



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAQUEL LEAL PINHEIRO

**CONTROLE INTERNO E
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

RIO DE JANEIRO

2010

RAQUEL LEAL PINHEIRO

Controle Interno e Governança Corporativa:

Volume I

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito à obtenção do título de Bacharel
em Administração de Empresas pela
Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Alexis Cavichini

Rio de Janeiro

2010

RESUMO:

Devido ao contexto corporativo global, representado por grandes organizações que se desenvolvem no mercado mundial afetando o volume e a qualidade das relações comerciais internacionais, é possível perceber as motivações que levam as empresas a investir num padrão mais elevado de transparência nos negócios.

As várias crises de credibilidade enfrentadas pelo mercado de capitais norte-americano em virtude da falta de transparência das organizações, suas freqüentes fraudes corporativas e da manipulação dos balanços influenciaram para que fossem criados novos mecanismos que assegurem a confiabilidade das informações passadas pelas empresas. Nesse contexto surgiu a Lei Sarbanes-Oxley, regulamentando os controles que devem existir nas organizações, além de melhores práticas de negócio conhecidas como governança corporativa.

O objetivo geral deste estudo é mostrar a valor dos mecanismos de controle e a sua importância para a credibilidade da empresa dentro a sociedade. Os primeiros tópicos discriminam os principais conceitos abordados, tendo em seguida exemplos das principais fraudes ocorridas nos últimos anos, finalizando com uma explanação da importância da transparência no contexto corporativo global.

Palavras-chave: Controle interno, governança corporativa, fraude, transparência.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Justificativa	5
1.2 Objeto	6
1.3 Metodologia de Pesquisa	6
1.4 Estrutura do Trabalho	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Controle Interno	8
2.1.1 Conceito	8
2.1.2 Importância	9
2.2 Ferramentas de Controle	10
2.2.1 Lei Sarbanes-Oxley	10
2.2.2 Framework COSO	13
2.3 Governança Corporativa	17
2.3.1 Conceito	17
2.3.2 Melhores Práticas	20
2.3 Ética e Moral	24
2.4 Fraude e Erro	26
3. EXEMPLOS DE FRAUDES CONTÁBEIS	28
3.1 O Caso Enron	28
3.2 O Caso WorldCom	30
3.3 Outros Casos	31
3.4 Exemplos em Pequenas e Média Empresas	33
4. O VALOR DA TRANSPARÊNCIA NO MERCADO	34
5. CONCLUSÃO	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a justificativa para o estudo desenvolvido, demonstrando o surgimento da idéia do mesmo, bem como sua importância e os objetivos visados com este estudo. Complementando este capítulo será apresentada a metodologia e a estrutura usada para o desenvolvimento do estudo.

1.1. JUSTIFICATIVA

Os recentes escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que asseguravam “não ter conhecimento” das atividades dúbias praticadas por suas empresas, como, por exemplo, participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas indevidos, entre outros.

Em dezembro de 2001, o mundo foi surpreendido por um evento com proporções globais: a descoberta de manipulações contábeis em uma das empresas mais prestigiadas dos Estados Unidos. Essa descoberta deu início a um efeito dominó, com a comprovação de práticas de manipulação em várias outras empresas, não só norte-americanas, mas no resto do mundo, resultando em uma crise de confiança em níveis inéditos desde a quebra da bolsa em 1929.

Nesta conjuntura, uma série de medidas regulatórias foi introduzida ao longo de 2002, tanto nos Estados Unidos quanto no mundo, inclusive no Brasil. Dentre essas medidas, destaca-se a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), de 30 de julho de 2002. O objetivo desta lei é reparar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que garantam a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a credibilidade da informação fornecida por ela. Desde então, o conceito de governança corporativa ganhou visibilidade no mercado.

Para o exercício de uma boa governança corporativa dentro de uma empresa, é necessária a implantação de técnicas para identificação, avaliação e controle de riscos. O gerenciamento de riscos compreende estas técnicas e implica a existência de um apropriado controle interno. Para que o gerenciamento de riscos seja um sucesso, é preciso que os líderes das organizações possam enxergá-lo como uma forma de gerar valor aos acionistas.

Controle é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação da obtenção dos objetivos estratégicos e operacionais, e a eficácia do controle se dá por meio da conscientização dos integrantes do ambiente de controle.

1.2. OBJETIVO

Para os administradores que hoje estão preocupados apenas com o alto custo de implementação de sistemas de controles, espera-se que este trabalho ajude a conscientização sobre a necessidade de estabelecer níveis de controles internos e governança corporativa que assegurem a qualidade da informação prestada ao mercado.

1.3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A autora, por trabalhar diretamente com a avaliação de controles interno e com a utilização dos mesmos para divulgação de relatórios contábeis confiáveis, observaram a real necessidade de estudar este tema visando o entendimento de suas funcionalidades, e das políticas que o cercam, como a Governança Corporativa. Com isso, demonstra interesse em analisar a fundo este tema tão importante para a cadeia de valor das empresas, buscando obter informações sobre suas vantagens e importância para o mercado.

Para tanto, abordaremos em nossa metodologia as seguintes etapas:

- Revisão bibliográfica sobre controles internos e suas ferramentas, para embasamento teórico a fim de proporcionar entendimento do estudo do tema.
- Revisão bibliográfica sobre governança corporativa, para embasamento teórico a fim de proporcionar o entendimento global de sua importância.
- Exemplificação de casos de fraudes contábeis, a fim de ilustrar a origem e importância de tais controles e políticas;
- Análise da importância dos conceitos abordados, afim de conquistar a transparência e confiança de acionistas, investidores, clientes e fornecedores, entre outros agentes do mercado.

Após todo este entendimento, será apresentada uma conclusão sobre a importância de as empresas investirem em seus sistemas de controle e deixem o mercado ciente de sua política de governança corporativa, para que, através da transparência, suas informações tenha credibilidade para o mercado.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é desenvolvido em capítulos em consonância com o tema abordado. Dessa forma, apresentarei a seguir uma sucinta descrição do que será abordado em cada capítulo, facilitando a compreensão dos leitores.

O projeto é constituído de 5 capítulos. No capítulo 1, foram apresentados os objetivos do projeto, a justificativa de sua execução, a metodologia utilizada e toda a estrutura do projeto. No capítulo 2, serão apresentados os conceitos dos que servirão de base para o desenvolvimento e entendimento de todo o trabalho. No capítulo 3, será apresentado os exemplos que servirão de base para ilustrar a importância do tema. No capítulo 4, será feita a explanação sobre a importância da transparência para o mercado. No capítulo 5, será apresentada uma conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os conceitos gerais de Controle Interno e Governança Corporativa, visando o entendimento teórico sobre este tema muito importante da administração de empresas, além de outros conceitos inerentes ao objeto deste estudo, tais como ética, moral fraude e erro.

2.1. CONTROLE INTERNO

2.1.1. CONCEITO

Conforme Oliveira e Linhares (2007) entende-se como risco a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos ou operacionais. Os riscos podem decorrer de processos errados ou de falta de controles internos (OLIVEIRA e LINHARES, 2007). A maioria dos riscos está relacionada com procedimentos operacionais e de conformidade com a legislação (OLIVEIRA e LINHARES, 2007). Todos os tipos de risco depreciam o sucesso da área estratégica e comprometem a reputação da empresa (OLIVEIRA e LINHARES, 2007). O gerenciamento de riscos é necessário para antecipar possíveis erros, fraudes ou processos que possam gerar impactos negativos para a organização (OLIVEIRA e LINHARES, 2007).

