

A Lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações

Raquel Valente de Oliveira (CEFET-RJ) raquelvalente80@gmail.com

Resumo

A quebra de grandes companhias como a Enron e a Worldcom em 2000 abalou a "cultura acionária" da economia dos Estados Unidos, afetando por consequência a credibilidade de bolsas de valores e corporações em todo o mundo. Num esforço para recuperar a confiança dos investidores e evitar um colapso do mercado de capitais, o Congresso e o governo dos Estados Unidos editaram em 2002, a Sarbanes-Oxley Act, que aumenta as responsabilidades sobre presidentes e diretorias e aperta as exigências dirigidas a auditorias e advogados responsáveis pela fiscalização dos relatórios contábeis das empresas. Um dos passos a serem tomados pelas empresas na adequação à Lei Sarbanes-Oxley é o mapeamento de processos, que além de permitir melhoria dos controles internos, facilita os procedimentos de auditoria interna e externa e proporciona ainda muitas possibilidades de revisão da forma como as coisas são feitas atualmente na empresa. Essas melhorias podem gerar ainda mais lucros e qualidade operacional na organização e no que ela produz.

Palavras chaves: Governança Corporativa; Sarbanes-Oxley; Mapeamento de Processos.

Introdução

A necessidade de investimentos e captação de recursos no mercado de capitais para o crescimento econômico “exige” que as empresas se adequem a certas regras ou procedimentos considerados “ideais”.

A Lei de Sarbanes-Oxley (SOX), criada nos EUA, tem como base princípios de Governança Corporativa e foca principalmente a responsabilidade penal da diretoria, sendo portanto obrigatória sua adequação por todas as empresas americanas de capital aberto. No Brasil a adequação à Lei não é obrigatória, mas as empresas que desejarem entrar ou se manter no mercado americano através do lançamento de ações, devem se adequar e passam a estar sujeitas às suas implicações.

Esta adequação à SOX, inclui no plano de ação o mapeamento de processos chaves da organização, visando melhorias nas atividades de controles internos e auditoria. Por consequência, a empresa que tem seus principais processos devidamente mapeados, têm a possibilidade de obter melhores resultados financeiros, maior qualidade dos procedimentos, especialização de seus funcionários e melhor aproveitamento de sua mão-de-obra, fazendo do mapeamento uma ação muito importante para o bom funcionamento da organização.

2 – Governança Corporativa

Na economia capitalista, as empresas que se utilizam do mercado de capitais possuem um papel primordial na criação de tecnologia, aumento de produtividade e geração de riqueza. O desenvolvimento dos mercados de capitais, principalmente a partir do início do século XX, forneceu parte significativa do financiamento necessário para o crescimento das empresas privadas, propiciando um ambiente para o surgimento da chamada “grande corporação

moderna”, na qual o papel de gestor da empresa deixou de ser exercido necessariamente pelo proprietário. Esta separação de papéis foi uma consequência da pulverização do controle acionário, que não poderia ser correspondida por uma pulverização semelhante do poder nas empresas. O processo de desenvolvimento dos mercados de capitais e a consequente pulverização do controle das empresas foram mais rápidos e acentuados nos países que, entre outros fatores, ofereceram maior proteção legal aos investidores por meio da existência e garantia de aplicação de diversas leis e regras de mercado claras. (SILVEIRA, 2002).

A separação da propriedade e controle entre acionistas e gestores por meio da oferta pública de ações, característica marcante das grandes corporações modernas, fez com que surgisse a necessidade da criação de mecanismos que alinhassem os interesses dos gestores aos dos acionistas. Esses mecanismos teriam como objetivo principal fazer com que os gestores procurassem sempre agir da melhor maneira possível para atender os interesses de todos os acionistas, trazendo a maximização de seus investimentos. Ainda segundo Silveira (2002), a governança corporativa insere-se nesta temática podendo ser definida como o conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade. Como mecanismos internos para o alinhamento dos interesses, pode-se destacar a atuação do Conselho de Administração, a remuneração dos gestores e a posse de ações por parte dos executivos. Já como mecanismos externos, pode-se ressaltar a obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a companhia, a presença de um mercado de aquisição hostil e de um mercado de trabalho competitivo.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como principais diretrizes: transparência, prestação de contas e igualdade no tratamento aos acionistas. Para que essas diretrizes estejam sempre presentes em sua gestão, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital, exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a Auditoria Independente.

