



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARA MARIA RAMOS MATOS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: MECANISMOS NA PREVENÇÃO E
IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDES UTILIZADOS NO CASO PETROBRAS**

**FORTALEZA
2020**

MARA MARIA RAMOS MATOS

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MECANISMOS NA PREVENÇÃO E
IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDES UTILIZADOS NO CASO PETROBRAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Maely Barreto Borges.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M425g Matos, Mara Maria Ramos.
GOVERNANÇA CORPORATIVA: Mecanismos na Prevenção
e Identificação de Fraudes utilizados no caso Petrobrás :
Mecanismos da Governança Corporativa na detecção de fraudes
no caso Petrobrás / Mara Maria Ramos Matos. - 2020.
59 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Ciências Contábeis,
Fortaleza, 2020.

Orientação: Profa. Dra. Maely Barreto Borges.

1. Governança Corporativa . I. Título.

CDD 657

MARA MARIA RAMOS MATOS

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MECANISMOS NA PREVENÇÃO E
IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDES UTILIZADOS NO CASO PETROBRAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Ciências
Contábeis do Centro Universitário
Christus, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Orientadora: Profa. Dra. Maely Barreto
Borges.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Dra. Maely Barreto Borges
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Dra. Camilla Cruz de Carvalho
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Ma. Lorena Costa de Oliveira Mello
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

RESUMO

Neste estudo, toma-se como base o caso da empresa Petrobras, que pode ser considerado como um dos mais importantes marcos para que a Governança Corporativa ganhasse destaque no país. Isso porque a empresa protagonizou um dos maiores escândalos de fraude e corrupção da história brasileira, que envolvia diretores e funcionários de alto escalão. Dessa forma, tem-se como objetivo geral analisar a prática da Governança Corporativa na empresa Petrobras no período de 2014-2020. O presente estudo classifica-se como uma pesquisa documental. Diante desta pesquisa, percebeu-se que as principais mudanças implementadas na Governança Corporativa da Petrobras na prevenção e detecção de fraudes e corrupção se relacionaram ao desempenho da função dos colaboradores da organização direcionados pela boa conduta e execução de suas atividades laborais com vistas a beneficiar a organização exclusivamente, sem interesses próprios individualizados, estando toda a sua conduta pautada nas exigências do nível 2, da Bovespa. Ao final deste estudo, verifica-se que a Governança Corporativa não foi suficiente para evitar e identificar a ocorrência de crimes de fraude e corrupção no âmbito da Petrobras.

Palavras-chave: Fraude. Corrupção. Governança Corporativa. Petrobras.

ABSTRACT

This study is based on the case of the company Petrobras, which can be considered as one of the most important milestones for Corporate Governance to gain prominence in the country. This is because the company starred in one of the biggest fraud and corruption scandals in Brazilian history, which involved senior managers and employees. Thus, the general objective is to analyze the practice of Corporate Governance in the company Petrobras in the period 2014-2020. The present study is classified as a documentary research. Given this research, it was realized that the main changes implemented in Petrobras' Corporate Governance in the prevention and detection of fraud and corruption were related to the performance of the function of the organization's employees guided by good conduct and execution of their work activities with a view to benefiting the organization exclusively, without individualized self-interests, with all their conduct guided by the requirements of Bovespa's level 2. At the end of this study, it appears that Corporate Governance was not sufficient to prevent and identify the occurrence of crimes of fraud and corruption within the scope of Petrobras.

Keywords: Fraud. Corruption. Corporate governance. Petrobras.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Árvore da Fraude	31
-----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios de Governança Corporativa da OCDE	15
Quadro 2 - Níveis de listagem Bovespa	29
Quadro 3 - Documentos coletados para a pesquisa	40
Quadro 4 - Princípios de Governança Corporativa adotados pela Petrobras.....	43
Quadro 5 - Mudanças implementadas nos princípios da Governança Corporativa adotados pela Petrobras previstas em 2016	49
Quadro 6 - Mudanças novas e aperfeiçoadas da Governança Corporativa adotados pela Petrobras em 2016 e 2017	50
Quadro 7 - Princípios de Governança Corporativa adotados pela Petrobras.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de demonstrações contábeis de 2014 da Petrobras com e sem auditoria.....	44
Tabela 2 - Ajustes apurados na baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente por área de negócio	45
Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício (DRE, 2014)	46
Tabela 4 - Outras despesas líquidas (2016)	47
Tabela 5 - Balanço Patrimonial Petrobras 2019	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACFE	<i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CNV	<i>Comisión Nacional de Valores</i>
CMV	Comissão de Valores Mobiliários
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
Petrobras	Empresa Petróleo Brasileiro S.A.
EUA	Estados Unidos da América
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Governança Corporativa	13
2.1.1	<i>Conceito</i>	16
2.1.2	<i>Mecanismos da Governança Corporativa</i>	17
2.2	Fraudes e corrupção nas organizações	19
2.2.1	<i>Contrapondo os conceitos de corrupção e fraude</i>	23
2.2.2	<i>Boas práticas de Governança Corporativa</i>	26
2.3	A atuação da Governança Corporativa na mitigação de práticas de fraudes e corrupção	30
2.4	O caso PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S.A	33
3	METODOLOGIA	38
3.1	Procedimentos Metodológicos	38
3.2	Coleta de dados	40
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1	Princípios da Governança Corporativa na PETROBRAS	42
4.2	Gargalos da prática de Governança Corporativa na PETROBRAS	44
4.3	Mudanças para a prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre o período de 2014 a 2020	49
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que o termo Governança Corporativa vem se destacando no ramo empresarial, com vistas a transmitir confiança e segurança nos seus métodos aplicáveis a seus usuários. A proposta é que a gestão se torne comprometida com a transparência, a equidade, a legalidade e a responsabilidade social (RODRIGUES; DALONGARO, 2018).

Explica-se que a Governança Corporativa se faz por meio de um sistema de mecanismos que têm por objetivo controlar, monitorar e minimizar os problemas de agência, ou seja, a existência de desentendimento entre os acionistas, gestores e credores da empresa, bem como de riscos em geral, agregando valor pelo aprimoramento do processo decisório das entidades (SILVA, 2016).

Em relação aos problemas de agência, cabe destacar a chamada Teoria de Agência que, de acordo com Machado, Fernandes e Bianchi (2016), enfoca nos possíveis conflitos entre acionistas, gestores e credores da empresa, transformando-se em um caos administrativo e financeiro, uma vez que os gestores podem tomar decisões que apenas os beneficiam, com a aprovação consciente ou não dos seus acionistas. Como consequência desse fato, o mercado tende a desvalorizar esta empresa tanto quanto entender.

Vale ressaltar então que cada um desses agentes investidores possuem expectativas diferentes em relação à empresa, muitas vezes esquecendo de encontrar uma melhor maneira de maximizar o valor da empresa perante o mercado (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016).

A ideia é fazer com que os gestores e gerentes dominem mais dos processos financeiros da empresa e, com isso, os acionistas adquiram mais confiança, uma vez que todos passam a ser “fiscais” dessa empresa (MACHADO; FERNANDES; BIANCHI, 2016). Dessa forma, haveria uma adequação dos interesses dos administradores e proprietários.

Entende-se, assim, que os mecanismos da Governança Corporativa têm sido aplicados com vistas a reduzir esses problemas de agência, seja na esfera privada ou na pública. Considerando o âmbito público, Fiuza e Ferreira (2020) destacam que os escândalos na esfera contábil ocorridos na última década expõem a necessidade dos controles internos nas empresas por meio da Governança Corporativa, como forma de evitar a ocorrência de fraudes. A fraude é qualquer

comunicação desvirtuada, sendo exibida como se fosse adequada (FIUZA; FERREIRA, 2020). No Brasil, casos como o da Petrobras S.A. e da OGX se destacaram nos últimos anos. Neste trabalho, optou-se por estudar o caso da Petrobras S.A., visto ser o de maior repercussão nacional e mundial.

A Empresa Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro, age nos segmentos de transporte de óleo, produção, refino, comercialização de gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia (VILELA *et al.*, 2016).

A Governança Corporativa já era implementada na empresa nesse período, ou seja, subtende-se que ocorreram falhas que possibilitaram que essas fraudes viessem a ocorrer (ANDRADE FILHO, 2015; DUARTE JÚNIOR, 2016), levantando o interesse de compreender melhor sobre o assunto e o que mudou após esse caso.

A empresa perdeu seu valor de mercado em apenas um ano, além de publicar suas demonstrações contábeis do terceiro trimestre de 2014 sem relatório de auditoria (BRASIL, 2014). Sob o ponto de vista da Governança, a grande deficiência da Petrobras está no conselho de administração que não oferece nenhuma situação estável ao acionista controlador e cuja capacidade de supervisão é fraca (MEDEIROS, 2015).

Nesse cenário, foi elaborado o seguinte problema: quais as mudanças implementadas na Petrobras após o escândalo de fraude e corrupção em 2014 em relação às práticas de Governança Corporativa para mitigação da prática de fraudes e corrupção?

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar a prática da Governança Corporativa na empresa Petrobras no período de 2014-2020.

E, como objetivos específicos:

- a) detectar os princípios da Governança Corporativa na Petrobras;
- b) identificar os principais gargalos da prática da Governança Corporativa na Petrobras entre o período de 2014 a 2020; e
- c) Averiguação das principais mudanças implementadas na Governança Corporativa da Petrobras na prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre os anos de 2014 a 2020.

Ademais, justifica-se o presente estudo pela importância da Governança Corporativa e seus mecanismos mediante a prevenção e identificação das fraudes relacionadas à empresa Petrobras, analisando suas práticas, seus princípios corporativos e os mecanismos adotados na política da empresa. Considerando que se trata de uma empresa estatal, destaca-se a relevância social deste estudo, visto que seus resultados trazem impactos diretamente na sociedade, bem como uma relevância profissional, por identificar práticas da Governança Corporativa que possam vir a mitigar fraudes e corrupção, sendo posteriormente aplicadas na realidade de outras empresas. O estudo possui ainda relevância acadêmica, já que pode contribuir para o desenvolvimento do tema da prevenção de fraudes e corrupção por meio da Governança Corporativa.

Como metodologia, foi realizada uma análise documental, com a coleta de dados feita com base em Relatórios da Governança Corporativa da Petrobras S.A. publicados entre 2014 e 2020 no site oficial da empresa, os quais: Atas de Assembleias; Cartas de Políticas Públicas e Governança Corporativa; Código de Boas Práticas; Diretrizes da Governança Corporativa; Guia de Conduta; Política de Compliance; e Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção. Para análise da atual configuração da Governança Corporativa, foi consultado o portal eletrônico da Petrobras na guia de relações com investidores, buscando compreender as mudanças instauradas para diminuir as práticas de corrupção e fraudes. Os resultados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

Para melhor entendimento deste estudo, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro consiste nesta introdução que apresenta as diretrizes da pesquisa realizada. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico do estudo, apresentando a prática da Governança Corporativa e seus mecanismos, a ocorrência de corrupção e fraudes nas organizações e a importância da Governança Corporativa como meio de evitar a ocorrência de fraudes.

Por sua vez, o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para desenvolvimento da pesquisa, sendo detalhado o processo realizado desde a coleta até a análise dos dados. No quarto capítulo, estão as análises dos dados sobre a prática da Governança Corporativa na Petrobras S.A., considerando as mudanças ocorridas em sua prática desde o escândalo de 2014. Por fim, o quinto capítulo apresenta a conclusão a que se chegou no final do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico deste estudo, buscando melhor compreender sobre Governança Corporativa nas organizações, considerando seus princípios e melhores práticas de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Estuda-se ainda sobre fraude e corrupção, considerando seus conceitos e práticas.

2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa tem sido um fator ainda mais presente e seu desenvolvimento tem bases firmes e sólidas em organizações multilaterais, como as Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que enxergam as boas práticas da Governança Corporativa como apoio ao desenvolvimento econômico global. Observa-se que ocorreram várias razões e avanços nos últimos 20 anos e, como o seu surgimento foi no mundo ocidental, são singulares e fortes seus vínculos com as mudanças pelas quais passou o sistema capitalista no decorrer do seu processo histórico, tendo destaque no último século (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Nesse contexto, inicia-se pelas três referidas concepções do capitalismo:

Essas três concepções clássicas do capitalismo remetem para os séculos XVI e XVII os primeiros movimentos de formação deste sistema. Mas ele se desenvolveu mais fortemente a partir do século XVIII. Oito fatores históricos associam-se à sua evolução: 1.a ética calvinista; 2.a doutrina liberal; 3.a revolução industrial; 4.o desenvolvimento tecnológico incessante nos três últimos séculos; 5.a ascensão do capital como fator de produção; 6.o sistema de sociedade anônima 7.o crash de 1923-33; 8.o desenvolvimento da ciência da administração (ANDRADE; ROSSETTI, 2014, p. 99-100).

