UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VICTOR MATHEUS LEAL PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS, DO COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NO COMBATE A ERROS E FRAUDES: CASO PETROBRAS

Recife

2022

VICTOR MATHEUS LEAL PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS, DO COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NO COMBATE A ERROS E FRAUDES: CASO PETROBRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador/a: Prof. Álvaro Pereira de Andrade

Recife

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Pereira, Victor Matheus Leal.
A importância dos controles internos, do compliance e governança corporativa no combate a erros e fraudes: caso Petrobras / Victor Matheus Leal Pereira. - Recife, 2022.
53

Orientador(a): Alvaro Pereira de Andrade
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2022.

1. Controles Internos. 2. Compliance. 3. Governança Corporativa. 4. Fraudes na Petrobras S.A. 5. Melhorias implementadas. I. Andrade, Alvaro Pereira de. (Orientação). II. Título.

330 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

VICTOR MATHEUS LEAL PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS, DO COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NO COMBATE A ERROS E FRAUDES: CASO PETROBRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em____de_____de 2022.

BANCA EXAMINADORA

gov.br Documento assinado digitalmente
ALVARO PEREIRA DE ANDRADE
Data: 14/12/2022 22:30:50-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Álvaro Pereira de Andrade (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda sua misericórdia. Sou grato a minha avó Vilma, que sempre me incentivou e acreditou em mim, me dando todo o suporte para que eu fosse capaz de alcançar meus objetivos. Agradeço também ao meu pai Daniel, e à minha madrasta Shirlei. Ao meu tio Leandro, pela ajuda e colaboração na minha vida pessoal e familiar. A minha namorada Débora, que também estudou Ciências Contábeis na UFPE e me orientou com as diversas demandas do curso. E também com a minha prima Taciana Martins, que foi uma das responsáveis por me situar na área de contabilidade e também todo o meu respeito e consideração por Graciete França, a minha primeira e inesquecível chefe da Coordenação de Finanças e Compras da PROGEPE na Reitoria da UFPE.

Agradeço também ao meu orientador Álvaro Pereira de Andrade, por todo o conhecimento compartilhado, colaboração e boa vontade no desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço aos meus amigos do curso de graduação, especialmente Ricardo, Geraldo e Raphael que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre unidos e nos motivando frente ao grande propósito de se formar numa universidade renomada. Por último, quero agradecer também à Universidade Federal de Pernambuco e a todo o seu corpo docente.

RESUMO

Este trabalho tem como foco avaliar as mudanças ocorridas após o escândalo da Petrobras S.A a partir do início da Operação Lava Jato, em 2014, nos temas relacionados aos controles internos, do *Compliance* e da governança corporativa na Companhia. No primeiro plano do estudo, busca-se conceituar os controles internos, a gestão de riscos, a prática de fraudes e avaliar práticas de *Compliance* e de governança corporativa desenvolvidas após tal caso. A partir disso, o estudo irá demonstrar as brechas que permitiram os acontecimentos ilícitos que foram evidenciados após Operação Lava Jato e que originaram prejuízos bilionários para a Companhia. Em seguida, foi feita uma avaliação sobre as ações dos controles internos e da governança da empresa, de onde partiram as recomendações que geraram as mudanças implementadas na empresa, iniciando a análise a partir de 2013 e traçar um paralelo com os anos posteriores até o ano de 2016. Por fim, é verificado como se deu o processo de resposta da Petrobras à implementação das medidas corretivas e relação com seus acionistas e demais interessados. Além disso, procurou demonstrar até que ponto as ações de controles internos, de governança e *Compliance* adotadas podem ser consideradas como grandes aliadas aos interesses dos acionistas e *stakeholders.*

Palavras chaves: Petrobras; Operação Lava Jato; *Compliance*; Controle interno, Governança corporativa

LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Figura 1 – Triângulo das fraudes de Cressey 21
Figura 2 – Organograma da Petrobras em 2013. 40
Figura 3 – Organograma da Petrobras em 2016. 42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COSO	*Commite of Sponsoring Organizations of the treadway Comission*
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DDI	*Due Diligence* de Integridade
DGRC	Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade
FCPA	*Foreign Corrupt Practices Act*
GRI	Grau de Risco de Integridade
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPPF	Estrutura Internacional de Práticas Profissionais
MPF	Ministério Público Federal
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PPPC	Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção
PWC	*PricewaterhouseCoopers*
RLCP	Regulamento de Licitações e Contratos da Petrobras
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2. JUSTIFICATIVA 11
1.3. OBJETIVOS 12
1.3.1. OBJETIVO GERAL 12
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12
2. REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1. OS CONTROLES INTERNOS 13
2.2. A GESTÃO DE RISCOS 16
2.3. O CONCEITO DE FRAUDES 19
2.4. O *COMPLIANCE* 21
2.5. A GOVERNANÇA CORPORATIVA 25
2.6. O CASO PETROBRAS S.A 28
3. METODOLOGIA 29
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 45
6. REFERÊNCIAS 46

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2014, iniciou-se uma investigação de corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil denominada Operação Lava Jato. Tal nomenclatura se refere ao uso de uma rede de postos de combustíveis e lava jato para movimentar recursos ilícitos. Agentes públicos, empresários e doleiros estavam relacionados a contratos vultosos, favorecendo o cartel de empresas destinadas a vencer as licitações (GLOBO, 2015). Esse acontecimento fez entrar em cheque o papel dos mecanismos de controles internos, governança e também a auditoria no trabalho de controlar e fornecer informações confiáveis aos usuários das demonstrações contábeis.

Existem dois tipos de auditoria: a auditoria externa e a interna. A auditoria externa, também chamada de auditoria independente, exerce um trabalho fundamental em trazer confiabilidade e credibilidade às demonstrações contábeis divulgadas. A auditoria interna é realizada por um auditor da própria empresa, sendo ele responsável por elaborar e executar procedimentos técnicos, bem como examinar a integridade e eficácia dos controles internos, evitando riscos de fraudes, erros e outras irregularidades.

É importante o monitoramento dos controles internos para análise da eficiência e da gestão de riscos da Organização. Um sistema de controles internos eficaz deve ser estruturado para gerar as condições para a gestão da informação e tomada de decisões com a agilidade que o mundo corporativo econômico exige das entidades, sem perder de vista a questão do controle e, consequentemente, reduzir a incidência de erros e fraudes.

Em um mundo cada vez mais conectado ao modelo digital, o investidor está à procura de empresas com solidez e com geração de retorno financeiro para investir o seu dinheiro. No caso da Petrobras S.A, os investidores esperam comprar ações da empresa e se beneficiarem no longo prazo. Entretanto, a descoberta do escândalo e o início da Operação Lava Jato atraiu a desconfiança do trabalho da auditoria, do controle interno e de toda a governança corporativa da Companhia.

Portanto, o objetivo desse estudo é avaliar as medidas adotadas pela Petrobras S.A no seu sistema de controle interno, *Compliance* e governança corporativa após o escândalo ocorrido em 2014 e traçar um paralelo com os anos posteriores, evidenciando as medidas práticas adotadas pela Organização no combate aos episódios citados.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O escândalo de corrupção da Petrobras S.A. no ano de 2014 se transformou em operação a partir de suspeitas, após análise de diversas transações bancárias com empresas fantasmas e transferências injustificadas, principalmente com agentes públicos. Esse acontecimento colocou em dúvida o papel dos controles internos, do *Compliance* e as ações de governança realizadas dentro da empresa, visto que esta existe para ser transparente e possuir responsabilidade corporativa com os investidores. Nesse sentido, o estudo parte para responder a seguinte questão: estariam ocorrendo melhorias nos controles internos, no *Compliance* e na governança corporativa da Petrobras decorrentes dos ajustes institucionais após a Operação Lava Jato?

1.2. JUSTIFICATIVA

A auditoria é muito utilizada por grandes corporações para conceder confiança às demonstrações contábeis, oferecendo mais segurança e verificando a eficácia dos controles internos das organizações. Entretanto, alguns escândalos como o caso *Enron* (2001), *WorldCom* (2002) e o da *Parmalat* (2003) colocaram em dúvida a importância do trabalho da auditoria e dos controles internos. A consequência dos erros na Enron gerou a falência da empresa de auditoria *Arthur Andersen*. E o caso da *Parmalat* gerou profundos danos na *Delloite* e na *Grand Thornton*.

Por conta de situações como estas, a governança corporativa surgiu com o intuito de desenvolver boas práticas relacionadas à transparência, prestação de contas e conformidade com as leis. Isso claramente tem o efeito de reduzir o conflito de interesses entre os acionistas da entidade e os executivos que gerem a empresa, já que é comum que as expectativas dos dois atores estejam em desarmonia, e quando isso acontece, o resultado costuma ser parecido com o da Enron, WorldCom, Parmalat e o da Petrobras.

Nesse sentido, países como Estados Unidos instituíram a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), promulgada em julho de 2002, e implementada com o intuito de recuperar a confiança dos investidores no mercado de capitais, além de combater os erros e fraudes de origem financeira. Ficou claro que o intuito seria defender um conjunto de pilares rígidos que protegessem as empresas das ações das intenções negativas da administração. “Dentre as principais medidas atribuídas pela SOX, está a determinação de uma estrutura de governança corporativa, o fortalecimento de controles internos e a gestão dos riscos corporativos”. (Cunha; Brighenti; Degenhart, 2016)

Destaca-se, portanto, a importância em aprofundar as discussões sobre o papel dos controles internos e as medidas de *Compliance* adotadas para o fortalecimento de ações práticas e éticas a favor do desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui no sentido de refletir acerca das medidas de controle interno e as ações de *Compliance* para a melhoria do ambiente de governança corporativa na Petrobras S.A.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Analisar se ocorreram melhorias na Petrobras S.A em razão da implementação das recomendações relacionadas aos controles internos, ao *Compliance* e às práticas de governança corporativa após a Operação Lava Jato.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análise das práticas de controle interno adotadas pela Petrobras S.A;
- Análise das práticas de *Compliance* adotadas pela empresa para o fortalecimento da Governança Corporativa;
- Análise das melhorias após a implementação das recomendações para os controles internos, *Compliance* e governança corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. OS CONTROLES INTERNOS

De acordo com Ribeiro, Coelho (2018), o controle interno é caracterizado por ser um conjunto de procedimentos e implantação de tais, conduzido por pessoas e ferramentas que favorecem o controle e a segurança para o atingimento das metas e objetivos da empresa conforme o planejamento, com base na confiabilidade dos relatórios, na eficiência das operações e nos regulamentos aplicados segundo a legislação.

Conforme Santos (2016), as fraudes costumam ocorrer em circunstâncias em que o controle interno tende a ser deficiente, gerando a sensação de impunidade e resultando na dificuldade de obtenção de provas. Com um controle interno forte e consolidado, todos os dados iriam ser confrontados e a eficiência operacional iria prevenir possíveis erros e fraudes.

Já segundo Attie (2018), o controle interno é conceituado como um planejamento organizado dos métodos e medidas, com a finalidade da proteção ao patrimônio da entidade. A importância dessa ferramenta nas empresas é evitar o abuso de poder, os erros, as fraudes e a ineficiência operacional. Desse modo, é função do controle interno proteger os ativos e recursos da entidade, buscando sempre a garantia fidedigna das informações e relatórios contábeis.

Ainda conforme Attie (2018), a incidência das fraudes e dos erros se minimizam com um bom uso do controle interno. Desse modo, as fraudes e os erros se caracterizam por se dividirem em um conjunto de práticas. Por exemplo, práticas como: a má aplicação de normas e regras dos processos, omissão dos funcionários e pessoas envolvidas pela não aplicação de um procedimento.

Segundo Crepaldi (2019), os controles internos se referem a todas as políticas implementadas pela entidade com a finalidade de mitigar riscos e melhorar os processos. Dessa forma, esse conjunto de práticas são planejadas e implementadas pela administração e pela governança da empresa para se adequar às leis, sobretudo à Lei SOX e diversas outras legislações nacionais que busquem a proteção dos investidores. Ao se analisar um controle interno, deve-se levar em conta a eficiência da vigilância dos controles, e o quanto ele é capaz de proteger os ativos da organização para, enfim, saber se os recursos investidos nesses controles estão sendo eficazes.

