

BANCO PANAMERICANO - UM PROBLEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA?¹

PANAMERICANO BANK – A CORPORATE GOVERNANCE PROBLEM?

IVAM RICARDO PELEIAS² | PAULO ROBERTO MACEDO DE ANDRADE³
LEONÇO BARBOZA ALENCAR⁴ | ELIONOR FARAH JREIGE WEFFORT⁵

RESUMO

O caso relata os problemas com o Banco Panamericano, divulgados na imprensa especializada a partir do 2º semestre de 2010. Descreve a fraude perpetrada pelos administradores, as ações do Banco Central, da Polícia Federal, o uso dos recursos do Fundo Garantidor de Créditos e a venda para o Banco BTG Pactual. Aplica-se à disciplina Governança Corporativa em cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia. Pretende-se estimular os alunos a analisar os problemas relatados, avaliar as consequências das decisões dos administradores do Banco, a atuação das empresas de auditoria envolvidas e as ações de fiscalização antes e após a fraude.

Palavras-chave: auditoria, Brasil, contabilidade, fraude

ABSTRACT

The case relates the problems concerning Panamericano Bank, published in famous newspapers in the 2nd semester of 2010. It describes the fraud committed by the managers, the reactions of the Brazilian Central Bank and the Federal Police, the use of the resources from *Fundo Garantidor de Créditos* and the selling of Panamericano Bank to Pactual BTG Bank. This case can be applied to the Corporate Governance subject in Business Administration, Accountancy and Economy courses. Its aim is to stimulate students to analyse the related problems, evaluate the Bank managers' decisions consequences, the performance of auditing companies involved and the inspection before and after the fraud.

Key-words: auditing, Brasil, accounting, fraud

¹ Data de recepção: 03/10/2012. Data de aprovação: 23/01/2013. Data de publicação: 27/03/2013.

² Mestre e Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo - FEA-USP. Professor e pesquisador contábil do Centro Universitário FECAP e da PUC-SP. Editor Adjunto da Revista Brasileira de Gestão de Negócios RBGN. E-mail: ivamrp@fecap.br

³ Mestre em Ciências Contábeis no Centro Universitário Álvares Penteado. Professor da UNIP. E-mail: paulo.macedo2@itau-unibanco.com.br

⁴ Mestrando em Ciências Contábeis no Centro Universitário Álvares Penteado. Professor da UNIESP e da Faculdade Sumaré. E-mail: lb-alencar@uol.com.br

⁵ Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Professora e pesquisadora do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. E-mail: eweffort@gmail.com

SÍNTESE DO GRUPO SILVIO SANTOS

O Grupo Silvio Santos (Grupo SS), é um conglomerado de empresas de vários setores (comercial, comunicação, capitalização e cosméticos) e, até 2010, o financeiro. Seu principal acionista, o empresário Silvio Santos, pseudônimo de Senor Abravanel, carioca de origem judaica, possui grande prestígio junto ao público, principalmente pelos programas no SBT – Sistema Brasileiro de Televisão. Em 12 de novembro de 2010, a revista IstoÉ Dinheiro informou que Sílvio vem aparecendo há vários anos como o maior pagador de Imposto de Renda do país, embora não conste nas listas das dez pessoas mais ricas do Brasil.

O site oficial (<http://www.gruposilviosantos.com.br/>) informa que o Grupo surgiu em 1958, quando o empreendedor Silvio abriu sua primeira empresa individual. Neste ano, iniciavam-se as atividades do “Baú da Felicidade”, modalidade de vendas a prazo na qual o cliente pagaria prestações de um carnê mensal para, ao final, receber seu dinheiro de volta em mercadorias à sua escolha. Um incentivo para as vendas do “Baú da Felicidade” era a possibilidade de o cliente participar de sorteios ao longo do plano de pagamentos, desde que estivesse com suas prestações rigorosamente em dia.

Os negócios prosperaram. A 1ª loja foi aberta, o “Baú da Felicidade” passou a financiar moradias e Silvio comprou duas horas na grade televisiva de um grande canal de televisão de São Paulo. Neste momento, o empresário aproveitou o horário para veicular propaganda do “Baú da Felicidade”.

A expansão do Grupo continuou ao longo da década de 1970. Houve a diversificação dos setores de atuação, com empresas tais como corretoras, lojas de móveis e eletrodomésticos, financeira, de publicidade e previdência privada.

O SBT, carro chefe do Grupo, surge na década de 1980, iniciando suas atividades em 1981. A maior exposição na mídia propiciada pela concessão e uso de um canal próprio de televisão aumentou o prestígio de Silvio. A década de 1980 foi importante para o crescimento do Grupo, quando a então Baú Financeira passou a se chamar Panamericano S.A.

Na década de 1990 surgiram dois outros negócios. A Tele Sena, um título de capitalização que sorteia prêmios mensais em dinheiro, surge em 1991. Também foi fundado o Banco Panamericano, inicialmente dedicado ao atendimento das carteiras comerciais e de financiamentos para médias e grandes empresas. Posteriormente, foi aberta sua 1ª agência, seguida da atuação no mercado de câmbio.

Em 2009 o Grupo possuía 34 empresas no Brasil e no Exterior, com faturamento de R\$ 4,7 bilhões e patrimônio do conglomerado de R\$ 2,7 bilhões.

A amplitude de atuação do Grupo revela algumas facetas do empreendedor: a 1ª é a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades de negócios; a 2ª é a possibilidade de, nas situações em que algum dos negócios sofra um revés, outros podem gerar resultados que ajudem a manter o grupo saudável; a 3ª é o risco de que a amplitude de atuação leve a uma perda de foco e, conseqüentemente, de sinergias empresariais.

A análise das demonstrações contábeis revela que o Panamericano evitou que o Grupo tivesse prejuízo nos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009. Nesse período, o Banco obteve lucro líquido de R\$ 716,7 milhões, enquanto o Grupo auferiu prejuízo de R\$ 678 milhões. Considerado o quadriênio sem o Banco, o resultado do Grupo seria um prejuízo de cerca de R\$ 40 milhões, como divulgado pelo “Estado de São Paulo” em 17 de novembro de 2010. Este fato evidencia a importância do Banco para o Grupo.

O Panamericano realizava a cessão de sua carteira de operações de crédito para outros bancos e para fundos de investimentos em direitos creditórios (“FIDC’s”) constituídos com essa finalidade. Esse processo está descrito nas notas explicativas às demonstrações contábeis de 2008, 2009 e 2010 como parte da estratégia operacional do Banco. As notas explicativas informam que o procedimento resultou no imediato reconhecimento da receita dessas operações nas demonstrações contábeis individuais do Banco, no grupo de receitas de intermediação financeira, eliminando-se o efeito das operações de FIDC’s das demonstrações consolidadas do Grupo.

O crescimento das operações e a adoção da estratégia acima descrita chamaram a atenção de outros bancos. Em 1º de dezembro de 2009, a Silvio Santos Participações, controladora do Panamericano, celebrou contrato de compra e venda de ações com a Caixa Participações (Caixapar S/A), subsidiária da Caixa Econômica Federal.

Um objetivo divulgado pela Caixa era de que a carteira de crédito do Panamericano tinha prazo de recebimento menor do que as de outros bancos. Enquanto outras instituições praticavam financiamentos de 36 a 60 meses, o Panamericano possuía sua carteira de recebíveis em 12 meses, o que garantia retorno mais rápido do capital investido nas operações de crédito e menor probabilidade de inadimplência.

