

## “Existe ‘Remédio’ Contra Fraudes, Erros e Desvios Contábeis-Financeiros?”

Esta pergunta tem sido objeto de estudos de meus alunos de Finanças, nos últimos anos, mais precisamente comecei a pedir que elaborassem trabalho em grupo a partir de 2002, quando voltei lecionar em São Paulo, após os eventos contábeis nos Estados Unidos ocorridos em 2001.

O primeiro deles foi com a ENRON, império empresarial que começou a ruir em meados de 2001, quando após vários eventos contábeis que vieram a público fazendo com que as ações que valiam Us\$ 86,00 chegaram a Us\$ 0,30, depois de anunciar perdas de Us\$ 618 milhões no terceiro trimestre, depois disto, em Outubro/2001, a SEC(CVM Americana) começa a investigar os eventos, até que em Dezembro/2001 é decretada a falência da ENRON.

Depois foi a vez da WORLDCOM, que apresentou à SEC explicações sobre o procedimento duvidoso contábil praticado desde 2001, durante auditoria externa no segundo trimestre de 2002. Com as notícias vindo a público as ações que valiam Us\$ 6,74 no início de 2002 passaram a valer Us\$ 0,10, justificando a falência em Julho/2002

Tais fatos fizeram com que o congresso americano viesse editar a Lei Sarbanes-Oxley em Janeiro e regulamentada em 30/Julho/2002.

Estas breves palavras são para contextualizar fatos, que passam despercebidos, porém na legislação brasileira, com a Lei 6404 de Dezembro/1976, bem como na americana já existiam orientações e punições severas em caso de “enganos” contábeis e/ou manobras nos demonstrativos contábeis-financeiros para acobertar vantagens obtidas por dirigentes.

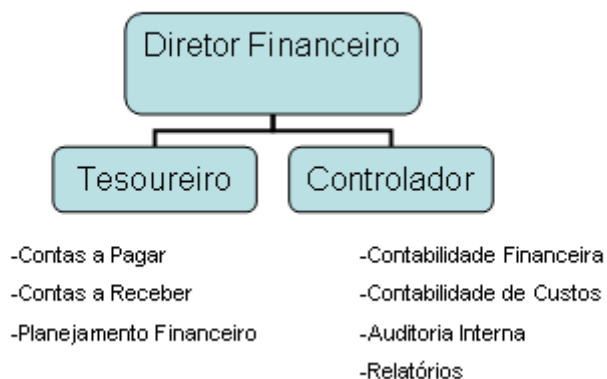
Relembrando minha experiência gerencial, quando em 1996, sendo Gerente Financeiro de multinacional americana com importação e distribuição no mercado brasileiro de reagentes farmacêuticos para detecção de problemas na região torácica, o Presidente da empresa “sugeriu” que fizesse um Curso sobre Fraudes Contábeis-Financeiras. Durante o treinamento vários casos foram apresentados, o que pode ser citado é o caso de um empregado de uma grande empresa aérea brasileira apresentava enriquecimento incompatível com o salário. Numa averiguação mais profunda descobriu-se que, sendo responsável por fechamento de câmbio de cartões de crédito de executivos, importações diretas de pequena monta e assinaturas de revistas, realizava algumas “operações” em benefício próprio.

Mas antes deste episódio, nos anos ‘70 fui Contador da Rádio América S/A, sendo que dentre as emissoras coligadas havia uma no nordeste em que o Gerente Administrativo tinha procuração para realizar operações bancárias e “coincidentemente” começou ocorrer inadimplência de alguns anunciantes. Numa visita de surpresa, porém diretamente a estes anunciantes, o Diretor Financeiro foi verificar “in-loco” o motivo inexplicável dos atrasos, mas todos apresentavam os comprovantes de pagamentos das faturas. Então, ao confrontar o Gerente da Emissora local, constatou que fazia os depósitos na conta particular durante 30 dias e depois baixava as duplicatas mais antigas. Assim, vejam que obtinha um “rendimento extra-folha” com receitas das aplicações financeiras com o giro das duplicatas da emissora!?!?