Ainda segundo Oliveira e Linhares (2007), a identificação adequada dos riscos tanto minimiza perdas como pode oferecer à corporação vantagens competitivas. Para o exercício de uma boa governança corporativa dentro de uma empresa, é necessária a implantação de técnicas para identificação, avaliação e controle de riscos.

O gerenciamento de riscos abrange estas técnicas e implica a existência de um correspondente controle interno. Para que o gerenciamento de riscos seja um sucesso, é necessário que os líderes das organizações possam enxergá-lo como uma forma de gerar valor aos acionistas.

O Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2003), na Norma Técnica Brasileira de Contabilidade – NTC 11, item 11.2.5.1, define controle interno como um conjunto de variáveis e compreende:

"[...] o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficiência operacional."

De acordo com o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA:

"O controle interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração."

Do exposto, percebe-se que, através dos princípios de controle interno, se estabelecem as diretrizes a serem tomadas pela administração da empresa, no tocante ao seu adequado funcionamento, a fim de se evitar possíveis erros ou fraudes.

2.1.2. IMPORTÂNCIA

Controle é um importante elemento das funções administrativas de uma organização, pois permite a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais (IMONIANA e NOHARA, 2005). Quando implantados, são capazes de amenizar ou eliminar gargalos que impeçam o alcance desses objetivos (IMONIANA e NOHARA, 2005). Os controles podem assumir formas dependentes ou independentes, os quais podem ser manuais ou computadorizados (IMONIANA e NOHARA, 2005).

Ainda de acordo com Imoniana e Nohara (2005), quando são dependentes, as recomendações de controle devem ser atendidas antes da execução das atividades funcionais seguintes. Uma tentativa de omitir uma função de controle dependente poderia travar o fluxo de processos operacionais (IMONIANA e NOHARA, 2005). De outro lado, os controles independentes referem-se às atividades funcionais que não travam os fluxos das transações econômico-financeiras (IMONIANA e NOHARA, 2005). Por exemplo: um gerente de fábrica pode requisitar a compra de insumos por interesses fraudulentos, levando em consideração ou não o nível de estoques (IMONIANA e NOHARA, 2005). Um controle independente da área de controladoria poderia descobrir essa irregularidade, ao identificar que essa compra de insumos estaria elevando o nível

médio de estoques além de sua necessidade no processo fabril (IMONIANA e NOHARA, 2005).

Quando os controles são manuais, normalmente são implantados através de procedimentos ou normas administrativas escritas e documentadas (IMONIANA e NOHARA, 2005). Quando são sistêmicos, além de sua documentação nos procedimentos ou normas administrativas os controles são incorporados nas próprias lógicas dos programas que compõem os sistemas computacionais (IMONIANA e NOHARA, 2005).

Perante a confiança nos controles internos é que se torna possível obter relatórios e demonstrações contábeis com informações que condizem com a realidade da organização, para que possa adotar as melhores decisões e traduzir confiabilidade para o mercado financeiro em geral. O controle interno faz parte dos aspectos administrativos de uma organização, influenciando diretamente sobre os aspectos financeiros.

A função da contabilidade como ferramenta de controle administrativo é importante, pois um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um competente controle interno perde a serventia, uma vez que não é razoável confiar nas informações contidas em seus relatórios.

Realizar uma gestão eficiente dos controles internos é essencial para melhor abranger, definir e analisar a estrutura de controle da organização.

2.2. FERRAMENTAS DE CONTROLE

2.2.1. LEI SARBANES-OXLEY

Em julho de 2002, o então Presidente dos Estados Unidos, George W. Bush, rubricou a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e a disponibilizou ao conhecimento coletivo dos líderes organizacionais e funcionários do governo no mundo inteiro. Carregado de melhorias para governança corporativa, divulgação e contabilidade, a nova Lei procura, por meios palpáveis, amenizar a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e ressaltar mais uma vez a seriedade dos padrões éticos no preparo das informações financeiras reproduzidas aos investidores.

Esta lei reescreveu, literalmente, as normas para a governança corporativa, referentes à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. No entanto, sob as

inúmeras páginas da Lei, cheias de jurisprudências, habita uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais caprichos – *são leis*. A SOX estabelece que as Diretorias da Entidade, principalmente Executiva e Financeira formalmente se tornem responsáveis por constituir, analisar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações.

O objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o nível de confiança dos investidores, por meio do estabelecimento de regras que devem permear o levantamento e a divulgação da informação contábil, bem como a definição de sanções penais para o seu descumprimento (BORGERTH, 2007).

Dentre as seções da SOX a 302, 404 e 906 são as mais relevantes sobre o tópico controles internos. A seção 302, de acordo com Lélis (2008), impõe aos diretores executivo e financeiro das empresas a obrigação de declararem que: (i) revisaram os relatórios financeiros; (ii) os relatórios não contêm informações incorretas e nem omitem informações sobre fatos materiais; (iii) as informações financeiras incluídas no relatório representam a condição financeira da empresa no período. Os diretores também se declaram responsáveis pelo estabelecimento e manutenção da estrutura de controles internos e informam terem divulgado ao Comitê de Auditoria e à Auditoria Externa as deficiências significativas e fraquezas materiais encontradas nos controles (LÉLIS, 2008). Para que possam assinar tais declarações, os executivos precisam do suporte de uma sólida estrutura de controles internos (LÉLIS, 2008). Os executivos habilitados também devem assumir que divulgaram todas e quaisquer falhas significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu Comitê de Auditoria (LÉLIS, 2008).

A seção 404 institui os critérios para a avaliação de controles internos, empregada pelos administradores para cumprir a seção 302. Conforme dito por Borgeerth (2007), em observação à seção 404 todos os relatórios financeiros da empresa devem apresentar informações sobre os sistemas de controles internos e procedimentos de teste para verificar sua precisão.

A Seção 404 determina a avaliação da administração sobre os controles internos (LÉLIS, 2008). O relatório de controles internos deve afirmar a responsabilidade dos administradores por estabelecer e manter uma estrutura e procedimentos de controles internos adequados para os relatórios financeiros (LÉLIS, 2008). O documento deve conter também uma avaliação da efetividade dessa estrutura de controles (LÉLIS, 2008). Além do mencionado anteriormente, o

auditor independente da entidade deve emitir um relatório diferente, atestando a afirmação da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos métodos efetuados para a emissão dos relatórios financeiros.

A certificação da seção 404, no que se refere aos controles internos da organização, envolve três fases (BORGERTH, 2007):

- 1) Análise e certificação por parte da Auditoria Interna da empresa sobre a eficácia dos controles internos;
- 2) Análise e certificação dos controles internos resultante de auto-avaliação da empresa (*self assessment*);
- 3) Análise e certificação final da eficácia dos controles internos, a ser dada por empresa de auditoria independente.

Para Borgerth (2007) a seção 906 promove o ocasional estabelecimento de um processo criminal contra os gerenciadores que, comprovadamente, fornecerem informações caluniosas para o mercado ao atenderem as seções 302 e 404 da Lei.

A figura abaixo resume os principais aspectos considerados pela SOX.



* Sections 302 & 404 address improving Corporate Governance through effective internal controls. Section 906 addresses criminal penalties.