O BANCO PANAMERICANO

O Banco Panamericano é uma instituição autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil – BACEN, de capital aberto desde 14 de novembro de 2007, com registro na Comissão de Valores Mobiliários – CVM. O perfil do Banco, descrito nas

demonstrações contábeis de 2009 publicadas logo abaixo da “Mensagem da Administração”, informa que a revista “Valor 1000” atribuiu-lhe a 21ª posição entre os 100 maiores do país e a 16ª posição por volume de operações de crédito.

O “Relatório da Administração” anexo às demonstrações contábeis de 2009 informa que, naquele ano, o Banco possuía ativos de R\$ 11,9 bilhões, carteira de crédito de R\$ 9,9 bilhões e patrimônio líquido de R\$ 1,6 bilhão. Informa que o Banco possuía mais de 200 (duzentas) lojas, parcerias com mais de 20 (vinte) mil estabelecimentos comerciais e 2,1 milhões de clientes com algum tipo de crédito contratado.

Atua em todos os segmentos como banco múltiplo, cujas operações de concessão de crédito pulverizadas atendem as classes sociais de menor poder aquisitivo, principalmente no mercado de crédito direto ao consumidor, operando linhas de crédito pessoal e financiamentos de veículos, material de construção, móveis, turismo, eletrodomésticos e outros. Atua, através das controladas, nas áreas de arrendamento mercantil de veículos e outros bens e seguros do ramo de acidentes pessoais coletivos.

Um atrativo usado pelo Panamericano para a venda de sua carteira de crédito era a garantia que prestava como coobrigação, assumindo a responsabilidade pela inadimplência das carteiras vendidas, fato destacado nas notas explicativas das demonstrações contábeis. As notas descrevem que em 2009 o Panamericano respondia por coobrigações referentes a créditos cedidos no montante de R\$1,021 bilhão (em 2008 R\$ 2,260 bi). Isso aumentava significativamente o risco de liquidez do Banco, caso tivesse que responder pela inadimplência dessa carteira junto aos bancos compradores.

A credibilidade do Panamericano foi posta à prova quando, em outubro de 2010, o BACEN anunciou a descoberta de uma fraude na sua carteira de recebíveis, noticiada na “Folha de São Paulo” de 10 de novembro de 2010. O valor da fraude, estimado em R\$ 2,5 bilhões em outubro daquele ano, superou R\$ 4 bilhões, por conta da necessidade de aumentar os ajustes de créditos de liquidação duvidosa, inferiores ao necessário à época da divulgação da fraude, fato divulgado pelo “Valor Econômico” em 28 de janeiro de 2011.

O abalo na credibilidade alcançou a Deloitte⁶, que desde 2004 auditava o Panamericano. A

situação constatada levou ao questionamento do porque a Deloitte não tinha identificado este fato nos procedimentos de auditoria até então usados para a emissão do parecer sobre as demonstrações contábeis do Panamericano.

A TRANSAÇÃO COM A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CEF

O “Relatório da Administração” publicado com as demonstrações contábeis de 2009 informou que a Silvio Santos Participações Ltda. celebrou, em 1º de dezembro daquele ano, o contrato de compra e venda de ações com a Caixaapar. A Caixa Econômica – Federal – Caixa, passou a deter, indiretamente, cerca de 35% do Capital Total (49% do Capital votante) do Panamericano, no valor de R\$ 740 milhões.

Matéria da “Folha de São Paulo” em 10 de novembro de 2010 informava que, de acordo com a Caixa, as contas do Panamericano foram aprovadas após a revisão limitada (*due diligence*) realizada pela Caixa, auxiliada por consultores que atuaram no processo de aquisição. A reportagem informa que a Caixa contratou o Banco Fator para serviços de consultoria especializada, o qual subcontratou a empresa de auditoria KPMG para analisar as contas do Panamericano. A Caixa contratou também a BDO para uma segunda opinião sobre o valor de aquisição, finalizada após manifestação favorável do BACEN, ocorrida em julho de 2010. A descrição destes fatos indica a realização da *due diligence*, procedimento necessário à operação.

Esta matéria informava que o Banco Fator foi contratado em junho de 2009 e que entregou seu relatório em outubro daquele ano, com base na revisão limitada realizada pela Auditoria B” sobre as demonstrações do Banco do 1º trimestre de 2009. Todavia, a KPMG negou que tenha feito auditoria e disse que foi contratada para executar procedimentos pré-acordados de diligência de dados a ela apresentados na data base março de 2009.

Notícia do “Valor Econômico” em 29 de novembro de 2010 informava que a verificação de números feita pela KPMG na ocasião de venda para a Caixa era para uma análise menos profunda que uma auditoria e às vezes com acesso limitado aos dados, já que o vendedor não tem interesse em divulgar todos os seus números para potenciais interessados, que podem não fechar negócio. A notícia relata que, durante esse tipo de serviço, a firma de auditoria apenas avalia a qualidade de algumas contas.

⁶ Os nomes das empresas de auditoria, de consultoria e das pessoas envolvidas no caso, citados nas matérias usadas para elaborar o caso, não serão informados neste momento. As razões são a preservação dos nomes e imagens, para evitar protestos das pessoas e empresas citadas pois ainda não há sentença transitada em julgado.

O DESENHO DA FRAUDE

Em setembro de 2010 os principais jornais do país estamparam em suas capas a grande fraude em uma empresa do grupo de um prestigiado empresário do Brasil. O Banco Panamericano do renomado Silvio Santos era manchete de uma fraude. O caso envolveu Conselho de Administração, Diretoria, Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, empresas de auditoria e de consultoria, revelando falhas de governança corporativa, controle interno e gestão de riscos.

O pior da história é que a fraude, constatada no final de 2010, vinha ocorrendo há cerca de três ou quatro anos. Isso isentaria em parte uma possível participação da Caixa nesse processo, já que a compra de parte do banco ocorreu em dezembro de 2009, ou seja, a “maquiagem” na contabilidade já ocorria há anos.

Matéria do portal G1 Economia e Negócios (Globo.com) em 10 de novembro de 2010 informava que, segundo o diretor de fiscalização do BACEN, Alvir Hoffman, a fraude ocorreu porque o Panamericano continuava lançando, em seus ativos, as carteiras de crédito e as receitas que não lhes pertenciam, pois tinham sido vendidas a outros bancos, via cessão de crédito. O mais grave teria sido a venda da mesma carteira para vários clientes: Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander e HSBC. Relatório preliminar do BACEN findo em dezembro de 2010 apontou que, enquanto o Panamericano informava R\$ 1,60 bilhão em operações de cessão de crédito, os compradores informavam R\$ 5,59 bilhões, quase quatro vezes o valor registrado pelo Panamericano. A diferença alcança R\$4,0 bilhões, valor próximo do rombo total apurado.

O crescimento das operações de cessão de crédito praticadas pelo Panamericano chamou a atenção do BACEN para uma fiscalização detalhada, realizada no 2º semestre de 2010, retroagindo de 2010 a 2008, quando foram evidenciadas as inconsistências contábeis. Segundo o BACEN, um artifício usado para encobrir a fraude das fiscalizações era o pagamento de Imposto de Renda sobre “ganhos” obtidos com as carteiras já vendidas e que não mais pertenciam ao Panamericano.