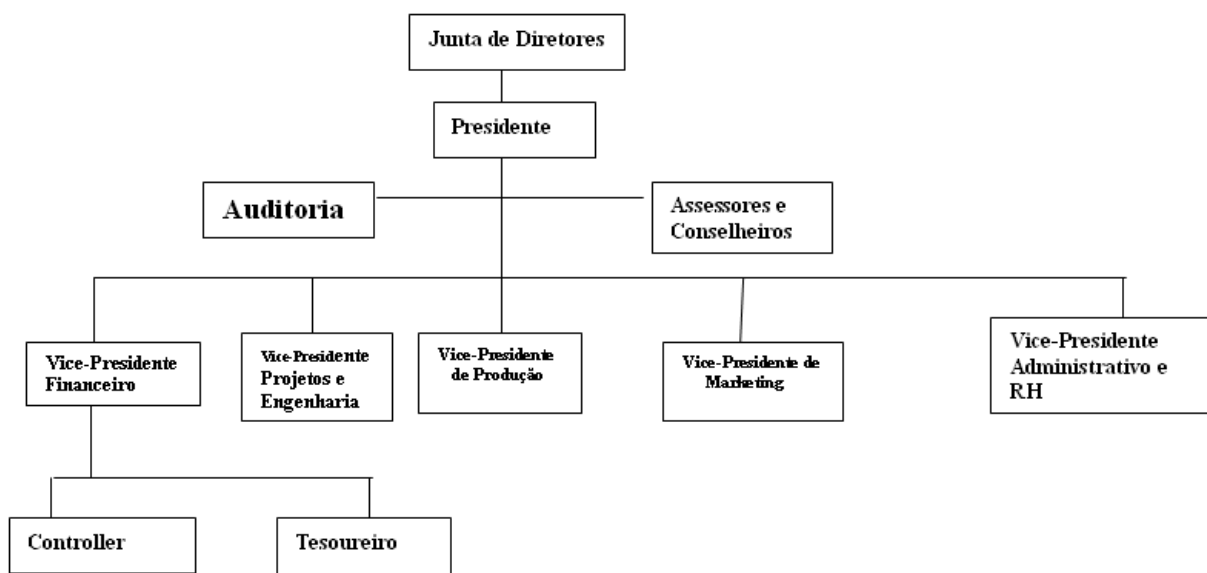
Com estas e tantas outras formas de obter enriquecimento ilícito, tenho sugerido aos alunos que efetuem trabalhos em grupo abordando o tema: **“Como o Organograma, Segregação de Funções, Sistemas de Gestão Integrada(ERP’s)juntamente com Normas e Procedimentos podem ‘Impedir’ Roubos, Fraudes e Desvios Contábeis e Financeiros?”**

Nas últimas aulas tenho apresentado os seguintes argumentos para justificar tal propositura, ao mesmo tempo preparo-os para a vida profissional, pois sabemos que ‘**Eliminar**’ que tais eventos indesejáveis ocorram uma vez que pessoas de má índole podem surgir nas melhores empresas no Brasil ou no Exterior.

Para tratar da questão do Organograma, devemos observar o que trata o autor Antonio Zoratto Sanvicente no livro “Administração Financeira”-Ed.Atlas-2001, que traz na página 20 o seguinte organograma