A boa governança proporciona à empresa maior acesso a todos os tipos de financiamentos externos: nacionais e internacionais, públicos e privados. Empresas com uma boa governança recebem melhor classificação no mercado do que aquelas com um modelo de gestão deficiente. Melhores estruturas e procedimentos de governança melhoram o processo de tomada de decisão e aumentam a prosperidade a longo prazo em qualquer tipo de empresa.

3 – A Lei de Sarbanes-Oxley

Em 30 de julho de 2002, o Presidente George W. Bush assinou a Lei Sarbanes-Oxley e a apresentou ao conhecimento coletivo dos líderes empresariais e funcionários do governo no mundo inteiro. Criada pelos senadores americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley, a Lei contém 11 títulos e foca principalmente a responsabilidade penal da diretoria. Repleta de reformas para governança corporativa, divulgação e contabilidade, a nova Lei busca “reparar” a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar mais uma vez a importância dos padrões éticos na preparação de suas informações financeiras.

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e as regras relacionadas emitidas pela *Securities and Exchange Commission* (SEC, instituição equivalente à CVM brasileira) são leis e regulamentações complexas que geraram confusão e consternação na comunidade empresarial. Mas, por trás de

todas as regras e regulamentações, a Lei Sarbanes-Oxley é simplesmente uma forma encontrada pelo governo americano para estabelecer recursos legais nos preceitos básicos da boa governança corporativa e das práticas empresariais éticas. A Lei Sarbanes-Oxley codifica a concepção de que a administração da companhia deve conhecer as informações materiais arquivadas na SEC e distribuídas aos investidores e deve, também, responsabilizar-se pela probidade, profundidade e precisão dessas informações.

Acredita-se que o estabelecimento desses novos procedimentos para os controles internos e para a certificação executiva representa uma correção de curso essencial para as companhias de capital aberto, determinando processos cuja adoção as companhias deveriam ter considerado em primeiro lugar. Estudiosos da Lei sustentam que a concentração do foco na boa governança corporativa e na transparência das informações financeiras simplesmente faz despertar o senso empresarial. Mas as novas regras impõem um custo: essas mudanças necessitarão de alterações significativas nos procedimentos e nas práticas, bem como na vida cotidiana de muitos executivos e de pessoas que a eles se reportam. Entretanto, muitas companhias não vão começar do ponto zero, elas estarão aptas a adaptar processos já existentes para cumprir as exigências de controles internos da Lei.

Para uma companhia de capital aberto, a obediência a essa Lei não é negociável. Para os Comitês de Auditoria e para a Alta Administração de companhias de capital aberto, particularmente Diretores Executivos e Diretores Financeiros, as definições de administradores financeiros e responsabilidade pessoal tornaram-se mais explícitas e os riscos significativamente mais altos. Companhias de direito privado, embora não obrigadas legalmente a cumprir a nova Lei, também podem optar pela adoção de determinados componentes como parte de um plano geral para o aperfeiçoamento de suas operações.

A Lei Sarbanes-Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das companhias. Para muitos executivos, as complexidades que envolvem o cumprimento das regras e as implicações de seu descumprimento podem ser desanimadoras. Contudo, a situação pode não ser tão grave, já que quase todas as companhias de capital aberto já têm algum tipo de estrutura de controles internos. Por exemplo, sempre que um membro do departamento financeiro utiliza uma senha exclusiva para obter acesso ao sistema financeiro da companhia, um controle está sendo executado. Além disso, a maior parte das companhias já implementou algum nível de monitoramento. Entretanto, em muitas companhias existe uma lacuna significativa entre os funcionários que executam as atividades de controle e os executivos que tomam as decisões estratégicas de governança.

A maior parte das companhias não tem – e antes da Lei Sarbanes-Oxley não estava obrigada a ter – um vínculo direto das atividades de governança da Diretoria e da Alta Administração com as atividades de controle da organização. Mas agora é importante para o cumprimento das regras que se estabeleça esse vínculo, já que a Lei Sarbanes-Oxley exige que os altos executivos demonstrem, o quanto sua estrutura de controles internos está funcionando bem.

As empresas brasileiras, a princípio estão desobrigadas do cumprimento da Lei, a não ser que tenham ações negociadas na bolsa de valores americana ou venham a ter. Porém, a adequação aos princípios de Governança Corporativa e à Lei de Sarbanes-Oxley pode ser muito bem vista pelos acionistas e pelo mercado de capitais, pela transparência e credibilidade nas demonstrações financeiras apresentadas e conseqüente melhoria de seus processos internos.