Uma hipótese para essa “engenharia” seria de melhorar os resultados e a liquidez do Panamericano, por conta da crise financeira internacional de 2008. Na época, “fazer caixa” (ilustrado mais à frente, ao descrever “os principais responsáveis”) seria indispensável à subsistência de qualquer empresa. Outra razão, posteriormente comprovada, era aumentar os bônus dos administradores, vinculados ao desempenho do banco, por agressiva distribuição de lucros. Outro componente da fraude

era a contratação de empresas de consultoria de propriedade desses mesmos administradores.

Outro ponto que contribuiu para o rombo constatado e que terá conseqüências futuras, foram as captações em Certificados de Depósitos Bancários (CDB’s), praticadas pelo Panamericano. Matéria na “Folha de São Paulo” de 14 de novembro de 2010 relatava que um dos primeiros indícios de desvio de recursos constatado pelo BACEN foi o fato de um único cliente, pessoa física, ter recebido mais de R\$120 milhões de rendimento em um ano por uma única aplicação em CDB, a taxas superiores às praticadas à época no mercado financeiro. O BACEN constatou como titular da aplicação um empresário de Juiz de Fora (MG), que aplicou R\$400 milhões em CDB, para obter remuneração superior a 30% a.a. Investigações posteriores constataram outras pessoas de mesmo sobrenome como investidores em outros CDB’s.

Matéria do “Valor Econômico” em 21 de dezembro de 2011 relatava que essas aplicações ocorreram entre 2005 e 2008, com vencimento em até quinze anos; entretanto parte teria sido resgatada em 2009 e 2010. A matéria descreve parte da uma troca de e-mails entre os então Presidente o Diretor de Investimento. Esses e-mails, capturados pela PF, descrevem o esquema como “captação louca”. Nas mensagens, e então Presidente pede ao então Diretor de Investimento: “antes de conversamos, veja com o então Diretor Jurídico do Banco, se podemos cair fora legalmente desta ‘captação louca’ feita por vocês”.

A matéria do “Valor Econômico” relata trecho do parecer assinado por Affonso Celso Pastore, ex-presidente do BACEN. No parecer, Pastore afirma que entre dezembro de 2005 a março de 2006 os CDB’s foram remunerados à taxa de 15% a.a., enquanto, no mesmo período, o Panamericano “premiou” alguns investidores com taxas de 30,5% a.a. A estas taxas, a estimativa é que, ao final do prazo das aplicações, os valores a serem resgatados alcancem cerca de R\$5,4 bilhões de reais. Advogados contratados pelo BTG Pactual já estão atuando para impedir o resgate desses papéis.

A revelação da fraude pela mídia e o início da veiculação dos problemas nos controles e na contabilidade motivaram mudanças na cúpula do Grupo Silvio Santos. Foram demitidos parentes de Sílvia e oito diretores do banco.

A ATUAÇÃO DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Os pareceres da Deloitte, assinados por dois de seus sócios, atestavam a regularidade das demonstrações contábeis do Panamericano. Os parece-

res levavam a crer que a Deloitte não sabia o que acontecia e conferiam credibilidade às demonstrações contábeis junto ao mercado financeiro em geral, clientes e investidores. O texto do 3º parágrafo dos pareceres da Deloitte, publicados com as demonstrações contábeis dos períodos findos nos meses dezembro de 2008, de 2009 e junho de 2010, era o seguinte:

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras, representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, do Banco Panamericano S.A. em 30 de junho de 2010 e de 2009, o resultado de suas operações, os seus fluxos de caixa, as mutações de seu patrimônio líquido (controlador) e os valores adicionados nas operações correspondentes aos semestres findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. São Paulo, 12 de Agosto de 2010 Deloitte, Touche Tohmatsu, CRC nº 2 SP 123456/O-7 Sócio 1 - Contador CRC nº 1 SP 234567/O-8 (g.n.) e Sócio 2 - Contador - CRC nº 1 SP 345678/O-9 para os balanços de 12/09 e 08.

Os procedimentos de auditoria aplicáveis às operações do Panamericano estão descritos em matéria do “Valor Econômico” de 24 de janeiro de 2012. A matéria relatava que a Ernst & Young, substituta da Deloitte, vem aplicando, desde o início de sua atuação, procedimentos típicos de auditoria: revisão dos papéis de trabalho das auditorias anteriores, remessa de cartas de circularização aos bancos compradores das parcelas da carteira de crédito, ao Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC), análise dos termos de cessão das carteiras, análise das carteiras cedidas, da parcela mantida pelo Panamericano e das informações da movimentação financeira dos FDIC’s.

Entretanto, não foi o que ocorreu. Matéria do “Estado de São Paulo” de 16 de fevereiro de 2011 relatava problemas na execução dos serviços de auditoria e nos papéis de trabalho usados. A matéria revelava que a Deloitte pediu ao Panamericano que mandasse cartas ao Bradesco e ao Itaú-Unibanco solicitando informações. Como não houve resposta, a Deloitte aplicou um teste alternativo; porém sem contemplar o saldo das coobrigações por cessão de créditos, como apontado no relatório do BACEN.

OS PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS

O Panamericano é uma empresa listada no Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa.

Possui auditoria interna própria e, até 2010, era auditado pela Deloitte – uma das Big N⁷. Possui comitê de auditoria, conselho fiscal e realizou abertura de capital há três anos, após a análise de três bancos coordenadores, o UBS Pactual (na época), o Bradesco BBI e o Itaú BBA. Na venda de parte do capital à Caixa, foi avaliado pelo Banco Fator, passou por auditoria especial da KPMG e por uma 2ª opinião da BDO. A regulação envolveu aprovações do BACEN e da CVM. Todos os dados analisados pelos órgãos de supervisão e fiscalização, pelas empresas de auditoria e de consultoria foram gerados pela contabilidade, usando os sistemas do banco e aprovados, em primeiro lugar, pela diretoria do Panamericano.

Matéria do “Estado de São Paulo” em 05 de dezembro de 2010 informava que o relatório do BACEN apontou inicialmente 14 executivos como supostos responsáveis pelo rombo. Além dos oito ex-diretores, foram incluídos membros do conselho de administração do Grupo Sílvio Santos, dentre eles, o braço direito de Sílvio e seu sobrinho, ex-presidentes Grupo Sílvio Santos.

O relatório do processo nº 1001496607, entregue à PF, sugere eventual enquadramento na lei do colarinho branco, com multa e pena de reclusão de até 12 anos para administradores de instituições financeiras por gestão fraudulenta e por induzir a erro os sócios, investidores ou autoridades, e falsificar demonstrações financeiras. O conselho de administração do Panamericano tinha sete pessoas. Além do citado braço direito e de seu sobrinho, até então de confiança de Sílvio, o inquérito alcançou outro ex-Presidente do Grupo, um ex-Presidente do Banco Central e um conhecido consultor.