Fonte: [http://sarbans.knowledgehills.com/Sarbanes-Oxley-\(SOX\)-and-Corporate-Governance-Overview/a31p2](http://sarbans.knowledgehills.com/Sarbanes-Oxley-(SOX)-and-Corporate-Governance-Overview/a31p2)¹

A Lei Sarbanes-Oxley faz com que os administradores sejam declaradamente responsáveis por instituir, analisar e monitorar a eficácia da estrutura de controles

¹ Acesso em 02 de Novembro de 2010

internos das companhias. Os benefícios podem exceder o simples cumprimento da Lei. Na realidade, uma eficiente estrutura de controles internos pode ajudar a Entidade a:

- Adotar melhores decisões operacionais
- Conquistar a confiança dos investidores;
- Evitar a saída de recursos;
- Cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- Conseguir vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Inversamente, as empresas que se negam a estabelecer os controles exigidos podem se colocar em situações similares àquelas que levaram à promulgação da SOX, o que ocasionará:

- Maior exposição à fraude;
- Penalidades impostas pelos órgãos reguladores;
- Publicidade desfavorável;
- Impacto negativo sobre o valor do acionista;
- Possíveis ações judiciais.

2.2.2. FRAMEWORK COSO

Quando o mundo teve conhecimento dos escândalos das companhias que manipularam suas informações contábeis (exemplificadas no capítulo 3), e que diminuíram a confiança dos investidores e reforçaram a necessidade de maior transparência e confiabilidade na confecção e divulgação das informações contábeis e financeiras, o Congresso Americano pressionado aprovou a Lei *Sarbanes-Oxley*, que reformulou e regulamentou o mercado de capitais, como forma de erradicar a manipulação indevida de informações financeiras (BERNARDINELLI *et al*).

As mudanças básicas foram nas regras de governança corporativa com o aumento da responsabilidade dos executivos das organizações bem como dos responsáveis perante a emissão e divulgação de relatórios financeiros. Também foi dada mais ênfase no uso de controles internos mais rígidos (BERNARDINELLI *et al*).

Ainda segundo Bernardinelli *et al*, como decorrência dos fatos apontados, vários estudos foram realizados, procurando identificar as principais falhas nos controles dessas instituições. Neste cenário, o COSO (*The Comittee of Sponsoring*

Organizations) (Comitê das Organizações Patrocinadoras) identifica os objetivos essenciais do negócio da organização e define controles internos, fornece critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados, gera subsídios para que a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar, avaliar e validar os controles (BERNARDINELLI *et al*).

De acordo com Bernardinelli *et AL*, esta Comissão foi patrocinada por cinco grandes associações de profissionais de classe ligadas à área financeira, sendo totalmente independentes de suas entidades patrocinadoras:

- **AICPA** - *American Institute of Certified Public Accounts* (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- **AAA** - *American Accounting Association* (Associação Americana de Contadores);
- **FEI** - *Financial Executives Internacional* (Executivos Financeiros Internacionais);
- **IIA** - *The Insitute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos);
- **IMA** - *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais)

O Comitê das Organizações Patrocinadoras, definiu o conceito para controles internos e emitiu o relatório que fornece uma matriz com a qual as organizações podem analisar e melhorar seus sistemas de controle internos (BRUNI *et al*).

Em linhas gerais, o sistema COSO auxilia na identificação dos objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define controle interno e seus componentes, fornecendo critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados (BRUNI *et al*). Essa definição satisfaz as necessidades de diversos usuários e provê uma matriz com a qual a entidade pode avaliar e melhorar seus sistemas de controles internos (COCURULLO, 2004; *in Bruni et al*).

A partir destas definições vários conceitos fundamentais devem ser utilizados como premissa (COCURULLO, 2004; *in Bruni et al*): (a) como um processo, controles internos são um meio para se chegar ao fim, não o fim por si só; (b) controles internos são afetados por pessoas; (c) controles internos podem prover garantias razoáveis, mas não uma garantia efetiva; e (d) finalmente, são engrenados a alcançar objetivos em uma ou mais categorias sobrepostas.

A premissa da gerência de risco empresarial, definida por COSO (2004), consiste no processo, efetuado pelos gestores, gerência e qualquer pessoa, aplicados no ajuste da estratégia da corporação, dispostos a projetar e identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade, e conduzi-la ao risco, e assim fornecer garantia razoável a respeito da realização dos objetivos da entidade.

Para o COSO, a integração dos controles se baseia no uso de uma estrutura tridimensional (o chamado cubo do COSO, vide figura abaixo), cujas dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle, da seguinte forma: (a) na primeira dimensão estão as três categorias de atividades de controle: processo, registro e conformidade; (b) na segunda dimensão estão os objetos de avaliação, ou seja, as unidades administrativas que deverão ser avaliadas; e (c) os cinco componentes de controle estão na terceira face: ambiente de controle, avaliação de risco, controle das atividades, processo de comunicação e a monitoração (BERGAMINI JUNIOR, 2005; *in Bruni et al*, 2008, p.4).



Fonte: Google/images

Para o COSO (*in Zanette et al*, 2007, p.7), os componentes de controle podem ser resumidos a seguir:

- Ambiente Interno: Abrange o tom da organização, a base para como o risco é visto e dirigido por uma entidade, incluindo o apetite da filosofia do risco e da gerência de risco, a integridade, os valores éticos e o ambiente em que se operam.
- Definição de Objetivos: Os objetivos devem existir antes que a gerência possa identificar os eventos potenciais que afetam sua realização. A gerência de risco da empresa assegura um processo para ajustar objetivos e aqueles objetivos escolhidos suportaram e alinham com a missão da entidade e ser consistente com seu apetite do risco.
- Identificação de Eventos: Os eventos internos e externos afetam a realização dos objetivos de uma entidade, devendo ser identificado, distinguindo entre riscos e oportunidades. As oportunidades são canalizadas para trás à estratégia ou ao objetivo-ajuste da gerência de processos.
- Identificação de Riscos: Os riscos são analisados, considerando a probabilidade e o impacto, como uma base para determinar como devem ser controlados. Os riscos inerentes são avaliados em uma base residual.
- Resposta aos Riscos: A gerência seleciona respostas do risco - que evita, aceitando, reduzindo, ou compartilhando o risco - desenvolvendo um jogo das ações para alinhar riscos com as tolerâncias do risco da entidade e o apetite do risco.
- Atividades de Controle: As políticas e os procedimentos são estabelecidos e executados para ajudar assegurar as respostas aos riscos realizados eficazmente.
- Informação e Comunicação: A informação relevante é identificada, capturada, e comunicada em um formulário ou outro meio que permitam pessoas de realizar a sua responsabilidade. Uma comunicação eficaz ocorre também em um sentido mais largo, fluindo para baixo, transversalmente, e em toda a entidade.
- Monitoração: A totalidade da gerência de risco da empresa é monitorada e modificações são feitas como necessário. Monitoração é realizada em todas as atividades da gerência, avaliações separadas, ou ambas. A gerência de risco da empresa não é estritamente um processo de série, onde um componente afete somente o seguinte. É um processo multidirecional, iterativo em que quase todo o componente pode e influencia outro.

Para BERNARDINELLI *et al* , cubo mostra a habilidade que uma entidade tem para focar no gerenciamento de risco corporativo, sendo por categoria de objetivo, componentes de gestão de risco, por unidade de negócio ou por qualquer outro subconjunto. Em razão da exigência de que a avaliação dos controles internos seja realizada com base em um *framework* reconhecidamente eficaz, o COSO tornou-se referência para as empresas que, nesse momento, estão em processo de reestruturação ou adaptação de seus ambientes de controle para atender às novas demandas regulatórias (BERNARDINELLI *et al*).