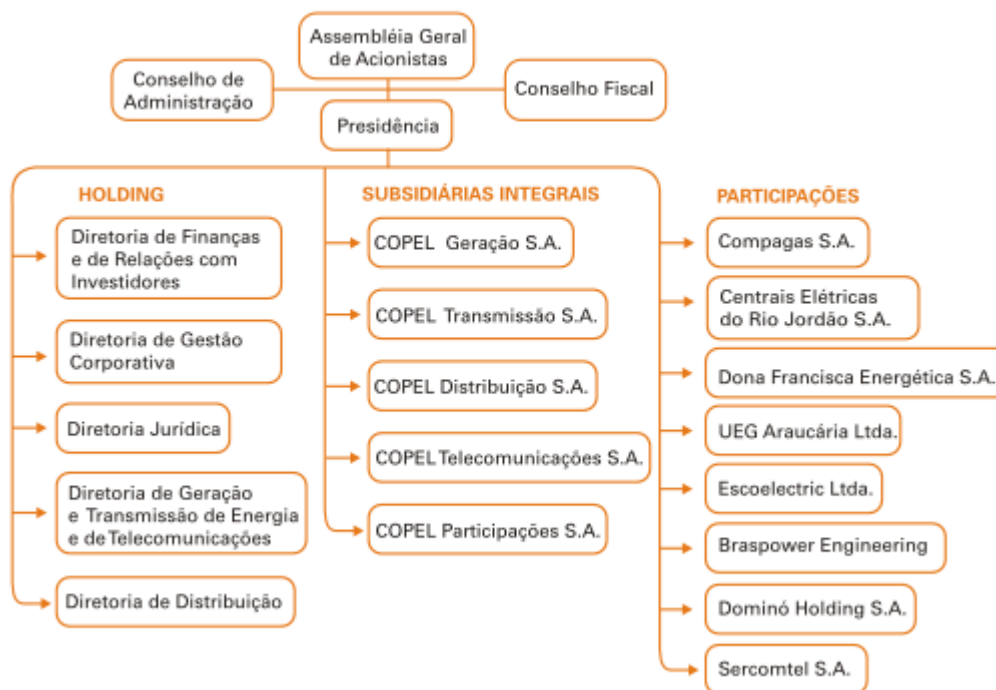
A partir desta configuração, do eminente autor, tenho aproveitado para apresentar respeitosamente os conceitos de Estrutura Organizacional voltada para controles internos, mas uma contradição no que diz respeito à Segregação de Funções e Independência da Auditoria Interna, pois esta área sendo subordinada ao Controlador e ao Diretor Financeiro deve sentir-se constrangida ao apontar falhas nos procedimentos dos superiores. Desta forma, ofereço uma alternativa que é apresentada à página 26 do livro “Administração Financeira”-Ed.Saraiva-2002 de A.A.Gropelli & Ehsan Nikbakht, com a seguinte proposta:



Como pode perceber tal alternativa traz mais independência para a área de Auditoria. No entanto, aqui no Brasil as empresas, que têm títulos negociados na Bolsa de Nova York(NYSE) já se adequaram às exigências da lei Sarbanes Oxley que na seção 404 trata do Comitê de Auditoria ou como pode ser chamado de “Conselho Fiscal *Turbinado*” pela posição de assessoria à

Assembléia dos Acionistas. Para exemplificar, vejam o que a COPEL S/A traz nos relatórios de 2003, como apresentado no site [www.copel.com/relatorio2003/relatorio/pdc.htm](http://www.copel.com/relatorio2003/relatorio/pdc.htm)

#### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Sob o enfoque da Auditoria Interna, gostaria de apresentar minha posição de que não há que pensar nesta atividade como “policialesca”, mas sim uma atividade primordial no cumprimento das Normas e Procedimentos, sobre a qual apresentarei minha opinião logo a seguir. Retomando a apresentação sobre Auditoria Interna, vejamos o que é tratado no Relatório de Administração de 2003 da COPEL: “A Auditoria Interna da COPEL tem o papel relevante no sistema de Governança Corporativa e é responsável por colaborar no aprimoramento das rotinas, controles, processos, sistemas e tudo que, por consequência, possa auxiliar a administração da Companhia a tomar melhores as áreas que operacionalizam seus negócios.

As atividades de auditoria desenvolvidas em 2003 estiveram concentradas no atendimento de solicitações da nova gestão da COPEL. Os trabalhos programados para o exercício foram executados, principalmente, pela equipe de Ernst & Young Auditores Independentes, através de contrato de prestação de serviços de auditoria interna terceirizada. Esse contrato foi encerrado em novembro do ano passado.

O processo de reestruturação organizacional para reunificação da Companhia levou sua direção a aprovar a recomposição do quadro próprio de auditores. Essa recomposição foi iniciada ainda em 2003, sendo descartada a terceirização desta função depois de extinto o contrato de prestação de serviços terceirizados de auditoria que estava em vigência desde o ano 2000.

Entre as atribuições da Auditoria interna estão o desenvolvimento do plano geral de auditoria (abrangendo a Corporação COPEL, suas unidades de negócio e suas participações), o estabelecimento de políticas e diretrizes e também a execução de exames especiais de auditoria, sempre que requisitados por Diretor ou pela Diretoria da Empresa..”