4 – Mapeamento de Processos

Processos, para muitos autores, se resumem a um conjunto de atividades que têm por objetivo

disponibilizar um produto ou serviço ao cliente, a partir de insumos e recursos da empresa. Para Davenport (1994), um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação. Ou seja, processos seriam todas as atividades, que estruturadas de maneira lógica, transformam os insumos em produtos ou serviços necessários aos clientes. Porém essa estrutura de atividades deve ser montada respeitando as diversas limitações da empresa, como por exemplo: tempo, espaço, custos, enfim, as fronteiras do processo.

Os processos definem como as coisas são feitas em uma empresa, enfim, como ela agrega valor aos insumos para atender satisfatoriamente seus clientes e seus objetivos organizacionais. Logo, eles precisam ser constantemente analisados e reavaliados para que se tenha uma boa noção das suas capacidades em atender constantemente esses objetivos. É necessário que melhorias constantes sejam feitas nos processos de uma empresa, de forma que eles otimizem a utilização dos recursos da organização, e produzam *outputs* que atendam cada vez melhor as necessidades dos clientes. Os processos adotados definem as características da empresa, pois quanto mais dinâmicos, efetivos e eficientes forem os processos, mais dinâmica, efetiva e eficiente será a empresa.

Isso vem fazendo com que cada vez mais as organizações se preocupem com a maneira como seu trabalho é feito, e invistam pesadamente em pesquisa e desenvolvimento de novos processos. No ambiente competitivo de hoje, não há mais espaço para nenhum tipo de desperdício de recursos, pois em um mercado altamente competitivo, os preços e a qualidade dos produtos ou serviços são determinantes para o sucesso e a sobrevivência das empresas.

Quando uma empresa decide rever seus processos para implantar seja uma melhoria, seja uma reengenharia de processos, visando maior retorno em sua atividade operacional, ela precisa primeiro identificar quais são os problemas e quais os objetivos a serem alcançados. Aí sim, é possível saber: Que mudança deve ser feita na organização? Como deve ser feita? Tendo-se a clara noção dos resultados que podem ser obtidos e os retornos financeiros desses resultados para a empresa.

Desta maneira, a realização de uma mudança organizacional significativa necessita de um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais de uma organização e os processos que os apóiam, em termos de sua finalidade, pontos de início, entradas, saídas e influências limitadoras. Este entendimento pode ser melhor alcançado pelo “mapeamento”, “modelagem” e medida dos processos, utilizando-se várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos (JOHANSSON *et al.*, 1995, *apud* VILLELA, 2000).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças. (HUNT, 1996).

Uma grande quantidade de aprendizado e melhoria nos processos pode resultar da documentação e exame dos relacionamentos *input-output* representados em um mapa de processos. Este mapa possibilita, por exemplo, a identificação das interfaces críticas nos processos, a oportunidade de simulações de mudanças nos processos, a identificação de pontos desconexos, ilógicos ou redundantes nos processos. Desta forma, o mapeamento

desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados? (HUNT, 1996).

Segundo Kettinger (1997 *apud* Kintschner e Bresciani, 2004), há, no mínimo, setenta e duas técnicas usadas para acompanhar o mapeamento e reorganização de processos e a maioria destas técnicas foi desenvolvida para outros contextos e foram adaptadas a este trabalho; por exemplo, técnicas de qualidade e técnicas de modelagem de banco de dados.

Segundo Hunt (1996), o mapeamento de processos, do modo como é utilizado atualmente, foi desenvolvido e implementado pela *General Eletric* como parte integrante das estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio. Porém, a maioria de suas técnicas, como o diagrama de fluxo, o diagrama de cadeia, o diagrama de movimento, os registros fotográficos, os gráficos de atividades múltiplas e os gráficos de processo têm suas origens atribuídas a Taylor.

Outras técnicas utilizadas como complemento para a reorganização de processos, segundo Kettinger (1997 *apud* Kintschner e Bresciani, 2004), são as técnicas criadas para o controle de qualidade, como o diagrama Ishikawa (espinha de peixe), o histograma QFD (*Quality Function Deployment*) e o diagrama de Pareto, entre outros. Podem ser citadas como técnicas também utilizadas: rede de Petri, redes de controle de informação, diagrama de regras de atividades e análise de campo de força.