2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.3.1. CONCEITO

Perante as novas tendências do mundo dos negócios pode-se dizer que as empresas estão atravessando um período de transição no que diz respeito à forma de conduzir seus negócios e às diversas relações mantidas na esfera corporativa.

Esta transição pode ser percebida no processo de profissionalização das empresas familiares, que estão contratando gestores profissionais em detrimento daqueles que têm vínculos consanguíneos. Não que os familiares tenham sido eliminados dessas empresas, o fato é que os cargos executivos estão sendo ocupados por um determinado perfil de profissional, independente de serem herdeiros ou sucessores. Isto demonstra que a competência está superando o nepotismo.

Também existe a percepção de que uma empresa não pode estar direcionada somente para os interesses dos proprietários ou acionistas, mas sim, enxergar outros relacionamentos que intervêm direta ou indiretamente nos negócios realizados, buscando a melhoria da qualidade dessas relações numa proposta de transparência e gestão socialmente responsável.

Em relação à transparência, a Governança Corporativa mostra-se como um novo modelo de gestão para empresas que almejam atingir um nível diferenciado de relação com os investidores e o mercado.

No Brasil o tema se intensificou na última década, impulsionado pelo processo de globalização, privatização, fusão e aquisição de empresas, bem como

pelo crescimento dos fundos de investimentos institucionais e a expansão da presença de fundos de investimentos estrangeiros na economia nacional.

Para lidar com as questões sobre governança corporativa foi constituído o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), como entidade brasileira representativa do assunto, agindo como um fórum para debates, pesquisas, capacitação e exposição da matéria em âmbito institucional.

O IBGC (1999) apresentou a seguinte definição, estabelecendo seus principais objetivos:

“Governança Corporativa é o sistema que assegura ao sócio-proprietários, o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.”

A definição do tema, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) é:

“Um sistema de gestão segundo o qual as estratégias da empresa são monitoradas pelo Conselho de Administração para garantir a efetividade da administração e um maior retorno para os acionistas, zelando pelos direitos dos sócios minoritários, principalmente após a ocorrência de alguns escândalos financeiros.”

De acordo com a CVM (2002), para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização.

Os principais objetivos da governança corporativa, segundo o IBCG (2009) são:

Com o desenvolvimento da relevância cada vez maior da figura da governança corporativa foram aparecendo, primeiramente nos países com mercado de capitais mais desenvolvidos, os “Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa”.

2.3.2. MELHORES PRÁTICAS

Ao conjunto de regras que orientam as empresas na implantação de um programa de governança corporativa, convencionou-se chamar de “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”. O procedimento de fundação de um programa de Governança Corporativa decorre da absorção das regras contidas nesses códigos.

O IBGC criou seu próprio Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, objetivando melhorar o desempenho e facilitar o acesso das empresas ao capital. De caráter voluntário, o Código do IBGC reúne as principais regras de governança adaptadas de outros documentos de parâmetro internacional sobre o tema

De modo semelhante a CVM publicou uma cartilha contendo preceitos sobre governança corporativa nomeada “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa” (2002), abordando como assuntos a transparência nas relações entre acionistas minoritários e majoritários, estrutura e responsabilidade do conselho de administração, proteção a acionistas minoritários, Auditoria e Demonstrações Financeiras.

As sugestões existentes no código do IBGC compreendem seis capítulos, onde cada capítulo aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações, conforme figura acima.

Rodrigues (2003) resume muito bem os principais aspectos dessas recomendações do IBGC, como pode ser visto abaixo:

Propriedade: Apresenta regras que visam eliminar o distanciamento entre minoritários e controladores, prevendo o tratamento equânime entre todos os acionistas, sócios ou quotistas, sem perder o foco nos *stakeholders*. Assegura a confiança dos investidores de que o capital que eles estão investindo será protegido de utilização indevida por parte dos diretores, conselheiros ou acionistas controladores.

Principais dispositivos:

- Uma ação equivalendo a um voto, com sugestão para que todas as ações da empresa sejam ordinárias ou convertidas a essa modalidade;
- Todos os acordos societários devem estar disponíveis para todos os proprietários;
- O registro de proprietários deve estar disponível para todos eles, com exclusividade;
- A assembléia-geral reconhecida como órgão soberano da empresa com regras claras sobre competências, convocação, local de realização, agenda e documentação, espaço para questionamentos e regras de votação;
- Estabelecimento de regras claras para a mudança de controle da empresa com opção de venda aos minoritários;
- Eliminar o uso de informação privilegiada para negociação de ações ou quotas;
- Previsão para que as divergências decorrentes das relações societárias sejam solucionadas por meio de arbitragem, evitando assim o recurso à esfera judicial;
- No caso de empresa familiar, deve ser constituído um Conselho Familiar para resolver assuntos desse âmbito, evitando que conflitos pessoais interfiram na governança da empresa.

Conselho de Administração: A missão do Conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento.

Principais dispositivos:

- Definição das competências do conselho nos termos definidos na lei das S.A., destacando a necessidade de independência em relação à direção da Companhia;
- Formação de comitês para análise mais aprofundada de determinados assuntos entre os quais a auditoria independente, questões de remuneração, orçamento, entre outros;

- Sugestão quanto ao tamanho do conselho, devendo variar entre cinco a nove membros;
- Sugestão de que o conselho seja composto em sua maioria por conselheiros independentes, subentendendo-se aqueles que não possuam qualquer vínculo de ordem financeira, patrimonial, profissional ou afetiva com a empresa ou seus diretores; sendo tolerada alguma eventual participação de capital;
- Mecanismos formais para avaliação do desempenho do conselho e dos conselheiros;
- Definições sobre qualificação dos conselheiros, prazo do mandato, limite de idade, remuneração, exercício da presidência e sua não cumulatividade com o cargo de executivo principal (*CEO*);
- Importância da liderança e independência do conselho;
- Planejamento do processo sucessório;
- Formalização das reuniões por meio de convocação prévia, documentação, pauta e atas;
- Definição do escopo de relacionamento do conselho com os proprietários, diretoria, auditores independentes e conselho fiscal.

Gestão da Organização: A organização deve ser gerida de forma a resguardar os interesses dos proprietários e agregar valor ao empreendimento, valendo-se da transparência (*disclosure*) na prestação de contas e nas demais relações estabelecidas no âmbito institucional.

Principais dispositivos:

- Definição das competências básicas;
- Regras de *disclosure* na elaboração do relatório anual, na especificação da participação societária e remuneração de cada um dos conselheiros e diretores, na elaboração de informações periódicas, na comunicação de fatos relevantes, na adoção de padrões internacionais de contabilidade na preparação das demonstrações contábeis, além dos padrões nacionais;
- Elaboração de um código de ética para a organização;

- Definição do escopo de relacionamento com o conselho de administração, conselho fiscal, auditores independentes e *stakeholders*.

Auditoria Independente: A auditoria independente é considerada um importante agente de governança corporativa em função da sua atribuição básica de verificar as demonstrações contábeis e emitir opinião sobre sua adequação à realidade da empresa.

