Nuevas tendencias en la auditoría

José Joaquim Marques de Almeida
Profesor de la Universidad a Distancia y profesor coordinador del
Instituto Superior de Contabilidad y Administración de Coimbra, Portugal

Resumen

El cordón umbilical de la auditoría del área financiera hace mucho tiempo que fue cortado con la expansión de este ramo del saber hacia otros dominios, específicamente, hacia el campo de la estrategia.

Este corte ha sido doloroso para los auditores en la medida en que, representando la auditoría de la estrategia una visión integrada de la empresa en un entorno económico más inestable, no dispone de cuadros de referencia tan estables como los de la auditoría tradicional.

Este camino es el fruto de la necesidad de los usuarios de la información financiera y requiere, cada vez más, información anticipada sobre la previsible evolución de la empresa en el futuro inmediato.

1. De la auditoría financiera a la auditoría de la estrategia

Las relaciones de la empresa con su entorno se han venido modificando profundamente desde comienzos de los años ochenta. En efecto, en décadas precedentes, la evolución futura de las empresas podría estimarse, razonablemente, a partir del análisis incremental tanto de la situación inicial como de las situaciones anteriores. En el contexto actual el entorno de la empresa es mucho más inestable, no lineal (Schuster, 1995, p. 3), por lo que la necesidad de anticipación del futuro es mucho más apremiante que en el pasado. Ahora, al ser las decisiones de inversión establecidas, básicamente, "sobre las expectativas de futuro, es cada vez más frecuente que las compañías incluyan como parte de su información financiera a terceros, planes, datos, cifras, etcétera, de carácter proyectivo" (Ortega Miguel, 1982, p. 127). Por lo tanto, la utilidad de los estados financieros reside, también, en el conocimiento de la capacidad de la empresa para hacer frente al futuro, permitiendo, al mismo tiempo, el análisis de los resultados de las *performances* de gestión pasada. Así, la auditoría, inicialmente vinculada a la esfera estrictamente financiera, se ha expandido hacia otros dominios y es, específicamente, la auditoría de la estrategia la que, conceptualmente, presenta un campo de aplicación de mayor alcance (Vinten, 1991, p. 3). Nosotros, sin embargo, creemos que los objetivos y dimensión de la auditoría engloban —en el momento presente— y cada vez con contornos más nítidos, el

análisis de la estrategia de la empresa, frente al hecho de que el auditor tenga que obtener un conocimiento total del negocio del cliente, de la industria y de toda la economía. Así, algunos autores (Rappaport, 1980, p. 71), conscientes de que los errores estratégicos pueden ser altamente onerosos para las empresas e, inclusivamente, llegar a amenazar su continuidad, proponen que la auditoría anual de la estrategia de la empresa, aunque sea bajo la forma de *rolling audit*, presente un enfoque prioritario en el desarrollo del trabajo de los auditores, no limitándose a una crítica sobre las estrategias que han orientado a la empresa en el pasado, sino que, de preferencia, aconsejan a la mesa de dirección (*board of directors*) con la finalidad de determinar la estrategia que mejor conduzca a la organización en y hacia el futuro (Lausenstein, 1984, p. 87). La auditoría de la estrategia sería, así, un instrumento analítico de importancia relevante en el proceso de toma de decisión y en el análisis de los negocios complejos. En el contexto, muchos analistas de negocios prevén un aumento en la utilización de los servicios de auditoría para la comprensión del análisis de la situación estratégica en que se encuentra la empresa (Wheelen, 1987, p. 5).

Dado que los responsables por la marcha de la empresa han tomado conciencia de su propia responsabilidad social están, por ello, actualmente, mucho más receptivos que en el pasado a este tipo de auditoría. Ésta abarca el análisis de los factores estratégicos internos y externos, incluyendo la problemática de la selección de estrategias, su implantación, evaluación y control. La auditoría de la estrategia representará una visión integradora de la estrategia empresarial en acción (Wheelen, 1987, p. 6), materalizándose en decisiones operacionales, estratégicas y administrativas.