Almeida (2019) conceitua que os controles internos são caracterizados por representarem um conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com o propósito de proteger os recursos da entidade. A finalidade deste é produzir dados contábeis com confiabilidade, além

de atuar em parceria com a Administração, reportando possíveis irregularidades e ajustando-as em busca de atingir os objetivos da empresa.

Ainda conforme Almeida (2019), os controles internos são divididos em controles contábeis e controles administrativos. O primeiro busca, por meio de sistemas de conferências, conferir, aprovar e autorizar processos contábeis. Além disso, são segregados por funções, pois quem têm acesso aos registros contábeis não podem acessar os ativos da empresa. Eles também são responsáveis por responder à auditoria interna. O segundo busca analisar estatísticas de negócios, como a lucratividade da empresa, o controle de qualidade, o treinamento de pessoal, os estudos de tempos e movimentos, as análises envolvendo orçado e incorridos e outras atribuições administrativas. O auditor externo irá avaliar os controles contábeis, pois é o que tem relação com as demonstrações contábeis. Caso os controles administrativos tenham influência nos relatórios, eles também serão avaliados.

Almeida (2019) cita que os controles internos são regidos por princípios. São eles:

1) Responsabilidade: Tal princípio cita que os funcionários devem ter atribuições bem definidas e limitadas, a fim de assegurar que todos os procedimentos de controle sejam executados. Outra razão é uma melhor facilidade de detectar fraudes e erros, para assim apurar as responsabilidades ou omissões;
2) Rotinas internas: A organização deve buscar definir as rotinas internas dos funcionários, pois elas compreendem atividades como a requisição de materiais ou serviços, formulários de cotação de preços, mapas de licitação, ordem de compra e várias outras atribuições;
3) Acesso aos ativos: Os acessos aos ativos devem ser limitados, pois envolvem tarefas como o manuseio de numerários, a emissão de cheque com assinatura única e várias outras atribuições importantes;
4) Segregação de funções: A segregação das funções tem como finalidade evitar duplas funções e concentração de poder por uma pessoa. Em outras palavras, uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis. Isso faz com que o funcionário não desvie fisicamente o ativo e baixe pelo sistema através de despesa, ocultando essa transação;
5) Confronto dos ativos com os registros: A organização deve fixar procedimentos para haver o confrontamento correto dos registros com os ativos reais. A finalidade é a de detectar algum desfalque ou modificar algum registro efetuado de forma inadequada. Por exemplo, contagens de caixa, de conciliações bancárias, o

inventário físico dos bens. O procedimento deve ser realizado por funcionários que não tenha acesso aos ativos da empresa;

6) Amarrações do sistema: O sistema de controle interno deve ser estruturado de forma que sejam apenas efetuados os registros de transações previamente autorizadas por outra pessoa de forma independente. Por exemplo, cálculos envolvendo depreciações, provisões, compras, dívidas, pagamentos, classificação de registros e várias outras funções importantes;
7) Custos dos controles versus benefícios: O custo do controle não deve ser maior do que os benefícios que dele se espera adquirir. Ou seja, os controles com maior grau de sofisticação devem ser estabelecidos para transações de altos valores. Nesse raciocínio, os controles com menor grau de modernidade devem ser fixados para transações de baixo custo;
8) Auditoria interna: A auditoria interna funciona como um pilar, à medida em que verifica se as normas internas estão sendo seguidas por parte do controle interno, além de avaliar a necessidade de melhorias através de novas normas ou modificar as existentes.

Almeida (2019) ainda cita que os controles internos, apesar de serem importantes, não são invencíveis no combate a erros e fraudes. Eles apresentam limitações quando há conluios de funcionários na apropriação de bens da empresa, com a finalidade de anular os controles internos para ganhos pessoais. Além disso, há também os funcionários que não são adequadamente instruídos com relação às normas internas, por isso é imprescindível que a Companhia seja mais atenta ao divulgar o regimento interno, sobretudo os Códigos de Ética e o Guia de Conduta da empresa. Por último, há também os funcionários negligentes na execução das tarefas diárias, que acabam deixando passar erros que poderiam ser evitados.

Araújo (2018) afirma que quando os controles internos recebem notas negativas, há três opções a serem destacadas. A deficiência de controle, que representa falhas no desenho dos controles internos. A deficiência significativa, que compreende uma combinação de deficiências que devem preocupar a governança da empresa. E a mais grave, a fraqueza material, que se caracteriza por uma combinação de deficiências que podem inclusive distorcer de forma relevante as demonstrações contábeis.

2.2. A GESTÃO DE RISCOS

O Art. 2º, inciso IV do Decreto 9.203/2017, define esse instrumento como uma análise de processos de forma permanente para a proteção dos ativos. Tal ferramenta é monitorada pela Administração da empresa, que também oferece direcionamento para tal atividade. Sua função abrange tarefas como a identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a Organização. O seu foco principal é o fornecimento de uma segurança razoável na realização das metas da Organização.

De acordo com Assi (2017), as estratégias de gerenciamento de riscos, no passado, estavam intrinsecamente envolvidas com a prevenção de desastres ecológicos. No entanto, só a partir dos anos 90, as organizações modernizaram o entendimento e passaram a gerenciar os riscos corporativos em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Ainda no conceito de Assi, a administração pública observou a gestão de riscos como uma oportunidade de geração de benefícios. Por exemplo, a melhoria de processos, a otimização de recursos e o aumento da transparência da entidade, atendendo aos usuários da contabilidade, tanto os internos como os externos, que começaram a enxergar uma maior importância na prestação de contas.

Segundo Attie (2018), o risco relativo de Auditoria traz a ideia de que, para algumas entidades, o risco é maior do que para outras. Dessa forma, os riscos referentes aos trabalhos desempenhados pela auditoria podem ser afetados pelo controle interno e suas variantes. Exemplos disso são a complexidade, a subjetividade inerente ou a inexatidão deste. Por conta disso, nem sempre ter um software contábil é o suficiente para evitar erros, distorções ou ameaças em uma empresa. Desse modo, é imprescindível a realização do planejamento e da gestão de riscos. Tal planejamento pode envolver, em seguida, a automatização de algumas atividades que irão diluir os riscos.

Os riscos, de acordo com Bara (2018), podem ser de várias naturezas. Por exemplo:

1 – Riscos Legais: Estes riscos não estão em conformidade com a legislação no que se refere às operações de negócios;

2 – Riscos Operacionais: Os recursos, tanto os humanos como os operacionais, não estão sendo eficientes e podem trazer prejuízos à empresa;

3 – Riscos de Imagem: Por um escândalo ou algum envolvimento de postura, a empresa pode colocar sua imagem em dúvida diante da os fornecedores, clientes e sociedade em geral

Por isso, conforme Geovana Donella (2019), o *Compliance*, que significa conformidade com as leis, se preocupa com as normas e boas práticas do segmento de atuação da Organização em questão, que busca sempre cumprir as obrigações e legislações vigentes, mitigando os riscos existentes. Nesse sentido, a gestão de riscos e o *Compliance* são aliados importantes na gestão dentro da legalidade para as entidades. Esse elo pode ser provado através da análise dos três pilares identificados por Schultz (2020) e Dornellas (2019):

1- Prevenção

A prevenção se caracteriza pela antecipação aos riscos, evitando que tais ocorram no futuro. Em consonância com o *Compliance*, a Organização deve pautar pela criação de um Código de Conduta para ser disseminado pela empresa, desde a alta administração a até os funcionários terceirizados. O exemplo deve começar de cima. Por isso, estabelecer a divulgação pode sensibilizar os colaboradores para que sigam suas regras em conformidade com os regimentos internos. Isso pode diminuir o risco de que as regras sejam transgredidas, evitando prejuízos legais, financeiros e para a imagem da empresa.

2- Detecção

A detecção se caracteriza por ser um sistema de monitoramento para apontar mudanças de comportamentos dos agentes envolvidos na Organização. Nesse sentido, o ponto de atenção envolvendo o risco para o *Compliance* de uma empresa se trata dos parceiros de negócios, como fornecedores e distribuidores, que devem ser fiscalizados de forma contínua.

3- Correção

Por último, a correção se caracteriza pela realização de mudanças na Organização. Por exemplo, a aplicação do Código de Ética com rigor, a fim de evitar qualquer risco de leniência. Em geral, as sanções disciplinares vão da advertência e suspensão até a demissão. Neste sentido, o *Compliance* em parceria com gestão de riscos se tratam de importantes armas para o mapeamento e análise das ameaças internas e externas. Sua atribuição é o estabelecimento de posturas que desenvolverão a Organização a atingir suas metas sem ser afetada negativamente por não estar em conformidade com as normas impostas.

Os eventuais casos de danos ao erário, fraudes e corrupção envolvendo os atores da estrutura governamental brasileira, especialmente o caso envolvendo a Petrobras no escândalo da Lava Jato, teve como efeito a criação de normas cada vez mais objetivas na responsabilização

dos personagens envolvidos em tais situações. Por conta disso, surgiu uma necessidade de implementar medidas de governança e controle interno, das quais a gestão de riscos deve estar intrinsecamente envolvida. Após esse caso, a Petrobras buscou recuperar a credibilidade no mercado buscando aprimorar o sistema de Controle Interno.

No caso da Petrobras, houve fraudes envolvendo as licitações ligadas aos cartéis de empreiteiras (Globo, 2015). Seguindo essa linha de raciocínio, conforme ao TCU, as fraudes mais comuns identificadas nas licitações são:

1-O superfaturamento;

2- O jogo de planilha;

3- O direcionamento da licitação;

4- A inexigibilidade da licitação;

5-A dispensa de licitação;

6- As fraudes na modalidade pregão;

7- A corrupção dos servidores públicos;

8- O acordo entre empresas;

9- A entrega de material de qualidade inferior ao previsto no edital;

10- As empresas fantasmas;

11- A falsificação de documentos;

12- A simulação de licitação;

13- O preço inexequível.

Foram identificados problemas ligados ao superfaturamento dos preços, o direcionamento da licitação, o envolvimento de agentes públicos, além do acordo entre empresas e a simulação da licitação na Companhia. A partir disso, o TCU, através da Portaria 444/2018 recomendou a aplicação do Mapa de Risco para evitar que os motivos selecionados acima aconteçam. Tal ferramenta consiste na identificação dos riscos que possam colocar em dúvida a efetividade da contratação, em todas as fases: planejamento, seleção de fornecedor e

gestão contratual. Em seguida, busca-se avaliá-los segundo a probabilidade e o impacto, além de elaborar ações para mitigar sua probabilidade de ocorrência. Para os riscos que persistirem, elaborar planos de ações de contingência e os responsáveis por tomá-las caso se concretizem.

Nesse sentido, a análise de riscos é crucial para inspecionar todos os riscos prováveis, incluindo risco de fraudes ou erros. É fundamental ser conduzido de forma constante e contínua. Por isso, deve-se existir uma programação das etapas. Logo, torna-se fundamental reportar à gestão sobre os possíveis riscos e analisar o momento certo para tomar medidas relativas aos riscos. No entanto, o processo geralmente inclui avaliar a probabilidade de ocorrência do risco e estimar seus efeitos. Além disso, o processo pode considerar outras bases na medida em que a administração julgue necessárias. Por exemplo, variáveis como a probabilidade de ocorrência e impacto do risco, a velocidade de impacto na ocorrência do risco e o efeito após a ocorrência deste, segundo Safina (2018).

2.3. O CONCEITO DE FRAUDES

Segundo a NBC TI 01, a palavra fraude se caracteriza pela ação intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, em termos físicos e monetários.

De acordo com Crepaldi (2019), as fraudes em grandes empresas de capital aberto se originam do enfraquecimento dos valores éticos, morais, sociais e também pela ineficácia dos controles internos da organização. Nesse sentido, cabe destacar que a melhor forma de combater tais práticas é investindo na prevenção.