Matéria no “Estado de São Paulo” de 09 de fevereiro de 2012 informava que o inquérito da Polícia Federal - PF, concluído no 1º trimestre de 2012, indiciou formalmente 22 pessoas pela prática dos crimes de formação de quadrilha, lavagem de dinheiro, gestão fraudulenta, caixa dois e crimes financeiros. Além destes, outros cinco foram apontados como laranjas, sócios de empresas de fachada, sendo também indiciados por formação de quadrilha. Dentre os indiciados estão cinco ex-diretores da instituição. A matéria relatava que os indiciados constituíram

⁷ No passado existiram as Big Eight, oito maiores firmas de auditoria independente do mundo (Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers & Lybrand; Deloitte Haskins & Sells; Ernst & Whinney; Peat, Marwick Mitchell; Price Waterhouse e Touche Ross). Após fusões e associações, e com o fim da Arthur Andersen em 2002, causado por escândalos no início do século XXI, hoje há quatro grandes firmas (PricewaterhouseCoopers; Deloitte, Touche Tohmatsu; Ernst & Young e KPMG). Como o número de empresas pode mudar, adotou-se a expressão BIG N.

uma organização criminosa. Os resultados apontados pelo inquérito da PF revelam que a atuação dos indicados compara-se à do crime organizado.

O CONTADOR DO BANCO

Matéria do “Estado de São Paulo” em 09 de abril de 2011 informa que o contador que trabalhou 31 anos no grupo Sílvio Santos, decidiu colaborar com a PF. O contador atribuiu ao então diretor financeiro, a responsabilidade pelo malogro da política de captação e pelas operações que afundaram o Panamericano. Seu depoimento gerou um relatório de 87 páginas e representou uma prova relevante da PF no inquérito que rastreia uma série de desvios no Panamericano e permitiu à Justiça decretar a quebra do sigilo bancário e fiscal de toda a ex-cúpula do Banco e autorizar buscas nos endereços residenciais e comerciais dos investigados.

No auge da crise, quando o BACEN investigava as contas do Panamericano, o contador informou que o então diretor financeiro o orientava a resistir e não prestar todas as informações que o BACEN lhes pedia. A matéria do “Estado de São Paulo” de 14 de abril de 2011 relatava que, em seu depoimento à PF, o contador disse que:

em 2008, veio essa crise e o banco começou a dar prejuízo. O então diretor financeiro, no desespero, falava: ‘Contador, o banco sem caixa não funciona, sem resultado ainda anda, mas sem caixa não’. Mas para eu ter caixa eu preciso de resultados. Quem vai botar dinheiro em um banco que não tá dando resultado? Então, você vai fazer o seguinte, você antecipa algumas receitas de cessões de crédito, que lá na frente eu faço e você amortiza depois’.

A matéria relata que o contador disse ao então diretor financeiro que não sabia fazer esse tipo de operação. Ele declarou à PF que:

Ele (o então diretor financeiro) falou: ‘Recompra o contrato, pega na condição de cedido, faz uma recompra e aí você vai ter ativo’. Aí já virou uma prática. A intenção dele era antecipar receita de cessão e recomprar os contratos. Só que em 2009 a situação piorou o banco não produziu e a entrada de caixa continuou difícil, começou a criar uma dependência de ficar recomprando contrato e gerando receita, antecipando receita. 2009 foi o pior ano, essa conta do passivo tinha sido usada para outra finalidade. Quando começou a cair o fluxo de pagamento de cessão a outros bancos, eu não tinha mais passivo.

O contador o não imputa as práticas ilícitas a um ex-Presidente do Banco, mas o cita:

“Parece que eles (diretores) tiveram comissões e bônus altíssimos. O então diretor financeiro parece que recebeu R\$ 7,5 milhões em 2009 e o então presidente, tinha lá R\$ 10 milhões que eu não sei se era do então presidente ou se era do então diretor financeiro, eu não vi, porque era uma relação que uma pessoa tava falando comigo. Fora o salário deles. Só bonificação.”

O SALVAMENTO DO BANCO PANAMERICANO

Fato relevante publicado em 9 de novembro de 2010 informava que, para resolver os problemas financeiros, inicialmente avaliados em R\$ 2,5 bilhões, apontados pelo BACEN durante a inspeção na data-base 30 de junho de 2010, o controlador Sílvio realizou operação financeira de conhecimento do BACEN e com o apoio do Fundo Garantidor de Crédito (FGC¹). Foi contratada operação de R\$2,5 bilhões, na qual Sílvio entregou todo seu patrimônio, uma atitude classificada pela imprensa como rara e inusitada para o padrão do empresário brasileiro, nas palavras do então Presidente do BACEN Henrique Meirelles. Merece destaque a declaração do Presidente do FGC, Gabriel Jorge Ferreira, “Atuo há 50 anos no sistema financeiro e nunca vi nada parecido”, ao se referir à agilidade como Sílvio solucionou o caso, fato publicado pela revista IstoÉ Dinheiro em 12 de novembro de 2010.

O aporte foi realizado para restabelecer o equilíbrio patrimonial e ampliar a liquidez operacional do Panamericano, preservando o nível de capitalização, não resultando em perdas patrimoniais. Ao que parece, buscou-se resguardar os interesses dos clientes, depositantes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

Investigações posteriores, realizadas para a depuração de dados, análise, conferência, reconciliação e revisão dos controles operacionais e dos registros contábeis, com data-base 30 de novembro de 2010, revelaram outras irregularidades e um rombo adicional de R\$ 1,5 bilhões, relativos

¹ O Fundo Garantidor de Crédito – FGC, é uma associação civil sem fins lucrativos, de direito privado, constituída em 31 de agosto de 1995, com autorização do Conselho Monetário Nacional – CMN, com o objetivo de administrar mecanismos de proteção a titulares de créditos contra instituições financeiras, com estatuto e regulamento descritos na Resolução CMN nº 3.251, 16 de dezembro de 2004

a provisões para crédito de liquidação duvidosa, que estariam abaixo do necessário. Em janeiro de 2011 Silvio realizou aporte adicional de R\$1,3 bilhões no Panamericano, assumindo os prejuízos decorrentes dessas irregularidades. Com as mesmas características do aporte anterior e usando os mesmos instrumentos legais (leia-se FGC), o aporte adicional foi creditado em conta de “Depósito de Acionista”, destinado a reforçar o equilíbrio patrimonial e a liquidez operacional do Panamericano.

Os ajustes adicionais permitiram apurar o valor total das inconsistências contábeis, no montante de R\$3,8 bilhões e outros no montante de R\$0,5 bilhão, todos integralmente ajustado no balanço patrimonial em 30 de novembro de 2010, conforme Notas Explicativas do balanço patrimonial publicada em 31/12/2010.

Fato Relevante divulgado em 31 de janeiro de 2011 informou a venda do Banco Panamericano ao BTG Pactual por R\$ 450 milhões, pagos a Silvio. O BTG passou a deter 37,64% do Panamericano, com 51% das ações ordinárias (o que garante o controle do banco) e 21,97% das ações preferenciais. A Caixa permaneceu com 36,56% no capital social total do Panamericano, equivalente a 49% das ações ordinárias e 21,97% das ações preferenciais. Notícia do portal G1 em 31 de janeiro de 2011 informou que o comando do Panamericano está nas mãos de José Luiz Acar Pedro, sócio do BTG.