El trabajo de los auditores, después de haber cortado el cordón umbilical con el área financiera, aborda el análisis más profundo de las decisiones administrativas relacionándolas con las decisiones operacionales. Sin embargo, en lo que se refiere a las decisiones estratégicas, difícilmente asumen con coraje incluirlas en el campo de la auditoría. La explicación a esta situación se relaciona tanto con el grado de incertidumbre como con las dificultades inherentes a medir y a cuantificar el futuro. Así, los auditores han venido prefiriendo abarcar solamente la problemática financiera, por ser ésta más fácilmente medible y pasible de comparación con los estándares preconizados en auditoría. Ahora bien, las decisiones estratégicas, en un entorno de complejidad no lineal, en que el todo ya no es igual a la suma de las partes (Sawer, 1996, p. 89), por el efecto de sinergias, apelan para que la información por utilizar en la contabilidad de gestión sea también no lineal. Esto tradicionalmente ha sido ignorado; lo mismo ocurre en la auditoría, pues la actitud de la ciencia tradicional es ignorar la complejidad o reducirla a complicadas versiones de sistemas simples lineales.

Pero la resistencia a ver implicadas las decisiones estratégicas no es exclusiva de los auditores. En efecto, muchos jefes de empresas apuntan en este tipo de auditorías interferencias indeseables (Barry, 1977, p. 42) y llegan a señalar, incluso, una falta de competencia técnica del auditor para entender el proceso de decisión estratégica. Se reconoce así que la mentalidad y la formación del auditor —de raíz acentuadamente contable y financiera— no es la más adecuada para llevar a cabo una tarea de este nivel, debiendo, preferentemente, dominar los modelos de análisis económico y financiero de tipo prospectivo que posibilitan el estudio de la evolución probable de cualquier empresa.

La gestión estratégica y su auditoría, en mercados no reglamentados, reclaman un nivel de formación diferente y un sistema informativo más actuante y capaz de, precozmente, identificar y comunicar los problemas potenciales a los órganos decisores de la empresa, con la finalidad de dar respuesta es-

tratégica a tiempo (Mounter, 1991, p. 1521). Se pone en tela de juicio, aquí, no sólo la utilización de información contable sino también la de un sistema presupuestario basado en costos variables capaz de proporcionar información adecuada a la toma de decisiones estratégicas. Esto se debe a que él mismo no incorpora los activos intangibles y su construcción difícilmente permite medir la eficiencia, eficacia y productividad de componentes indisociables de evaluación de la gestión estratégica, a pesar de que el sistema de información contable —aun siendo limitado— es su base de construcción y a él se suma un conjunto de información extracontable, posibilitador, de la información necesaria a la toma de decisiones estratégicas. Éstas son objeto de una auditoría de la estrategia, *strategic audit*, que es definida por Rappaport (1980, p. 737) y por Hunger y Wheelen (1996, p. 40) como "la evaluación total de los factores que materialmente afectan al bienestar económico de una empresa" y que constituye —en nuestra opinión— el resultado al que actualmente venimos asistiendo de la expansión de la actuación del auditor en la revisión de los estados financieros intercalares y en la necesidad de un informe financiero a lo largo del año que desemboca, inevitablemente, en la evaluación de la estrategia de la empresa y, consecuentemente, en la formulación de técnicas de auditoría estratégica y estándares.

2. Evolución de la práctica de la auditoría

Antes de 1990, la práctica de la auditoría estaba estrictamente relacionada con el sistema contable que le sirve de soporte. Si analizamos las doctrinas contables que ganaron credibilidad en esa época verificamos que las explicaciones acerca de la contabilidad y de los movimientos contables tenían subyacentes teorías personalistas y pseudopersonalistas que explicaban los modelos contables con base en las relaciones jurídicas establecidas entre el propietario y sus agentes; para finalizar, éstos prestaban cuentas de los activos recibidos.

De ahí la necesidad de que la auditoría se detuviese a descubrir la existencia de fraudes y errores, es decir, sobre la honestidad y confianza que pudiesen merecer los agentes; asimismo, se añadió a su objetivo el análisis y pesquisa sobre los gastos no autorizados. El auditor llevaba a efecto una serie de tareas como la observación física de los bienes, el análisis de su existencia, la verificación de la propiedad, etcétera.

El conocimiento del negocio en este tipo de auditoría se basaba en la comprensión de las reglas digráficas y de los procedimientos contables, en el conocimiento de los costos, de los valores de mercado, de las mercaderías transaccionadas por los comerciantes, o en la seguridad de las transacciones llevadas a efecto por los administradores.