Conforme a definição de Costa e Wood Jr. (2012), as práticas fraudulentas geram prejuízos para a reputação das organizações. Para os *stakeholders*, em especial, pode gerar desconfiança e receio de investir novamente nas empresas, gerando quedas acentuadas na captação de recursos, podendo ter como efeito a falência. Segundo (Perera; Freitas; Imoniana, 2014), a fraude corporativa envolvendo concorrências em licitações é gerada por meio de propinas, gratificações ilícitas e falsas cotações em licitações

A fraude traz consigo uma série de impactos socioeconômicos para a Organização envolvida, como a Petrobras S.A. Nesse sentido, para um combate eficaz de tal prática é fundamental a efetivação de práticas de controle interno, conscientização de funcionários, auditoria adequada e uma governança corporativa sólida. Tal ilícito abre a discussão sobre as falhas no controle interno de uma Companhia, os responsáveis pelas práticas ilícitas, os

escândalos envolvendo grandes corporações, os impactos sociais e econômicos gerados, enfim, possibilita a reflexão e o estudo das fraudes corporativas (Araújo et al., 2018).

Após entender a definição e o conceito de fraude, é preciso entender como ela ocorre. Desse modo, para assimilar como uma fraude ou crime corporativo ocorre, é relevante avaliar como os recursos disponíveis (econômicos, sociais, culturais e simbólicos) são disponibilizados na sua execução (Costa, 2011). Entretanto, antes de avaliar a utilização desses recursos envolvidos, é preciso retroceder e entender o ambiente em que a fraude tomou lugar. Para isso, há a hipótese de Donald Cressey, chamada de Triângulo da Fraude. (1953 apud Machado; Gartner, 2018).

Ainda conforme os estudos de Machado e Gartner (2018), a variável primeiramente reconhecida como incentivo para a prática de fraudes é a pressão. Esta é determinada pela força financeira ou emocional, que impulsiona o postulante a cometer atos fraudulentos. Ainda também no estudo desenvolvido por Cressey (1953 apud Machado; Gartner, 2018), foi mencionado que os problemas financeiros não compartilhados antecedem a violação criminal da confiança estabelecida nos atores envolvidos.

Ao surgir para a pessoa de confiança uma dificuldade financeira não compartilhável, a situação pode gerar o impacto de obter objetivos específicos. Tais resultados podem ser obtidos pelo crime praticado, violando a confiabilidade. Na variável denominada oportunidade, existe a ideia de que os atores responsáveis pelas fraudes apresentam a compreensão e avaliam as brechas para cometerem tais ilícitos.

Desse modo, assim que o indivíduo destrincha as falhas dos controles internos, e identifica possíveis brechas e oportunidades, ele atua como um intermediário, abrindo espaço para os agentes de confiança agirem. No caso da Petrobras, os executivos desta agiram no sentido de burlar os controles internos. Ou seja, utilizando-se dos poderes que os cargos de tais agentes detinham, estes acabaram por contrariar os interesses da Organização, até em decisões sobre investimentos relevantes, Formulário de Referência (2015, p. 130).

A racionalização se caracteriza pela justificação pessoal do indivíduo para a prática de tais condutas ilícitas (Machado; Gartner, 2018). No caso do triângulo da fraude, o ator responsável pelo ilícito julga suas ações como justificáveis e aceitáveis. (Machado; Gartner, 2018). Em 1994, Costa (2011) forneceu um modelo parecido, utilizando-se da perspectiva de Cressey, apresentando variáveis que antecedem tal prática ilícita e os dividiu os classificou nos

seguintes grupos: pressão, oportunidade e predisposição para fraude, apresentados na Figura a seguir:

FIGURA 1: TRIÂNGULO DAS FRAUDES DE CRESSEY

Fonte: Site do Ecommerce Brasil.

Observando a linha de raciocínio da ilustração acima, Crepaldi (2019) menciona que há três fatores que motivam as pessoas a praticarem atos fraudulentos. Nesse sentido, a pressão, em geral, ocorre devido a problemas econômicos enfrentados pelo indivíduo ou pelo grupo. Isso gera uma ação nos atores, que se sentem coagidos a apresentarem melhor situação econômica para os usuários da informação, cedem à prática ilegal. A oportunidade se caracteriza pela presença de falhas no controle interno de uma Organização, que decorre de uma ação do indivíduo com habilidades técnicas e conhecimentos acerca das atividades da mesma, tendo capacidade de praticar e esconder um ato desonesto provocado por falhas de um controle interno. A terceira variável, a racionalização, se caracteriza pela maneira que o agente da fraude busca justificar de forma moral a sua conduta antiética. Desse modo, são fundamentais a existência de táticas que inibam tal ação fraudulenta, como a presença de um forte controle interno, aliado à governança corporativa.

2.4. O *COMPLIANCE*

Com o intuito de trazer alinhamento às regras, normas, legislações e medidas, surgiu a figura do *Compliance* por volta do século XX com a criação de *Food and Drug Act* em 1906. Desse modo, o objetivo de tal ferramenta é evitar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes e corrupção no ambiente corporativo, conforme Bertoccelli (2020).

Em seguida, a sua origem na legislação se deu por volta da década de 70, nos Estados Unidos da América. Seu surgimento se deve a um conjunto de investigações de corrupção e fraudes envolvendo funcionários públicos no país norte-americano, que foram acusados de receber propinas para favorecer organizações empresariais. De acordo com Pinheiro (2017), tal contexto abriu precedente para a criação do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em 1977, e que ainda nos dias atuais é a referência para novas regulações.

Ainda de acordo com Pinheiro (2017), pode-se dizer que o objetivo da FPCA era criminalizar o pagamento de suborno para agentes estatais, a fim de evitar conflitos de interesses. Desse modo, a estrutura montada tinha como foco a preservação do funcionamento regular do Estado, além do ambiente saudável de concorrência no mercado, livre de favorecimentos. Portanto, os programas de *Compliance* nasceram para assegurar uma maior lisura na sociedade de mercado.

Além disso, Carneiro e Santos Júnior (2018) destacam que o FPCA tinha como foco principal o combate à corrupção. Nesse sentido, a ideia é que o objetivo principal do programa é o impedimento de funcionários públicos estrangeiros aceitarem subornos. Isso traria como consequência uma perda da credibilidade do mercado de capitais americano. No entanto, se não fossem os escândalos de corrupção, esse mecanismo de *Compliance* não seria criado.

Segundo Geovana Donella (2019), o *Compliance* se trata de uma palavra de origem inglesa. Seu significado para o português se aproxima da palavra conformidade. O *Compliance* se caracteriza pelo processo de garantia de que toda a administração e os departamentos envolvidos no organograma da Organização (os gestores, os colaboradores e também os prestadores de serviços) cumpram as legislações, normas, regulamentos, padrões e comportamentos que estejam englobados na cultura corporativa e ética da empresa, podendo ser as internas ou aquelas que sejam obrigatórias por leis.

Além disso, o *Compliance* não se trata apenas de um mecanismo para levar à conformidade das leis, regras e Códigos de Conduta. Bertoccelli (2020) destaca que tal mecanismo também se caracteriza pela mitigação de riscos, pela sustentação e resguardo dos valores éticos e também pela sustentabilidade corporativa da entidade. Tudo isso com a ideia de preservar a continuidade do negócio e o interesse dos *stakeholders.*

Dessa forma, aplicar o *Compliance* na Organização é imprescindível para a detecção de falhas operacionais que levem a violações de regras. Após serem ajustadas, o *Compliance* deve colaborar na prevenção de desvios de condutas. Ricardo Simonsen (2020) destaca que os

processos e os procedimentos adotados pelo *Compliance* fornecem a segurança jurídica para a atuação da Organização. O foco é livrar a empresa de multas, ações judiciais e outras penalizações cabíveis, e também padronizar um comportamento ético adequado com as práticas da Organização.

Após a Operação Lava Jato, o *Compliance* recebeu notoriedade no Brasil. A alta administração das organizações percebeu que reforçar os sistemas de *Compliance* garantiria a finalidade de prezar pela segurança e sustentabilidade das empresas, mitigando os riscos e atraindo a captação de investimentos. Desse modo, tornou-se um aparato imprescindível para as organizações, já que sua finalidade é a garantia e respeito dos valores da função social da empresa, a liberdade de concorrência, a postura ética e a responsabilidade (Neves; Figueiroa, 2020).

Para que a governança corporativa seja adotada e que seus objetivos sejam atingidos é necessário que envolva a gestão de riscos e os programas de *Compliance*, formando um trio de que se completa e beneficia a empresa envolvida. (Neves; Figueiroa, 2020). Isso mostra a importância da união, pois o *Compliance* atuando em conjunto com a governança corporativa, o controle interno e a gestão de riscos se tornam armas essenciais para a identificação e investigação contra as ameaças internas e externas, e também para estabelecer posturas éticas e conformes que auxiliarão a entidade a cumprir seus objetivos sem ser afetada de forma desfavorável por não estar em conformidade com as regras impostas.

Algumas ações surgem como ameaças ao *Compliance* e à governança. Por exemplo, receber brindes de fornecedores em troca de garantias em momentos de contratações; realizar superfaturamentos em notas fiscais; receber propinas de fornecedores. Para consolidar uma política interna de *Compliance* e gestão de riscos eficiente, é fundamental entender não apenas o negócio da empresa em questão, mas também entender de todos os processos e áreas que estarão sob condução dessas normas.

A adoção de práticas ligadas ao *Compliance* deve se iniciar com os executivos para em seguida se incorporar como uma cultura organizacional da empresa. O comprometimento desta com o *Compliance* na Organização é fundamental, pois os presidentes, vice-presidentes, conselheiros e diretores servem como modelo de postura para os funcionários e colaboradores da empresa. Por isso, é função de todos cumprir rigorosamente com as normas contidas no Programa de Integridade e realizar os treinamentos previstos no mesmo. Além disso, os

funcionários da Organização necessitam ter confiança na alta administração, fazendo com que se sintam confortáveis e até realizem denúncias nos canais disponíveis.

Para reduzir situações de conflito de interesse e proteger os acionistas de empresas de capital aberto, Crepaldi (2019) menciona que em resposta a fraudes fiscais nas empresas de grande porte, os Estados Unidos, em 2002, instituíram a Lei *Sarbanes-Oxley*, um marco para a consolidação da Governança Corporativa no mundo inteiro. Tal norma determinou que os relatórios contábeis-financeiros das empresas envolvidas nos mercados de capitais com ações em bolsas norte-americanas contenham obrigatoriamente uma declaração do CEO e do diretor-financeiro se responsabilizando pelas informações e procedimentos de divulgação, de forma que possam responder por possíveis erros e fraudes. A SOX, nos EUA, foi muito importante para influenciar a elaboração de novas leis no mundo inteiro no que se refere às boas práticas de governança corporativa, *accountability* e *Compliance*.

No Brasil, a Lei Anticorrupção nº 12.846/2013, de iniciativa do Poder Executivo, foi promulgada em 2013. A lei buscou suprir um vácuo existente no Poder Judiciário, pois não havia legislação como a SOX, nos EUA, que tratasse os casos de corrupção junto às entidades particulares praticantes de atos contra a Administração Pública. Tal norma foi criada graças ao compromisso internacional firmado pelo Brasil com a OCDE. Resumindo, a norma busca o equilíbrio no ordenamento jurídico, com o intuito de praticar penalidades aos criminosos responsáveis por fraudes contra empresas públicas, desestimulando a prática de atividades ilícitas e reforçando a ideia de cumprir os aparatos legais.

Nohara (2018) conceitua que o trâmite da criação da Lei 13.303/2016 foi intrinsecamente ligado à Operação Lava Jato. Tal investigação, com início em 2014, se caracterizou por um conjunto de práticas programadas para investigação de atos ilegais na Petrobras, envolvendo a apuração de fraudes em licitações e contratos, superfaturamentos e pagamentos de propinas. A investigação confirmou que foram desviados bilhões de recursos aplicados posteriormente em compras de votos e financiamento de campanhas políticas de partidos políticos. Nesse sentido, a Lei 13.303/2016 apresentou novas práticas de governança corporativa no setor público como forma de reforçar a importância do princípio de transparência e o controle para reduzir as possíveis falhas de integridade e de caráter ético no comportamento da alta administração das estatais.