Nas Notas Explicativas do balanço patrimonial de 31 de dezembro 2010, consta que a Caixa e o Panamericano, com a interveniência do Banco BTG Pactual, firmaram um “Acordo de Cooperação Operacional” por 8 anos, prorrogável. Pelo Acordo, a Caixa se compromete adquirir créditos do Banco Panamericano, sempre que este desejar cedê-los, sem coobrigação, até o limite de R\$ 8,0 bilhões, além do reforço de liquidez através de aquisição de depósitos interfinanceiros (DI), que será suportado por limite de crédito de até R\$ 2,0 bilhões, sem qualquer subsídio implícito nessas operações quanto às taxas praticadas, que devem ser as de mercado. Esses valores são relevantes para manter a solidez do Panamericano, pois representam 160% da carteira de Operações de Créditos e 250% do total de Depósitos Interfinanceiros do Panamericano, como consta no balanço patrimonial em 31 de dezembro 2010.

O caso relata e aponta dilemas em relação à atuação do Conselho de Administração e Diretoria Executiva do Panamericano, pelo envolvimento de seus membros na fraude perpetrada. Aponta ainda dilemas em relação à atuação do Conselho Fiscal, que deveria fiscalizar e informar os atos dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, bem como da Deloitte, empresa de

auditoria que, ao realizar seus trabalhos para emitir opinião sobre as demonstrações contábeis, não conseguiu captar evidências dos problemas relatados. Os dilemas relatados e apontados permitem uma reflexão acerca do papel dos mecanismos e/ou órgãos de governança corporativa e das pessoas que os integram, sugerindo a inferência sobre as consequências advindas dos comportamentos relatados.

NOTAS DE ENSINO

Forma de obtenção dos dados

O caso relata os problemas com o Banco Panamericano, divulgados na imprensa especializada a partir do 2º semestre de 2010. Os dados foram obtidos em matérias de jornais e revistas de grande circulação. A fonte principal de obtenção dos dados é o Clipping da FENACON, disponível no site <http://www.fenacon.org.br/press-clipping.php>. De posse das matérias publicadas no Clipping e nas outras fontes que abordaram o caso, construiu-se uma cronologia (*time line*) de ocorrências, identificando os eventos considerados necessários à elaboração do caso.

Objetivos de ensino-aprendizagem

O caso foi desenvolvido para promover o entendimento da situação complexa em que se constitui a fraude no Banco Panamericano, sendo aplicável em cursos de Administração de Empresas, Ciências Contábeis e Economia, na disciplina de Governança Corporativa. Pretende-se estimular os alunos a analisar os problemas relatados, avaliar as consequências das decisões tomadas pelos administradores do Banco, a atuação das empresas de auditoria envolvidas, as ações de fiscalização e investigação promovidas pelo BACEN e pela PF, além da solução buscada para a continuidade do Panamericano. Pretende-se, com a descrição dos fatos ocorridos, promover a fixação de conteúdos e conceitos de Governança Corporativa, além de desenvolver nos discentes a capacidade analítica para produzir evidências qualitativas e quantitativas sobre o fato ocorrido.

É um caso vivo (IKEDA, VELUDO-DE-OLIVEIRA, CAMPOMAR, 2005, p. 149), pois descreve informações sobre uma situação atual. O ponto de partida é a descoberta da fraude apontada pelo BACEN no 2º semestre de 2010, em uma fiscalização de rotina ao Panamericano. O BACEN intensificou seus esforços e critérios de fiscalização a partir da crise financeira internacional de 2008, para acompanhar mais de perto a saúde financeira dos bancos nacionais. O objetivo percebido era constatar se algum

banco teria sofrido impactos em suas atividades operacionais, com perdas nas relações internacionais e seus reflexos no mercado nacional, tais como o aumento de inadimplência, a fim de antecipar-se a problemas que, em cascata, poderiam expandir-se para todo o setor, em potencial risco sistêmico.

Retrata a irregularidade descoberta pelo BACEN nas operações de cessão de crédito praticadas pelo Panamericano na venda de suas carteiras de crédito a outros bancos sem proceder à baixa em sua contabilidade, o que gerou ativos e resultados inconsistentes. O caso pretende oferecer subsídios para debater a necessária transparência a ser oferecida pela contabilidade, consideradas a organização administrativa, os requisitos e esforços de governança corporativa, para atendimento aos requisitos regulatórios dos externos de normatização e fiscalização, tais como o BACEN e a CVM.

O caso busca aprofundar o entendimento dos conteúdos de Governança Corporativa. Adicionalmente, busca estimular a introdução ao debate sobre os pressupostos da Teoria da Agência. Espera-se que os alunos possam identificar as funções dos mecanismos (MICELI, 2010, p. 11) e / ou órgãos (PELEIAS, SANTOS, 2010) de Governança Corporativa: Conselho de Administração, Controladoria, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna, com o Conselho Fiscal enquanto órgão de fiscalização e informação dos atos de gestão (PELEIAS, SANTOS, 2011, p. 45) e com a Auditoria Externa, enquanto entidade apta a emitir uma opinião sobre as demonstrações contábeis. A identificação de funções esperada pode oferecer subsídios para que os alunos discutam se estes mecanismos/órgãos e entidades externas cumpriram seus papéis e se estão atuando como desejados, identificando suas fragilidades.

USO SUGERIDO E ORIENTAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA

O caso pode ser usado ao final da disciplina Governança Corporativa, para ilustrar e ajudar na fixação dos conteúdos apresentados. Sugere-se uma sessão com duração de 100 minutos ou duas aulas consecutivas de 50 minutos cada. O professor pode iniciar explicando as características do caso de ensino e seu objetivo esperado, a necessária divisão da sala em grupos, a leitura individual do caso, a proposição de perguntas a serem respondidas pelos alunos, finalizando com discussão dessas respostas relacionada aos conteúdos da disciplina.

A distribuição do tempo pode ser assim planejada:

- 1 – Breve exposição do professor, características do método e objetivos esperados – 10 minutos.
- 2 – Leitura individual – 25 minutos.
- 3 – Organização da turma e divisão em grupos – 5 minutos
- 4 – Estudos em grupo e formulação das respostas – 20 minutos.
- 5 – Exposição dos grupos, debate com mediação do professor – 30 minutos.
- 6 – Finalização com análise e consolidação do aprendizado – 10 minutos.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

As questões foram elaboradas para estimular os estudantes a uma reflexão sobre o ambiente nas organizações, oferecendo subsídios úteis ao exercício profissional. Ilustram procedimentos internos de controle interno, gestão de riscos, as relações das empresas com os órgãos reguladores, além da necessária adequação à legislação.

1 – Quais seriam os esforços de governança corporativa necessários a um grupo com tal diversificação de atuação? O caso ilustra a ocorrência de problemas de agência? O fato de ser um grupo familiar pode ter contribuído para esse acontecimento?

Grupos com atuação diversificada requerem maiores esforços de governança corporativa e, conseqüentemente maiores esforços e custos de controle: Conselho de Administração independente, controles internos eficientes e confiáveis, controladoria composta por pessoas, sistemas e procedimentos que permitam exercer o efetivo controle, além de Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria. Estes esforços geram custos de controle, também denominados de custos de agência, cuja magnitude pode variar de uma organização para outra (JENSEN, MECKLING, 1976, p. 328-329). Quanto mais diversificada e complexa é a atuação de um grupo empresarial, maiores serão os custos de controle.