A ética calvinista teve seu respaldo no século XVI, promovendo a conciliação à diligência empreendedora da economia capitalista. A doutrina liberal desenvolveu, a partir da segunda metade do século XVIII, um suporte doutrinário às instituições do sistema capitalista. A revolução industrial entre os séculos XVIII e XIX ocorreu mudanças nas relações entre o capital e o trabalho, impulsionando a formação do capitalismo industrial. Os avanços tecnológicos tiveram grandes

mudanças crescentes em poucos anos, como exemplo, temos o modelo T de Henry Ford (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

A ascensão do capital foi uma das bases de mudanças do sistema capitalista, mas, a partir dos séculos XVIII, XIX e XX, surgiu uma nova classe dominante, composta por produtores de bens de capital, proprietários de manufaturas, desencadeando a alta produtividade e uma mobilização massiva de poupanças. O sistema de sociedade anônima foi uma das importantes formas de adquirir recursos para o capitalismo ocidental repassando segurança aos investidores e obtendo efervescência no mercado (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

No início do século XX, de acordo com Rodrigues e Dalongaro (2018), as empresas eram administradas na maioria por seus proprietários e a estrutura organizacional era basicamente constituída por familiares. O autor afirma que o contexto histórico, que vem se desenvolvendo nas empresas brasileiras, sobretudo nas companhias abertas, é o de controle concentrado em poucos donos e geralmente vinculados por laços familiares. Embora conceitualmente não tenha uma nomenclatura própria, a Governança Corporativa já existe há mais de meio século.

O Crash de 1929 – 1933 foi o fim da abstenção do governo, o controle dos vícios do mercado e a conciliação do livre empreendimento com interesse social. O desenvolvimento da ciência da administração determinou um destaque para três mundos afins: o do capitalismo, o das corporações e dos seus gestores, despertando para o mundo da governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Nos anos 1960, a expressão *Corporate Governance* era utilizada fazendo referência às diretrizes de funcionamento de sociedades, permanecendo até a década de 1970, quando, a partir de 1980, a Governança Corporativa passou realmente a ser difundida e popularizada inicialmente nos Estados Unidos, difundindo-se no Reino Unido e em outros países da Europa Continental (SILVA, 2016).

Embora o termo Governança Corporativa tenha ganhado destaque na década de 1980, no Brasil, a evolução de suas práticas ganhou força com a abertura da economia, com o aumento dos investidores estrangeiros no país e com o crescimento de empresas brasileiras conectadas com os mercados de capitais (SILVA, 2016).

O movimento da *corporate governance* surgiu nos países anglos – saxão durante os anos 1980 como resultado de mudanças substanciais ocorridas nos ambientes macroeconômico, acadêmico, financeiro e corporativo a partir do fim da década de 1970. Para compreender sua origem, é necessário fazer uma regressão sobre o panorama econômico e político da época. Após duas décadas de forte crescimento e desenvolvimento social depois da Segunda Guerra Mundial, os países ricos começaram a passar por dificuldades durante a década de 1970. Em boa medida os problemas foram consequências das crises do petróleo de 1973 e 1979. Nesse período, estados Unidos e Inglaterra passaram por “estagflação” (recessão associada a altas taxas de inflação), elevado desemprego e altas taxas de juros (SILVEIRA, 2015, p.34-35).

Em 1992, foi criada na Inglaterra uma comissão coordenada por Adrian Cadbury, que teve como principal missão elaborar o primeiro código de boas práticas de governança do mundo. Esse relatório ficou conhecido como o Relatório Cadbury, estabelecendo que as práticas recomendadas devem ter como base os três princípios de governança posteriormente adotados por códigos de todo o mundo: transparência, integridade e prestação de contas (SILVEIRA, 2015).

Em 1999, a OCDE criou as primeiras diretrizes de governança corporativa global e divulgou os principais princípios (SILVEIRA, 2015). Esses princípios, revisados em 2004, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios de Governança Corporativa da OCDE

Itens	Princípios
	I Garantir um quadro eficaz de Governança Corporativa: a estrutura de governança corporativa deve promover a transparência e a eficiência dos mercados, ser coerente com a estrutura jurídica e articular claramente a divisão das responsabilidades entre as diferentes autoridades de supervisão, regulamentação e execução;
	II Os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos: a estrutura de governança corporativa deve proteger e facilitar a prática dos direitos dos acionistas;
	III Tratamento equitativo dos acionistas: a estrutura de Governança Corporativa deve assegurar um tratamento equitativo a todos os acionistas, inclusive minoritário e estrangeiro. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação efetiva em caso de violação de seus direitos;
	IV O papel das partes interessadas no âmbito da Governança Corporativa: a estrutura de governança corporativa deve reconhecer os direitos dos <i>stakeholders</i> estabelecidos por lei ou por acordos mútuos e encorajar a cooperação ativa entre as empresas e <i>stakeholders</i> com vista à criação de riqueza, de emprego e à manutenção sustentada de empresas financeiramente saudáveis;
	V Divulgação de Informação e Transparência: a estrutura da Governança Corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade incluindo situação financeira, resultados, participações sociais e governança da empresa;
	VI Responsabilidades do Conselho de Administração: a estrutura de governança corporativa deve assegurar à gestão estratégica da empresa, um acompanhamento e uma fiscalização eficazes da gestão pelo órgão de administração e a responsabilização do órgão de administração perante a empresa e os seus acionistas.

Fonte: OCDE (2015).

A Governança Corporativa muitas vezes se faz por meio de um sistema eficiente de interesses de acionistas e executivos. Ela pode ser interpretada como um conjunto de mecanismos internos e externos, agregando valor pelo aprimoramento do processo decisório das empresas (SILVEIRA, 2015).

No Brasil, a Governança Corporativa só teve um melhor desenvolvimento na última década. Isso ocorreu reminescente ao aumento de investimentos estrangeiros no País, de processos das privatizações de corporações estatais e de crescimento de companhias brasileiras com acesso aos mercados estrangeiros.

Nesse processo de evolução, podem-se sobressair as seguintes iniciativas: criação do Novo Mercado de Valores de São Paulo (BOVESPA), a nova Lei das S.A., o código de boas práticas do IBGC, as indicações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre Governança Corporativa, o engajar do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e, por último, os fundos de pensão (SILVA, 2016). Para André Luiz Santa Cruz Ramos, a evolução da Governança Corporativa no Brasil se deu da seguinte forma:

[...] A partir de então, vários outros países também aderiram ao movimento, o que ocorreu, inclusive, com o Brasil, onde, em 1999, foi publicado o nosso *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*, pelo *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)*, revisado e ampliado em 2001, após a criação do chamado *Novo Mercado* da BOVESPA, em 2000. A importância do movimento no Brasil já é tão grande que é facilmente perceptível sua influência na reforma da LSA levada a efeito pela Lei 10.303/2001[...] (RAMOS, 2017, p. 279).

Dessa forma, é possível verificar que a Governança Corporativa vem evoluindo no decorrer dos anos e tem ganhado mais destaque e importância nas organizações, principalmente quando o intuito é evitar práticas de fraude e corrupção nesse ambiente.

2.1.1 Conceito

O exercício da Governança Corporativa é um tema que assume grande relevância. Cada vez mais as companhias adotam com o intuito de atingir melhores resultados, principalmente, as corporações de capital aberto que têm suas ações listadas em bolsas de valores, estando expostas à avaliação de investidores de todo o mundo (FREITAS *et al.*, 2018).

Pode-se dizer que a Governança Corporativa, além de mostrar diretrizes para um aprimoramento das relações entre proprietários e gestores, visa à maximização do valor da firma, não deixando, no entanto, de proteger as demais partes envolvidas, como empregados e credores (IBGC, 2015). O IBGC apresenta ainda a seguinte definição:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão (IBGC, 2015, p. 1).

Na definição acima, pode-se notar a abrangência dada ao termo e, ainda, seus principais objetivos. Numa visão mais completa de Governança Corporativa, Monks e Minow (2011) afirmam ser um conjunto de leis e regulamentos que objetivam assegurar os direitos dos acionistas das companhias, disponibilizando informações que permitam eles acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando quanto elas interferem em seus direitos e promovendo a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das companhias. Para que tudo isso possa acontecer, existem mecanismos e processos que visam assegurar os direitos dos acionistas.

2.1.2 Mecanismos da Governança Corporativa

De acordo com Machado (2015), os mecanismos internos são a adaptação dos papéis e capacidades da alta direção das corporações, a saber, dos conselhos administrativos, da direção executiva e do conselho fiscal, juntos assistidos por comitês especiais, tais como os de design de estratégia, de intervenções e, ampla novidade, de auditoria e riscos, onde este foca no controle interno, gestão de riscos, auditoria independente e interna. Já os mecanismos externos tratam do ambiente institucional, regulatório e de supervisão do mercado em que a entidade atua, da competitividade, dos investidores, da defesa do perfil e do comando acionário.

Assim, os mecanismos da Governança Corporativa em uma organização são formados por conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal.

Referente aos órgãos societários, vale ressaltar as regras que governam a estrutura e o exercício do poder e de influência na organização, pois suas deliberações contrafazem os interesses de diversos *stakeholders*. Nesse sentido, pode-se qualificar esses órgãos em três categorias: deliberativa, que realiza a aspiração da sociedade (assembleia geral); executiva, que expressa a pretensão social (administração); e controladora, que delega a fiel execução do anseio social (conselho fiscal) (SILVA, 2016).

O conselho de administração trata-se do centro do sistema da Governança Corporativa, atuando na monitoração e orientação dos parâmetros organizacionais (IBGC, 2015). O IBGC o define como: “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança” (2015, p. 29).

Conforme o IBGC (2015), o Código define claramente as atribuições e responsabilidades do conselho de administração com destaque para a definição da estratégia. Quanto à atribuição do conselho de administração, tem-se o monitoramento dos riscos como preservação dos interesses dos acionistas. Nesse sentido, cabe ao Conselho de Administração garantir que os gestores identifiquem e avaliem os riscos a que a empresa está sujeita, além de desenvolver ações preventivas ou de mitigação dos riscos.

Importante destacar que os membros do conselho de administração são escolhidos conforme pré-requisitos, como experiência profissional, experiência como conselheiro, competência comportamental, especialização técnica, conhecimento da organização e competência multidisciplinar (IBGC, 2015).

Já o sistema de auditoria independente, por sua vez, utiliza o princípio da transparência para garantir que as informações da demonstração contábil apresente de fato a realidade da organização (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Álvares, Giacometti e Gusso (2008) assim definem auditoria independente:

[...] é uma atividade que utiliza procedimentos técnicos específicos, com a finalidade de zelar pela fidedignidade e confiabilidade das informações constantes das demonstrações financeiras e suas notas explicativas emitidas pela empresa. Evita-se, assim, que eventuais omissões ou distorções de informações possam influenciar negativamente na qualidade de decisões tomadas com base nessas demonstrações. (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p. 153).

Resulta, portanto, a auditoria independente em um clima de confiança, fortalecendo a gestão de risco da organização. O Conselho Fiscal objetiva analisar as demonstrações financeiras e dar um parecer sobre suas condições para a alta administração. Para o IBGC (2009):

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Conforme o estatuto pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios. (IBGC, 2009, p. 62).

Após a Lei das Sociedades Anônimas, lei nº 11.638/2007, o Conselho Fiscal passou a ser requisito obrigatório nas sociedades anônimas para que se possa denunciar qualquer tipo de fraude, cumprindo, assim, o que consta na referida lei.

É importante destacar que os mecanismos da Governança Corporativa são essenciais para uma boa atuação do sistema organizacional das instituições que orientam, dando suporte direto na execução e implantação das práticas que se deseja desempenhar no intuito de um governo mais eficiente, estruturado e com uma melhor relação entre proprietários e gestores. Verifica-se, neste sentido, que a Governança Corporativa objetiva ser uma proteção para o investidor pelo fato de possibilitar maiores cuidados para geração de resultados e monitoramento através de indicadores de remuneração de capital próprio (CHAGAS, 2003).

Nesse sentido, considera-se que a Governança Corporativa pode atuar na prevenção de fraudes e de corrupção em uma organização, sendo isto melhor estudado na seção a seguir.