Para tratar do tema Sistemas de Gestão Integrada(ERPs) é importante observar que até as pequenas empresas já estão deixando as Planilhas de EXCEL para executar trabalhos de acompanhamento financeiro, que em muitos casos nem nas grandes corporações podem ser resolvidos pelos poderosos Sistemas, tais como SAP, MICROSIGA, DATASUL, BAAN entre os mais famosos. No entanto, para que se tenha um perfeito acompanhamento das Contas a Receber

e Contas a Pagar, bem como a Gestão Financeira de qualquer empresa, faz-se necessário que cuidados devem ser tomados, no que se refere à redução de perdas financeiras com pagamentos em duplicidade, inadimplência no recebimento de clientes, isto sem contar com necessidade de Conciliação Bancária diária para evitar que débitos injustificáveis ou não contratados ou então que haja postergação de créditos efetuados por clientes nas contas bancárias.

Neste aspecto, trago aos leitores os resultados de estudos efetuados durante elaboração de minha dissertação de Mestrado em Administração na AD HOMINES/RADIAL-2003 sobre “Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de *ERPs*”, onde uma das conclusões foi que os Sistemas Integrados(*ERPs*) não são capazes de resolver os problemas de gestão, mas sim são a base do processo decisório, por equalizar as informações gerenciais por toda a organização. Mas, para dar um passo além na melhoria da tomada de decisão se dá com conceitos como o *CPM- Corporate Performance Management* ou o *BI-Business Intelligence*, onde a partir dos dados transacionais obtidos dos *ERPs* é possível elaborar relatórios gerenciais de apoio à tomada de decisão e acompanhamento das Estratégias Empresariais e correções dos destinos corporativos.

Ao trazer ao debate a respeito de como as Normas e Procedimentos podem ampliar as possibilidades de redução de erros, fraudes e desvios contábeis tenho percebido que além do aspecto conceito de que as Normas e Procedimentos oferecem a todo o corpo gerencial ***O Que, Quando, Quem, Como, Quanto*** todo e qualquer gasto deve ser feito ou aprovado numa organização que deixa de ser gerida empiricamente para iniciar uma gestão mais profissionalizada, qualquer que seja o porte.

Voltando a ter em mente os aspectos de Controles Internos da Lei Sarbanes-Oxley, sendo que na seção 404, como pode ser visto no site

[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia\\_sarbanes\\_oxley%281%29.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley%281%29.pdf)

A Seção 404 obriga as companhias a incluir em seus relatórios anuais um relatório sobre controles internos emitido pela administração que:

- afirme sua responsabilidade pelo estabelecimento e pela manutenção de controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros;
- avalie e atinja conclusões acerca da eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros;
- declare que o auditor independente da companhia atestou e reportou a avaliação feita pela administração

No mesmo documento da Delloite, disponibilizado no site acima mencionado, traz o seguinte:

Conseqüentemente, muitas companhias constroem sua estrutura de controles internos em torno do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Contudo, o COSO representa apenas uma – embora a mais amplamente reconhecida – das muitas estruturas de controles internos existentes.

### Controles internos segundo o COSO

Os controles internos, conforme definidos pelo COSO, são processos executados pelo Conselho de Administração, pela Diretoria ou por outras pessoas da companhia, que levam ao sucesso operacional em três categorias:

- Eficácia e eficiência das operações.
- Confiabilidade dos relatórios financeiros.
- Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

“Devido à sua presença por toda a parte,” o COSO fornecerá a base de discussão sobre a seleção de uma estrutura de controles internos apropriada. As diretrizes do COSO, publicadas em 1991, não se referem explicitamente aos controles e procedimentos de divulgação. Ao contrário, a estrutura descrita pelo COSO é mais abrangente, incluindo tanto os controles e procedimentos de divulgação quanto os controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.



Não devemos nos enganar pensando que estes pontos abordados e tantos outros que podem surgir da leitura desta texto, mas meu objetivo é fazer com que os executivos brasileiros sejam capazes de fazer com que o corpo de empregados, colaboradores, clientes, fornecedores estejam alinhados com postura ética e retidão de caráter, respeitando a propriedade da organização que esteja vinculada e que sejamos exemplo de comportamento e deixemos de ser estigmatizados por ser um país que não respeite as regras de boa convivência.

São Paulo, 7 de Maio de 2007

Prof. Luiz Roberto Nascimento  
Diretor Comitês TI & Controladoria ANEFAC([www.anefac.com.br](http://www.anefac.com.br))  
Prof.Finanças UNIP/Cidade Universitária e Tatuapé  
[Lroberto2006@gmail.com](mailto:Lroberto2006@gmail.com)