A representação gráfica do mapeamento de processos serve para indicar a seqüência de atividades desenvolvidas dentro de um processo e uma das ferramentas mais utilizadas é o fluxograma. O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto, utilizada para analisar fluxos de trabalho e identificar mais facilmente oportunidades de melhoria, uma vez que permite uma ampla visualização do processo. O fluxograma serve, para documentar um setor específico envolvido em cada etapa do processo, permitindo identificar seus elos de ligação com outros setores, por isso o fluxo do processo desenhado deve retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais da organização, já que em muitos casos esse é o maior potencial de melhoria de processos.

O fluxograma é um gráfico que pode demonstrar a seqüência operacional do desenvolvimento de um processo, caracterizando: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo. A partir dessa visão geral, é possível uma boa análise e revisão dos processos, gerando uma proposta mais eficiente e eficaz para a solução de problemas processuais vivenciados na empresa.

Neste trabalho adotaremos o método ARIS (Arquitetura de Sistema de Informação Integrados) para mapeamento de processos, que está fundamentado na utilização de uma grande variedade de modelos e objetos através dos quais os processos de negócio podem ser representados e analisados. O conceito para o desenvolvimento da metodologia ARIS está fundamentado na integração dos processos de negócios.

A arquitetura ARIS, está dividida em quatro visões distintas: Organização, Função, Dados e Controle. Com isso, cada processo é observado segundo uma perspectiva diferente para facilitar o entendimento. Para cada visão existem diferentes métodos que podem ser utilizados para a descrição da situação real. (SCHEER, 1991 *apud* BREMER e LENZA, 2000).

A integração entre as três primeiras visões ocorre pela visão de Controle. O método mais importante na visão de Controle, e que será usado para construção do fluxograma do processo que é objeto deste trabalho, é o EPC (*Extended Event-Controlled Process Chain Method*), que consiste num diagrama com dois elementos centrais: função e evento, interligados por conectores lógicos. O evento contém informações que iniciam as funções, que por sua vez produzem eventos, e assim formando a seqüência de atividades que estão em um processo. Neste método, um processo é uma ocorrência, que é iniciada por um evento e finalizada por outro evento. Como resultado obtém-se a descrição de todas as atividades do modelo de referência, bem como sua ordenação e relacionamento com cada área da empresa. Este método fornece vantagens na solução de problemas administrativos e organizacionais. (SCHEER, 1998 *apud* BREMER e LENZA, 2000)

5 – Estudo de Caso: processo de precificação de ativos financeiros

O estudo de caso apresentado neste trabalho mostra o mapeamento do processo de precificação de ativos financeiros pela Diretoria de Gestão de Riscos de uma empresa, com o objetivo de documentação do processo para fins de auditoria e controles internos.

O processo de precificar os instrumentos financeiros consiste em identificar as características dos instrumentos, e através de uma modelagem específica mensurar seu preço de mercado em uma carteira de investimentos, disponibilizando este preço validado no *software* de risco da empresa. Em função da característica volátil do mercado financeiro, todas as modelagens definidas, devem ser revistas periodicamente pelos analistas da Divisão de Modelagem.

Primeiro foram identificadas as atividades necessárias à realização do processo e os setores responsáveis por cada atividade, sendo então agendadas visitas para realização de entrevistas e coletas de dados. Montou-se então a seguinte lista de atividades que foi usada na execução do fluxograma do processo, que se encontra em anexo neste trabalho:

ATIVIDADES	DIVISÃO RESPONSÁVEL
Rodar diariamente o programa 'Valida' para verificar se todos os ativos da empresa estão cadastrados no <i>software</i> de risco.	RIFIN (Risco Financeiro)
Identificar se há carteiras com diferença financeira entre os dados do provedor de preços e o <i>software</i> de risco.	RIFIN (Risco Financeiro)
Caso haja diferença, e se trate de algum ativo novo adquirido pela empresa e não cadastrado no <i>software</i> de risco, solicitar ao Gestor do fundo sua documentação.	RIFIN (Risco Financeiro)
Solicitar à MODERF via e-mail, modelagem do ativo enviando a documentação.	RIFIN (Risco Financeiro)
Se a diferença for na precificação de algum ativo, solicitar à MODERF através de e-mail, revisão na modelagem deste ativo.	RIFIN (Risco Financeiro)
Receber demanda de modelagem do novo ativo financeiro e sua documentação.	MODERF (Modelagem)
Após análise da documentação, identificar o melhor modelo disponível em planilha <i>Excel</i> para precificar este novo ativo financeiro.	MODERF (Modelagem)
Na planilha, inserir os dados do novo ativo. Por exemplo: Datas de Emissão e Vencimento, Valor Nominal, Taxa de Remuneração e Datas de Pagamento.	MODERF (Modelagem)
Localizar no <i>software</i> de risco as curvas necessárias para a precificação do ativo, e copiá-las na planilha, atualizando seus cálculos.	MODERF (Modelagem)
Localizar nos provedores de informação o preço de mercado do novo ativo e compará-lo com o da planilha.	MODERF (Modelagem)
Validar o preço calculado pela planilha segundo normas internas pré-definidas.	MODERF (Modelagem)
Se o preço não for validado, rever documentação e modelagem do novo ativo.	MODERF (Modelagem)
Se o preço estiver dentro dos parâmetros de validação solicitar à INFOR através de e-mail, integração do novo ativo para o <i>software</i> de risco.	MODERF (Modelagem)
Receber demanda de integração do novo ativo financeiro via e-mail.	INFOR (Informação e Sistemas)
Editar novo arquivo .csv inserindo todas as informações necessárias para o cálculo de seu fluxo financeiro.	INFOR (Informação e Sistemas)