Con la aparición de la máquina de la producción de bienes y servicios y el paso hacia la sociedad industrial, la complejidad de las organizaciones fue aumentando, fijando la necesidad de obtener financiamientos, y se fue generando una mayor necesidad de información financiera tanto por los financiadores como por los inversionistas. Así, la auditoría externa pasó del análisis de los errores y fraudes, así como de la investigación de gastos no autorizados, hacia la verificación de la representación fiel de los resultados y del patrimonio de la empresa.

Este cambio tuvo como consecuencia el desarrollo de nuevos conceptos contables relacionados con una adopción generalizada de los llamados principios contables generalmente aceptados, nuevas formas de reconocimiento de costos e ingresos, nuevas formas de medir los resultados contables. Sin embargo, la auditoría —incluso por presión de los propios financiadores de la economía— mantiene el enfoque tradicional en el análisis de los controles operacionales y contables.

Después de los años cincuenta, las organizaciones fueron ganando cada vez más complejidad (procesos de fusiones, concentración de actividades económicas) y, ante la imposibilidad de tratar exhaustivamente las transacciones, los auditores comenzaron a seleccionarlas. Es así como apareció el llamado riesgo de auditoría, es decir, la posibilidad de que los estados financieros contengan un error o fraude significativos,

A pesar de esto, el trabajo del auditor continúa dirigiéndose hacia las transacciones, individualmente consideradas, que excedan el riesgo mínimo de auditoría consentido y admitido. En este contexto, el análisis de los totales del balance, el de todas las clases de transacciones y el juicio que el auditor tiene del sistema de control interno, constituyen el primer juicio de materialidad y define el dominio de los *tests* a hacer y los límites de responsabilidad del auditor.

Por lo tanto, la auditoría actual concede una importancia fundamental a los pronunciamientos de las autoridades nacionales e internacionales de contabilidad y auditoría que resumen los cumplimientos de los objetivos de existencia, integridad, derechos y obligaciones, valorización, presentación y divulgación. Es decir, los progresos en auditoría vienen medidos por el desarrollo de nuevas y avanzadas técnicas de auditoría (Wolf, 1994, p. 4).

En una economía global ¿continúan siendo válidos los procedimientos de auditoría basados en el riesgo de auditoría relacionado con el ciclo de transacciones? ¿Habrá necesidad de ruptura con los métodos de auditoría tradicionales? O dicho de otra forma, ¿la comprensión del negocio de la entidad auditada, así como la comprensión de su relación con el entorno, puede llegar hoy a alcanzarse a través del enfoque tradicional de auditoría basado en los riesgos considerados con las existencias de los controles?

¿La comprensión de las estrategias del cliente para sobrevivir en un mundo en turbulencia, el análisis de las mismas, la comprensión del sector en que el cliente se encuentra inmerso no será hoy más importante que el conocimiento individualizado del hecho de la transacción? Es decir, ¿el conocimiento de la estrategia competitiva no será, en el futuro, el telón de fondo que deberá guiar a la auditoría de los estados financieros? Esta misma preocupación se encuentra expuesta en López Casuso (1997, p. 47) cuando destaca: “hasta el enfoque en el tiempo de la auditoría está cambiando, cada vez más se está exigiendo hacer un enfoque relacionado más con el futuro que con el pasado”.

3. Ámbito y alcance de la auditoría de la estrategia

La contribución de los auditores independientes en la evaluación de la estrategia se debe, fundamentalmente, al nacimiento de los comités de auditoría (Rappaport, 1980, p. 75), a su papel de creciente importancia en la organización de la integridad del informe financiero de las empresas y a su desempeño en el nombramiento de auditores independientes que asesoran a la administración de la mismas, en donde efectuan —entre otros servicios— la elaboración de informes provisionales (*proforma reports*) (Chow, Kramer y Wallace, 1988, p. 158). Se trata de un nuevo enfoque de la conducta del auditor que se orienta ahora más hacia el diagnóstico, evaluación y asesoramiento, en detrimento del enfoque de vigilancia, siendo fundamental la participación del auditado, en términos de abertura y multilateralidad.

Así, según Wheelen y Hunger (1978, p. 56), la auditoría de la estrategia sería un tipo de auditoría de gestión que enfoca la empresa en su conjunto con la finalidad de obtener una evaluación comprensiva de la situación estratégica de la empresa, teniendo como objetivo fundamental la considera-

ción de los factores estratégicos internos y externos, incluyendo la evaluación de las alternativas estratégicas: implantación, evaluación y control.