Principais dispositivos:

- Definição das competências da Auditoria Independente;
- Definição do plano anual dos trabalhos, do prazo e do acordo de honorários;
- Restrições quanto à prestação concomitante de serviços de auditoria independente e consultoria;
- Definição do escopo de relacionamento a ser mantido com os proprietários, o conselho de administração, o conselho fiscal e o comitê de auditoria;
- Definição do escopo de relacionamento com o executivo principal e a diretoria;
- Elaboração de uma declaração anual de independência.

Conselho Fiscal: Funciona como um controle independente para os proprietários com o objetivo de zelar pelos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

Principais dispositivos:

- Definição das competências do conselho fiscal;
- Definição do escopo de relacionamento a ser mantido com os proprietários, o conselho de administração, o executivo principal e a diretoria;
- Definição do escopo de relacionamento a ser mantido com os auditores independentes.

Ética e Conflito de Interesses: Sugere que toda a empresa que queira estar adaptada às melhores práticas de governança corporativa, além do respeito à legislação vigente no país, desenvolva um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração.

Principais dispositivos:

- Proposição de regras de relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados, com abrangência sobre temas como propinas, pagamentos impróprios, conflito de interesses, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação de oportunidades, doações, meio ambiente, assédio sexual, segurança no trabalho, atividades políticas, relações com a comunidade, uso de álcool e drogas, confidencialidade pessoal, direito à privacidade, nepotismo e trabalho infantil.

A governança corporativa surgiu com uma ação reflexa da ética, se estabelecendo como um movimento que visava proteger os acionistas, principalmente os minoritários, de abusos dos executivos, preponderantemente nas decisões estratégica da diretoria da organização (PAI, 2008).

2.4. ÉTICA E MORAL

Segundo Pai (2008):

“Ética, no senso comum, se refere a um conjunto de regras e princípios que procuram classificar a conduta humana como correta ou equivocada. No sentido epistemológico, a palavra “ética” vem do grego “ethos” que quer dizer morada, onde nós nos sentimos em casa, protegidos, conhecedor de todos e das regras e conhecido por todos. A função do “ethos” passa a ser então promover, além da proteção e segurança dos indivíduos, a busca, através da prática virtuosa, da excelência moral.”

O mesmo autor cita AURÉLIO (2001) que aponta:

“Ética é o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de classificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto.” Podemos afirmar que a ética teoriza a respeito do comportamento moral das pessoas na coletividade, tratando dos fundamentos e da natureza das nossas

atitudes de forma normativa, estabelecendo, de modo inequívoco, direitos e deveres que determinam a conduta do indivíduo.”

Associado ao conceito de ética está o conceito de "moral", originário do latim "*moras*", significando morada e com sentido e significado muito semelhante ao do "*ethos*" (PAI 2008). Moral é entendida então como um conjunto de regras, princípios e valores adotados para um determinado local, grupo e em época própria, definindo ações e atitudes esperadas de seus integrantes (PAI 2008).

Ainda segundo o autor, os conceitos de ética e de moral são muito antigos e na cultura ocidental, originários das discussões filosóficas de Aristóteles, porém nas empresas esta discussão é relativamente recente, tendo surgido na década de 60 ou 70, abordando os aspectos da ética pessoal e profissional e intimamente relacionados à responsabilidade de seus atores para com a sociedade.

A crise moral vivenciada atualmente em vários setores da sociedade, também é vivenciada no mundo dos negócios. Neste contexto, pós-crise das fraudes nas grandes corporações norte americanas, os profissionais necessitam exercer suas atividades com máximo desempenho técnico, e ainda, deve agregar padrões éticos à conduta. O profissional deve ser ético, apresentando aspectos do que é um comportamento aceitável ou não, considerar valores como a dignidade humana e o interesse do bem estar coletivo.

A relevância da ética corporativa cresceu bastante a partir da década de 80, como resultado do desenvolvimento do comércio exterior, da globalização, do encurtamento das fronteiras de pessoas e capitais e da criação do capital social, a edificação de circuitos de confiança para um melhor funcionamento da economia tendo se tornado, nas faculdades de ciências empresariais, obrigatória como disciplina isolada ou tratada de maneira interdisciplinar.

2.5. FRAUDE E ERRO

Para Medeiros et al (2004), a fraude é motivada pela intenção de lesão de interesses alheios, resultando falsas situações de contas, lucros líquidos alterados, erros na classificação de receita e despesa, omissão de entrada de dinheiro, e outros atos falsos com intenção criminosa. Quando a contabilidade é usada para representar fatos inexistentes, ou então sem veracidade, com o propósito de

beneficiar alguém em prejuízo de outrem, existe a fraude em contabilidade (MEDEIROS et al; 2004).

De acordo com a NBC T 12, o termo fraude aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

Para Medeiros et al (2004), a citada norma alega que o termo erro aplica-se a atos involuntários de omissão, má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis desatenção, desconhecimento ou, bem como desconhecimento de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos quanto monetários, os erros se caracterizam por serem involuntários nas demonstrações contábeis.

Conforme o exemplo citado por Medeiros et al (2004), pode ser um erro aritmético (por exemplo, digitar 9.600,00 ao invés de 6.900,00), de execução nos registros e elementos contábeis (como classificar Papéis na conta de Material de Consumo, quando deveria ter sido classificado como Material de Escritório), ou por desconhecimento das aplicações dos princípios contábeis (por exemplo, registrando a despesa de aluguel somente no seu pagamento, que ocorre no mês subsequente, ferindo o princípio da competência). Quanto mais complexas as transações ocorridas na empresa, maior a possibilidade de erro durante os lançamentos, havendo dúvida quanto a que conta utilizar e qual deve ser debitada ou creditada, pois podem ocorrer interpretações e aplicações incorretas das normas contábeis (MEDEIROS et al; 2004)..

Segundo o NBC 11.03, a fraude pode ser caracterizada pela falsificação ou alteração de registros ou documentos; pela omissão de transações nos registros contábeis; por registrar transações sem comprovação; e ainda por aplicar práticas contábeis indevidas.

Para Medeiros et al (2004), as fraudes podem acontecer nos seguintes grupos: ativo circulante da empresa, ativo permanente, no passivo, no patrimônio líquido, nos custos, nas despesas e nas receitas. As fraudes advêm como desvios de dinheiro, despesas fictícias, irregularidade de mercadorias, recebimento de

créditos sem dar-se baixa, alterações de documentos, falsificação de documentos etc.

Fraude pode ser sintetizada como sendo um ato premeditado para prejudicar alguém, e erro como um ato involuntário, sem o intento de causar dano. A fraude corresponde ao dolo, ou seja, aquela ação premeditada que visa ao proveito de alguma forma para si ou terceiros, enquanto o erro diz respeito à culpa, e ocorre geralmente por esquecimento, desatenção, entre outros.

3. EXEMPLOS DE FRAUDES CONTÁBEIS

3.1. O CASO ENRON

A Enron foi constituída em 1985, a partir da fusão de duas empresas distribuidoras de gás natural. No entanto, seu início de atuação no mercado de commodities de gás natural ocorreu em 1989. Sua tática era adquirir uma empresa geradora ou distribuidora de gás natural e fazer dela um centro de armazenamento ou comercialização de energia. Em 2000, a Enron era a sétima maior empresa dos Estados Unidos e uma das maiores empresas de energia do mundo (BORGERTH, 2007). A "Enron" mantinha, no Brasil, participações na CEG/CEGRio, no Gasoduto Brasil / Bolívia, na Usina Termoelétrica de Cuiabá, na Eletrobolt, na Gaspart e na Elektro.²

Em novembro de 2001, sob investigação da *Securities and Exchange Commission (SEC)*, a empresa admitiu ter inflado seus lucros em aproximadamente US\$ 600 milhões nos últimos quatro anos. O que já era grave o suficiente para abalar o mercado alcançou proporções mundiais quando os detalhes da atuação da empresa vieram à tona (BORGERTH, 2007).

