações contábeis com

mais frequência.

Ademais, o acesso de todos os envolvidos na organização por meio de manuais para que todos tenham conhecimento do processo de execução do setor financeiro é de suma importância para o sucesso da organização.

Por fim, uma maior atenção dos gestores dos controles internos, especificamente no contas a pagar, pois por meio do controle financeiro do contas a pagar é possível visualizar quais foram os compromissos assumidos pela organização.

Estas ações podem auxiliar a organização no alcance dos objetivos traçados, por meio da gestão eficiente e eficaz do conhecimento enquanto recurso organizacional, e com o desempenho efetivo na utilização dos processos de controles internos..

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é considerada essencial e estratégica nos dias atuais para os negócios das empresas de tecnologia.

O presente artigo buscou demonstrar como os controles internos, utilizando-se a gestão do conhecimento, são imperiosos para a empresa Nexxera Tecnologia e Serviços S.A, em seu setor financeiro e mais especificamente o contas a pagar.

O estudo analisou o uso do controle interno financeiro na carteira de contas a pagar na empresa, o qual objetiva evitar transtornos com relação a fraudes e facilita a organização na tomada de decisão, pois com valores e relatórios corretos, a tomada de decisão fica mais rápida e prática.

A pergunta proposta nesse estudo é sobre a forma correta de utilização do sistema de controle interno no contas a pagar considerando a gestão do conhecimento, em vista do objetivo do presente trabalho; o qual pôde ser alcançado, pois verificou-se que a empresa faz uso de uma auditoria, com a qual os controles tornam mais eficazes. O controle precisa fazer parte da rotina administrativa e financeira, sendo algo que precisa ser mantido, e conferido diariamente, pois se trata de um processo contínuo da organização, com vistas nisso é preciso que a empresa busque manter o que foi conquistado.

Por meio da pesquisa constatou-se ser de suma importância a gestão do conhecimento e o controle interno da empresa, isto posto faz com que os gestores tenham um mapeamento melhor seja acerca das atividades existentes na organização, bem como a melhor forma de realiza-las, otimizando tempo dos funcionários e, por conseguinte obtendo um melhor desempenho.

Mais especificamente no setor de contas a pagar, pode se verificar que controles internos utilizados de maneira adequada, bem como uma gestão eficiente, gera melhores oportunidades, bem como a possibilidade de assumir mais compromisso, eis que se poderá

Um controle interno apropriado e uma gestão eficiente do contas a pagar está totalmente ligado a avaliação de melhores oportunidades e até mesmo assumir novos compromissos, pois se conseguiria amearhar o que de fato é prioridade de pagamento.

Alguns controles hoje são de suma importância para o contas a pagar, entre eles o mapeamento de processos, com isso é possível obter maiores informações e qualidade nos dados gerados, o que traz o objetivo já dito acima, celeridade no trabalho.

Por outro viés, constatou-se a Nexxera em seu setor financeiro, com relação aos controles internos e gestão do conhecimento, ainda pode se desenvolver mais beneficiando toda a organização, para tanto deve se utilizar melhor tais como controles, entre eles auditorias realizadas de forma mais frequente e a utilização de manuais, por todos os envolvidos o que torna tudo mais transparente e acessível a todos.

Para tal, foi necessário: a) realização de um levantamento bibliográfico sobre gestão da do conhecimento e controles internos; b) apresentar o controle interno e sua importância na administração financeira nas empresas; c) propor a integração da gestão da informação, visando o máximo de eficiência no controle interno das empresas d) caracterizar e apresentar o setor foco do estudo, a saber, o contas a pagar da empresa Nexxera. Estes, trataram-se dos objetivos específicos desta pesquisa e foram alcançados mediante a realização da pesquisa bibliográfica para a fundamentação do tema Gestão do Conhecimento, bem como através das técnicas de coleta de dados para a obtenção de dados e informações sobre o setor financeiro e contas à pagar da Nexxera.

Além de sua contribuição para a área científica e a importância para o acadêmico na realização da pesquisa, a importância e relevância deste estudo residiram, especialmente, no fato de possibilitar à organização uma visão clara sobre as práticas atuais da Gestão do Conhecimento e apontar as necessidades e possíveis soluções, conforme aqui descrito. Especialmente, com base nos resultados obtidos, verifica-se que a implementação de políticas definidas, utilizando como suporte os manuais, é de total importância para que se organize e otimize o trabalho.

Sugere-se, portanto, que futuros estudos sejam realizados para verificar o processo financeiro como um todo, desde o momento da negociação com cliente ou fornecedor, até o arquivo da conta paga ou recebida. Como também um estudo sobre o fluxo de caixa e conciliação bancária das empresas. Visualizando todo processo financeiro das mesmas. Assim

os resultados obtidos poderiam ser confiáveis aos gestores, trazendo segurança na hora da tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Alinde de França, REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologias da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5. ed., São Paulo: Atlas 1996.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Um Curso Moderno e Completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ATTIÊ, W. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed.São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIZZOTTI, Antônio. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.;MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominado a gestão da informação**, 2008.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2.ed. São Paulo; Atlas, 1992.
- FONSECA, J. J. S. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p.-, abril 1995.
- MARION, J. C. **Contabilidade básica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATTOS, C. de C.; MARIANO, R. P. **Controle interno: Uma abordagem teórica**. Contabilidade Vista e Revista, v. 15, n. 3, dez. 1999.
- MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia,**

práticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREIRA, A. N. **Controles internos empresariais e gestão**: visões e importância – uma abordagem exploratória. Contabilidade Vista e Revista, v. 15, n. 3, p.-, 2004.

PERINI, Luis Cláudio. **Administração de sistemas de informação**: administração VII. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de Auditoria**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, Antônio Lopes. **Curso de Auditoria**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS Luiz; ARIMA, Carlos Hideo. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Sergio Luis da. **Informação e competitividade**: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Brasília: Negócio, 2002.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.