2.2 Fraudes e corrupção nas Organizações

Romeiro (2017) explica que os registros iniciais de práticas corruptas no Brasil datam do século XVI, envolvendo, portanto, o processo de colonização portuguesa. Esse processo, basicamente, era calcado na economia e pelo interesse na atividade extrativista, razão pela qual o território estava sujeito à intensa ambição dos portugueses e, conseqüentemente, à corrupção. Conforme a autora, a colonização portuguesa tinha uma característica particular de não possuir, inicialmente ao menos, outras formalidades que não fosse enriquecer sua metrópole

e as pessoas que eram cooperativas à exploração das colônias fora de Portugal. Esse modelo de colonização tinha, de maneira peculiar, intenções de dominar e explorar suas colônias, e nada além disso.

Faoro (2012) contribui com esse cenário, explicando que não havia por parte de Portugal um projeto delineado de colonização desse vasto território que foi avistado por Pedro Álvares Cabral. Fato é que, por engano, acaso ou não, a ocasião da “descoberta” do Brasil, no século XVI, fez com que o território fosse recebido pelos lusitanos como uma região meramente extrativa de matérias-primas.

Tal tratamento, conforme o autor, fez com que a metrópole estabelecesse com a colônia uma relação de “[...] exclusivo domínio sobre as descobertas e conquistas decorrer, naturalmente, o monopólio do comércio, que leva ao capitalismo monárquico, sistema experimental de exploração econômica ultramarina” (FAORO, 2012, p. 74).

Faoro (2012) caracteriza, então, que o reino português, nessa altura, era caracterizado majoritariamente por sua supremacia naval, visando à exploração mercantil. Dessa forma, o autor acredita que “o Brasil, tal como Índia, seria um negócio do rei, integrado na estrutura patrimonial, gerida pela realeza, versada nas armas e cobiçosamente atenta ao comércio” (FAORO, 2012, p. 127).

O império de Portugal e, como consequência, a colônia brasileira apresentavam um ambiente propício à emergência da corrupção, o que o autor nota por meio do conhecimento de diversos atos corruptos que envolviam a sociedade portuguesa anteriormente e que foram trazidos ao Brasil no processo de colonização (FAORO, 2012).

De acordo com Biason (2019), no Brasil, ao contrário do que ocorreu na formação dos Estados Unidos, em que a sociedade se fixou no intuito de formar um novo mundo e uma nova nação, a ocupação já ocorreu com a intenção da exploração da terra. Romeiro (2017) retoma o pensamento e explica que uma das razões centrais para motivar o projeto de colonização norte-americano foram perseguições religiosas ocorridas naquele período.

Bueno (2016) complementa dizendo que não existia também esse desejo de formar uma nação, já que não havia qualquer compromisso ideológico ou moral de Portugal no sentido de fundar um país. O autor comenta também que, desde o início da ampliação marítima de Portugal: “[...] levas de prisioneiros deixavam a

famigerada Cadeia de Limoeiro em sombria procissão rumo à zona portuária – e dali para as longínquas fortalezas e colônias além-mar” (BUENO, 2016, p. 65).

Nesse período, segundo o autor, tornou-se um costume em Portugal que as sentenças judiciais alterassem a pena de morte para a de deportação para as posses portuguesas além-mar. Um dos elementos que mais estimularam as práticas corruptas no Brasil foi o fato de que Portugal não dispunha de recursos humanos suficientes para ocupar suas colônias.

Nessa época, de acordo com Bueno (2016), a população portuguesa era estimada em pouco mais de um milhão de habitantes. O autor acredita que isso é uma das principais fontes desencadeantes dos atos de corrupção no Brasil colônia, porém foi o arbítrio dos donatários, porque, até 1549, eles possuíam vastos poderes, inclusive no âmbito jurídico. Esses poderes que eram oferecidos a eles na época são semelhantes às antigas permissões oferecidas a nobres europeus entre os séculos XIII e XIV, logo, enquadravam-se como feudais.

O autor explica que os poderes cedidos aos donatários passaram a conflitar com o desejo de consolidação dos poderes da coroa portuguesa. Nesse contexto, como aponta o autor: “abuso, corrupção e incompetência foram a regra e não exceção durante os 15 anos do regime de capitanias” (BUENO, 2016, p. 62).

Além disso, expõe que o sistema de donatarias colapsou em menos de vinte anos após as concessões dos poderes em questão, já que, como ressalta o autor: “naquele janeiro de 1549, apenas Pernambuco – uma entre 12 capitanias – encontrava-se em situação estável. Nos demais lotes, reinava a desolação ou a desordem” (BUENO, 2006, p. 25).

Passando pelo período do Brasil Império, Biason (2019) explica que o cenário não se modificou. Contudo, passou-se a notar que a conexão entre a política e a economia privada se tornava uma das fontes majoritárias das práticas corruptas entre o final da época de colônia e a entrada no período imperial. Isso se dava especialmente por conta das alianças, cuja finalidade era a movimentação de grandes empreendimentos para o Brasil.

Tais práticas que, como pontua Biason (2019), podiam ser vistas no Brasil desde o Império, de forma que tal política passou a ser classificada como a dos convulsionários da prodigalidade. O cenário permeado por práticas de corrupção regulares permaneceu inalterado durante todo o período do Império (1822 - 1889), cuja mudança na sociedade brasileira ocorreu com a vinda da família real, porém

foram mantidos quase intactos os casos de corrupção que já existiam e tomavam o país.

Conforme Biason (2019), nas últimas décadas do Império brasileiro, a fraude eleitoral tornou-se um problema arraigado nos costumes políticos da época. Tanto que os políticos que não fizessem parte dessas práticas eram encarados como incapazes e tolos. Apesar de todas as tentativas de organizar esses processos, a situação de fraude era generalizada nas eleições, sendo mantida e, por vezes, sendo agravada no período posterior da República velha.

Romeiro (2017) explica que a desordem e corrupção do período monárquico permaneceram na incipiente república, atribuindo-se de novos aspectos. A primeira república nasce com duas “instituições” que, de tão enraizadas no contexto político da época, podiam ser quase assim consideradas: o voto de cabresto e o voto comprado. Práticas que eram encaradas como naturais e normais, já que se encontravam associadas ao poder coronelista da época, sobretudo em algumas regiões do Brasil.

Romeiro (2017) ainda explica que a proclamação da república não modificou o cenário na corrupção, já que as ações faziam parte da política nacional, manifestando-se e propagando-se por meio de atos públicos e privados. Nesse período inicial republicano, em que foi instaurado um governo provisório, o cenário era de tumulto tanto social quanto político e econômico.

Quando se busca por um conceito a fim de definir o que seria a corrupção, é possível encontrar um cenário multifacetado que torna essa conceituação complexa e difícil, ao menos quando se busca um conceito único e concreto. Isso porque não se conhece conceito que seja capaz de abarcar a corrupção sob todas as suas formas possíveis de expressão (FORTINI; SHERMAM, 2018).

Para além, ao definir esse termo, muitas vezes imputa-se – ainda que não propositalmente – uma série de valores, juízos, convicções diversas que formam uma forma própria de conceber a corrupção conforme percepções e vivências pessoais de mundo. E, por se trata de um fenômeno reconhecido universalmente, precisa-se ressaltar a importância do espaço sociocultural em que o fenômeno se apresenta (BARBOSA, 2006).

Inicialmente, nesse contexto múltiplo dos conceitos de corrupção, o dicionário Houaiss (2019, p. 146) apresenta o termo como: “ato ou efeito de

deterioração, decomposição física de algo, putrefação, depravação de hábitos, costumes, devassidão, ato, processo ou efeito de subornar uma ou mais pessoas em causa própria ou alheia [...]”.

Dessa forma, durante o tempo, o termo se atribuiu também de outros aspectos, tais como seu significado inicial que era relacionado à putrefação ou à decomposição de alimentos e matérias-primas perecíveis de consumo humano. Todavia, ao longo do tempo, seu sentido tornou-se mais figurativo para representar perversão, devassidão e sujeira relacionada ao ambiente político ou sujeitos no geral que tinham tais práticas.

2.2.1 Contrapondo os conceitos de corrupção e fraude

Etimologicamente, Freitas *et al.* (2018) explicam que o termo é derivado do latim e do inglês, adaptando-se às circunstâncias e figurando-se em estudos da filosofia e da política no sentido de expressar a transgressão de um regime de governo ou a perversão de seus operadores. Todavia, na contemporaneidade, o termo se relaciona à ideia de vantagem ilícita do indivíduo ou de sua convivência, em detrimento de outro ou de uma coletividade.

Dependendo da perspectiva aplicada, conforme Miranda (2018), filosófica, jurídica, política, economia ou sociológica, o termo possui definições diferentes. De acordo com o autor, é possível identificar três tipos principais, sendo o primeiro o conceito centrado no ofício público, a definição legalista/jurídica, em que um funcionário público se desvia de suas funções formais em busca de recompensas para si ou para terceiros. O segundo é aquele centrado no mercado, conceituando corrupção como o uso do cargo público de forma desviada para fins de aumentar sua renda pessoal.

Bem como, o terceiro conceito centra-se na ideia de bem público, nesse caso considera-se a ocorrência da corrupção quando “o interesse comum, pensado como algo que tem existência e pode ser identificado, é violado em função da preocupação com ganhos particulares” (MIRANDA, 2018, p.239).

Miranda (2018) ainda cita um quarto conceito de corrupção baseando-se em Gibbons (1990), que se centra na opinião pública, partindo da ideia de que suas dimensões são definíveis a partir do momento em que são bem reconhecidas pelo público.

Freitas *et al.* (2018) entendem que o conceito de corrupção durante a história foi referente tanto a comportamentos políticos quanto sexuais. Assim, explica-se a incidência de um teor moral que é atribuído a esse termo, capaz de evocar, algumas vezes, diversas imagens relacionadas a coisas negativas e malélicas, direcionando para o empreendimento de ações que desvirtua o caráter do indivíduo que a pratica.

Freitas *et al.* (2018) ainda apontam que, da mesma maneira, as definições do termo não se apresentam na história de forma estática, mas sim de variações e evoluções atreladas à sua compreensão, conforme a interpretação que a sociedade auferir sobre o que ela considera corrupto.

Sabe-se que os maiores receios dos acionistas que não participam da administração de uma organização é que esta esteja envolvida no processo de fraudes e erros, que de alguma forma irá refletir na geração de caixa e no fluxo de contas a receber.

Até mesmo porque a fraude pode ocorrer de diversas formas: via desfalques financeiros, manipulação das demonstrações contábeis e sonegação de impostos, sendo essas as causas mais frequentes. Um denominador comum em todas essas situações é a intenção de enganar, transformando os desajustes na gestão em benefícios pessoais. Uma das maneiras mais eficientes para a redução desse risco é a construção de um forte sistema contábil de controles internos, com avaliações periódicas, tanto internas como externas. Os sistemas de controles internos são, portanto, elementos essenciais da governança corporativa, e terão a eficácia desejada quando houver maior conscientização dos gestores das empresas sobre a importância da profissionalização da administração empresarial. A governança precisa ser considerada acima de qualquer processo que envolva, entre outros elementos, decisões de cunho unilateral, sentimentos de rivalidade, personificação do poder ou, mais comumente visto nesses últimos tempos, a ganância desmedida (PAPINI, 2009, p.1).

De forma ampla, entende-se que a fraude é um ato ilícito usado com a finalidade de obter vantagem injusta sobre outra pessoa. Para que uma fraude seja comprovada, devem existir fatores que comprovem de forma ilícita os atos praticados.

A prova poderá ser: documental, quando a comprovação é feita através de documentos formais; testemunhal; refere-se à participação de pessoas que participem e presenciem o fato ocorrido; pericial, quando a comprovação é feita através de relatórios periciais contábeis; e indiciária, quando constam vários fragmentos de provas que reunidos criam uma prova evidente (MARAGNO *et al.*, 2019).

Mosquέρα (2006) explica que as considerações sobre a corrupção no âmbito político abrangem como foco um sujeito na condição de agente público/político que faz uso de um poder hierarquicamente superior a fim de alcançar ganhos privados, sempre agindo à margem das leis e das condutas morais e éticas que vigoram em sua sociedade.