A fim de apresentar uma saúde financeira que lhe permitisse acesso a crédito, a empresa manipulou seus dados contábeis (BORGERTH, 2007). Isso se deu pela criação de empresas do tipo *Specific Purpose Enterprise (SPE)*, em que executivos da Enron eram os acionistas principais e das quais a própria Enron detinha apenas 3% do controle (BORGERTH, 2007). Isso descaracterizaria a necessidade de consolidação dos resultados dessas empresas nas demonstrações contábeis da Enron, que, então, realizava transações com tais empresas, com os seguintes objetivos: Proteção de investimentos, transferência de ativos e disfarce de empréstimos (BORGERTH, 2007).

Várias empresas americanas respeitadas, aproveitando essa técnica, esconderam uma enorme quantia de dívidas em itens que não constam do Balanço, como subsidiárias, parcerias e outras obrigações, até mesmo aluguéis, planos de pensão e contratos com fornecedores. Contratos que, potencialmente, podem levá-

² Disponível em http://www.fmd.pucminas.br/Virtuajus/2_2005/Discentes/PDF/Caso%20Enron.pdf, acesso em 10 de novembro de 2010.

las à falência são, na melhor das hipóteses, mencionados em notas de rodapé dos Balanços.

As organizações garantiam que a existência de áreas de atuação deduzida ao Balanço favorece os investidores, pois permitem que a gerência aproveite fontes adicionais de financiamento e resguarde o negócio contra riscos comerciais que poderiam depreciar os lucros. No entanto, com a esta astúcia, os desempenhos das empresas e de seus administradores se tornam obscuros, pois o retorno sobre o capital pode parecer melhor do que realmente é, uma vez que os Balanços subestimam o total empregado.

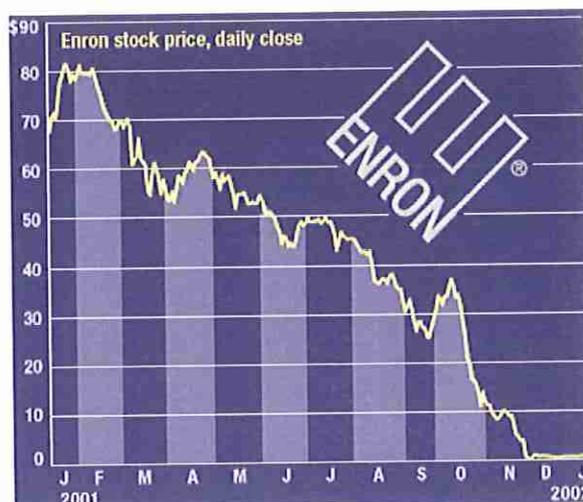
Uma segunda técnica constatada é aquela em que, para remover ativos de seus livros contábeis, uma empresa os vende a uma de suas SPEs, financiando a compra com dinheiro recebido de investidores institucionais. Para proteger esses investidores, as SPEs adquirem dispositivos no contrato em que o pagamento dos empréstimos fica afiançado pela matriz. Foram exatamente esses dispositivos, previstos em suas parcerias que levaram a Enron a decretar falência.

O caso da Enron destaca a fraqueza do sistema criado, pois grande número de empresas pode ver parte dos seus lucros declarados substancialmente reduzidos, caso os clientes de suas SPEs cancelem seus contratos e as deixem com a responsabilidade pelo pagamento de empréstimos obtidos para seus financiamentos.

Essas ocultações localizam respaldo em práticas contábeis americanas. Quando a Enron reconheceu ter ocultado bilhões de dólares de passivos em misteriosas entidades extra-oficiais, tentou se justificar afirmando tratar de prática comum entre as empresas. O fato de as operações terem sido feitas por meio de SPEs, que na verdade eram controladas pela própria Enron, caracterizou a total falta de ética das mesmas.

Além das manipulações contábeis, descobriu-se que o código de ética da empresa, embora existente, era constantemente objeto de exceções e não-conformidades (BORGERTH, 2007). Ademais, decisões eram aprovadas sem que tivessem passado por todas as instâncias de controle interno esperadas, nem todas as decisões relevantes eram submetidas à aprovação do conselho de administração da empresa, que, conseqüentemente, recebia apenas informações parciais (BORGERTH, 2007).

Em menos de um mês após o estouro do escândalo, a Enron entrou com pedido de falência. O preço de suas ações caiu para US\$ 0,70 por ação³. O efeito deste escândalo no preço das ações pode ser visto no gráfico abaixo:



Fonte: <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/enron/front.html>⁴

3.2. O CASO WORLDCOM

Em julho de 2002, a WorldCom era conhecida como a segunda maior empresa de telefonia a distância nos Estados Unidos (BORGERTH, 2007). Durante os cinco anos que antecederam à sua falência, a empresa havia crescido intensamente, a partir de fusões e aquisições, usando bilhões de dólares de suas próprias ações e dívidas como mecanismo de financiamento desse crescimento (BORGERTH, 2007).

Os custos da WorldCom como um percentual de sua renda total cresceram por causa de uma redução dos lucros. Este fato apontou que os lucros da Companhia não correspondiam às expectativas dos analistas de do mercado de capitais. Em um esforço para aumentar os rendimentos, a WorldCom reduziu o montante de dinheiro que possuía em reserva (para cobrir as responsabilidades que a empresa tinha adquirido) em US\$ 2,8 bilhões e moveu seu dinheiro em uma linha de rendimento em sua declaração financeira.

³ Fonte: Bloomberg

⁴ Acesso em 11 de novembro de 2010.

Em 26 de junho de 2002, a WorldCom admitiu um erro em suas demonstrações financeiras no valor total de US\$3,8 bilhões (ALMEIDA, 2010). A WorldCom era uma empresa do setor de telecomunicações com mais de US\$104 bilhões em ativos, US\$30 bilhões de receita, 60.000 empregados e 20 milhões de clientes em 2001 (ALMEIDA, 2010). Ao contrário da manipulação financeira realizada pela Enron, o erro contábil realizado pela WorldCom foi simples: a contabilização de despesas operacionais como se fossem investimentos (ALMEIDA, 2010).

Após o envio de pistas para a equipe de auditoria interna, e a descoberta irregularidades de contabilidade foram feitas nos livros, a SEC requereu que a WorldCom ministrasse mais informações. A SEC desconfiou pois, enquanto a WorldCom estava obtendo muitos lucros, a AT&T (outra gigante das telecomunicações) estava perdendo dinheiro. Uma auditoria interna desvendou os bilhões que a WorldCom tinha divulgado como gastos de capital. O efeito deste escândalo no preço das ações pode ser visto no gráfico abaixo:



Fonte: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/1807243.stm>⁵

3.3. OUTROS CASOS

Para Almeida (2010), escândalos financeiros da Enron e da WorldCom foram os principais motivos que aceleraram a elaboração e promulgação da SOX. Entretanto, esses não foram os únicos casos de escândalos contábeis que ocorreram no período de 2001 a 2003. A Tabela 1, obtida em Almeida (2010), resume os casos de

⁵ Acesso em 11 de novembro de 2010.

escândalos contábeis de 2001 a 2003. O resumo destes casos também podem ser verificados em Borgerth (2007).