Matérias da “Folha de São Paulo” em 15 de novembro de 2010 e do “Valor Econômico” de 29 de novembro de 2010 relatavam que o Conselho de Administração era independente da diretoria, que havia Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal e uma área de Controladoria. Mas esses órgãos não cumpriram o que deles se esperava, o que potencializou o problema de agência ocorrido.

O relacionamento de agência se baseia numa relação contratual em que os principais (proprietários e / ou controladores) designam agentes (executivos profissionais) para a consecução de tarefas em seu favor, com delegação de autoridade para que o agente tome as decisões (JENSEN, MECKLING, 1976, 308). Se ambas as partes agem para maximizar suas utilidades, a Teoria de Agência afirma ser esta uma boa razão para o agente nem sempre agir no melhor interesse do principal. Foi o que ocorreu no Panamericano. Os membros da Diretoria venderam parte da mesma carteira para vários bancos, distribuíram vultosos dividendos entre si e usaram empresas de fachada para contratar serviços que nunca teriam sido prestados. A ação orquestrada pelos diretores, denominados de quadrilha, foi em razão dos seus próprios interesses, não nos do principal, no caso o controlador Sílvio Santos.

Outro agravante foi o hábito conhecido de Sílvio em empregar parentes seus e de sua esposa em suas empresas. Diferente de outros grupos familiares que buscaram a profissionalização da gestão, tais como Itaú e Votorantim, não se tem notícia de que até então esta medida teria sido tomada no Grupo Sílvio Santos.

2 – Por que a Deloitte não remeteu as correspondências de circularização sobre as carteiras cedidas aos bancos que as adquiriram? Se a Deloitte tivesse realizado este procedimento, o que poderia ocorrer ?

A Auditoria é uma técnica contábil que busca obter convicção para julgar se os registros contábeis estão de acordo com princípios e normas de contabilidade e se as demonstrações contábeis refletem a situação econômico-financeira do patrimônio, os resultados do período sob exame e as demais situações nelas demonstradas (FRANCO, MARRA, 2001). Os auditores usam procedimentos peculiares no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionadas com o controle do patrimônio da entidade. Além disso, podem recorrer a provas extras contábeis ou mesmo fora da empresa auditada.

Os auditores usam papéis de trabalho, testes de avaliação das peças contábeis, listagens de procedimentos e cartas de confirmação remetidas a clientes, fornecedores, advogados e bancos. O objetivo primordial é levantar informações e documentos que permitam realizar seu trabalho (ALMEIDA, 1990),

Matéria do “Estado de São Paulo” em 18 de fevereiro de 2011 revela que o BACEN apontou falhas no trabalho da Deloitte, por não adotar procedimentos que detectassem irregularidades contábeis. O BC foi enfático ao afirmar que a Deloitte deveria confirmar os valores das contas a receber e a pagar, por comunicação direta com os terceiros

envolvidos, para valores expressivos em relação ao patrimônio e ao resultado das operações. A Deloitte não executou esse procedimento, pois não enviou cartas pedindo a confirmação detalhada de saldos aos bancos, nem pediu a confirmação da venda das carteiras de crédito, delegando a atividade ao Panamericano.

Algumas hipóteses para a Deloitte não ter remetido as cartas de circularização seriam o interesse de ter e manter um cliente com o porte do Grupo Sílvio Santos ou uma falha no planejamento e execução da auditoria. Caso a Deloitte tivesse remetido as cartas aos bancos informados como adquirentes dos créditos, poderiam ocorrer duas possibilidades: a primeira, dos bancos confirmarem e, por comparação com as informações recebidas, ser detectada a irregularidade na operação. A segunda, de os bancos por alguma razão não confirmarem, levando à aplicação de um procedimento adicional, além da necessária confirmação junto à Diretoria do Banco e ao próprio BACEN.

3 – Quais requisitos são necessários a uma due diligence para uma operação como a compra do Panamericano pela Caixa ? Como avaliar a explicação da KPMG sobre a forma como a due diligence foi realizada ?

A *due diligence* (revisão limitada), é um procedimento aplicável no caso de aquisições de participações societárias e de compra de carteiras de crédito entre instituições. A empresa Actual Ventures define *due diligence* como um processo de investigação e auditoria nas informações de empresas fundamental para confirmar os dados exibidos aos potenciais compradores ou investidores. Esse processo pode variar conforme a natureza do negócio e o tamanho da empresa. Em síntese, refere-se a questões de ordem financeira, contábil e fiscal, além de aspectos jurídicos societários, trabalhistas, ambientais, imobiliários, de propriedade intelectual e tecnológica.

Moreno (2007) enumera que a *due diligence* pode abranger diversos itens, tais como tributos, contratos, atos societários, questões ambientais, trabalhistas, previdenciárias e outras, conforme o ramo de negócios em que atua a empresa.

Entretanto, não foi o que ocorreu na venda de parte do capital do Panamericano para a Caixa. Torres (2010) relatava que, na verificação realizada pela KPMG à época da venda, teria havido uma análise muito menos profunda que uma auditoria, com acesso limitado aos dados. Uma razão seria que o vendedor (o Panamericano, por seus diretores), não teria interesse em divulgar certas informações e seus valores para a Caixa, o que poderia comprometer o negócio. A falta de interesse dos diretores do Panamericano em não revelar certas operações é

ilustrada em trecho de uma matéria publicada pela Revista “Exame” em 16 de novembro de 2011:

Em 2009, quando a Caixa Econômica Federal negociava a compra de uma fatia do PanAmericano, o então presidente mandou um e-mail ao então Diretor Financeiro dizendo-se preocupado com a possibilidade de o CDB atrapalhar tudo. “Esta operação vai chamar a atenção na Due Diligenc (sic) da CEF não acha? Penso que é capar (sic) que pelo valor colocar em risco o negócio não acha?”, diz a mensagem enviada no dia 25 de maio de 2009.

Uma hipótese é a de que o trabalho realizado pela KPMG, contratada pelo Banco Fator, teria se limitado a avaliar a qualidade de algumas contas.

4 – Qual avaliação pode ser feita da atuação do BACEN ? O BACEN agiu com maior rapidez no caso, diferente do que ocorreu no passado com outros bancos (Nacional, Excel e Santos). Em que medida a existência do Fundo Garantidor de Créditos – FGC – evitou que o caso tomasse proporções ainda maiores ?

Apesar de alguns analistas criticarem a atuação do BACEN, D’Amorim e Cucolo (2010) descrevem que a fraude foi descoberta em agosto de 2010, em fiscalização de rotina que avaliava a venda de carteiras de crédito feitas durante a crise de 2008. A matéria relata que o BACEN não teria descoberto a fraude antes porque nunca teria sido realizada uma fiscalização mais detalhada sobre as operações de venda de carteiras de crédito, que passou a ocorrer a partir de 2008, quando houve o aumento de vendas deste tipo.

O BACEN cumpriu seu papel fiscalizador. Ao detectar a fraude durante a fiscalização de rotina, antecipou-se a um problema que poderia causar risco sistêmico e afetar o mercado financeiro nacional. Relatório preliminar do BACEN de dezembro de 2010 apontava que cerca de R\$ 1,60 bilhão em operações de cessão de crédito teriam sido realizadas pelo Panamericano. O mesmo relatório relatava que os bancos compradores dessas carteiras, aí incluídos Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander e HSBC informavam que esse total era de R\$ 5,59 bilhões.