2.5. A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Fortini, Sherman (2017), conceitua que a Governança Corporativa foi explorada, em início, nos EUA, por volta dos anos 90. Em seguida, originou-se a tese de que os ativos de terceiros deveriam ser fiscalizados, com a finalidade de evitar a concentração de poderes dos sócios e remover a postura omissa dos acionistas e de auditorias externas. Em seguida, na Europa, começou a entrar em discussão o tema a partir da criação, em 1995, do *European Corporate Governance Network*, com o intuito de desenvolver a governança corporativa.

Nunes e Almeida (2020) destacam que a importância do tema está ligada ao crescimento das Companhias abertas, em especial as inglesas e americanas. No Brasil, tal assunto entrou em discussão a partir de 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999, tal órgão passou a se chamar Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A partir disso, tal entidade defendeu ações institucionais e governamentais, como a instituição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e a criação da cartilha de Recomendações da CVM desta pauta, em 2002.

De acordo com Barbosa (2018), a governança corporativa tem como finalidade garantir a sintonia dos interesses dos principais e dos agentes, gerando expansão no valor da empresa e assegurando credibilidade na captação de recursos na bolsa de valores. Por exemplo, atitudes como a transparência das informações contábeis e da gestão, a equidade no tratamento dos acionistas e a *accountability*, um sistema de *Compliance* forte composto por pessoas éticas, assim como a criação do Conselho de Administração nas empresas com um viés para uma gestão ética, transparente e igualitária entre os acionistas de maior e menor porte. Desse modo, constrói-se todo um aparato de órgãos, agentes e a adoção de práticas de Governança Corporativa para o combate às fraudes e erros.

Desse modo, percebe-se que a Governança Corporativa se trata de um tema que assume grande relevância. Cada vez mais as organizações utilizam essa ferramenta com a finalidade de atingir melhores resultados. Em destaque para as grandes corporações de capital aberto que têm suas ações listadas em bolsas de valores, que estão expostas à avaliação de investidores de todo o mundo (Freitas et al., 2018). A governança corporativa, portanto, pode ser conceituada como um conjunto de práticas administrativas, externas e internas das organizações, que têm como papel central a maximização do desempenho da entidade, atuando com a finalidade de proteger, de forma igualitária, os interesses de todos os usuários internos ou externos envolvidos com a Organização.

Segundo Massi (2016), o conjunto de ações da governança corporativa sustenta que as decisões tomadas acatem às necessidades de todas as partes interessadas. Ademais, tais ações geram o alinhamento da transparência empresarial. Tais práticas podem ser empregadas em organizações públicas e/ou privadas. Independente de qual setor seja a entidade, deve-se sempre seguir os princípios básicos da boa governança, que são a: transparência; equidade; conformidade com as leis; *accountability*; e postura ética.

Segundo o IBGC, a governança corporativa se caracteriza por ser um sistema responsável por assegurar aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e o controle efetivo da diretoria executiva. Uma boa governança garante aos sócios, portanto, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às legislações em vigor (*Compliance*). Isso significa que se trata de um conjunto de estrutura criada para a proteção dos acionistas contra os abusos que podem ser cometidos, seja pelo Conselho de Administração, pela Diretoria e pela gestão.

Ainda conforme o IBGC (2022), a governança corporativa é composta por quatro pilares essenciais. Os princípios básicos deste código são:

I. Transparência (*disclosure*): Tal princípio versa com disponibilização de informações a qual a administração deverá zelar por uma eficiente comunicação interna e externa;
II. Equidade (*fairness*): Tal princípio está focado na isonomia do tratamento dos sócios e dos *stakeholders* de fornecer um tratamento justo e igualitário para ambos;
III. Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*): Esse princípio é muito importante, pois define que todos os agentes da Governança Corporativa devem responder integralmente pelos atos praticados, inclusive as omissões, e devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticam no exercício de suas funções;
IV. Respeito ao cumprimento das leis ou responsabilidade corporativa (*Compliance*): os conselheiros executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da Organização. O foco é no tratamento e na gestão dos capitais, sejam eles humanos, econômicos, sociais ou reputacionais.

O uso das boas práticas de governança corporativa citadas acima são uma revelação do compromisso das organizações em relação a princípios como a transparência, a integridade dos

dados e a conformidade com as regras dos modelos confiáveis de gestão. (Assunção; de Luca; de Vasconcelos, 2017). Desse modo, a governança corporativa agrega valor em áreas essenciais para o sucesso e a credibilidade da empresa. Por exemplo, menor custo de obtenção de recursos; (b) maior liquidez das ações no mercado de capitais; (c) sucesso econômico; (d) maior credibilidade com os investidores; (e) crescimento econômico com sustentabilidade; (f) melhor desempenho organizacional; (g) facilitação do acesso ao dinheiro; e (h) redução das fraudes e condutas ilícitas. (Massi, 2016).

Wu (2005) cita que a governança corporativa bem aplicada e seguida à risca se trata de um mecanismo fundamental na quebra do ciclo vicioso da corrupção. Partindo desse pressuposto, Massi (2016) sugere que uma boa estrutura de governança corporativa é responsável por trazer mais credibilidade à Organização, à medida que a governança é responsável pela redução da assimetria informacional, pela melhoria da rotina operacional e também pela redução de crimes envolvendo fraudes financeiras.

Situações de conflito de interesses costumam acontecer pelo motivo de que nem sempre os interesses da administração entram em convergência com os interesses dos acionistas. Tal distorção de interesses é o que se caracteriza pelo nome de conflito de agência. Na prática, tal situação surge à medida que o agente toma decisões agindo de forma oportunista visando o interesse pessoal, tomando atitudes que visam o melhor para ele, e não para a empresa. Como consequência, as formas de governança corporativa voltadas para os interesses dos *stakeholders* ganharam mais importância por causa da aglomeração de poder dos investidores, o aprimoramento da teoria da agência e as transformações no cenário político (Benton, 2016).

No entanto, mesmo com o aumento da discussão sobre o tema da governança corporativa, as entidades ainda não se mostram adeptas de suas práticas, que deveriam fornecer suporte no aprimoramento e crescimento do mercado de capitais brasileiro e erradicar as condutas e ações ilícitas no ambiente organizacional (Felipe da Silva et al., 2017). Por isso, Massi (2016) cita que os mecanismos indicados pelo IBGC ainda são incompletos para o combate às fraudes financeiras das entidades no Brasil.

O autor cita que não é receitado um guia de ações com um passo a passo que deveria ser estabelecido nas empresas brasileiras. Cita-se o exemplo da Petrobras, que fazia parte do conjunto de organizações nacionais que se tratavam de referência na adoção de boas práticas de governança, possuindo inclusive demonstrações financeiras em conformidade com as regras

internacionais. Entretanto, foram reportadas diversas denúncias envolvendo corrupção na empresa em 2014 que, de acordo com Massi (2016), aconteciam desde 1996.

2.6. O CASO PETROBRAS S.A

A Petrobras S.A. é uma empresa brasileira fundada em 1953, no governo Vargas. Desse modo, trata-se de uma sociedade anônima de capital aberto, e de economia mista, sendo a União Federal a acionista majoritária. Sua variedade de atuação se dá nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (Petrobras, 2022).

No ano de 2014, iniciou-se uma investigação de corrupção e lavagem de dinheiro no país, denominada Operação Lava Jato, conduzida pela Polícia Federal do Brasil para desvendar o esquema de corrupção na Petrobras. O montante desviado girava em torno de R$ 10 bilhões. Tal notícia foi negativa para a imagem da empresa em todo o mundo. A cada caso descoberto, surgia uma manchete e logo em seguida alvo e descoberta de vários escândalos envolvendo grandes nomes políticos. (Ministério Público Federal, Entenda o Caso - Lava Jato, 2021).

De acordo com as fontes fornecidas pelo Ministério Público Federal (MPF), todo esse esquema de corrupção teve duração de pelo menos dez anos. Além disso, foi agrupado por grandes empreiteiras que agiam em conluios com os agentes públicos da Companhia. Esse sistema foi bem organizado, de difícil acesso às informações, além de ter sido difícil descoberta, pois conseguiu ludibriar até os agentes de auditoria e controle interno da Organização, já que o esquema operava nas escalas da alta administração, mais precisamente em contratos de licitação (MPF, 2021).

Os documentos da empresa, como o Formulário de Referência nos anos de 2014 a 2016 mostram que a principal vulnerabilidade nos controles internos da Petrobras se dá pela anulação dos controles internos pela alta administração. É citado, inclusive, que algumas práticas agiram de forma contrária aos interesses da Companhia. O *tone at the top*, que significa o exemplo vem de cima, não estava sendo cumprido e é um dos principais pilares de qualquer programa de *Compliance*. Soma-se a isso a ausência de uma comunicação dos valores éticos previstos nos Códigos de conduta. Todas essas fragilidades culminaram em um escândalo que afetou a imagem da Companhia.

3. METODOLOGIA

Quanto ao aspecto metodológico, a presente pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, por estudar e analisar o objeto de estudo buscando fontes de dados secundários, como livros, revistas e sites institucionais. Sendo assim, o site institucional criado pelo Ministério Público Federal (MPF) sobre o tema serviu de orientação para entender a proporção da Operação como um todo de forma atualizada, levando em contas as alterações que ocorreram nas investigações, além de respeitar o Direito Penal, buscando explorar a pesquisa através de relatórios oficiais e atualizados.

No que cabe à exploração do conhecimento sobre a empresa referente às práticas de controles internos e do *Compliance* no ambiente da governança corporativa, o estudo explorou informações do site institucional da empresa. Na aba de Apresentações, relatórios e eventos, foi selecionado o Formulário de Referência, por meio de um corte temporal de 2013 a 2016, acerca de temas como a auditoria, os controles internos, decisões de investimentos e desinvestimentos da empresa, processos judiciais e comentários da Administração. Além disso, o Relatório de Sustentabilidade em conjunto com o Relatório Anual, também recortado entre os anos de 2013 e 2016, informou temas ligados à atividade financeira da empresa, aos princípios, missões e valores, ao Compliance e às práticas de Governança e suas respectivas mudanças.

A pesquisa, portanto, se caracteriza como de natureza descritiva. O propósito do estudo é o de analisar sobre as melhorias implementadas pela empresa após a Operação Lava Jato no âmbito do controle interno, do *Compliance* e da governança corporativa. O trabalho foi dividido entre definição do problema, coleta e análise de dados por meio de cortes temporais, buscando identificar as respostas que a entidade tomou nos combates às fraudes reveladas. Nesse sentido, o estudo busca examinar quais foram as principais mudanças nos temas mencionados no presente estudo.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são mencionados e colocados em pautas os desdobramentos acerca do caso da Petrobras S.A em relação aos mecanismos na prevenção das fraudes. Nesse sentido, o estudo buscou compreender como era o cenário de atuação dos Controles Internos e da Governança Corporativa do ano de 2014. Após isso, traçar um paralelo com as melhorias implementadas até 2016, com a finalidade de entender e refletir acerca de práticas que podem ser adotadas para mitigar os acontecimentos desses escândalos. Dessa forma, este capítulo apresenta as análises categorizadas em: análise dos controles internos e gestão de riscos da Petrobras S.A e a análise das melhorias implementadas na Governança Corporativa da Petrobras S.A, com o intuito de adotar a prevenção e a detecção como ferramentas de combate às fraudes e corrupção no período de 2013 a 2016.

4.1 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS

A análise dos controles internos busca compreender as falhas que aconteceram e as soluções encontradas para combatê-las na Companhia. Os dados extraídos foram retirados do Formulário de Referência da Petrobras nos anos 2013, 2014, 2015 e 2016. Tais relatórios evidenciam comentários acerca de diversos temas. O estudo buscará dissertar acerca dos controles internos.