CASO	DESCRIÇÃO
1) Xerox – Estados Unidos (2002)	Pela regras da competência, quando uma empresa firma um contrato de cinco anos, ela deve apropriar 1/5 dessa receita a cada ano, à medida que prestar o serviço contratado. Entretanto, a Xerox vinha contabilizando integralmente as receitas dos contratos, inflando seus lucros. Ambas Xerox e KPMG (empresa que prestava serviço de auditoria independente à Xerox) foram condenadas a pagar multa.
2) Bristol-MyersSquibb – Estados Unidos (2002)	A Bristol, empresa do ramo farmacêutico, foi condenada a pagar multa de US\$150 milhões, por ter reconhecido receitas adicionais no valor de US\$1,5 bilhão. Mesmo a empresa alegando que se tratava de adiantamento de vendas ainda não realizadas, além da multa paga, a SEC está processando seus dois principais executivos (<i>Chief Executive Officer</i> - CEO e <i>Chief Financial Officer</i> - CFO).
3) Merck – Estados Unidos (2001)	A Merck, outra empresa farmacêutica, inflou tanto suas receitas quanto suas despesas, em igual valor. Apesar do efeito líquido ter sido nulo, a Merck teve que pagar multa à SEC, pois tal prática pode induzir os investidores a uma percepção errada sobre o porte da empresa.
4) Tyco – Estados Unidos (2002)	A Tyco, empresa com atuação nos ramos de eletrônicos, seguros de saúde etc., foi condenada pela SEC a pagar multa de US\$50 milhões por práticas de fraudes contábeis. Os antigos CEO e CFO da empresa foram condenados a oito anos de prisão.
5) ImClone Systems – Estados Unidos (2002)	A ImClone, empresa de pesquisa farmacêutica, estava aguardando autorização para comercialização de novo medicamento contra o câncer. No entanto, na véspera do órgão regulador negar a comercialização do medicamento, o CEO e alguns amigos venderam quantidades massivas de ações da empresa. O caso ganhou ainda mais notoriedade pelo envolvimento de Martha Stewart, apresentadora de TV, proprietária da Kmart Inc (empresa avaliada em US\$500 milhões) e considerada um dos exemplos americanos da moral e dos bons costumes. Martha também obteve grandes lucros vendendo suas ações da ImClone. Posteriormente, foi condenada a pagar multa, cumpriu pena de 5 meses de prisão, sua empresa foi desvalorizada em cerca de US\$200 milhões e ainda foi proibida de exercer cargo de direção em empresas públicas ou participar de conselhos por cinco anos.
6) Parmalat – Itália (2003)	O caso Parmalat envolveu não somente a manipulação contábil para melhorar os números da empresa, como também para mascarar um grande esquema de fraudes em que o próprio controlador da empresa vinha desviando recursos. O escândalo veio a tona quando um dos bancos se recusou a confirmar o valor que teria de pagar à Parmalat, declarado em um dos seus balanços. Em dezembro de 2005, a empresa tinha uma dívida global de US\$ 900 milhões, sendo US\$ 150 milhões junto a fornecedores. Por fim, alguns executivos foram presos, enquanto outros cometeram suicídio ou foram assassinados.

Tabela 1 – Casos de Escândalos Contábeis de 2001 a 2003
Fonte: BORGERTH (2007 - Adaptado).

3.4. EXEMPLO DE FRAUDE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Os casos acima são exemplos de fraudes que ocorreram em empresas multinacionais amplamente conhecidas. No entanto, corrupção e fraude são coisas que podem ocorrer em todos os tipos de empresas, principalmente pequenas e médias, na qual não existe segregação de funções e o sistema de controle interno é bem simples.

Tomemos como exemplo prático exemplos de fraudes no movimento de recebimentos e pagamentos em dinheiro.

É variável a circulação do numerário nas empresas, ou seja, em algumas quase tudo é pago em dinheiro, e, em outras, quase tudo circula por bancos e títulos de crédito. Tudo depende do ramo e também da dimensão dos negócios. Assim, por exemplo, em um posto de gasolina, em uma padaria, em uma mercearia, a quase totalidade dos clientes paga em dinheiro. Quanto mais se movimenta em dinheiro, maior tende a ser o risco de fraude, requerendo, pois, maior controle. O acesso ao dinheiro provoca a atração por subtraí-lo, por parte dos fraudadores.

Dentre os diversos casos encontram-se, comumente, os que se relacionam aos falsos saldos da conta Caixa. Em empresas pequenas e médias, em geral, os proprietários, tirando dinheiro para seus gastos, figuram o mesmo como se estivesse em Caixa. Quando os proprietários utilizam cheques da pessoa jurídica para proveito próprio, induzem o contador a registrar os saques bancários como "suprimentos de caixa" da empresa. Outros exemplos de manipulação de caixa ocorrem através da "omissão de receita" praticada pelo empresário (caixa dois), e também os registros de notas de pagamento que em verdade não foram realizados, visando aumentar a despesa para sonegar impostos.

Para que o mercado não seja mais surpreendido por casos como os citados acima, a transparência das informações transmitidas pelas organizações está sendo cada vez mais valorizada.

4. O VALOR DA TRANSPARÊNCIA NO MERCADO

Cada vez mais, transparência e clareza de atitudes e investimentos deixaram de ser somente uma retórica eficiente e muito utilizada pelos políticos e empresários em seus discursos, para se tornar uma credencial formal e importante na realização de acordos e negócios entre empresas.

Verdadeiramente, depois do aconteceu com a Enron, que se envolveu em um escândalo financeiro, as empresas compreenderam a dimensão dos problemas decorrentes de uma baixa ou falta de transparência na gestão empresarial. O assunto que até então era discutido quase que de forma tímida, tomou uma proporção que se tornou estratégico para as corporações que desejam gerar bons resultados. Estes resultados devem ser apoiados por quatro pilares imprescindíveis nos dias atuais: ética, confiabilidade, transparência e responsabilidade social.

O pilar da transparência que antigamente apresentava aspectos de subjetividade começou a ser valorizado dentro do mundo corporativo no quesito que move as empresas: o lucro. A valorização exagerada do lucro por empresas de visão curta, não permite que sejam visualizadas as demais demandas que auxiliam no alcance dos resultados em longo prazo, entretanto de forma segura, com mais igualdade de renda e mais sustentabilidade.

As empresas que saíram na frente e entenderam essa nova tendência de mercado passaram a implementar modelos nunca antes utilizados na gestão empresarial, levando em consideração princípios e valores de natureza ética, além das questões econômico-financeiras.

O entendimento do que seja transparência não tange somente ao que diz respeito sobre o fornecimento de dados e informações contábeis pelas corporações, mas também à peculiaridade de assuntos suscetíveis serem francamente resolvidos nos níveis de diretoria e conselho de administração. Assuntos como sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; critérios de contabilização, etc., necessitam ser gradualmente discutidos para que a cultura de transparência seja fixada e utilizada por todos, evitando assim, que este termo seja tratado como um simples tema retórico.