Outro ponto que chamou a atenção do BACEN foi quando um empresário de Juiz de Fora (MG), recebeu mais de R\$120 milhões de rendimento em um ano por uma única aplicação em CDB, a taxas superiores às praticadas à época no mercado financeiro. O BACEN constatou que este empresário aplicou R\$400 milhões em CDB, para obter remuneração superior a 30% a.a. Investigações posteriores constataram que outras pessoas de mesmo sobrenome teriam investido em outros CDB’s.

O Fundo Garantidor de Créditos - FGC, permitiu que Sílvio realizasse a operação inicial de R\$2,5 bilhões, usados para restabelecer o equilíbrio patrimonial e a liquidez operacional do Panamericano. O FGC permitiu realizar o aporte adicional de mais R\$1,3bilhões, para cobrir perdas com créditos de liquidação duvidosa., novamente restabelecendo o equilíbrio patrimonial e a liquidez operacional do Panamericano.

5 – Do ponto de vista ético, como avaliar a postura do contador ? Quais as consequências da decisão do contador em colaborar com a PF ? A ordem do Diretor Financeiro ao contador indica problemas éticos e de agência ?

A ética dos profissionais da Contabilidade é tratada na Resolução CFC nº 803, de 10 de outubro de 1996, que aprovou o Código de Ética Profissional do Contador. Esta resolução aborda a atuação profissional do contador sob a ótica da preservação da dignidade, da independência profissional, do exercício profissional lícito.

Seu artigo 3º dispõe que, no desempenho de suas funções, é vedado ao profissional da contabilidade:

- VIII – concorrer para a realização de ato contrário à legislação ou destinado a fraudá-la ou praticar, no exercício da profissão, ato definido como crime ou contravenção;
- XXI – renunciar à liberdade profissional, devendo evitar quaisquer restrições ou imposições que possam prejudicar a eficácia e correção de seu trabalho;

Quando à condição de empregado, o parágrafo único do art. 9º dispõe que:

Parágrafo único. O espírito de solidariedade, mesmo na condição de empregado, não induz nem justifica a participação ou conivência com o erro ou com os atos infringentes de normas éticas ou legais que regem o exercício da profissão.

O fato de ser empregado do Panamericano há mais de trinta anos pode ter colaborado para que o contador acatasse as determinações do então diretor financeiro. Um atenuante é o fato de o contador ter colaborado com as investigações da PF.

Três consequências podem ser deduzidas da colaboração do contador com a PF: A primeira é que seu depoimento forneceu informações relevantes, usadas para a conclusão do inquérito e o indiciamento da cúpula do Panamericano. A segunda é o efeito de sua participação na fraude em sua carreira profissional. Não se sabe se o contador teria conseguido recolocação profissional após o

episódio. É de supor que o Conselho Federal de Contabilidade tenha aberto processo disciplinar, para possível aplicação das penalidades previstas no Art. 12º do Código de Ética, abaixo transcritas:

Art. 12 A transgressão de preceito deste Código constitui infração ética, sancionada, segundo a gravidade, com a aplicação de uma das seguintes penalidades:
I – advertência reservada;
II – censura reservada;
III – censura pública.

A terceira consequência é a de que seu depoimento pode ser um atenuante em eventual condenação sua por conta dos acontecimentos constatados.

A ordem do então diretor financeiro indica problemas de ética e de agência. A adoção das práticas contábeis, descritas no tópico “O contador do banco” retro descrito, ocorreu para que a Diretoria do banco (os agentes) obtivessem benefícios próprios, em detrimento dos efeitos maléficos causados ao controlador Sílvio Santos (o principal). Os problemas éticos foram mitigados com a colaboração oferecida pelo nas investigações realizadas.

6 - Os mecanismos e/ou órgãos de Governança Corporativa cumpriram seus papéis? Quais falhas de governança corporativa ocorreram e como essas falhas potencializaram o rombo ?

Os mecanismos e/ou órgãos de governança corporativa não cumpriram seus papéis, apesar de existirem. Este fato causa estranheza, em especial porque o Panamericano estava, à época da fraude, listado no nível 1 de governança corporativa da BMF&BOVESPA. A literatura sobre governança corporativa (PELEIAS, SANTOS, 2010; ROSSETTI, ANDRADE, 2011; SILVEIRA(a); SILVEIRA(b); SILVEIRA(c)) trata da importância e o papel dos mecanismos e/ou órgãos de governança. Entretanto, exceto pelos relatos de parte da atuação do Comitê de Auditoria, constata-se que o quanto prescrito na literatura não ocorreu no Panamericano.

O Conselho de Administração do Panamericano possuía pessoas independentes da Administração. Era de esperar que atuassem na diminuição dos custos de agência e mitigação dos conflitos de agência, exercendo um papel fundamental dentro da Governança Corporativa (SILVEIRAa, 2005, p. 73). Deveriam ter atuado com senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários, impedindo as transgressões de gestores; zelar pela transparência, com dados e registros contábeis confiáveis e relatórios entregues dentro dos prazos. Também deveriam prestar contas das decisões de

negócios; além de deverem obediência e cumprimento das leis do país (LODI, 2000, p. 19).

Mas porque o Conselho de Administração do Panamericano não percebeu o que estava ocorrendo? Torres (2010) relata que o Comitê de Auditoria da instituição apontou, em relatório sobre o balanço de 2009, que os controles internos precisavam ser revisados e efetivamente implantados conforme a Circular 3.467 do BC. Esta circular lista pontos que a área de controladoria deve observar.

No texto entregue ao conselho de administração e que ficou disponível ao órgão regulador, o comitê de auditoria concluiu que os controles internos eram efetivos, mas continuavam a merecer aperfeiçoamentos, apesar da significativa melhoria havida no 2º semestre de 2009, indicando uma situação pior seis meses antes. Para o comitê de auditoria, a área de controladoria teria evoluído sensivelmente naquele semestre, mas continuava a merecer atenção e precisava ser redimensionada para cumprir sua finalidade e missão.

O Panamericano possui Conselho Fiscal. É escassa a literatura sobre este órgão no campo da administração e da contabilidade, sendo mais presente na área do Direito.

Peleias e Santos (2010, p. 14) destacam algumas características do órgão:

Sem a preocupação em eleger uma definição mais apropriada, cabe destacar algumas características inerentes ao Conselho Fiscal: a independência e as responsabilidades de seus membros, a abrangência de atuação, o papel de controle, fiscalização e informação dos atos de gestão e sua importância social e societária para a governança corporativa.

Cabe ao Conselho Fiscal fiscalizar os atos administrativos, analisar as demonstrações contábeis e prestar contas à sociedade e aos acionistas. Souza (2009, p. 36) ressalta que o Conselho Fiscal liga-se à propriedade, como ferramenta institucional dos acionistas, empregada para o exercício do direito de fiscalização da gestão como um todo, envolvendo a totalidade das boas práticas de governança.

Torres (2010) descreve que os conselheiros fiscais do Panamericano perguntavam sobre a variação de algumas contas e as explicações fornecidas pela diretoria pareceriam razoáveis e bem fundamentadas. Em 2010, o órgão teria manifestado preocupação com as provisões, ajustadas naquele ano. Sem que isso representasse uma preocupação maior, o único senão apontado pelo Conselho Fiscal era a demora na exibição do balanço, o que reduzia o prazo para sua avaliação.