No Relatório apresentado no ano de 2013, a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) não identificou, nas suas atribuições, deficiências ou recomendações acerca dos controles internos da Companhia que pudessem distorcer e afetar o relatório sobre as demonstrações financeiras referentes ao exercício contábil de 31 de dezembro de 2013. A PwC, no entanto, identificou uma falha significativa nos controles internos sobre os acessos críticos a sistemas de informação, mas que não impactou a capacidade da Companhia de registrar, processar, resumir e divulgar dados financeiros. (Formulário de Referência da Petrobras 2013, pág. 222).

Em 31 de dezembro de 2014, os controles internos da Companhia receberam um conceito negativo. A Administração chegou à conclusão que tais mecanismos referentes este ano não foram eficazes. Foi detectado que havia fraqueza material. O efeito imediato disso é haver uma probabilidade mais do que remota de um erro material nas demonstrações contábeis consolidadas não ter sido evitado ou detectado de forma ágil e com tempo hábil para a devida correção. (Formulário de Referência da Petrobras 2014, pág. 367).

O resultado dessa avaliação pode ser apreciado no Formulário de Referência. O relatório aponta que a administração da Companhia conseguiu identificar, nos períodos de 2004 a 2012,

que houve decisões que não entravam em consonância com os interesses da Companhia, sobretudo em projetos de investimentos relacionados à exploração e produção de petróleo, refino, gás e energia. O relatório aponta que os membros da entidade, em união com fornecedores envolvidos nesses serviços, atuaram no sentido de ludibriar os controles internos. (Formulário de Referência da Petrobras 2014, pag. 368).

Cabe observar que no Formulário de Referência de 2013 não foram observadas deficiências significativas que pudessem afetar ou distorcer o relatório acerca das demonstrações contábeis. Contudo, foram apontadas as seguintes deficiências dos controles internos relacionados à falha em detectar estes atos que, em conjunto, caracterizam uma fraqueza material no ambiente de controle:

1. A postura ética adotada por membros da administração foi considerada incompatível com os interesses da Companhia. Isso significa que o *tone at the top* não estavam sendo seguidos pelos executivos da empresa;
2. A empresa se encontrava com uma ausência de comunicação dos valores éticos previstos no Código de Conduta da Companhia;
3. Por último, a Petrobras carecia de uma estrutura de denúncia eficaz para combater as irregularidades. Estima-se que a consequência de todas essas falhas gerou um impacto financeiro de R$6,1 bilhões, Formulário de Referência da Petrobras (2014, pag. 368).

Em 2015, continuou havendo falhas. Porém, foi o ano em que mais houveram melhorias na Organização. A administração chegou à conclusão que os controles internos podem não prevenir ou detectar deficiências relevantes de forma tempestiva em 31 de dezembro de 2016. Nesse sentido, até quando esses controles são considerados eficazes, eles poderiam fornecer apenas uma segurança razoável em relação à preparação e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas. Desse modo, a Administração realizou melhorias, com a finalidade de corrigir essas ações (2015, pag.120-127). A seguir, o relatório detalha os erros e as ações implementadas:

1) Falhas na anulação dos controles internos pela administração

1.1) Deficiências encontradas:

Em primeiro plano, o Formulário de Referência destaca que esta foi a limitação mais grave existente. Por isso, as falhas detectadas no sistema de governança deram oportunidades

para as manipulações de decisões por membros da alta administração agirem de forma ilícita, contrariando os princípios da conformidade, Formulário de Referência da Petrobras (2015). Dessa forma, alguns integrantes da alta administração agiram com interesses próprios, buscando se beneficiar e anulando os controles internos responsáveis pela boa transparência da Organização.

Um dos pilares de qualquer programa de *Compliance* é o *tone at the top*, que traduzindo para o português, significa que o exemplo vem de cima. E esse pilar foi rompido à medida que os membros da alta gestão utilizaram do seu poder para agir conforme interesses próprios. Isso pode ter gerado uma falha na comunicação dos valores éticos da empresa. Além disso, a ausência de uma plataforma de denúncia forte evitou que a empresa identificasse e punisse tais ações em tempo hábil. Tudo isso mostrou que a empresa tinha uma fragilidade na política de gestão de riscos corporativos, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

1.2) Melhorias implementadas:

Após tais eventos, diversas melhorias foram implementadas com a intenção de eliminar tais imprecisões. Como efeito, a empresa reestruturou a governança corporativa, substituindo os fundamentos para a admissão de membros da alta administração, além de elaborar fundamentos e qualificações para a nomeação de membros desses cargos. Assim como mudou o Estatuto Social e amplificou a atuação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade para reduzir os riscos das tarefas. Além disso, a Companhia desenvolveu o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção e estabeleceu um canal de denúncia. Este dispositivo passou a ser dirigido por uma empresa especialista e independente, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

Com a reestruturação da Governança Corporativa, o papel de supervisionar os Controles Internos na Petrobras é de atribuição da Gerência Executiva de Conformidade. Tal órgão aplica uma estrutura de apreciação de riscos organizada em fundamentos vinculados ao COSO (*Commite of Sponsoring Organizations of the treadway Comission).* Além disso, tal unidade também tem efetuado ações de controle e conformidade. Vale a pena inclusive acentuar a criação da Política de Gestão de Riscos Corporativos, aprovada em 26 de junho de 2015, que dispõe orientações para a gestão de riscos da empresa, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

Desse modo, a entidade prosperou práticas ligadas ao *Compliance* para eliminar irregularidades futuras. O Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção representa um

conjunto de práticas adotadas com o propósito de prevenir, detectar e revisar a ocorrência de desvios éticos. A plataforma tem como público-alvo a alta direção, os colaboradores, os clientes, os fornecedores, os acionistas, entidades patrocinadas. O programa é constituído por três pilares, que visam reforçar continuamente a ética, a integridade e a transparência, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

Dessa forma, a Gerência Executiva, ao implementar o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, executou substituições práticas nos dispositivos de controles internos para melhorar o combate às fraudes, citadas no Formulário de Referência (2015):

1. As Apurações Internas são efetuadas com a finalidade de constatar vestígios de fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro que compreendam toda a força de trabalho e o Patrimônio. Após isso, o controle interno adotará medidas melhorias no processo e punirá os agentes infratores;
2. O conflito de interesses é apontado como adverso ao controle interno, devido a sua influência na postura ética dos empregados. A consequência pode ser negativa, já que o ambiente pode ser contaminado por ações de maneira imprópria;
3. Presentes ou brindes que forem recebidos por fornecedores ou qualquer outro ator que busque favorecimento, de acordo com as normas da empresa, deverão ser devolvidos. No entanto, há exceções. Em casos excepcionais que contenham no normativo interno precisam ser devidamente documentados;
4. A empresa Petrobras S.A se responsabiliza por negar contribuições para partidos políticos. Nem financiamentos às candidaturas a cargos eletivos são permitidas;
5. A doação de bens é de caráter restrito. São permitidas apenas as doações que atendam a projetos sociais e de interesse público;
6. Para a celebração de contratos de patrocínios e convênios são adotadas práticas de controle interno. Por exemplo, a criação de políticas e regras em relação aos patrocínios, a seleção pública de projetos no âmbito cultural, a determinação de limites para a realização de contratos, incluindo os celebrados com o poder público, a realização da inspeção física, além do monitoramento financeiro dos projetos;

7. Os ativos tangíveis e intangíveis são protegidos mediante o estabelecimento de um grau de proteção dos dados da Organização, por conta da sua importância e da preservação da propriedade intelectual e também dos produtos provenientes da capacidade criativa;

8. Os livros e registros contábeis são analisados e verificados anualmente pelos membros da auditoria interna e também pela auditoria independente para validá-los;

9. Os funcionários da Organização são responsáveis pela prevenção de não conformidades na realização de suas atividades, podendo variar de acordo com a complexidade, exigência e responsabilidade de cada atividade.

2) Falhas nos ativos imobilizados

2.1) Deficiências encontradas:

A segunda deficiência dos controles internos apontada pelo Formulário de Referência foi acerca dos ativos imobilizados. Nesse sentido, foram notadas deficiências associadas em cinco projetos na Companhia relacionadas às perdas de impairment. Houve erros na reclassificação dos ativos imobilizados e na depreciação destes. Nesse sentido, houve também limitações associadas à obrigação de liquidar os adiantamentos a fornecedores, pois não iriam derivar em benefícios econômicos futuros e de reconhecer despesas pertinentes com o distrato de contratos relacionados. Essas limitações demonstraram que o controle interno falhou na identificação da superavaliação de ativos e uma subavaliação de gastos em 2014, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

2.2) Melhorias implementadas:

A Companhia buscou aperfeiçoar os dispositivos tocantes aos controles internos sobre totalidade e o adequado registro da identificação de perdas por impairment. Em seguida, a enti dade efetivou uma difusão mais categórica dessas melhorias aos responsáveis pela preparação dos testes de impairment. Com base nas ações utilizadas para amenizar a imperfeição descrita em 2014 e nos resultados dos testes de eficácia dos controles pertinentes a impairment, foi ex posto que tal deficiência foi atenuada, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

Ademais, a Organização desenvolveu um conjunto de processos para atenuar os riscos de falha na transferência de projetos de ativos em construção para ativos imobilizados e de fal ha na baixa em tempo hábil. Esses desenvolvimentos consistem na efetivação de:

1. Ampliar os registros e os fluxos de informação através de validações sistêmicas para um melhor controle;
2. Estabelecer novas práticas e medidas para reconhecer a baixas em projetos cancelados ou adiados pela Companhia;
3. Estabelecer novas diretrizes para um melhor controle das despesas nos ativos que estejam em construção.

Apesar do trabalho significativo no acompanhamento dos custos de projetos em 2015, a Administração indica que tais ações necessitam de desenvolvimento e que essas limitações n ão foram absolutamente solucionadas em 2015, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

3) Falhas na revisão e aprovação dos lançamentos contábeis manuais

3.1) Deficiências encontradas:

A administração mencionou que houve uma falha no monitoramento das mudanças referentes aos parâmetros que controlavam o ambiente de planejamento dos recursos empresariais ERP (*Enterprise Resource Planning*), que são usados como ferramentas que auxiliam os controles internos na revisão e aprovação dos demonstrativos contábeis manuais. Tal falha poderia ter como impacto o risco de não-detecção da totalidade dos lançamentos manuais a serem verificados e posteriormente confirmados, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

3.2) Melhorias implementadas:

Em resposta à falha significativa descoberta em 2014, a entidade organizou procedimentos para a realização de conferências em períodos mensais de alterações do ambiente ERP, tornando-o inclusive automatizado em relação aos lançamentos contábeis manuais. A finalidade disso é evitar que ocorram deficiências materiais que possam distorcer as demonstrações financeiras. Em resposta a esta falha, a Organização buscou aperfeiçoar a orientação aos gestores encarregados pela revisão dos lançamentos contábeis manuais, com a finalidade de extinguir qualquer chance de materialização das referidas imprecisões. O relatório indica que tal imperfeição não teve efeito nos relatórios financeiros em 2014 e 2015, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

4) Falhas nas provisões e passivos contingentes de natureza contenciosa

4.1) Deficiências encontradas:

Foram detectadas no ano de 2015 limitações referentes aos controles de captura dos documentos referentes a processos judiciais, através do sistema de monitoramento da Companhia. Ademais, a Companhia apontou uma insuficiência relacionada à totalidade das contingências legais. Não se fez o correto registro e classificação das provisões, nem a classificação da chance de perda destas como provável, possível ou remota nas ações judiciais, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

4.2) Melhorias implementadas:

Em resposta à insuficiência significativa pertinente a processos legais e judiciais, a administração se mostrou comprometida com a melhoria contínua desses controles por meio da efetivação das seguintes ações:

1. A Companhia, em 2015, delegou a uma empresa especializada a função de reunir e identificar todos os processos no qual a empresa é envolvida nos tribunais brasileiros e publicações oficiais de Estado para realizar o registro de todas as provisões em tempo hábil;

2. A Companhia realizou uma conciliação de um conjunto de informações ligadas às contingências fiscais. Nesse sentido, foi notado que tais disposições estão registradas de forma correta nos sistemas de monitoramento interno. Isso conduz uma correta estimativa do fluxo de saída de recursos, e a totalidade dos registros pertinentes a processos legais e judiciais. Logo, não foram detectados casos em que as contingências estivessem sem o registro adequado.