O autor explica que, necessariamente, existe uma relação entre o agente em questão a uma função pública. Freitas Júnior e Medeiros (2018) relatam em seu estudo que a corrupção nas organizações se dá da seguinte maneira:

A corrupção em uma organização, assim como na sociedade de um modo geral, também parte da ação individual ou sistêmica/institucional. Quando ela parte da instância individual, se fortalece com as interações entre os indivíduos e é caracterizada como uma organização de indivíduos corruptos, já quando está em uma instância institucional, a própria organização é considerada corrupta, isto ocorre quando seus membros executam ações corruptivas que a beneficiam por meio da associação de indivíduos em pequenos grupos. A normalização e perpetuação da corrupção nas organizações pode ser fortalecida por três processos, sendo eles a sua institucionalização, racionalização e socialização, os quais atuam de forma conjunta. A institucionalização ocorre quando as práticas de corrupção são admitidas como parte da rotina, já a racionalização é o uso pelos indivíduos de influências socialmente construídas como forma de legitimar seus atos; e a socialização é o processo no qual indivíduos recém-chegados na organização são estimulados a realizar e aceitar práticas corruptas (FREITAS JR.; MEDEIROS, 2018, p. 11-12).

No que tange à dimensão ética e moral, por sua vez, a corrupção aparece como um tipo de desvio comportamental do indivíduo que troca direitos sociais a fim de obter ganhos pessoais, o que faz com que sua ação seja movida pelo “[...] desejo de ditar o comportamento do outro, de conquistar meios para tirar vantagem de situações” (MOSQUÉRA, 2006, p. 21).

Diante do exposto, é possível compreender a fraude como um ato intencional de um indivíduo com vistas a enganar o outro, resultando para ele em perdas, destacando o conceito da NBC T 11 – IT – 03, que se trata do ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis.

No estudo realizado por Pereira (2018) acerca das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht, verifica-se que o caso se inicia com a operação Lava Jato que, com o seu desdobramento, desvendou novos delitos de corrupção e lavagem de dinheiro naturais de anormalidades no repasse de recursos da Petrobras, cometidos por meio de liquidações acobertadas, feitas por construtoras OAS e Odebrecht.

Pode-se dizer que a fraude caminha lado a lado com a corrupção, mas com ela não se confunde, sendo mais voltada para o abuso de poder para beneficiamento próprio e/ou de terceiros. Todavia, assim como em Brasil (2018), neste estudo, utilizou-se os dois termos em conjunto fraudes e corrupção, para que se conseguisse expressar tanto o abuso de poder quanto o falseamento e/ou ocultação da verdade com o intuito de enganar a terceiros, ambos com vistas à obtenção de vantagens indevidas para si e/ou para os seus.

Ribeiro, Luca e Azevedo (2019) realizaram um estudo sobre a corrupção nas organizações e destacaram que, ainda com os múltiplos domínios praticados pelas organizações no período da auditoria, esses acontecimentos de corrupção organizacional permanecem acontecendo e se expandindo. Ressaltaram ainda que estudos demonstram de várias formas esses acontecimentos onde esses casos são vistos em algumas organizações como um procedimento habitual, como decorrência de uma vinculação cognitiva sem críticas e não reflexiva de arcabouços considerados socialmente edificados apesar da adoção de mecanismos de combate contra a corrupção.

Para que seja possível evitar essas posturas, existem códigos de boas práticas de Governança Corporativa, que buscam melhor direcionar essas condutas, conforme estuda-se na seção a seguir.

2.2.2 Boas práticas de Governança Corporativa

No Brasil, o código das melhores práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990 (IBGC, 2015). Em 1995, ocorreu a formação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, a partir de 1999, passou a ser nomeado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), desejando se tornar influente na sociedade brasileira com a adoção de práticas transparentes, responsáveis e justas na administração das organizações. Ainda, no mesmo ano, o IBGC lançou seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Em 2015, o IBGC lançou a sua quinta edição do código de boas práticas que contém outros temas relevantes, como propriedade, auditoria independente, conselho fiscal, transparência e ética (SILVA, 2016).

O código, de aplicação voluntária pelas empresas, tem como linhas mestras a prestação de contas (*accountability*), a equidade, a transparência e a responsabilidade corporativa, e divide-se em seis partes: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria, conselho fiscal e conduta/conflitos de interesse (SILVA, 2016, p.57).

Desse modo, compreende-se que, a partir das boas práticas da Governança Corporativa, visa-se o aperfeiçoamento da gestão da empresa, acreditando que é possível mitigar práticas de corrupção e fraude quando se consegue colocá-las em prática, dada a maior transparência proporcionada. Salieta-se que os princípios básicos de Governança Corporativa são, de acordo com o IBGC (2015):

Transparência - esse princípio da governança corporativa visa assegurar aos investidores de mercado, acionistas preferencialistas e minoritários, em destaque os financiadores, os institucionais e fornecedores de bens e serviços, o rápido e seguro acesso às informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Nesse contexto a transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Seu desempenho econômico-financeiro não poderá ser reduzido, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

Equidade - refere-se ao tratamento íntegro de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Prestação de Contas (*accountability*) - tem como característica o consentimento das informações necessárias na prestação de contas de sua atuação, assumindo de maneira íntegra as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa - os agentes de governança devem dedicar-se pela sustentabilidade das empresas, tendo como propósito a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social voltadas ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários. (IBGC, 2015, p. 1).

Assim, tem-se que as boas práticas da Governança Corporativa visualizam os princípios como ferramentas capazes de aperfeiçoar e preservar o valor de uma organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015). Por sua vez, a BM&FBOVESPA (2014) entende que a Governança Corporativa alinha os objetivos dos administradores e acionistas, contando com 2000 níveis diferenciados de Governança Corporativa.

O princípio da transparência é fundamental em qualquer organização para que este demonstre o seu papel social. Ainda, é necessário para uma empresa se destacar frente aos seus concorrentes, transparecer uma imagem ambientalmente consciente. Consiste em prover aos *stakeholders* a confiança na gestão e nos procedimentos decisórios da organização. Sendo, assim, essencial para que se assegure a responsabilidade dos corpos dirigentes.

Por sua vez, a credibilidade nos atos dos administradores é de extrema importância para as práticas da Governança Corporativa. Os acionistas e demais partícipes do processo necessitam das informações sobre as atividades da entidade. Ressalte-se ainda a importância não só legal de informar, mas também social. O balanço social é uma ferramenta onde é possível o fornecimento de dados sobre quais atividades da instituição visam o atendimento de interesses socioambientais. (CHAGAS, 2003).

O tratamento correto se refere ao que é dispensado aos acionistas minoritários. O *accountability* trata da obrigatoriedade de um sistema de informações precisas. Para Adizes (2003):

Accountability vai além da responsabilidade. Para ter tal 'nível' de responsabilidade, uma pessoa deve possuir as condições necessárias para apresentar aquilo pelo qual é responsável – ou seja, ela tem autoridade, poder e/ou influência suficientes para tanto (ADIZES, 2003, p. 34).

A necessidade de proteção aos investidores exige que as organizações apliquem uma contabilidade rigorosa, bem como outros demonstrativos de aplicação de recursos e resultados. O Código Civil de 2002, em seu artigo 1188, dispõe em seu texto legal que “o balanço patrimonial deverá exprimir com facilidade e clareza a situação real da empresa”. Afirmando assim que os responsáveis pela gestão e escrituração de registros relacionados às atividades empresariais deverão apresentar a prestação de contas aos demais participantes do processo com fidelidade e perspicuidade.

Ainda no contexto de proteção aos investidores, a OCDE destaca a necessidade da emissão anual de relatórios de desempenho e auditorias externas. O *compliance* quer dizer, estar em conformidade com as leis, normas e regulamentos. E, por fim, a eficácia empresarial ou responsabilidade corporativa, que refere-se a uma gestão com modelos e ferramentas que garantam o cumprimento de sua missão (CHAGAS, 2003).

A BM&FBOVESPA estabelece níveis especiais de listagem: Bovespa Mais, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, que foram criados há mais de 10 anos, considerando os diferentes perfis de empresas, essas listagens trazem regras de Governança Corporativa que devem ser seguidas por aquelas empresas que desejam ser listadas, devendo-se destacar que a adoção de uma dessas listagens é

voluntária (BM&FBOVESPA, 2014). No Quadro 2, é possível verificar uma comparação dos níveis de listagem da Bovespa, de forma resumida:

Quadro 2 - Níveis de listagem Bovespa

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual mínimo de ações em circulação (<i>free float</i>)	25% de <i>free float</i> até o sétimo ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	No mínimo 25% de <i>free float</i>	Não há regra
Características das ações emitidas	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de três membros, conforme legislação	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros, conforme legislação	Mínimo de três membros, conforme legislação
Demonstrações Financeiras internacionais em padrão internacional	Facultativo	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da Câmara de Arbitragem do mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Fonte: Adaptado de Bovespa (2020).

Salienta-se que Companhias enquadradas em Nível 1 são aquelas que prestam boas informações ao mercado, promovem dispersão do controle acionário, disponibilizam ao público demonstrações financeiras e apresentam melhorias nas informações prestadas entre elas a quantidade e características dos valores imobiliários de emissão da companhia.

As companhias de nível 2 devem cumprir as exigências do Novo Mercado e adotar regras que priorizem os direitos dos acionistas minoritários. Além disso, a divulgação das demonstrações financeiras devem atender padrões internacionais, o conselho de administração deve conter no mínimo cinco membros com mandato de até dois anos, sendo permitida a reeleição. Todos os acionistas devem possuir ações ordinárias obtidas pelos controladores e deve haver realização de oferta pública de aquisição das ações em circulação (BOVESPA, 2020).

De acordo com a Bovespa (2020), no nível 2, as empresas têm o direito de manter ações preferenciais e, no nível 1, a empresa deve se comprometer a manter no mínimo 25% das ações em circulação. A partir desses conhecimentos, é possível melhor compreender sobre a atuação da Governança Corporativa na mitigação de práticas de fraudes e corrupção.

2.3 A atuação da Governança Corporativa na mitigação de práticas de fraudes e corrupção

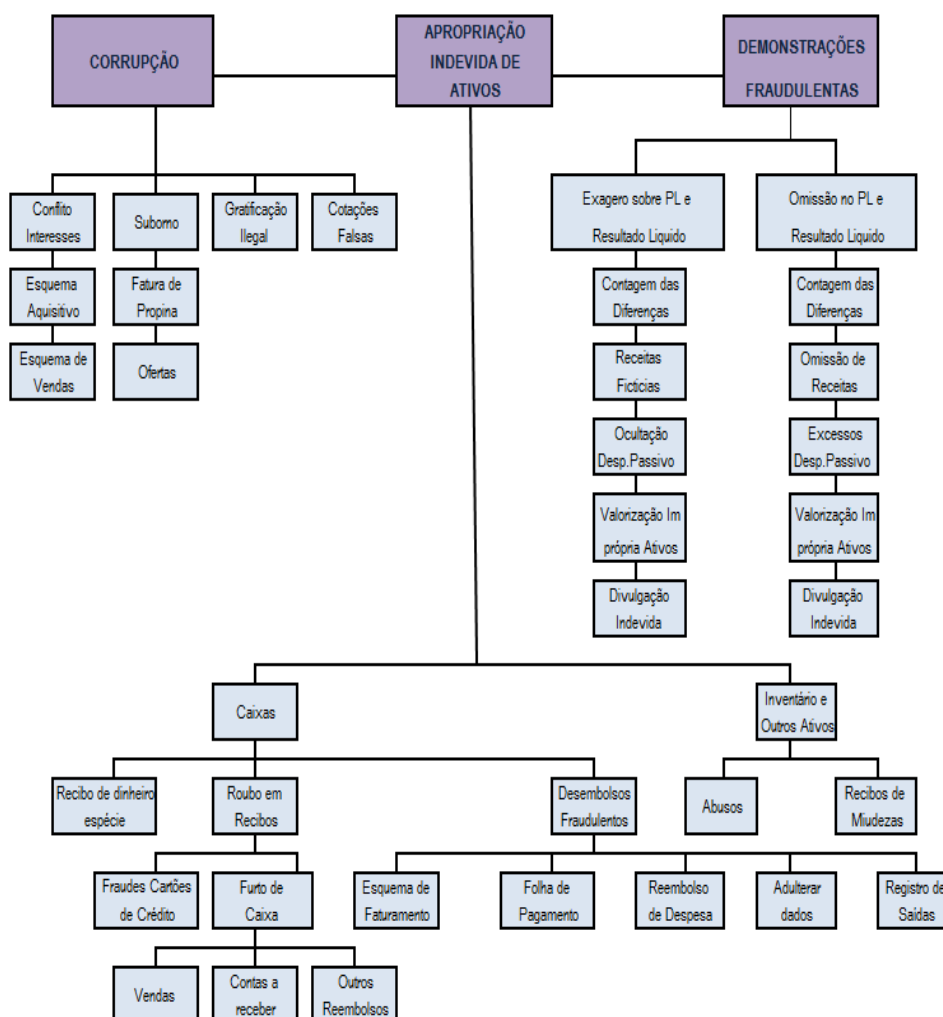
A participação mais relevante para o tratamento dos tipos de fraudes veio por intermédio da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE). Mediante a sua criação da árvore da fraude em seus relatórios anuais, teve como objetivo explicar de forma transparente a estrutura que propõe 51 (cinquenta e um) esquemas individuais de fraudes, divididos em três grupos: Corrupção, Apropriação Indevida de Ativos e Demonstrações Financeiras Fraudulentas.