Em contrapartida às empresas de curta visão, estão as de visão avançada global, ou seja, de visão de mercado. Estas empresas estão atualmente se organizando e se estruturando nos moldes da governança corporativa e colhendo os frutos de serem os pioneiros neste assunto. Este modelo de gestão, tem por objetivo principal responder às demandas resultantes da expansão do grupo, ampliar a competitividade mundial, realizar o processo de sucessão conservando as experiências acumuladas ao longo dos anos e aumentar a transparência com o mercado de capitais.

Apesar da evolução da transparência, a Governança Corporativa ainda está restrita a poucas empresas, tendo como principais preocupadas com este tema, àquelas empresas que atuam no cenário internacional. Entretanto, este cenário vem apresentando tendências de expansão, e isto é, decorrente das sociedades limitadas que desejam crescer evoluindo em direção a um modelo não convencional de governança que suporte seus interesses internos e auxilie na geração de alianças com parceiros estratégicos.

Korn/Ferry International e McKinsey & Company (2001), desenvolveu a pesquisa conhecida por *Panorama de Governança Corporativa no Brasil*, onde exemplifica as pressões externas e internas que são influentes na decisão das empresas em implantar um modelo de Governança Corporativa. As pressões internas se manifestam principalmente na sucessão das empresas familiares, na ampliação da remuneração variável dos executivos e nas transformações necessárias na estrutura de controle. Com relação às pressões externas foram citados o impacto da globalização, o menor custo do capital para empresas com bom desempenho, as certificações de governança emitidas pela Bovespa e as reformas no setor dos fundos de pensão que exigem um maior comprometimento nas decisões por parte dos acionistas minoritários.

Através destes fatos supracitados fica claro que a necessidade de transparência está em todos os âmbitos do negócio, ou seja, não está presente somente no ambiente interno das empresas, mas também começa a ser fator decisório de negócios no âmbito do mercado de capitais. Então, a transparência deixa de ser somente um tema ideológico e passa a assumir dimensões estratégicas para as organizações.

5. CONCLUSÃO

Com o constante movimento de globalização da economia, e sua representação no mercado de capitais, é inevitável que haja uma maior homogeneização das regras que regem as companhias abertas, na medida em que os investidores globais, possuindo enorme leque de opções para aplicação de seus recursos, e com liberdade para operar em vários países, estão cada vez mais exigentes com relação a seus investimentos.

Eventos recentes de fraudes nas organizações situaram-nos em um período ímpar da história empresarial. Entendemos que essas manobras foram influenciadas, sobretudo, pela ganância dos administradores em inflarem, manifestamente, seus lucros. Essa atitude serve apenas para ilustrar o quão temerosa pode ser a prática de atribuir aos administradores lucros com base no resultado das empresas. Todas essas atitudes praticadas pelos administradores comprovam a fragilidade dos mecanismos contábeis e de auditoria capazes de coibir abusos e evitar fraudes lesivas ao mercado.

A demanda pela responsabilidade corporativa nunca foi tão grande. A necessidade de vincular a governança corporativa íntegra às atividades de controle eficazes nunca foi mais clara. Irregularidades como um todo só prejudica a empresa, pois esta, bem como os usuários externos, toma decisões baseando-se em informações irreais, além disso, quando descobertas, tendem a “manchar” o nome da empresa. Cabe então à administração tomar todas as providências cabíveis para que não existam erros ou fraudes dentro da empresa.

Outra séria conclusão a que chegamos é que há que existir uma prática transparente entre administradores de corporações, seus investidores e empregados capazes de refletir a real situação financeira de uma empresa.

O que ao administradores devem compreender deste trabalho, resume-se nos seguintes pontos: 1. Aceitar que o ambiente sofreu profundas mudanças. As companhias devem reconhecer que estão operando em um novo ambiente – que demanda mais esforços e responsabilidades. A Responsabilidade com sociedade, incluindo os empregados diretos ou indiretos, o meio ambiente, os investidores e o governo estão sendo cada vez mais valorizadas. 2. Promover a compreensão dos controles internos dentro da organização. É possível que as companhias sejam tentadas a mostrar cumprimento superficial das regras impostas pela regulamentação

de controles interno e governança corporativa, como a SOX. Contudo, a adoção desse tipo de enfoque pode gerar um efeito adverso se os controles falharem porque a forma sobrepujou o conteúdo. 3. Decompor o custo do desenvolvimento de um programa de controles internos no seu modelo operacional. Bons controles internos não representam uma despesa única; ao contrário, alteram fundamentalmente o custo operacional.

E, em termos de recuperação da confiança pública nos mercados financeiros, nunca houve tanto em risco. Companhias e executivos que têm o pensamento inovador vão aproveitar essa oportunidade.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA; L. C. S.S. Projeto de Atendimento à Lei Americana Sarbanes-Oxley: Desafios e Soluções do Caso Petrobras. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. IBMEC, 2010.

BERNARDINELLI; M. L.; DINOFRÉ; M.; BRACALENTE; F.; PEREIRA; E.M.; COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponível em <http://www.infosegura.eti.br/artigos/COSO.pdf>. Acesso em 15.Nov.2010.

BORGERTH, V. SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley. Rio de Janeiro: Ed. Thompson, 2007.

BRUNI, A. L. ; CARVALHO JUNIOR, C. V. O. ; SOUZA REGO, A. M. P. ; SILVA, S. C. M. . **A Utilização do C.O.S.O. Na Controladoria: Um Estudo No Brasil**. In: Congresso Internacional de Custos, 2007, Lyon. Congresso Internacional de Custos. Lyon ISEOR, 2007. v. 10. Disponível em <http://www.intercostos.org/documentos/Passos.pdf>. Acesso em 20.Nov.2010.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary. 2004 a e b. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 03.Nov.2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. 2003. *Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade*.

CVM. Recomendações da CVM Sobre Governança Corporativa, 2002. Disponível em <http://www.ecgi.org/codes/documents/cartilha.pdf>. Acesso em 15.Nov.2010.

IMONIANA; J.O.; NOHARA; J.J. Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma Pesquisa Exploratória. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de governança corporativa. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2009.

KORN/FERRY International; MCKINSEY & Companhia. Panorama da Governança Corporativa no Brasil. São Paulo: 26 out./2001. Disponível em: <http://www.kornferry.com.br>. Acesso em 10.Nov.2010.

LÉLIS, D. L.; PINHEIRO, L. E. A reestruturação dos controles internos para aderência à Lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso voltado para os benefícios

percebidos pelos gestores em seus processos, comparativamente aos custos incorridos. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

OLIVEIRA; M. C.; LINHARES, J. S. A Implantação de Controle Interno Adequado às Exigências da Lei Sarbanes-Oxley em Empresas Brasileiras – Um Estudo de Caso. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2007.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MEDEIROS; A. K.; SERGIO; L.M.; BOTELHO; D.R. A Importância da Auditoria e Perícia para o Combate a Fraudes e Erros na Contabilidade das Empresas. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2004.

PAI; L.D. Governança Corporativa & Ética nas Organizações. Revista Multidisciplinar da UNIESP: Saber Acadêmico – nº 6 – Dez.2008. Disponível em www.uniesp.edu.br/revista/revista6/pdf/10.pdf. Acesso em 20.Nov.10.

RODRIGUES; A. T.L. Governança Corporativa: Quando a Transparência Passa a Ser uma Exigência Global. IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em Acesso em 13.Nov.2010.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANETTE; M.A.; DUTRA; M.H.; ALBERTON; L. Reflexões a cerca das Propostas Metodológicas de Controle Interno, 2007. Disponível em www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/402.pdf. Acesso em 22.Nov.2010.