Além disso, a Companhia realizou, em 2015, uma expansão do objetivo do procedimento de revisão cíclica. Antes, era trimestral e passou a ser mensal. A finalidade disso é buscar diminuir os indícios de materialidade de forma tempestiva. Adicionalmente, foi definido um comitê para conferir mensalmente quaisquer alterações em processos significativos. Tais ações também continuaram em 2016.

A Companhia buscou intensificar e corrigir os seus sistemas e controles, incluindo o uso dos resultados de uma ampla pesquisa sobre as notáveis práticas associadas ao controle e registro dessas informações processuais. Estas medidas visam garantir a redução dessas falhas e a comunicação de processos judiciais e que qualquer mudança na expectativa de perda de

contingências seja refletida tempestivamente. O relatório reporta que tal deficiência ocasionou em uma falha de controle interno sobre os relatórios financeiros em revelar uma subavaliação do passivo e uma subavaliação das despesas em 2015, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

5) Falhas nos cálculos do passivo atuarial

5.1) Deficiências encontradas:

Foi identificada deficiência no processo de desenvolvimento de informações que são usadas para a elaboração de cálculos do passivo atuarial referentes aos planos de saúde Assistência Médica Supletiva (AMS) da Petrobras, e ao plano de pensão chamado Petros. Nesse sentido, as limitações se referem ao número dos participantes e com a precisão da veracidade das informações destes. Como impacto, tais falhas causaram uma superavaliação dos passivos e uma subavaliação dos resultados obtidos no ano de 2015, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

5.2) Melhorias implementadas:

A Companhia buscou realizar revisões analíticas de forma individual com o propósito de prevenir que tais erros aconteçam novamente. Foi gerada uma base de dados de revisão analítica individual e comparativa por método. A finalidade disso é a de filtrar as informações e identificar imprecisões no sistema utilizado para desta informação. Logo, a Companhia buscou reforçar as análises para salvaguardar o uso adequado dos campos aplicáveis com relação à base de dados original, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

6) Falhas na gestão de acessos e segregação de funções em processos de negócio e de tecnologia da informação

6.1) Deficiências encontradas:

Esta falha se refere à informática. A administração identificou que nas operações de controles referentes às permissões de acesso no ambiente ERP relativos à permissão. Em ambiente organizacional, é imprescindível evitar que tais usuários possam ter mais acessos do que eles realmente precisam. Nesse sentido, a aplicação da separação de funções, que é um dos princípios de um bom controle interno, é importante para evitar que usuários inadequados causem práticas inconsistentes ou indevidas em uma definição de preços ou na realização de uma venda, ou até mesmo deletar alguma informação importante por engano, por exemplo.

Nesse sentido, ocorreram limitações operacionais nos controles em relação à gestão do acesso às funções críticas, e também a segregação de funções nos processos de negócios no sistema ERP. Um conjunto de ações foram empreendidas em 2015 para suprir as deficiências de controle. Cabe ressaltar que isto não influenciou nos resultados financeiros de 2015, Formulário de Referência da Petrobras (2015).

6.2) Melhorias implementadas:

Buscando remediar tal deficiência, a Companhia efetivou a contratação de serviços de consultoria para solucionar estes problemas. A empresa implementou, através de treinamentos e reuniões, novos processos operacionais com os associados. Dessa forma, a empresa realizou revisões periódicas, de forma trimestral, com o propósito de sanar as incidências de conflitos de segregação de funções. Além disso, efetivou novos parâmetros para a aprovação das concessões de acesso e revalidação anual, com validação cruzada entre pares para a alta administração. Como consequência, isso dificultou a auto concessão e auto revalidação, inclusive para os funcionários com delegação de função. Por último, a empresa realizou melhorias no sistema que gerencia os perfis na plataforma ERP, sobretudo nas aprovações das concessões de acessos e automatização de revogações de acessos, Formulário de Referência da Petrobras (2015). No entanto, essas limitações foram reparadas também no ano de 2016, pois é demonstrado no Formulário de Referência da Petrobras de 2016 que a administração continuou trabalhando na melhoria destas deficiências citadas.

4.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após os escândalos evidenciados pela Operação Lava Jato, a Companhia buscou realizar melhorias na sua estrutura de governança. Diante disso, a partir de 2014, a entidade realizou alterações. Por exemplo, as melhorias relacionadas à otimização dos processos, à redução de cargos, à redução de custos. Também houve melhorias na estrutura da governança para recuperar a credibilidade do mercado e da sociedade, sob supervisão do Conselho de Administração, Formulário de Referência da Petrobras (2016, pag.174):

1. Novos membros admitidos para as vagas do Conselho de Administração;
2. A transformação do Estatuto Social da Companhia. A finalidade desta ação foi implementar os novos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, além de permitir a participação de membros externos nestes comitês;

3. O estabelecimento de critérios, a aprovação e também a divulgação dos postulantes aos cargos da Alta Administração, sobretudo os cargos relacionados à indicação de representantes do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal;

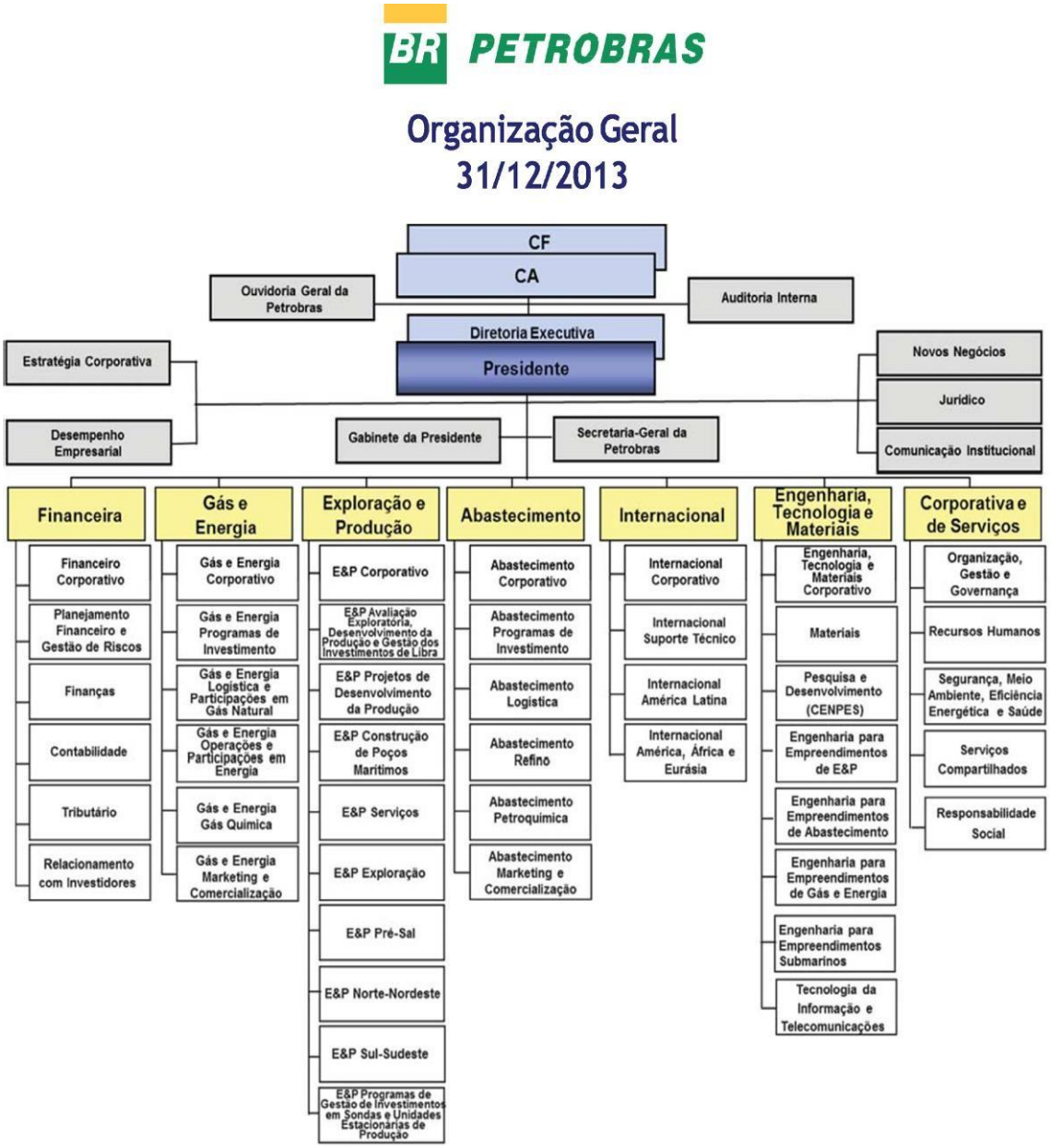
4. A definição de critérios para avaliação técnica e de integridade de modo a subsidiar o processo de designação de empregados para ocupar funções gerenciais e estratégicas;

5. A criação e estruturação da Diretoria Executiva de Governança e Conformidade. A função desta diretoria é melhorar os processos de governança, além de assegurar o cumprimento dos procedimentos exigidos pela legislação. Como consequência, buscar reduzir os riscos;

6. Realizar uma revisão e estabelecer novos princípios e regras para a gestão de investimentos e desinvestimentos, e também para a contratação de bens e serviços, sobretudo em licitações.

Nas imagens abaixo, mostramos um paralelo entre o modelo de Governança no ano de 2013, antes da Operação Lava Jato, e o modelo de Governança no ano de 2016.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA PETROBRAS S.A EM 2013



Fonte: Governança, gestão de riscos e conformidade: Petrobras e Eletrobras, antes e depois da Operação Lava Jato.

O modelo de Governança da Companhia em 2013 era composto pela Assembleia Geral dos Acionistas; o Conselho de Administração assessorado pelos comitês de Auditoria, Segurança, Meio Ambiente e Saúde e Remuneração e Sucessão; o Conselho Fiscal; a Diretoria Executiva; a Auditoria Interna; a Ouvidoria Geral e o Comitê de Negócios, Relatório de Sustentabilidade (2013).

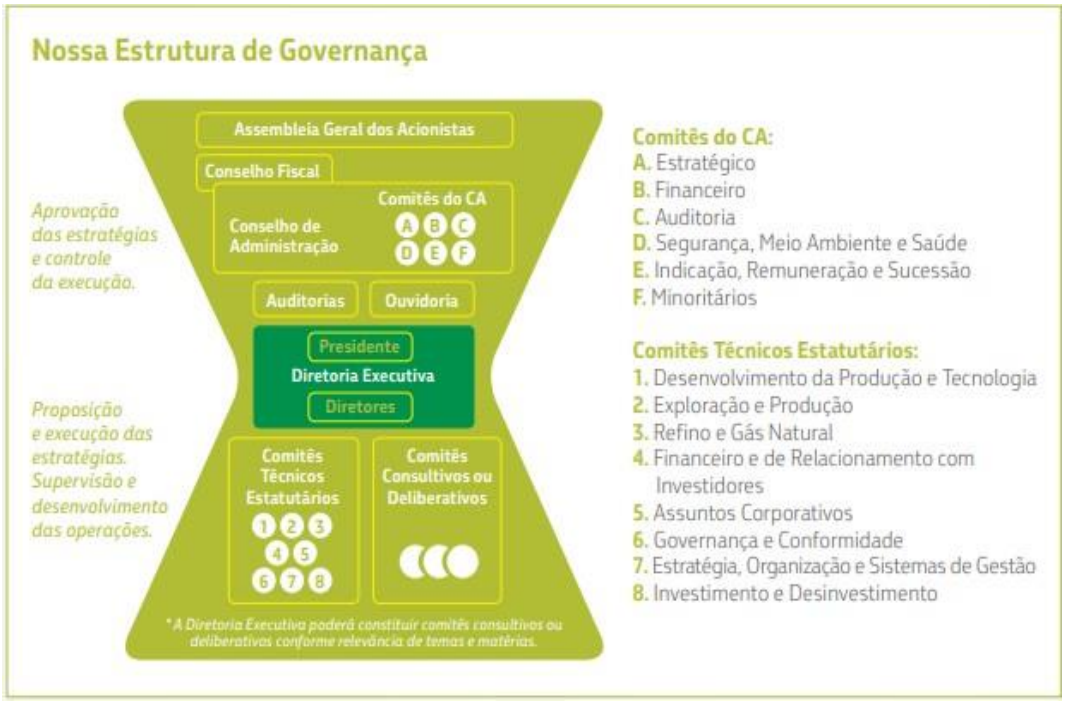
O Conselho de Administração tem a função de elaborar o planejamento estratégico contendo a missão, os objetivos e os valores da Petrobras, além de acompanhar a eleição dos diretores e fiscalizar a gestão de contas da Companhia. Em 2013, tal órgão era composto por

duas mulheres e oito homens, sendo quatro membros independentes, tendo o mandato de 1 ano, permitido apenas uma reeleição. Os membros eram selecionados conforme experiência como executivo em outras empresas, além de apresentarem conhecimentos em finanças e contabilidade no setor de energia nacional e internacional, Relatório de Sustentabilidade (2013).