Como observamos, abarca una visión integrada de los aspectos fundamentales del proceso de gestión estratégica ligándolo al proceso de toma de decisión. De ahí la necesidad de que se abran las puertas a una nueva dimensión de la auditoría preocupada por el futuro de la organización, situación que implica un proceso de revisión de los principios de aceptación general o de normas generalmente aceptadas, por lo que afirmamos que la auditoría es una estructura en constante evolución. Para Hunger y Wheelen (1996, p. 41), la auditoría de la estrategia abarca ocho puntos convenientemente relacionados:

- Evaluación de la *performance* corriente de la organización en términos de ganancias, recuperación de las inversiones, misión, objetivos, estrategia y políticas.

- Examen y evaluación de la dirección estratégica de la organización, sobre todo la mesa de los directores y el *top management.*

- Análisis del entorno externo con el objetivo de localizar las oportunidades y amenazas que se colocan en la organización.

- Análisis del entorno interno para determinar los factores estratégicos internos, consubstanciados en las fuerzas y debilidades de la organización.

- Análisis de los factores estratégicos, utilizando la matriz SWOT, para enfocar las áreas, los problemas y para volver a examinar la misión y los objetivos necesarios.

- Selección de la mejor estrategia.

- Implantación de la estrategia con programas, presupuestos y procedimientos adecuados.

- Evaluación de la implantación de las estrategias.

Esta auditoría de características globales, también designada como auditoría global o integral, requiere un equipo disciplinario, permite a los gestores una visión sistémica de la empresa, por la interligazón e interdependencia de las diferentes áreas funcionales de la misma.

Para que el auditor pueda evaluar la estrategia debe obtener todas las evidencias necesarias y evaluar críticamente la empresa como un todo, lo que presupone la existencia de un plan estratégico.

En esta secuencia, ¿recentrar la auditoría en el riesgo del negocio no será el nuevo paradigma?

4. El riesgo de auditoría centrado en el negocio: el nuevo paradigma para una economía global

Las administraciones de las empresas, para hacer frente al riesgo del negocio, deben entender a la organización como una parte de la economía global. Frente a esta inestabilidad, el enfoque tradicional de la auditoría, que basaba el riesgo en el ciclo de las transacciones, entró nítidamente en crisis, por lo que resulta insuficiente en los tiempos actuales. De ahí la necesidad de recentrar el riesgo de la auditoría en el riesgo del negocio del cliente. Éste debe ser entendido como el riesgo de que los objetivos de la empresa no sean alcanzados, debido a la conjugación de factores internos y externos que amenazan a los beneficios de la empresa y, por lo tanto, ponen en peligro su supervivencia. El análisis sistémico es un instrumento utilizado por el auditor cuando conduce una auditoría a los estados financieros, posibilitándole la visión directa del entor-

no dinámico en que actúa el cliente, permitiendo evaluar la posición estratégica, así como la fuerza de las relaciones con el entorno local o global.

Esta nueva filosofía de abordaje del riesgo implica la predisposición mental del auditor para obtener conocimiento del negocio del cliente y la industria. De otra manera, el auditor externo corre el riesgo de analizar los estados financieros, olvidándose de que la auditoría es hoy (Bell, 1997, p. 27) una validación de las fuerzas de las relaciones e interacciones que están subyacentes al sistema económico. En este aspecto, es el sistema el que está siendo, actualmente, auditado. En el mismo sentido, García Benau (1996, p. 60) opina que la función social del trabajo del auditor supone que el alcance de la auditoría no se limita a la simple comprobación y verificación de las anotaciones contables; en el nuevo escenario empresarial el auditor independiente debe actuar y emitir opiniones sobre la entidad. En efecto, los empresarios no quieren ya sólo conocer los estados financieros auditados, sino conocer la empresa como un todo, auditada, evaluada y criticada (Nasi, 1998, p. 103).

El riesgo del negocio emerge del entorno interno, del entorno local y del entorno global. Así, los riegos que puedan derivarse del entorno interno pueden asumir la forma de inadecuada configuración de la organización, una débil cultura interna, inferior capacidad de competir por ausencia de ventaja competitiva e ineficiente comunicación interna. Por otro lado, los riesgos de negocio relacionados con el entorno local se refieren a la competencia directa, al mercado de trabajo, a las relaciones con los clientes y abastecedores, además a las innovaciones competitivas. Del entorno global emergen, también, fuerzas que pueden afectar a la continuidad de la empresa, tales como reglamentos más permisivos en economías extranjeras, países con recursos naturales más abundantes, ventajas culturales y competición global.