Transferir arquivo .csv para o <i>software</i> de risco, criando um <i>portfolio</i> para o ativo.	INFOR (Informação e Sistemas)
Selecionar os atributos do ativo, comandando seus cálculos pelo <i>software</i> de risco.	INFOR (Informação e Sistemas)
Se os valores não bateram com os da planilha, rever a geração do arquivo .csv.	INFOR (Informação e Sistemas)
Se os valores estiverem batidos, solicitar via e-mail aos analistas da INFOR responsáveis pela produção, inclusão deste novo ativo na produção diária.	INFOR (Informação e Sistemas)

Tabela 1: Lista de Atividades do processo de precificação de ativos financeiros

Este processo foi escolhido para composição deste estudo de caso devido à sua importância em relação à SOX, uma vez que os ativos financeiros de uma empresa aparecem em suas demonstrações contábeis e se não forem devidamente precificados e se esse processo não for devidamente auditado, a empresa corre o risco de ser penalizada por fraude ou infração à Lei de Sarbanes-Oxley. E no caso de uma empresa que não tenha obrigatoriedade de atender à SOX, seus riscos relacionados à precificação incorreta de seus ativos financeiros podem ser de imagem junto ao mercado e aos acionistas.

6 – Conclusão

A implementação da Lei de Sarbanes-Oxley têm sido muito custosa às Instituições brasileiras. É importante que a administração das empresas saiba fazer com que as ações de adequação à Lei agreguem valor às organizações, proporcionando melhorias em seus processos operacionais e de controles internos gerando como consequência maiores ganhos financeiros e de qualidade operacional.

O aprimoramento dos controles internos tem sido um grande desafio às empresas, e um dos itens de maior dispêndio financeiro e de tempo. O trabalho envolve identificar áreas-chave da empresa, documentar seus processos e garantir que as informações precisas e corretas fluam até chegar à administração da companhia, responsável pela divulgação dos resultados financeiros. Logo, o mapeamento de processos deixa de ser apenas uma ferramenta de gestão de processos para aperfeiçoamento e melhorias passando a uma ação indispensável para documentação e atendimento aos atuais aspectos regulatórios.

É importante destacar também que a boa governança corporativa envolve muitos outros processos que, ainda não são obrigatórios por lei, mas que podem proporcionar uma vantagem competitiva aos negócios, como por exemplo o estabelecimento de um Código de Ética na empresa. Deve-se garantir que todos os funcionários da empresa, independente de seu nível hierárquico, conheçam a íntegra do código e saibam como relacioná-lo às suas atividades de trabalho, identificando um possível dilema e sabendo como solucioná-lo sem ferir os princípios éticos da empresa. Trata-se de mais uma medida que pode garantir transparência e redução de ações fraudulentas nas organizações.

O estudo de caso apresentou um dos processos chave na elaboração de demonstrações financeiras que é a precificação de ativos financeiros da empresa. Trata-se de um processo que possui certo nível de incerteza e subjetividade, sendo indispensável que os modelos adotados sejam devidamente aprovados pela Diretoria da empresa e profundamente documentados mostrando claramente seus embasamentos técnicos, principais atividades para sua execução e sua aderência aos valores de mercado, evitando ser levantada a hipótese de arbitrariedade dos responsáveis pelo processo ou má fé da empresa.