Os comitês do Conselho de Administração eram compostos por três conselheiros, com a função de auxiliar na análise e recomendações de temas específicos. A Diretoria Executiva era composta pelo presidente e por sete diretores eleitos pelo Conselho de Administração. O Conselho Fiscal era de caráter permanente, contendo 5 membros e tendo a atribuição de fiscalizar os atos dos gestores, além de avaliar as demonstrações contábeis. Já a Auditoria Interna se caracterizava por planejar, executar e avaliar as atividades relativas ao setor, além de auxiliar a Alta administração e os órgãos de controle, como a Auditoria Externa, Relatório de Sustentabilidade (2012).

A Ouvidoria Geral tinha um vínculo direto com o Conselho de Administração, pois listava as opiniões, sugestões, críticas, denúncias através de telefones, fax, cartas e e-mail. O Comitê de Negócios era composto por integrantes da Diretoria Executiva, que tinha o propósito de analisar os temas de origem corporativa que envolvessem outros setores da empresa. Os comitês de Integração eram compostos por gerentes executivos, que avaliavam temas com assuntos técnicos da operação da empresa, Relatório de Sustentabilidade (2012).

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA PETROBRAS S.A EM 2016



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2016 da Petrobras S.A

Com o propósito de recuperar a credibilidade do mercado, a Petrobras adotou como premissas a busca pela transparência e a agilidade na adaptação às mudanças, buscando seguir as melhores práticas sugeridas pelos padrões internacionais. Desse modo, o modelo de Governança implementado pela Companhia em 2016, continuava sendo composto pela Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração e seus respectivos comitês, Auditoria, Ouvidoria- Geral e a Diretoria Executiva e seus comitês. A empresa buscou maior independência em relação ao seu acionista controlador, a União, Relatório de Sustentabilidade (2016).

A Companhia buscou capacitar e desenvolver os colaboradores do Conselho de Administração, os seus comitês, além dos membros da Diretoria Executiva. Para isso, foi contratada uma empresa externa especializada para desenvolver os procedimentos de avaliação de desempenho desses órgãos. Buscou-se avaliar temas relacionados à estratégia empresarial, governança, ética, benchmarking das melhores práticas de governança em outras companhias, recomendações, revisões e implantações nesse projeto, Relatório de Sustentabilidade (2016).

A principal novidade implementada pelo Conselho de Administração foi a criação da Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade. Seu propósito é o de manter toda a política de compliance em pleno funcionamento na Companhia. Além disso, seu papel é acompanhar as informações do canal de denúncias. Portanto, o órgão realiza uma apuração e compartilha informações com outros comitês e com a Administração sobre possíveis casos envolvendo ações que atuem contra as normas da empresa. A criação deste órgão se deu pela fusão da Gerência de Riscos Empresariais e pela Gerência de Gestão de Riscos. Nesse sentido, a principal função dessa Diretoria é a de integrar uma visão ampla dos riscos, inclusive envolvendo fraudes corporativas, e contatando a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração os impactos de possíveis irregularidades (Gazeta,2022).

Com o propósito de analisar as decisões para a acompanhar e deliberar acerca das decisões da diretoria, foram aprimorados os seis Comitês. Eles contam com a participação de integrantes do mercado financeiro, em caso não haver dentre os integrantes do colegiado um especialista no tópico de que trata o Comitê para evitar decisões monocráticas. São compostos por pessoas com capacidade técnica e notória experiência (Petronotícias,2016)

Seguindo a linha de raciocínio anterior, foi a retirada da concentração de poder e das decisões unilaterais sobre temas importantes por membros da administração. Desse modo, a

Companhia buscou trazer uma autorização de forma compartilhada de temas relevantes, em que são necessários ao menos dois gestores para a tomada dessas decisões. Necessita-se, portanto, da assinatura de no mínimo dois membros de diretorias distintas sem vínculo hierárquico para a realização de contratos. (Gazeta,2018)

A criação do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção foi estruturada em três princípios: a prevenção, a detecção e a correção de desvios éticos oriundos de crimes envolvendo fraudes financeiras na empresa. Espera-se, como resultado, que tal programa possa garantir a transparência e a conformidade com as leis entre as partes envolvidas em uma negociação. Tal como negociações com os clientes, fornecedores, investidores e outros usuários da sociedade. (Petrobras,2022).

Com a finalidade de abranger toda a Organização no novo processo de governança corporativa, a empresa criou o Guia de Conduta do Sistema Petrobras, em novembro de 2014, estabelecendo revisões a cada 2 anos. Além disso, em 2016 criou o Código de Boas Práticas e a Política de Compliance. Todos os manuais buscam manter uma relação de conformidade com as leis através de ações éticas com os seus grupos de usuários internos ou externos independentemente do nível hierárquico (Petrobras, 2017).

O *Due Diligence* de Integridade (DDI) foi criado com o propósito de ser mais rigoroso na aplicação de práticas de contratação de fornecedores em atos licitatórios, envolvendo também os clientes, visando que sejam determinados critérios e responsabilidade entre as partes envolvidas em qualquer relação com a empresa. Esse mecanismo busca avaliar o risco das relações externas com a Companhia, buscando refletir o histórico das transações e as relações da entidade com os agentes públicos. Após isso, busca-se atribuir uma nota com o grau baixo, médio ou alto, podendo inclusive cessar as negociações caso as notas sejam baixas. Fica evidente, portanto, que a Petrobras buscou realizar ações buscando remediar as brechas que proporcionaram a existência de crimes contra a entidade (Folha, 2017).

Nesse âmbito, as empresas que se interessam em fazer parte do grupo de prestadores de serviços da Organização devem fornecer obrigatoriamente informações relacionadas a sua estrutura de negócios. A Petrobras S.A também busca traçar os envolvimentos da empresa em questão e se há relações próximas com agentes públicos. Também é verificado o seu histórico de integridade. Por último, são analisados por meio de uma avaliação técnica, legal, econômica, de segurança e meio ambiente.

Com a confirmação de que a Petrobras S.A continha controles internos anulados, fragilizados e mal elaborados, foram adotadas ações práticas pela Companhia. Nesse sentido, a empresa implementou medidas, como a de Avaliações de Conformidade e BCIs - *Background Check de Integridade*, baseado em análises prévias de dados para revelar possíveis riscos de *Compliance*. Além disso, a Organização passou a analisar a integridade e a postura de aspirantes indicados para assumir funções importantes, como a alta administração.

Percebe-se, portanto, que a Petrobras S.A, após os acontecimentos evidenciados pela Operação Lava Jato, se preocupou com a comunicação dos valores éticos, os treinamentos dos funcionários e o estabelecimento de maior rigor nos seus processos internos. A Organização procurou adotar a comunicação clara e contínua, buscando estimular a promoção da cultura de *Compliance*, na ideia de garantir para todos os processos a transparência nas ações e nas informações.

Outro ponto crítico notado pela Petrobras S.A tem relação com os canais de atendimento ao público. Para preencher o vácuo existente na empresa em relação a este assunto, foram desenvolvidos dois canais, a Ouvidoria Geral e o Canal de Denúncias. A Ouvidoria já existia, mas passou a ser mais enfática na recepção das solicitações de informações, pedidos, consultas opiniões, sugestões, reclamações e denúncias. Sempre de forma confidencial e independente. Isso possibilita que as informações cheguem às áreas de interesse para tomarem as devidas providências legais (Petrobras, 2018).

O Canal de Denúncias, criado em novembro do ano de 2015, se caracteriza por ser um canal independente e externo. Sua finalidade é receber denúncias de possíveis irregularidades que entrem em desconformidade com os regimentos internos e com as leis em vigor. Segundo a plataforma Agência Brasil, em um mês de operação, o canal chegou a receber mais de 220 denúncias com relação às desconformidades com as normas internas, além de possíveis irregularidades relacionadas às fraudes de origem financeira e atos de corrupção. (Agência Brasil, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação das melhorias implementadas pela Petrobras S.A em seu modelo de Controles Internos, Compliance, Governança Corporativa e Gestão de Riscos, em função dos desvios de recursos evidenciados pela Operação Lava Jato, assegura determinar que, segundo as melhores práticas citadas por meio da literatura acadêmica: antes da Operação Lava Jato, vários atributos de um correto controle interno seguro não estavam sendo alcançados, sendo inclusive anulados por membros da própria Companhia.

Desse modo, as principais vulnerabilidades evidenciadas pelo Formulário de Referência de 2014 e 2015 da Petrobras têm ligação com a anulação, por parte dos autores da alta administração, dos controles pela administração, além dos desvios éticos exercidos por membros da alta administração da Companhia.

Como forma de combater essas deficiências, a empresa reformulou a governança e todo o Estatuto Social, estabelecendo critérios rigorosos para a entrada de membros em cargos da administração, e também criando ferramentas como o *Due Diligence* de Integridade, com a finalidade de prevenir licitações irregulares, e o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, além de realizar uma profunda divulgação dos seus códigos de ética e do Guia de Conduta aos associados. Tudo isso entra em consonância com as recomendações do IBCG.

Soma-se a isso a criação de uma gestão de riscos baseada nos princípios do COSO. A implantação de um canal de denúncias eficaz, sob responsabilidade de uma empresa especializada foram apontados como melhorias pela empresa. A criação dos Comitês com responsabilidade de avaliar os investimentos e desinvestimentos da empresa para evitar decisões centralizadas, além de verificar processos ligados à investigação de denúncias e irregularidades e evitar os conluios. Em resposta à conformidade com as leis, a Petrobras S.A criou a Diretoria de Governança, Riscos e Conformidade.

Após esses escândalos, a Organização entrou em consonância com as referidas práticas que se adequam aos modelos internacionais sugeridos pelos principais agentes que ditam as normas no mundo, como o COSO. Além disso, em algumas circunstâncias, um rigor excessivo em paralelo aos requeridos pela Lei das Estatais, além de se adequar aos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley. Cabe ressaltar que a Organização realizou melhorias em quase todos os processos de recomendações requisitados para reconquistar a confiança no mercado, sobrando apenas poucos que seguiam em desenvolvimento em 2016 e nos anos posteriores.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

AGENCIA BRASIL. **Canal de denúncia da Petrobras**. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-01/canal-de-denuncia-da-petrobras-recebe-mais-de-200-acusacoes-em-um-mes. Acesso em: 15 set. 2022.

ARAÚJO, E. C. C. et al. **Corrupção e valor de mercado: os efeitos da Operação Lava Jato sobre o mercado de ações no Brasil.** Revista Catarinense Da Ciência Contábil, v. 17, n. 51, p. 41-58, 2018.

ARAÚJO, Fábio Santos de. **Tipos de fraquezas materiais nos controles internos contábeis evidenciados nos relatórios anuais 20-f emitidos pelas empresas brasileiras listadas na bolsa de valores de Nova Iorque**/ Fábio Santos de Araújo. - - São Paulo, 2018.