Faria et al (2015) destacam que, no cenário onde a Governança Corporativa, é essencial para mitigar as situações de corrupção nas organizações, pois:

Diante dos conflitos existentes entre os interesses dos acionistas e dos administradores das organizações, houve a necessidade de uma regulamentação para a governança. Em resposta aos escândalos foi criada a Lei *Sarbanes-Oxley* que também é um dos pilares da Governança Corporativa obrigando as organizações anexassem nos relatórios financeiros uma declaração do presidente e do diretor financeiro se responsabilizando pelas informações e procedimentos de divulgação, de forma que possam responder por possíveis fraudes. Foi criado também o código e Melhores Práticas de Governança Corporativa que possui como principal objetivo: transparência, equidade, prestação de contas com responsabilidade, respeito ao cumprimento das leis. Este artigo buscou identificar se o risco da empresa é afetado quando há quebra dos princípios da Governança Corporativa. Para tanto foi utilizado os dados históricos da empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. (FARIA et al, 2015, p. 14)

A árvore da fraude é apresentada de forma resumida na Figura 1.

Figura 1 - Árvore da Fraude



Fonte: Adaptado de ACFE (2016, p. 7).

Desta forma, uma empresa deve revisar regularmente seu programa de conformidade para garantir que seja mantido atualizado para lidar com os riscos e circunstâncias em evolução. Controles apropriados devem ser implementados para garantir que as políticas de prevenção à corrupção sejam aplicadas corretamente. Também devem ser criados mecanismos para incentivar violações de conformidade e disciplina, onde a empresa deve sensibilizar seus terceiros para a expectativa de cumprir suas políticas, agindo se um parceiro ou terceiro que atue em seu nome não cumprir suas políticas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Para o entendimento de como a Governança Corporativa atua na mitigação das fraudes nas organizações, é necessário compreender que a corrupção é um dreno corrosivo da confiança organizacional e da legitimidade das instituições dos setores tanto público como privado. Seu preço pode ser prejudicial para a economia nacional, especialmente em um momento em que os mercados globais abertos podem reverter rapidamente o investimento e os fluxos de capital se a confiança e a certeza forem comprometidas por revelações de corrupção sistêmica. A corrupção afeta todos os tipos e tamanhos de empresas, de conglomerados globais a pequenas e médias empresas e cooperativas, onde cada uma possui vários graus de recursos e capacidades para lidar com as consequências, bem como tem o poder de destruir empresas e, com elas, a subsistência das partes interessadas que dependem do sucesso daquela organização.

Deste modo, a governança possui função elementar diante do panorama de possíveis fraudes na organização. Uma forma importante de abordar o problema de corrupção por meio de medidas internas é o estabelecimento de uma governança corporativa forte nas empresas.

A boa Governança Corporativa não é apenas uma ferramenta que aumenta a eficiência, melhora o acesso ao capital e garante a sustentabilidade, mas também surge como uma ferramenta anticorrupção eficaz. No nível das transações do dia-a-dia, torna os subornos mais difíceis de acontecer e esconder. No nível de tomada de decisão, a Governança Corporativa injeta transparência e responsabilidade, para que fique bem claro como as decisões são tomadas e por quê. Finalmente, subjacente às próprias raízes da Governança Corporativa e fornecendo sua bússola moral, está a ética (MARTINS; JUNIOR, 2020).

Para Prado e Sbaraini (2016), a metodologia de elaborar medidas preventivas e punitivas contra a corrupção continua sendo um foco central das reformas em todo o mundo. As medidas preventivas envolvem trabalhar com a estrutura legal de um país e as normas morais da sociedade para eliminar os incentivos à corrupção. Os exemplos incluem a qualidade das leis de compras, as regulamentações comerciais, os códigos de conduta, a legislação de liberdade de informação e os mecanismos de supervisão independentes. As medidas punitivas, por outro lado, são o julgamento *post facto* e a aplicação de sanções específicas a

atos de corrupção, com a intenção de gerar custos insustentáveis que dissuadam futuros comportamentos corruptos.

Lenz e Rodrigues (2019) destacam que uma estrutura competente como a Governança Corporativa poderia por sua vez ter impedido de modo pleno o que foi registrado pela Lava Jato, assim teria amortizado os choques agora conhecidos pela sociedade. Uma armação eficiente de Governança Corporativa acercar-se a resguardar a organização de métodos lesivos e fraudes, carecendo haver empenho tanto na teoria, contudo, fundamentalmente na prática.

2.4 O caso Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A

Em 2014, a Polícia Federal do Brasil iniciou uma operação destinada a investigar e desmantelar um esquema de desvio de recursos públicos e lavagem de dinheiro que teria gerado R\$ 10 bilhões (aproximadamente \$ 3 bilhões). A partir da prisão de doleiros e, posteriormente, ex-funcionários da Petrobras, a operação Lava Jato trouxe à tona uma rede de corrupção e lavagem de dinheiro ligada ao Estado brasileiro envolvendo empreiteiros, partidos políticos e servidores públicos.

Os promotores identificaram pelo menos R\$ 2,1 bilhões em um acordo judicial, e o ex-chefe de compras da empresa revelou que 3 por cento do valor de todos os contratos de sua divisão foram desviados para o Partido dos Trabalhadores - PT e seus aliados para ganho pessoal e/ou financiamento de campanha. Em outras palavras, esses partidos usaram táticas de lavagem de dinheiro para mascarar as doações de campanha ilícitas com uma fachada de legitimidade. Por isso, dezenas de gestores das maiores construtoras brasileiras, que foram empreiteiras da Petrobras e operadoras de seus estaleiros, estão hoje presos (*THE ECONOMIST*, 2015).

A Petrobras é negociada na B3, antiga BM & FBOVESPA, e na NYSE (EUA); como resultado deste esquema, os acionistas minoritários viram uma diminuição de 85 por cento no valor dos seus investimentos entre 2008 e 2016. Em 2016, a empresa estatal fechou no vermelho pelo terceiro ano consecutivo, relatando um prejuízo líquido de R\$ 14,8 bilhões que refletem consideráveis quedas por redução ao valor recuperável. Isso acompanhou o prejuízo reportado de R\$ 34,8 bilhões em 2015.

A Petrobras é a décima maior petroleira do mundo, com faturamento anual de US\$ 95,58 bilhões, segundo ranking da Forbes (2018). Sua única participação no PIB do Brasil aumentou de 3 por cento em 2000 para 12 por cento em 2010 e atingiu 13 por cento em 2014. No mesmo ano, a empresa sofreu um prejuízo de R\$ 55 bilhões, dos quais R\$ 6 bilhões diretamente da corrupção.

É importante destacar que um dos momentos marcantes da corrupção no Brasil foi quando veio à tona o caso do Mensalão, que foi o primeiro grande avanço que o Brasil deu no combate à corrupção após uma história inteira se dobrando a ela. Pois, o fato de levar a julgamento sujeitos que tentam a todo custo manter seu poder político e, por isso, possuem influências junto às autoridades máximas do país é efetivamente um avanço.

O julgamento desses sujeitos, de alguma forma, deflagra uma onda de ação após séculos de passividade, contra um dos órgãos que mais estimulam as práticas corruptas no país, o poder público, estimulado pela impunidade, que faz florescer ainda mais esse cenário.

Entende-se, então, que a forma como serão punidos os praticantes da corrupção é um passo elementar para conter esse fenômeno, já que é preciso traçar uma estratégia que efetivamente desestimele essa prática. Assim, quando se combate à impunidade, inicia-se um combate contra uma prática perigosamente disseminada no meio político e público, que se alastra desafortunadamente pelo meio social do Brasil. Sobre o assunto, bem afirma Pimentel (2014):

[...] muitas vezes, a corrupção se manifesta independentemente do regime governamental e de suas formas de expressão, pois se trata de uma prática que decorre culturalmente do afrouxamento moral, da desordem e da cultura de impunidade, bem como da cobiça de homens por bens materiais. Tais ações, pois, solapam os códigos de ética e o exercício das virtudes (PIMENTEL, 2014, p. 45).

Dessa forma, subtende-se que eles pouco se preocupam com a natureza de suas práticas, de suas condutas e de seus atos, mesmo que é algo ilícito e que o preço seja a pobreza de muitos. Essas ações certamente ferem os códigos de ética e moral, bem como o exercício das virtudes humanas que já eram tratadas por Platão e Aristóteles (PIMENTEL, 2014). Portanto, a sociedade brasileira deve se mobilizar a fim de exigir de seu governo uma nova ética, uma nova postura de gestão da máquina estatal, um aumento da responsabilidade e da responsabilização, da transparência e do comprometimento com os anseios e

demandas sociais a fim de consolidar uma democracia e, como consequência, efetivar direitos constitucionais e garantias fundamentais à sua sociedade.

Nesse sentido, a corrupção caracteriza-se enquanto fraqueza moral, uma vez que seus agentes a empreendem a fim de atender a interesses próprios, promovendo o que é vantajoso a eles e esquecendo que vivem em sociedade e, no caso do serviço público, atuam como representantes dessa, fazendo com que suas ações reflitam direta e indiretamente sobre o todo social (BARBOSA, 2006).

Assim, ainda que os comportamentos morais sejam um constructo histórico e social que se desenvolveu ao longo da história, sua efetivação impõe a premissa de uma função social que deve calcar-se na regulamentação das relações humanas e de sua convivência em sociedade, visando conquistar um tipo de harmonia social (BIGNOTTO, 2011).

No sentido jurídico, há uma previsão legal que visa coibir as práticas de corrupção no serviço público. Porém, os mecanismos penais não abarcam de maneira integral a punibilidade da corrupção, seja por conta de um déficit histórico-temporal, ou ainda porque sua tipificação sempre se dá de maneira incompleta (LEAL, 2013).

Salienta-se que delitos julgados como corrupção no bojo penal brasileiro são agregados no Código Penal, especificamente no Título XI, dos crimes contra a administração pública, cujo esboço se dá nos delitos de: peculato (art. 312); emprego irregular de verbas ou rendas públicas (art. 315); extravio, sonegação ou inutilização de livro e documento (art. 314); concussão (art. 316); corrupção passiva (art. 317); entre outras ações consideradas como atos ilícitos de corrupção que são determinados nesse código e em outros mecanismos legais.

O Brasil colocou em foco uma questão que se tornou no mínimo polêmica no bojo legislativo da administração pública, já que colocou em debate a aprovação do projeto de Lei nº 3.760/04, que propõe o tratamento de crimes de corrupção na classificação de crime hediondo. Tramitando no senado federal desde 2004 – quando foi proposto, somente em meados de 2013, após diversas manifestações populares em todo o país –, o órgão aprovou o mencionado projeto, visando enquadrar os crimes de corrupção na classificação de gravíssimo perante a legislação penal.

Esses campos de extensão, dimensões e abordagens que a corrupção abarca tendem, então, a serem oriundos de uma natureza própria de tal prática, que

pode ser classificada por meio de tipificações como: institucional, cultural, política, economia, moral etc. A corrupção institucional, por exemplo, como explicam Bochenek e Pereira (2018), pode ser caracterizada ao envolver sujeitos que atuam em instituições públicas. A corrupção política, por exemplo, pode ser enquadrada como corrupção institucional também, já que envolve agentes públicos que atuam em instituições e casas públicas.

A corrupção cultural, por sua vez, é a praticada no bojo da sociedade civil, por agente público ou privado, com a única intenção de obter privilégios próprios, ganhos pecuniários ou *status*. O autor comenta ainda que alguns dos exemplos nesse caso podem ser de sujeitos que subornam agentes públicos para evitar multas, uso e fornecimento de atestado médico falso, entre outras ações que podem ser consideradas “pequenas”, mas que são corruptas e envolvem a rede da sociedade (BOCHENEK; PEREIRA, 2018).

Bochenek e Pereira (2018) explicam, então, que a corrupção moral, independente de quem a pratica, seja agente público ou privado, envolve o interesse de satisfação de interesses próprios, sem se importar com os meios que serão utilizados para o alcance desse benefício. Em que pese, os atos cometidos dentro da própria corrupção podem ser considerados legais, porém carregam uma conduta antiética e imoral, já que colocam interesses pessoais antes dos coletivos.