Uma hipótese para os órgãos de governança corporativa não terem cumprido seu papel é que as fraudes não foram engendradas por funcionários do baixo escalão e da média gerência, mas pela alta administração. Fraudes geradas pela cúpula de uma companhia são mais difíceis de descobrir, especialmente quando envolve um grupo de pessoas, porque a administração faz de tudo para esconder as falhas e tem o poder e a hierarquia a seu favor.

REFERÊNCIAS

- ACTUAL VENTURES. **Due Diligence**. Disponível em: <<http://www.actualventures.com.br/servicos/du-diligence/>>. Acesso em: 13 out. 2011.
- ADACHI, C.; ROMERO, C. Rombo no PanAmericano vai a R\$ 4 bi e BTG faz oferta. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/869871/rombo-no-panamericano-vai-r-4-bi-e-btg-faz-oferta>>. Acesso em: 16 out. 2011.
- ALMEIDA, M. C. - **Auditoria - um curso moderno e completo**. 4ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1990.
- ATTUC, L.; SAMBRANA, C. A dramática luta de Sílvio Santos. **Revista ISTOÉ Dinheiro**. Negócios. Edição: 684. 12 nov. 2010. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/41038_A+DRAMATICA+LUTA+DE+SILVIO...>. Acesso em 16/11/2010.
- BACEN – **O Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>>. Acesso em 05/11/2011.
- BANCO PANAMERICANO. **Balanco Patrimonial de 2010**. São Paulo, 14 fev. 2011.
- _____. **Balanco Patrimonial de 2009**. São Paulo, 24 fev. 2010.
- _____. **Balanco Patrimonial de 2008**. São Paulo, 18 fev. 2009.
- BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 803, de 10 de outubro de 1996**. Aprova o Código de Ética Profissional do Contador – CEPC. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1996/000803>. Acesso em 31 out. 2011.
- BRASIL ECONÔMICO. **Caixa Econômica acerta compra do Panamericano**. Disponível em <http://www.brasi-leconomico.com.br/noticias/caixa-economica-acerta-a-compra-do-panamericano_72288.html> Acesso em: 30 jan. 2012.
- BRONZATO, T. Notas de um escândalo.. **Revista Exame**, São Paulo, 16 nov. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1004/noticias/notas-de-um-escandalo>>. Acesso em 31. Out. 2011.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 4ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- CUCOLO, E. Caixa diz que consultores aprovaram contas do banco PanAmericano. **Folha de S. Paulo**, Brasília. 10 nov. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/828527-caixa-diz-que-consultores-aprovaram-contas-do-banco-panamericano.shtml>>. Acesso em: 05 nov. 2011.
- D'AMORIM, S.; CUCOLO E. BC sabia de rombo em banco desde agosto. **Folha de S. Paulo**, Brasília. 11 nov. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1111201009.htm>>. Acesso em: 05 nov. 2011.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2001
- FRIEDLANDER, D.; MACEDO, F. BC aponta suspeitos no Panamericano. **O Estado de S.Paulo**. São Paulo, 05 dez. 2010. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios%20setor-financeiro,bc-aponta-suspeitos-no-panamericano,46224,0.htm>>. Acesso em 05 mar. 2011.
- _____. Auditor do Panamericano falhou, diz BC. **O Estado de S.Paulo**. São Paulo, 16 fev. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios%20setor-financeiro,auditor-do-panamericano-falhou-diz-bc,55385,0.htm>>. Acesso em 05 mar. 2011.
- FGC - Fundo Garantidor de Créditos – **Institucional**. Disponível em <http://www.fgc.org.br/?conteudo=1&ci_menu=3>. Acesso em 19 nov. 2011.
- FUSCO, C. Banco “maquiava” transparência na gestão. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 nov. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1511201004.htm>>. Acesso em 30 nov. 2011.
- GIFONI NETO, G. **Instituições regulatórias do transporte rodoviário intermunicipal de passageiros: o caso das agências reguladoras estaduais brasileiras**. 2002. 189 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. Rio de Janeiro. 2002.
- GRUPO SILVIO SANTOS. **Institucional**. 2010. Disponível em <<http://www.gruposilviosantos.com.br/linha.asp>> Acesso em 09 ago. 2011.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. **A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. O&S - Organizações e Sociedade.** Bahia, v.12, n.34, p.141-159, julho/setembro 2005. Disponível em <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=620>> Acesso em 19 nov. 2011.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure.** Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, oct 1976.

JIMENEZ, K. SBT emprega 40 parentes de Silvio em cargos de confiança. **Folha de São Paulo.** São Paulo. 11 nov. 2010.

LODI, J. B. Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 4. ed. 2000.

MACEDO, F.; FRIEDLANDER, D. Contador revela esquema do rombo no Panamericano. **O Estado de S.Paulo.** São Paulo, 09 abr. 2011.

_____. Polícia Federal conclui inquérito do Panamericano e indícia 22 pessoas. **O Estado de S.Paulo.** São Paulo, 09 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,policia-federal-conclui-inquerito-do-panamericano-e-indicia-22-pessoas-,833333,0.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Resenha Eletrônica.** Caixa diz que contas de banco foram aprovadas após auditoria. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenha-eletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=681477>>. Acesso em: 30 jan. 2012.

MODE, L. Sem Panamericano, Grupo Silvio Santos teria prejuízo. **O Estado de S.Paulo.** São Paulo, 17 nov. 2010.

MORENO, C. **A importância da due diligence nas fusões e aquisições.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-abr-10/importancia_due_diligence_fusoes_aquisicoes> Acesso em: 13 out. 2011.

PELEIAS, I. R.; SANTOS, M. C. L. **Conselho Fiscal:** responsabilidade com a sociedade e os investidores. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESTES, C. **Fundos do PanAmericano também tinham fraude.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/2499292/fundos-do-panamericano-tambem-tinham-fraude>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

_____. **Relatório do BC aponta detalhes da fraude no PanAmericano.** Rombo: Banco informava R\$ 1,6 bi em créditos cedidos e compradores apontavam R\$ 5,5 bi. **Fenaccon – Sistema Sescap/Sescon.** São Paulo. 28 jan. 2011.

ROSAS, R.; MARQUES, F. **Fraude com CDB no Panamericano pode chegar a R\$5,4 bi.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/financas/1146884/fraude-com-cdb-no-panamericano-pode-chegar-r-54-bi>>. Acesso em: 21 dez. 2011.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 5. ed. atual., ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVEIRA(a), A. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

_____(b). **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2006.

_____(c). **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SOUZA, J. P. **O papel da Governança Corporativa na modernização da Gestão Pública: um estudo no Serpro.** Monografia (especialista em orçamento e finanças), 2009. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOUZA, L.; CARVALHO, M. C. **Cliente ganha R\$ 120 mi em banco de Silvio.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1411201002.htm>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

TORRES, F. **Controles do Panamericano mereciam atenção.** Comitê de auditoria apontou em relatório de 2009 que área tinha de ser aperfeiçoada e redimensionada. **Fenaccon – Sistema Sescap/Sescon.** São Paulo. 29 nov. 2010

_____. **O papel de cada órgão no Panamericano.** Contabilidade: Estrutura robusta de governança não foi suficiente para identificar suposta fraude nas contas. **Fenaccon – Sistema Sescap/Sescon.** São Paulo. 29 nov. 2010.