En esta red de relaciones cada vez más profundas, el riesgo de negocio aumenta considerablemente, debiendo ser validada por el auditor, en el contexto presente, la habilidad del cliente para crear valor y generar *cash-flows*.

De ahí la necesidad de comprender la posición del cliente dentro de la cadena de valor y su capacidad para sustentar las ventajas competitivas con el entorno. También, según Bell (1997, p. 31), la comprensión del negocio del cliente abarca:

- **La comprensión de la ventaja estratégica del cliente.** El objetivo de este nivel de conocimiento es analizar la cadena de valor de la empresa, los planes de la empresa para crear valor, los nichos en que la empresa se puede desenvolver con base en su competencia distintiva. Se trata, en el fondo, de evaluar todas las competencias de la empresa según un enfoque global y comprender las variables clave del negocio.

- **La comprensión de los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos de la empresa.** Se analiza, preventivamente, todo el entorno en búsqueda de cambios que puedan afectar a la ventaja competitiva de la empresa. Se aplica aquí el modelo de las cinco fuerzas de Porter que posibilita el estudio de los diversos componentes del entorno competitivo. Cada una de las fuerzas permite hacer una reflexión sobre la estrategia a adoptar.

- **Medir y comparar la performance obtenida con los competidores más eficientes.** El objetivo es encontrar patrones de comparación, evidencias que orienten a la empresa, en la medida de su desempeño, en la realización de la ventaja competitiva. En la concretación de una auditoría a la información financiera prospectiva se ponen en comparación las expectativas de las *performances* del negocio, subyacentes a

esta información, y las aserciones de la administración, siendo necesario, por ello, evaluar las diferencias más significativas. Se trata, en todo caso, de medir el éxito de la organización (Applegate, Bergman, 1997, p. 62).

- **Comprender, a través de un modelo, el negocio del cliente y su habilidad para crear y generar *cash-flows*.** El modelo es un instrumento que organiza e integra la información obtenida mediante el análisis del negocio y de la industria. Permite al auditor darse cuenta de los indicadores clave de performance, del proceso de desarrollo del negocio, del proceso de toma de decisión; representa, por ello, un cuadro de estrategia que permite ejercer el juicio del auditor en relación con las aserciones de la administración

- **Usar la comprensión del negocio para desarrollar previsiones acerca de los factores clave subyacentes a los estados financieros.** Se aplica aquí el análisis de sensibilidad con la finalidad de obtener un conocimiento proyectado de variabilidad de los factores clave.

- **Comparar las previsiones con las realizaciones y diseñar *tests* de auditoría que aborden los desvíos entre las realizaciones y las previsiones.** La comparación sistemática nos permite la comprensión de los desvíos entre el valor proyectado, posibilitador de realizar la ventaja competitiva y el valor realizado.

El enfoque en el riesgo del negocio se traduce en una orientación global, holística y sistémica de la auditoría, teniendo subyacente la convicción de que el conocimiento del contexto beneficia a las partes, por lo que el modelo de abordaje fundamentado en el riesgo del negocio se basa fundamentalmente en la revisión de la estrategia. Por otro lado, el conocimiento del negocio considera a la organización en sentido dinámico, de forma global, imposible de ser examinada aisladamente, proponiendo un enfoque basado en la red de relaciones empresariales. Hay que añadir que el informe de opinión emitido por el auditor sobre los estados financieros está estrictamente relacionado con la evaluación amplia del riesgo del negocio del cliente.

La auditoría de la estrategia tiene, así, un contenido nítidamente prospectivo y constituye la respuesta más eficaz para garantizar el principio de la empresa en marcha, ya que la auditoría estratégica de gestión constituye la actividad que mediante la utilización de determinadas técnicas especializadas de revisión tiene por objeto la emisión de un informe acerca de la fiabilidad de los documentos provisionales auditados (Mallo Rodríguez, 1998, p. 757).