ASSI, Marcos. **A Importância da gestão de riscos nas organizações**, disponível em <https://www.marcosassi.com.br/entrevista-para-o-jornal-o-globo-a-importancia-da-gestao-de-risco-nas-organizacoes> Acesso em: 28 ago.2022.

ASSUNÇÃO, R. R.; DE LUCA, M. M. M.; DE VASCONCELOS, A. C. **Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM & FBOVESPA**. Revista de Contabilidade e Finanças - USP, v. 28, n. 74, p. 213–228, 2017.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BARA, Dominique. **Gerenciamento de Riscos**. 08/03/2018; Disponível em: <https://www.neomind.com.br/blog/importancia-Compliance-gestao-de-riscos>, acesso em 14 de ago de 2022.

BARBOSA, Flávia Lorenne Sampaio. **A Influência das capacidades dinâmicas na relação entre governança corporativa e desempenho das empresas listadas no**

Brasil, Balcão S/A. Fortaleza, 2018. 171 f. Tese de Doutorado, Universidade de Fortaleza, 2018.

BENTON, R. A**. Corporate Governance and Nested Authority: Cohesive Network Structure, Actor-Driven Mechanisms, and the Balance of Power in American Corporations**. American Journal of Sociology, v. 122, n. 3, p. 661–713, 2016.

BERTOCCELLI, Rodrigo. *Compliance*. In: ALVIM, T. et al (Coord.). **Manual de *Compliance***. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 39-57.

Bolsa de valores de São Paulo**. Empresas listadas.** B3, 2022. Disponível em: < https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.html>Acesso em: 06 ago. 2022.

CARNEIRO, C.; SANTOS JUNIOR, M. D. C. ***Compliance* e Boa Governança-Pública e Privada**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

CARON, M. I.; FIÇICI, A.; RICHTER, C. L. **The Influence of Corruption on Corporate Governance Standards: Shared Characteristics of Rapidly Developing Economies**. **EMAJ: Emerging Markets Journal**, v. 2, n. 1, p. 21–37, 2012.

C.F.C – CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº 986/03. Aprova a NBC T 12 – Auditoria Interna**. Disponível em <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ti-de-auditoria-interna/>. Acesso em: 04 ago. 2022.

CONDÉ, R. A. D.; ALMEIDA, C. O. F.; QUINTAL, R. S. **Fraude Contábil: Análise empírica à luz dos pressupostos teóricos do triângulo da fraude e dos escândalos corporativos**. Gestão & Regionalidade, v. 31, n. 93, 2015.

COSTA, A. P. P. DA**. Casos de Fraudes Corporativas Financeiras: Antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados**. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

COSTA, A. P. P.; JÚNIOR WOOD, T. **Fraudes Corporativas**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 52, n.4, p. 464-472, jul./ago. 2012. Disponível em: <

https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30476/29312>. Acesso em: 28 agosto 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

CUNHA, P. R.; BRIGHENTI, J. DEGENHART, L**. Fatores influentes nos honorários de auditoria: Análise das empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa.** Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 18, n. 65, p. 16- 27, jan. / abr. 2016.

CUSTODIO, Juliano. **O impacto da Lava Jato no Mercado Financeiro**. 2017. Disponível em: <https://www.euqueroinvestir.com/o-impacto-da-lava-jato-no-mercado-financeiro/>. Acesso em: 27 Ago 2022.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Demonstrações Contábeis em 31 de dezembro de 2013 e 2012. Petrobras, 2022. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/resultados-e-comunicados_trashed/central-de-resultados/>. Acesso em: 06 de agosto 2022.

DONELLA, Geovana. ***COMPLIANCE*: Descubra o significado desse conceito e por que sua aplicação é crucial dentro das empresas**. 10 de maio de 2019, disponível em: O que é *Compliance* e como o conceito é aplicado em empresas (capitalaberto.com.br), acesso em 2 de abril de 2021;

ECOMMERCEBRASIL. **POR QUE O NÍVEL DE FRAUDE NO E-COMMERCE VARIA POR PAÍS ?**. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-nivel-de-fraude-varia-por-pais. Acesso em: 14 set. 2022.

FIGUEIROA, Caio; NEVES, Edmo. **Gestão de Riscos. In: ALVIM, T. et al (Coord.). Manual de *Compliance***. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p. 21-36.

FELIPE DA SILVA, F. et al. **Influência das variáveis de gestão econômico-financeira e de internacionalização na governança corporativa das Companhias**

listadas na BM&FBovespa. Revista Mineira de Contabilidade, v. 18, n. 3, p. 52–64, 2017.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Novos negócios com mais segurança**. Disponível em: https://estudio.folha.uol.com.br/petrobras/2017/06/1892324-negocios-com-mais-seguranca.shtml. Acesso em: 15 set. 2022.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. **Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira**. Revista Interesse Público, v. 19, n. 102, p. 27-44, 2017.

FREITAS, George Alberto et al. **Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 21, n. 1, p. 100-119, 2018.

GAZETA DO POVO. **Petrobras terá novo comando, mas ainda tenta deixar para trás imagem de corrupção**. Disponível em: https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/petrobras-tera-novo-comando-mas-ainda-tenta-deixar-para-tras-imagem-de-corrupcao-3cxim80n4p3blhbcz04x47vsz/. Acesso em: 15 set. 2022.

GLOBO. **A linha do tempo da lava jato**. G1 Globo. Disponível em: <https://especiais.g1.globo.com/politica/2015/lava-jato/linha-do-tempo-da-lava-jato/> Acesso em: 12 Set 2022.

IBCG. **Governança Corporativa. 2022**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 23 ago 2022.

Interpretação técnica NBC T 11 – it– 03 fraude e erro. Portal da Contabilidade, 2022. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1103.html >. Acesso em: 06 ago. 2022.

ISTOÉ. **Assembleia de acionistas aprova mudanças no estatuto social da Petrobras**. Disponível em: https://www.istoedinheiro.com.br/assembleia-de-acionistas-aprova-mudancas-no-estatuto-social-da-petrobras/. Acesso em: 15 set. 2022.

MACHADO, M. R. R.; GARTNER, I. R. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: Uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 29, n. 76, p. 60–81, 2018.

MASSI, M. L. G. Eficácia das melhores prátivas em Governança Corporativa no combate à corrupção. **Revista Científica Hermes**, v. 15, p. 122–141, 2016.

MPF. Ministério Público Federal. **Grandes Casos: Caso Lava-Jato**. 2021. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato>. Acesso em: 19 Ago 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Operação Lava Jato.** Disponível em:<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso/>. Acesso em: 06 ago. 2022.

NOHARA, Irene Patrícia. **Mudanças promovidas pela nova Lei das Estatais: pontos fortes e fracos.** Disponível em: <www.direitoadm.com.br>. Acesso em 15 de jun. de 2018.

NUNES, F. B. X.; ALMEIDA, E. G. **Governança Corporativa: de sua gênese à Lei nº 13.303/2016**. Humanidades e Tecnologia (FINOM), v. 19, n. 1, p. 118-140, 2020.

PERERA, L. C. J.; FREITAS, E. C. D.; IMONIANA, J. O. **Avaliação do Sistema de Combate às Fraudes Corporativas no Brasil**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 11, n. 23, p. 03-30, 2014.

Perfil: quem Somos. Petrobras, 2022. Disponível em: <https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/#:~:text=Somos%20uma%20sociedade%20an%C3%B4nima%20de,g%C3%A1s%20natural%20em%20%C3%A1guas%20ultraprofundas.>. Acesso em: 06 ago. 2022

Perfil: organograma. Petrobras, 2022. Disponível em: < https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/organograma/.>. Acesso em: 06 ago. 2022

Pesquisa global sobre fraudes e crimes econômicos. PwC, 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2020/pesquisa-global-sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2020.html > Acesso em 06 ago.2022

PETROBRAS. ***Compliance*, ética e transparência**. Disponível em: https://petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/*compliance*-etica-e-transparencia/. Acesso em: 15 set. 2022.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2014**. Disponível em:

https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/1c5d323f56e2985e6b80795c66da300ddc8136548436249e9604e57b02335580/formulario_de_referencia_2014.pdf. Acesso em: setembro de 2022.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2015**. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/3ceaab5319e21710032f14f18f09641929876d9502a0a65be6965b1319f9dd2e/formulario_de_referencia_2015.pdf. Acesso em: setembro de 2022.

PETROBRAS - Petróleo Brasileiro. **Formulário de Referência - 2016**. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/42c9e761b20fd060b1ccb0863d8431010182877862b6c7ed0346d28b64c2472d/formulario_de_referencia_2016.pdf. Acesso em: setembro de 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/ad82c3cb25c28ab07c53d0f818535c55974194068f83887acee4fa868d2b2a8f/sustentabilidade_2012.pdf. Acesso em: 28 set. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2013**. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-

downloads/b9eb0691e87fb8b72dcb602fa7a3e8b0169c4bcde122d8fa25a74d8c5956468b/sustentabilidade_2013.pdf. Acesso em: 28 set. 2022.

PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/25fdf098-34f5-4608-b7fa-17d60b2de47d/relatorios-anuaiscentral-de-downloads/c1e603af48c925af055c038e2d5b45dd415de82826b6449e303e9327cfe37ca1/sustentabilidade_2016.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

PETRONOTICIAS. **Petrobras cria comitês para acompanhar decisões das diretorias e combater a corrupção**. Disponível em: https://petronoticias.com.br/petrobras-cria-comites-para-acompanhar-decisoes-das-diretorias-e-combater-corrupcao/. Acesso em: 15 set. 2022.

PINHEIRO, C. D. R**. Os impactos dos programas de integridade (*Compliance*) sobre os deveres e responsabilidades dos acionistas controladores e administradores de Companhias**. Tese (Doutorado em Direito) - UERJ. Rio de Janeiro, p. 298. 2017.

PRADO, Alex. **PETROBRAS muda estrutura organizacional.** Disponível em: <http://www.aepet.org.br/noticias/pagina/13216/Petrobrs-muda-estrutura-organizacional>. Acesso em: 20 de set. de 2018.

PwC, que auditou balanços da Petrobras, também pode ser processada por acionistas. GLOBO. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/petroleo-e-energia/pwc-que-auditou-balancos-da-petrobras-tambem-pode-ser-processada-por-acionistas-15236141>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

SAFINA, Albina R**. Internal control and audit of public sector organizations: Risk assessment. Revista San Gregorio**, n. 25, p. 151-157, 2018.

SANTOS, Vicente Antônio dos. **XIII SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁ RIA, FINANCEIRA E DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS ETAPA**. Brasília, 2016. Disponível em: < https://xdocs.com.br/doc/slide-of-86-principais-fraudes-qjovm37x9rov >. Acesso em: 06/08/2022.

SARBANES, P.S.: OXLEY,M.G. **Lei Sarbanes-Oxley – Lei SOX. American Institute of CPA**. AICPA, 2002. Disponível em: <https://us.aicpa.org/advocacy/issues/section404bofsox>. Acesso em: 06 ago. 2022. Seção 404.

SCHULTZ, Felix. ***Compliance*** **e gestão de riscos: o que é e porque você deve implementar**. 25 de agosto de 2020, disponível em: *Compliance* e gestão de riscos: o que é e porque você deve implementar | Milvus, acesso em 4 de abril de 2021.

SILVA, Wilson Cedraz da. **Governança, gestão de riscos e conformidade: Petrobras e Eletrobras,antes e depois da Operação Lava Jato**/ Wilson Cedraz da Silva. – 2016.

SIMOMSEN, Ricardo. **Os requisitos de um bom programa de *Compliance***. In: CUEVA, Ricardo; FRAZÃO, Ana (Coord.). *Compliance*: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. 3 reimp. Belo Horizonte, 2020. p. 105-127.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Revista do Tribunal de Contas da União, número 132, janeiro/abril 2015. **Metodologia de Auditoria com Foco em Processo e Risco**. Brasília: TCU, 2015.

WU, X. Corporate Governance and Corruption. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 18, n. 2, p. 151–170, 2005.