Dessa forma, de acordo com Bochenek e Pereira (2018), o termo corrupção mantém, então, um delineamento amplo e que envolve diversas formas. Todavia, para o direcionamento desta pesquisa, não convém traçar individualismos de algum desses tipos apresentados, uma vez que a multiplicidade de expressões desse fenômeno envolve as formas que podem tomar no âmbito, por exemplo, da Petrobras.

Fundada no dia 3 de outubro de 1953 pelo então presidente Getúlio Vargas, sob a edição da Lei nº 2.004, a criação da Petrobras foi oficializada. Suas práticas foram iniciadas com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que manteve sua função em fiscalizar o órgão. Os trabalhos de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor petrolífero, gás natural e derivados, foram conduzidas pela Petrobras de 1954 a 1997. Durante esse tempo, a Petrobras tornou-se líder em comercialização de derivados no país (PETROBRAS, 2017).

Depois de atuar por mais de 40 anos, em regime de monopólio, na operação de exploração e produção do petróleo no Brasil, a Petrobras passou para outro patamar de competição com outras empresas estrangeiras e nacionais. No dia 21 de abril de 2006, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva iniciou a produção da plataforma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos. Neste período, após 53 anos de operação e trabalho da empresa, o Brasil atingiu uma autossuficiência em petróleo (posteriormente perdida devido ao aumento de consumo) (PETROBRAS, 2017).

Sabe-se que a Petrobras é uma companhia de capital aberto e com a intenção de aprimorar constantemente as práticas e mecanismos da Governança Corporativa, pois segue as regras da CVM e da BM&FBovespa, no Brasil (PETROBRAS, 2017).

Já no exterior, cumprem as normas da *Securities and Exchange Commission* (SEC) e da *Nyse*, nos Estados Unidos; do *Latibex da Bolsa y Mercados Españoles*, na Espanha; e da *Comisión Nacional de Valores* (CNV) e da Bolsa de Comércio de Buenos Aires, na Argentina (PETROBRAS, 2017).

É dada a Governança Corporativa, pela Petrobras, procedimentos compatíveis com as regras mercadológicas em que atuam, de modo a confirmar a adoção de padrões internacionais de transparência. Nesse contexto, ela procura reforçar a sua confiabilidade no mercado e busca aperfeiçoar o seu relacionamento com os seus interessados: acionistas, investidores, clientes, fornecedores, empregados e sociedade.

O modelo de Governança da Petrobras tem como objetivo ampliar a transparência das suas atividades, com o intuito de aprimorar o mecanismo de responsabilização dos seus gestores, reforçando o seu compromisso com a conformidade e intensificar a geração de valor com os acionistas. Nessa visão, destacam-se o processo decisório com o estabelecimento de competências individuais para a diretoria executiva e a definição do processo sucessório para os membros da alta administração, a partir do estabelecimento de uma política de indicação dos membros do Conselho Fiscal, do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Petrobras (PETROBRAS, 2017).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento deste trabalho monográfico são descritos neste capítulo, que apresenta ao leitor as técnicas utilizadas, a etapa de coleta de dados e o cenário que compõe o estudo realizado.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Segundo Minayo (2015), compreende-se por metodologia de pesquisa o percurso do pensamento e a prática que se exerce quando se aborda a realidade. Partindo deste ponto, a metodologia está inserida em um local central das teorias e sempre se referirá a elas.

A autora supracitada fala também que, considerando a abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia seguem pelo mesmo caminho, de maneira inseparável, onde a metodologia precisa possuir um instrumental claro, como coerência, bem elaborado, com a capacidade de direcionar os impasses teóricos para o desafio da prática (MINAYO, 2015). Dessa forma, é necessário estabelecer as bases metodológicas para a pesquisa.

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para as questões que são levantadas; a pesquisa parte de um problema que deve ser respondido e as hipóteses levantadas podem ser confirmadas ou invalidadas.

Quantos aos objetivos, a pesquisa é descritiva, que caracteriza uma determinada população ou fenômeno, exigindo técnicas formais padronizadas de coleta de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quando se menciona uma pesquisa descritiva, significa querer saber das características peculiares de um determinado grupo, utilizando um tipo de instrumento para verificar o que se deseja (GIL, 2008).

A abordagem do estudo é a pesquisa qualitativa, que tem como propósito colher e analisar todos os dados estudados de forma descritiva, sua finalidade não é mostrar as opiniões ou pessoas, o que ela pretende mostrar e explorar são as diferentes representações sobre o tema estudado (MICHEL, 2015).

Portanto, diante do exposto, este estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, utilizando por método a pesquisa documental (GIL, 2007), pois tem como objetivo principal analisar os mecanismos da Governança Corporativa na prevenção e identificação de fraudes na empresa Petrobras por meio de relatórios que serão especificados ainda nesta seção do trabalho.

Para análise dos dados, foi adotada a análise de conteúdo segundo Bardin (2011). Esta pesquisa seguiu as etapas propostas para análise de conteúdo que é composta por três etapas: a pré-análise, exploração de material, e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Por meio da análise de conteúdo, foram analisados os elementos presentes e latentes dos textos (GIL, 2008).

Na etapa da pré-análise, foram coletados os documentos publicados pela Petrobras que pudessem contribuir para análise da prática da Governança Corporativa na empresa.

Na etapa da exploração de material, as informações foram organizadas de acordo com os objetivos estabelecidos pra esta pesquisa. Portanto, foram criadas três categorias. A primeira, criando as categorias dos 'princípios de Governança Corporativa na Petrobras', onde são elencados os elementos direcionadores para implementação e eficácia da governança na instituição 'gargalos da Governança Corporativa', que aborda as principais falhas na eficiência da governança com vistas a evitar fraudes e 'mudanças implementadas pela Petrobras' orientadas para o segundo e o terceiro objetivo específico.

A última etapa consiste no tratamento dos resultados e interpretação que culminou nas seções da análise deste trabalho, seguindo as etapas estabelecidas pelo método e criando quadros para demonstração dos resultados, os quais foram interpretados com base naquilo que outros autores verificaram sobre o assunto, cruzando, assim, teoria e dados.

Referente ao cumprimento do primeiro objetivo, que visa relacionar as melhores práticas da Governança Corporativa implantadas na Petrobras, foi realizado um levantamento dos documentos no portal eletrônico de Relação com Investidores da empresa, apresentando os níveis de listagem da Bovespa em relação a Petrobras. Assim, tem-se a visualização de um panorama que permite realizar uma melhor análise e discussão dos resultados.

Já o segundo objetivo, que visa identificar os principais gargalos da prática de Governança Corporativa na Petrobras entre o período de 2014 a 2020,

utilizou os documentos publicados pela empresa referente às demonstrações financeiras que foram coletados no portal eletrônico de Relação com Investidores da empresa, os quais: Demonstração do Resultado do Exercício de 2014; e os relatórios de Demonstração Financeiras Padronizadas (DFP) com e sem auditoria dos anos de 2014, 2016 e 2019.

Finalmente para atender ao terceiro objetivo, que aborda acerca das principais mudanças implementadas na Governança Corporativa da Petrobras na prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre os anos de 2014 a 2020, foram utilizados os documentos de Diretrizes de Governança Corporativa e o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa da Petrobras publicados de 2014 a 2020 também coletados no portal eletrônico de Relação com Investidores da empresa.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de setembro e novembro de 2020 com base em documentos oficiais publicados como Relatórios de Governança Corporativa da Petrobras S.A. publicados entre 2014 e 2020 no site oficial da Petrobras S/A: seis Atas de Assembleias, sendo uma de 2015, duas de 2016, uma de 2017, uma de 2019 e uma de 2020; uma Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa de 2016; dois Códigos de Boas Práticas, sendo um de 2019 e um de 2020; um documento com Diretrizes de Governança Corporativa de 2017; um Guia de Conduta publicado em 2018; um Política de *Compliance* de 2020; e um Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção publicado em 2015; os quais estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Documentos coletados para a pesquisa

Nome do documento	Ano
Atas de Assembleias	2015; 2016 (2); 2017; 2019; e 2020
Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa	2016
Códigos de Boas Práticas	2019 e 2020
Diretrizes de Governança Corporativa	2016 e 2017
Guia de Conduta	2018
Política de Compliance	2020
Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção	2015

Fonte: elaborado pela autora.

Para análise da atual configuração da Governança Corporativa, foi consultado o portal eletrônico da Petrobras na guia de relações com investidores, buscando compreender as mudanças instauradas para mitigar as práticas de corrupção e fraudes. O cenário da pesquisa foi o espaço virtual da empresa Petrobras, de onde foram coletadas as informações já mencionadas, considerando o cenário de antes e depois das mudanças na Governança Corporativa em decorrência do escândalo de corrupção ocorrido no ano de 2014 (2014-2020), sendo os anos de 2014 e 2015 considerados antes das mudanças e a partir de 2016 após a mudança.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados encontrados acerca do caso Petrobras em relação aos mecanismos na prevenção e identificação de fraudes utilizadas. Buscou-se compreender como era o cenário de Governança Corporativa do ano de 2014, época do escândalo, e as mudanças realizadas ao longo dos anos até hoje, 2020, com vistas a entender o que pode se aprender sobre o assunto.

Assim, este capítulo traz os resultados categorizados em: detecção dos princípios da Governança Corporativa na Petrobras entre o período de 2014 a 2020; identificação dos principais gargalos da prática da Governança Corporativa na Petrobras entre o período de 2014 a 2020; averiguação das principais mudanças implementadas na Governança Corporativa da Petrobras na prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre o período de 2014 a 2020.

4.1 Princípios da Governança Corporativa na Petrobras

Considerando o período de 2014 a 2020, foi possível verificar que mudanças foram realizadas nos princípios da Governança Corporativa adotados pela Petrobras, a partir das boas práticas disponibilizadas pelo IBGC. A Petrobras em 2014 era listada como nível 2 da Bovespa, sendo suspensa em 2015 e só retornando em 2017 também como nível 2.

Explica-se que, no nível 2 da Bovespa, estão listadas as empresas que adotam elevado padrão de Governança Corporativa. Essas empresas têm o direito de manter ações preferenciais, as quais dão direito de voto aos acionistas em casos de situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa. Além disso, a divulgação de demonstrações financeiras deve seguir padrões internacionais, sendo, portanto, um nível de alto rigor em relação à prática da Governança Corporativa.

No caso da Petrobras, verificou-se que os princípios adotados pela empresa atualmente estão no nível 2, conforme apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Princípios de Governança Corporativa adotados pela Petrobras

Relatório de 2020	Princípio relacionado
A Petrobras é uma companhia aberta, tendo suas ações negociadas em bolsas de valores, e, dessa forma, é regida, primordialmente, pela Lei das S.As.;	Legalidade e transparência
Seus administradores devem, além de desempenhar suas atribuições para lograr os fins e no interesse da Companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa, servir à mesma com lealdade;	Equidade, responsabilidade social e responsabilidade corporativa
É necessário que tanto os administradores quanto os funcionários da Petrobras pautem sua conduta de acordo com os mais altos padrões éticos, evitando qualquer conflito de interesse ou impropriedade na negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia.	Transparência, equidade e responsabilidade corporativa

Fonte: elaborado pela autora.

Salienta-se que cada política adota outros princípios a serem seguidos, com a ética, a transparência e a prestação de contas ganhando destaque. Diante do exposto no Quadro 4, é possível compreender os princípios da Governança Corporativa da Petrobras como transparência, integridade e prestação de contas. Estes princípios estão em congruência com os dispostos pela OCDE (1999), podendo-se destacar: transparência e a eficiência dos mercados; proteger e facilitar a prática dos direitos dos acionistas; o papel das partes interessadas no âmbito da Governança Corporativa; divulgação de informação e transparência; e responsabilidades do Conselho de Administração. Não se verificou dissonância em relação aos princípios adotados pela Petrobras, provavelmente porque o próprio nível 2 da Bovespa exige a adoção de práticas que convergem com eles.

Dessa forma, é possível afirmar que os princípios da empresa seguem a legislação vigente e primam pela transparência, publicidade e ética na conduta de seus funcionários. Todavia, considerando os resultados encontrados por Barros (2015) em relação à omissão de dados e informações que envolviam fraudes e corrupção, resta a dúvida se esses princípios estão sendo implementados na prática, com toda a movimentação sendo de fato registrada nas demonstrações contábeis e financeiras. Lembra-se, contudo, que a empresa segue neste ano de 2020 listada como nível 2 da B3, sendo acompanhada de perto pela BOVESPA enquanto companhia aberta associada.