7 – Referências

- BREMER, C. e LENZA, R.** *Um modelo de referência para Gestão da Produção em Sistemas de Produção Assembly to Order – Ato e suas múltiplas aplicações.* Gestão e Produção, v.7, n.3, p.269-282, dez.2000.
- DAVENPORT, Thomas H.** *Reengenharia de processos.* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

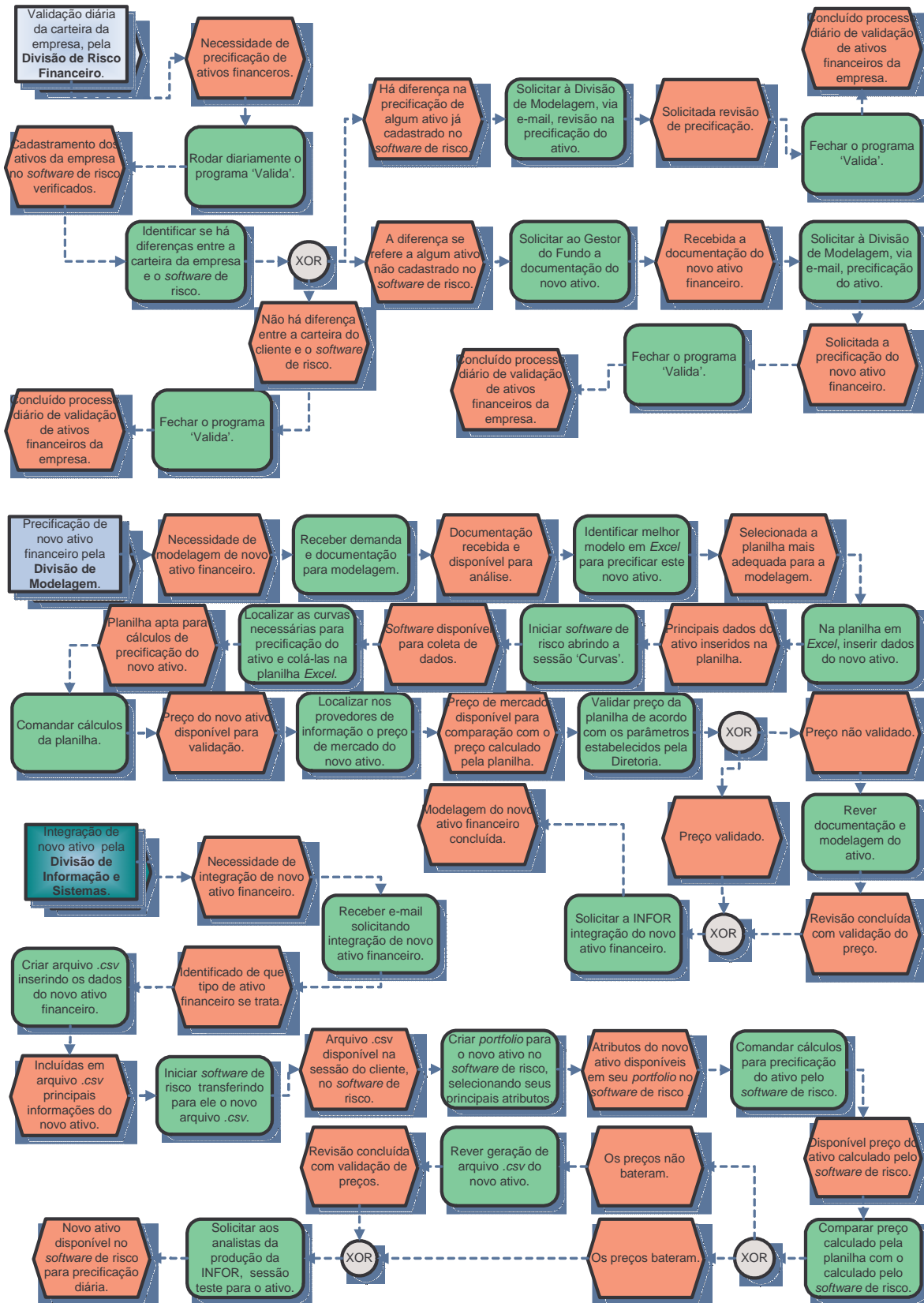
HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business processes.* New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

KINTSCHNER, F. e BRESCIANI, E. *Reengenharia de Processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema.* Revista de Administração UNISAL. Ano 01. Número 01. Julho/Dezembro 2004.

SILVEIRA, Alexandre M. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.* São Paulo, 2002.

VILLELA, C. *Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.* Florianópolis: UFSC, 2000, Tese de Mestrado.

ANEXO



Fluxograma 1- Processo de precificação de ativos financeiros