Se trata, pues, de un nuevo campo de investigación, hasta el momento poco desarrollado, que impone al auditor una actitud proactiva en la evaluación de los aspectos relacionados con la gestión, la eficiencia, la eficacia y la posición competitiva de la empresa (Prado Lorenzo, 1998, p. 875), en la convicción de que, además de la información financiera, existen aspectos operacionales, de gestión, de estrategia que deben ser sometidos a revisión y evaluación por parte de un profesional independiente.

5. Conclusiones

El desarrollo de la auditoría financiera en dirección de la auditoría de la estrategia tiene como base la propia evolución del concepto de auditoría que, inicialmente ligado al descubrimiento de fraudes y errores, acabaría más tarde por certificar los estados financieros como representación fiel de los resultados y del patrimonio de la empresa, situándose —en el momento actual— en la comprensión del negocio de la entidad auditada.

El enfoque tradicional de la auditoría basado en la existencia de controles, en las transacciones —todo ello desde una óptica de contabilidad— es un abordaje reduccionista, sin la posiblidad de abarcar un concepto de auditoría más relacionado con el futuro que con el pasado.

El riesgo de auditoría centrado en el negocio del cliente es un nuevo paradigma que refleja la economía global de nuestros días y su abordaje sistémico constituye el instrumento privilegiado de cómo conducir esta auditoría.

Actualmente, la auditoría valida las fuerzas y las relaciones subyacentes al riesgo económico, no limitándose —por ello— a una simple comprobación y verificación de las anotaciones contables y alargando su radio de acción hacia el análisis de la empresa como un todo.

5. Bibliografía

APPLEGATE, D. B., Bergman, L. G. y Didis, S. K., (1997), "Measuring success", *Internal Auditor*, April.

BARRY, T., (1977), "What a management audit can do for you", *Managerial Review*, June, p. 42.

BEEL, T., *et al*., (1997), *Auditing organizations through a strategic system lens*, Texas. The KPM& Bussiness Measurement Process.

CARLOS NASI, A., (1998), "A Auditoría integral como instrumento de uma gestao eficaz para novas exigências dos usuários: um desafio definido para o auditor independente como agente do desẽnvolvimento empresarial", XXII Conferência Interamericana de Contabilidade. Lima-Perú, Setembro, 1997. *Boletim do Instituto de Pesquisas Augusto Tomelin*, nº 14, abril.

CHOW, C., Kramer, L. y Wallace, W., (1988), "The environment of auditing" in *Research oportunities in auditing: The second decade.* Editado por A. Rashad Abdel Khalik and Ira Solomon. Sarasota. American Accounting Association. Auditing Section.

GARCÍA BENAU, M. A., (1996), "Cómo acercar la auditoría de los requerimientos de la sociedad", *Partida Doble*, nº 66, abril.

LAUENSTEIN, M., (1984), "The strategy audit", *The Journal Of Business Strategic*, Winter.

LÓPEZ CASUSO, A., (1997),"El futuro de la profesión auditora", *Partida Doble*, nº 79, junio.

MALLO RODRÍGUEZ, C., (1998), "La inevitable consideración de la auditoría estratégica de gestión dentro de la regulación legal de la auditoría de cuentas", *VIII Encuentro de la ASEPUC.* Alicante.

MOUNTER, J., (1991), "Strategic Management and audit in a desregulated environment", *Managerial Auditing Journal*, vol. 6, nº 4.

ORTEGA MIGUEL, G., (1982), "Nuevas tendencias de la auditoría de la información económica", *El futuro de la auditoría en España.* Madrid. ICJCE. Col. Forum Universidad Empresa.

PRADO LORENZO, J. M. y González Bravo, M. J., (1998), "Auditoría: ¿hacia dónde caminar?", *VIII Encuentro de la ASEPUC.* Alicante, p. 875.

RAPPAPORT, A., (1980), "The strategic audit, how the independent auditor can help meet corporate director´s information needs", *Journal of Accountancy*, June.

SAWER, L. B. y Vanten, G., (1996), *The manager ad the internal auditor – partners for profit.* Chichester. John Wiley & Sons.

SCHUSTER, H. G., (1995), *Deterministic chaos – An introduction.* Cambridge. Ed. VCH (UK), Lda.

VINTEN, G., (1991), "The strategic audit", *Managerial Auditing Journal*, vol. 6, nº 4.

WHEELEN, T. L. Y Hunger, J. D., (1987), "Using the strategic audit", *SAM Advanced Management Journal,* Winter.

WOOLF, E., (1994), *Auditing Today*, New York. Prentice Hall.