4.2 Gargalos da prática de Governança Corporativa na Petrobras

Nesta etapa, são analisados os gargalos da prática de Governança Corporativa na Petrobras, verificando, na pesquisa de Silva *et al.* (2015), fatores como a ausência de um comitê de riscos e finanças na estrutura da empresa, visto que, de acordo com os autores, deixa a empresa propícia a falhas nos controles internos.

A partir das boas práticas disponibilizadas pelo IBGC, Barros (2015) levantou informações sobre a prática da Governança Corporativa realizada pela Petrobras em 2014. Chegou-se ao resultado que a empresa deixou de lado os princípios da transparência e da prestação de contas, visto que nas demonstrações contábeis apresentadas em janeiro de 2015 não há qualquer menção/apresentação do superfaturamento relacionado à propina ocorrida e sobre a saída da diretoria e da presidência em decorrência do escândalo.

Ao analisar as demonstrações contábeis do 3º trimestre de 2014 no site da Petrobras, compara-se os documentos publicados com auditoria e sem auditoria. Nesse período, houve um atraso na divulgação dos demonstrativos contábeis, sendo auditados em 22 de abril de 2015 o qual apresentou um prejuízo de R\$ 5,3 bilhões, evidenciando com notoriedade que houve a quebra dos princípios da transparência e da prestação de contas uma vez que foram omitidos fatos relevantes com impacto direto no resultado financeiro da empresa. Esta situação pode ser verificada na tabela a seguir, em que fica claro como a omissão pode ser determinante para o resultado financeiro da empresa.

Tabela 1 - Comparativo das Demonstrações Contábeis da Petrobras com e sem auditoria - 3º trimestre de 2014

R\$ Bilhões	3T14 Revisado	3T14 Não Revisado	Δ%
Receita Operacional Líquida	88,4	88,4	0
Custo de produtos e serviços vendidos	(67,9)	(67,3)	1
Lucro Bruto	20,4	21,1	-3
Despesas Operacionais	(25,4)	(16,5)	54
Resultado Antes do Resultado Fin, Part e Impostos	(4,9)	4,6	-207
Resultado Financeiro	(1,0)	(1,0)	0
Participação em Investimentos	0,2	0,2	0
Participações dos empregados	(0,1)	(0,2)	-50
Lucro Antes IR/CSLL	(5,8)	3,6	-261
Impostos	(0,1)	(1,1)	-91
Participação dos Acionistas não controladores	(0,6)	(0,6)	0
Lucro Líquido	(5,3)	3,1	-271

Fonte: Petrobras (2020).

Conforme é possível verificar na Tabela 1, os resultados quando apresentados com auditoria são significativamente discrepantes, chegando à faixa de 271% de diferença. No lucro, observa-se um prejuízo de R\$ 5,3 bilhões de reais. Importante mencionar que tais publicações tiveram uma diferença de três meses, já que o balanço da empresa acontece trimestralmente.

Nesta outra tabela, verificou-se que as falhas na prestação de contas no ano de 2014 tiveram impactos nos anos seguintes, sendo reconhecido pela própria empresa um montante de R\$ 6.194 milhões pagos a mais e capitalizados indevidamente, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Ajustes apurados na baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente por área de negócio

	Consolidado						
	E&P	Abasteci- mento Gás & Energia	Distribuição	Internacional	Corporativo	Valor Total	
"Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente"							
Esquema de pagamentos indevidos:							
Valor total dos contratos ^(*)	62.679	110.867	21.233	757	752	3.322	199.610
Estimativa do valor total de gastos adicionais (3%)	1.880	3.326	637	23	23	99	5.988
Pagamentos não relacionados ao esquema de pagamentos indevidos (fora do cartel)	139	1	10	-	-	-	150
	2.019	3.327	647	23	23	99	6.138
Reversão da depreciação cos referidos ativos	(87)	(198)	(52)	-	-	(9)	(346)
Impacto no ativo imobilizado	1.932	3.129	595	23	23	90	5.792
Baixa de créditos fiscais referentes aos ativos impactados ^(**)	37	298	57	-	-	10	402
Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente	1.969	3.427	652	23	23	100	6.194

^(*) Inclui R\$ 44.115 referentes a valores de contrato cujos pagamentos serão realizados após 30 de setembro de 2014.

^(**) Baixa de créditos fiscais que não serão aproveitados.

Fonte: Petrobras (2014).

Diante das duas informações acima apresentadas, sobre o atraso na divulgação dos resultados de 2014, com o prejuízo auditado em 2015 e ações que sugerem a quebra do princípio da transparência pregado pela Governança Corporativa, é possível concluir que houve falhas na aplicação da Governança Corporativa, findando em impactos não só nos resultados internos da empresa, mas também nos externos, já que a imagem da empresa ficou ligada à corrupção.

Além disso, a questão acima citada faz relação com a falha na prestação de contas de 2014 que reverberou pelos anos seguintes, pois os resultados

apresentados em demonstrações contábeis auditadas e não auditadas eram discrepantes.

Seguindo a análise das informações, verificou-se um prejuízo de R\$ 21.587 milhões somente em 2014 na empresa (Tabela 3).

Tabela 3 - Demonstração do Resultado do Exercício (DRE, 2014)

Nota	Consolidado		Controladora		
	2014	2013	2014	2013	
Receita de vendas	24	337.260	304.890	269.568	237.405
Custo dos produtos e serviços vendidos		(256.823)	(234.995)	(208.174)	(187.124)
Lucro bruto		80.437	69.895	61.394	50.281
Receitas (despesas)					
Vendas		(15.974)	(10.601)	(17.430)	(12.964)
Gerais e administrativas		(11.223)	(10.751)	(7.983)	(7.481)
Custos exploratórios para extração de petróleo e gás	15	(7.135)	(6.445)	(6.720)	(6.056)
Custos com pesquisa e desenvolvimento tecnológico		(2.589)	(2.428)	(2.562)	(2.389)
Tributárias		(1.801)	(1.721)	(1.045)	(949)
Reversão/perda no valor de recuperação de ativos - Impairment	14	(44.636)	(1.238)	(34.814)	58
Baixa de gastos adicionais capitalizados indevidamente	3	(6.194)	-	(4.788)	-
Outras despesas, líquidas	25	(12.207)	(2.347)	(15.436)	(6.794)
		(101.759)	(35.531)	(90.778)	(36.575)
Lucro (prejuízo) antes do resultado financeiro, participações e impostos		(21.322)	34.364	(29.384)	13.706
Resultado financeiro líquido	27	(3.900)	(6.202)	(3.737)	(2.071)
Receitas financeiras		4.634	3.911	3.312	3.778
Despesas financeiras		(9.255)	(5.795)	(5.804)	(2.856)
Variações monetárias e cambiais Líquidas		721	(4.318)	(1.245)	(2.993)
Resultado de participações em investimentos	11.3	451	1.095	3.730	14.094
Participação nos lucros ou resultados	22.7	(1.045)	(1.102)	(856)	(908)
Lucro (prejuízo) antes dos impostos		(25.816)	28.155	(30.247)	24.821
Imposto de renda e contribuição social	21.3	3.892	(5.148)	8.555	(1.413)
Lucro líquido (prejuízo)		(21.924)	23.007	(21.692)	23.408
Atribuível aos:					
Acionistas da Petrobras		(21.587)	23.570	(21.692)	23.408
Acionistas não controladores		(337)	(563)	-	-
		(21.924)	23.007	(21.692)	23.408
Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação (em R\$)	23.6	(1,65)	1,81	(1,66)	1,79

Fonte: Petrobras (2014).

No terceiro trimestre de 2014, não houve qualquer menção a prejuízos da empresa ou à presença de corrupção, evidenciando, assim, falha na transparência e na prestação de contas. Barbalho e Medeiros (2014) também destacaram a negligência aos princípios da Governança Corporativa em 2014 pela Petrobras, afirmando também como principais falhas a transparência e a prestação de contas.

Em 2015, a empresa foi a primeira a ser suspensa pelo IBGC do quadro de instituições associadas, por suas práticas não condizerem com os princípios adotados pelo órgão.

Ao analisar as demonstrações financeiras da empresa no ano de 2016, foi possível verificar que a empresa continuou a esclarecer sobre os impactos da Operação Lava Jato em seus resultados, o que evidencia maior preocupação com a

transparência e prestação de contas após vir a público o escândalo de corrupção. A empresa informa que se manteve em contínuo monitoramento das investigações para que qualquer ajuste demandado em seus cálculos fosse realizado. Em 2016, não identificaram necessidades de ajustes.

Até 2016, a empresa publicou já ter ingressado com 12 ações civis públicas por atos de improbidade administrativa, pedindo bloqueio de bens dos réus para futuro ressarcimento da Petrobras. Até o referido ano, a empresa já havia sido ressarcida em R\$ 662 mil, sendo R\$ 432 mil em 2016 e R\$ 230 mil em 2015, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Outras despesas líquidas (2016)

	Consolidado		Controladora	
	2016	2015	2016	2015
Paradas não programadas e gastos pré-operacionais	(6.560)	(4.156)	(6.460)	(4.113)
(Perdas) / Ganhos com processos judiciais, administrativos e arbitrais	(4.817)	(5.583)	(2.725)	(4.708)
Plano de pensão e saúde (inativos)	(4.956)	(3.790)	(4.722)	(3.619)
Gastos com PIDV	(4.082)	(417)	(3.647)	(326)
Realização de ajustes acumulados de conversão - CTA	(3.693)	-	-	-
PCLD sobre outros recebíveis	(2.225)	(1.206)	(148)	(1.175)
Relações institucionais e projetos culturais	(879)	(1.401)	(775)	(1.165)
Despesas operacionais c/ termelétricas	(337)	(386)	(332)	(428)
Provisão para assunção de dívidas de fornecedores com subcontratadas	(333)	-	-	-
Gastos com segurança, meio ambiente e saúde	(281)	(314)	(276)	(306)
Ressarcimentos de gastos referentes à Operação Lava Jato	432	230	430	230
Subvenções e assistências governamentais	587	62	122	50
Contratos de <i>Ship/Take or Pay</i>	949	777	956	625
Resultado com alienações e baixas de ativos ⁽¹⁾	951	(2.893)	1.399	(3.075)
Gastos/Ressarcimentos com operações em parcerias de E&P	1.988	1.863	1.988	1.863
Resultado relacionado a desmantelamento de áreas	4.864	(550)	4.886	(550)
Outros	1.467	(874)	(403)	(850)
Total	(16.925)	(18.638)	(9.707)	(17.547)

Fonte: Petrobras (2016).

Diante do exposto, percebe-se ações voltadas para o princípio da legalidade e da responsabilidade corporativa, já que as devoluções não foram feitas por livre e espontânea vontade, mas sim por ordens judiciais, sendo possível dizer que já existe um caminho para desvinculação da empresa ao escândalo, com suas sanções sendo devidamente cumpridas e expostas em demonstrações contábeis.

Em 2019, não se verificou qualquer menção ao caso, com a empresa voltando seus esforços para divulgação de seus resultados que se demonstraram positivos e em conformidade, demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Balanço Patrimonial Petrobras 2019

Ativo	Notas	Consolidado		Controladora		Passivo	Notas	Consolidado		Controladora	
		2019	2018	2019	2018			2019	2018	2019	2018
Circulante						Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	7	29.714	53.854	4.322	6.334	Fornecedores	15	22.576	24.516	34.453	29.140
Títulos e valores mobiliários	8	3.580	4.198	3.200	3.974	Financiamentos	32.1	18.013	14.207	150.931	105.527
Contas a receber, líquidas	13.1	15.164	22.264	78.813	36.731	Arrendamentos	33	23.126	89	40.265	792
Estoques	14	33.009	34.822	28.206	29.307	Imposto de renda e contribuição social	16.1	1.114	817	218	207
Imposto de renda e contribuição social	16.1	10.050	2.863	9.456	2.018	Impostos e contribuições	16.1	13.800	13.778	13.538	13.101
Impostos e contribuições	16.1	4.237	5.020	3.785	3.741	Dividendos propostos	34.6	6.278	4.296	6.165	3.894
Depósitos vinculados a class action	19.4	-	7.287	-	6.093	Salários, férias, encargos e participações	17	6.632	6.426	6.056	5.477
Outros ativos		6.014	5.758	6.617	5.738	Planos de pensão e saúde	18	3.577	3.137	3.577	2.976
		101.768	136.066	134.399	93.936	Provisão para processos judiciais e administrativos	19.1	-	13.493	-	11.673
						Acordo com autoridades norte americanas	21.1	-	3.034	-	3.034
						Outras contas e despesas a pagar		7.947	9.467	6.338	6.123
Ativos classificados como mantidos para venda	30	10.333	7.540	8.615	2.605	Passivos associados a ativos mantidos para venda	30	103.063	93.260	261.541	181.944
		112.101	143.606	143.014	96.541			13.084	3.808	12.506	3.610
								116.147	97.068	274.047	185.554
Não circulante						Não Circulante					
Realizável a longo prazo						Financiamentos	32.1	236.969	311.954	211.907	220.352
Contas a receber, líquidas	13.1	10.345	21.281	8.490	18.139	Arrendamentos	33	73.053	626	147.939	2.904
Títulos e valores mobiliários	7.2	232	205	208	202	Imposto de renda e contribuição social	16.1	2.031	2.139	1.984	2.090
Depósitos judiciais	19.2	33.198	26.003	32.861	24.476	Imposto de renda e contribuição social diferidos	16.6	7.095	2.536	9.974	1.028
Imposto de renda e contribuição social diferidos	16.6	5.593	10.384	-	-	Planos de pensão e saúde	18	103.213	85.012	101.192	78.901
Impostos e contribuições	16.1	15.877	16.959	15.363	15.633	Provisão para processos judiciais e administrativos	18.1	12.546	15.202	11.883	10.584
Adiantamento a fornecedores		1.313	2.575	1.029	9.555	Provisão para desmantelamento de áreas	20	70.377	58.637	70.127	58.332
Outros ativos		4.748	8.071	4.767	6.701	Outras contas e despesas a pagar		5.443	3.756	4.524	2.747
		71.306	85.478	62.718	74.706			510.727	479.862	559.530	376.938
								626.874	576.930	833.577	562.492
						Patrimônio líquido					
						Capital social realizado	34.1	205.432	205.432	205.432	205.432
						Reserva de capital, transações de capital e ações em					
Investimentos	29	22.166	10.690	182.666	175.827	tesouraria		2.449	2.458	2.665	2.674
Imobilizado	23.1	641.949	609.829	662.816	483.375	Reservas de lucros		124.829	95.364	124.613	95.148
Intangível	24.1	78.489	10.870	77.904	9.268	Outros resultados abrangentes		(37.169)	(26.029)	(37.169)	(26.029)
		813.910	716.867	986.104	743.176	Atribuído aos acionistas da controladora		295.541	277.225	295.541	277.225
						Atribuído aos acionistas não controladores	29.5	3.596	6.318	-	-
								299.137	283.543	295.541	277.225
		926.011	860.473	1.129.118	839.717			926.011	860.473	1.129.118	839.717

Fonte: Petrobras (2019).

Salienta-se que as demonstrações financeiras de 2019 da empresa já foram publicadas devidamente com os relatórios da auditoria independente, que informaram terem revisados todas as divulgações da empresa e que estavam em plena conformidade com seus resultados.

Além do problema relacionado à prestação de contas verificado no ano de 2014 e corrigido pela empresa nos anos seguintes, foi possível verificar que o princípio da integridade também foi ferido pela empresa, considerando que vieram a público problemas relacionados aos acionistas e à composição do Conselho de Administração, que é o centro da Governança Corporativa, verificando-se interferências no processo de escolha.

O resultado da infringência dos princípios da Governança Corporativa foi a suspensão da Petrobras do quadro de associados do IBGC por um ano, encerrando-se somente em julho de 2016. Além disso, a empresa que até então ocupava o nível 2 de Governança Corporativa, que preza por regras mais rigorosas de transparência e prestação de contas, foi rebaixada, sem ocupar nenhum segmento da BM&FBOVESPA. Desde 2017, a empresa já conseguiu retornar para o nível da Bovespa.

Portanto, é possível concluir que os gargalos para o exercício da Governança Corporativa, conforme a sua definição (SILVA *et al.*, 2015), estão na prática dos princípios da transparência e prestação de contas, o que, conseqüentemente, afeta os princípios da responsabilidade corporativa e social, princípios estes difundidos pela Governança Corporativa. Tal atitude demonstra a fragilidade da Governança Corporativa mesmo diante da sua forma de aplicação e como as empresas podem ser impactadas com fraudes e esquemas de corrupção, quando há gargalos em sua aplicação.

4.3 Mudanças para a prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre o período de 2014 a 2020

Considerando o período de 2014 a 2020, foi possível verificar que mudanças foram realizadas nos princípios de Governança Corporativa adotados pela Petrobras. Em 2016, as alterações nas práticas de Governança Corporativa começaram a ser implementadas pela empresa. O Quadro 5 apresenta a lista de mudanças elencadas em 2016.

Quadro 5 - Mudanças implementadas nos princípios da Governança Corporativa adotados pela Petrobras previstas em 2016

Revisão do Modelo de Governança e Gestão da Petrobras
Implantação dos Comitês Técnicos Estatutários
Implantação dos Comitês Executivos
Instalação do Comitê de Auditoria Estatutário
Divulgação dos instrumentos da governança
Revisão do Estatuto Social da Petrobras
Avaliação do Conselho de Administração, dos Comitês do Conselho e da Diretoria Executiva
Indicação de Diretores Executivos e Gerentes Executivos
Processo de sucessão da Diretoria Executiva, de membros da Administração Superior e de Assistentes e Assessores Técnicos do CA
Atualização do Código de Boas Práticas
Programa de Treinamento e Capacitação em Governança Corporativa
Política de Indicação dos Membros do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Petrobras
Política de Transações com Partes Relacionadas da Petrobras
Política de Distribuição de Dividendos
Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e de Negociação de Valores Mobiliários da Petrobras
Política de Comunicação
Comitê de Minoritários

Fonte: elaborado pela autora com base na Carta de Políticas Públicas e Governança Corporativa da Petrobras (2016).

Em 2017, com mudanças sendo implementadas constantemente em sua forma de atuação com a Governança Corporativa, a empresa pode voltar a aderir a um segmento da BM&FBOVESPA, voltando ao nível 2 e ficando sob supervisão da BOVESPA enquanto companhia aberta.

Em sua pesquisa, Lenz e Rodrigues (2019) compilaram as mudanças que foram realizadas pela empresa após a Operação Lava Jato com vistas a adequar sua Governança Corporativa.

Dessa forma, apresenta-se os resultados pelos autores novamente compilados neste estudo, para fins comparativos nesta pesquisa, e apresentados no Quadro 6 com vistas a uma melhor visualização dessas mudanças.

Quadro 6 - Mudanças novas e aperfeiçoadas da Governança Corporativa adotados pela Petrobras em 2016 e 2017

2016	
Novas implementações	Aperfeiçoamento
Aprovação da política de Conformidade Corporativa	Treinamentos com empregados e administradores acerca de prevenção à corrupção
Constituição de comissões internas de apuração com o intuito de apurar indícios ou ocorrências em desacordo a normas ou regulamentos corporativos	Revisão da iniciativa “Agentes de Compliance”
	Processo de Background Check de integridade antes da tomada de decisão para a designação de pessoas para posições-chave na companhia
	Avaliação de cerca de 12 mil processos de DueDilligence de Integridade sobre os fornecedores
2017	
Novas implementações	Aperfeiçoamento
Criação da função de Diretor Adjunto de Governança e Conformidade	Revisão do Código de Boas Práticas
Criação do Programa de Treinamento para Administradores	Revisão do Estatuto Social
	Ampliação das funções do comitê de minoritários

Fonte: Adaptado de Lenz e Rodrigues (2019).

Como é possível verificar no Quadro 6, foram necessárias mudanças voltadas desde o aperfeiçoamento de práticas já adotadas pela empresa até a criação de novos postos, destacando as comissões internas para apuração de indícios de fraudes criada em 2016 e acreditando ser um dos principais pontos positivos. Importante mencionar que muitas alterações também se devem às exigências trazidas pela publicação da Lei n. 13.303/2016, a chamada Lei das Estatais, entre elas, cita-se em 2018 a criação do Comitê de Auditoria Estatutário

(CAE) e a obrigatoriedade de encaminhamento de denúncias de fraude e de corrupção pela ouvidoria geral ao CAE. Quando se compara os resultados de Lenz e Rodrigues (2019) aos verificados nesta pesquisa (Quadro 6), é preciso perceber concordância entre os termos encontrados e as questões burocráticas realizadas a fim de melhor direcionar a prática dentro da empresa.

Em 2018, a empresa seguiu aprimorando sua Governança Corporativa e tem se destacado com suas práticas. Os princípios adotados pela empresa, em 2019 e 2020, foram compilados e estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7- Princípios de Governança Corporativa adotados pela Petrobras

2019 e 2020
A Petrobras é uma companhia aberta, tendo suas ações negociadas em bolsas de valores, e, dessa forma, é regida, primordialmente, pela Lei das S.A.;
Seus administradores devem, além de desempenhar suas atribuições para lograr os fins e no interesse da Companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa, servir à mesma com lealdade;
É necessário que tanto os administradores quanto os funcionários da Petrobras pautem sua conduta de acordo com os mais altos padrões éticos, evitando qualquer conflito de interesse ou impropriedade na negociação com valores mobiliários de emissão da Companhia.
Cada política adota outros princípios a serem seguidos, com a ética, a transparência e a prestação de contas ganhando destaque.

Fonte: elaborado pela autora com base em Código de Boas Práticas da Petrobras 2019 e 2020.

Diante do exposto no Quadro 7, que trata dos princípios da Governança Corporativa adotados pela Petrobras nos anos de 2019 e 2020, verifica-se que em ambos os anos a Petrobras manteve a adoção destes. Os mesmos princípios são pautados no desempenho da função dos colaboradores da organização direcionados pela boa conduta e execução de suas atividades laborais com vistas a beneficiar a organização exclusivamente, sem interesses próprios individualizados.

Salienta-se que as detecções dos gargalos verificados na Governança Corporativa da Petrobras se devem ao trabalho executado na Operação Lava Jato, com uma investigação que conseguiu demonstrar as práticas corruptivas na empresa, sendo possível dizer que as mudanças necessárias são consequência dessa investigação, com os dados verificados, repercutindo não somente no ambiente interno da empresa, mas nacionalmente, dada a importância da empresa para o cenário brasileiro.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi feito um estudo sobre a Governança Corporativa como mecanismo de prevenção e identificação de fraudes, considerando o caso da Petrobras como meio de análise, dado o escândalo sofrido pela empresa em 2014 pelas fraudes e corrupção descobertos pela Operação Lava Jato. A partir do estudo, foi possível entender que as fraudes podem mesmo impedir o crescimento de uma empresa. A Governança Corporativa contribui no processo de evitar e identificar fraudes, tendo em vista às exigências trazidas para as empresas em relação à prestação de contas, transparência e integridade, todavia, é possível dizer que, sem a devida auditoria e fiscalização, ela sozinha não pode garantir a não ocorrência de crimes de fraude e corrupção.

Os princípios da Governança Corporativa na Petrobras foram detectados neste estudo como adequados ao nível 2 da Bovespa, primando pela transparência, publicidade e ética na conduta de seus funcionários, ainda que seja questionado se, na prática, esses princípios estão sendo de fato seguidos, considerando que em 2014 também eram listados como princípios adotados pela empresa e não evitou os crimes de fraudes e corrupção em seus negócios.

Quanto aos principais gargalos da prática de Governança Corporativa na Petrobras entre o período de 2014 a 2020, foi possível identificar que, no ano do escândalo, foram infringidos os princípios da prestação de contas e da integridade, houve discrepância nos resultados publicados, bem como interferência na composição do Conselho de Administração. Todavia, a partir de 2015, são verificadas informações de ajustes na Governança Corporativa por parte da empresa, não sendo identificadas discrepâncias a partir do referido ano. Importante mencionar a significativa relevância da auditoria independente nesse processo, considerando uma maior credibilidade dos dados publicados.

Por fim, foram averiguadas que as principais mudanças implementadas na Governança Corporativa da Petrobras na prevenção e detecção de fraudes e corrupção entre os anos de 2014 a 2020 se relacionaram ao desempenho da função dos colaboradores da organização direcionados pela boa conduta e execução de suas atividades laborais com vistas a beneficiar a organização exclusivamente, sem interesses próprios individualizados, estando toda a sua conduta pautada nas exigências do nível 2 da Bovespa.

Ao final deste estudo verifica-se que a Governança Corporativa não foi suficiente para evitar e identificar a ocorrência de crimes de fraude e corrupção no âmbito da Petrobras, mesmo estando lista no nível 2 da Bovespa, dados os gargalos verificados nos princípios da prestação de contas e da integridade em 2014, percebendo-se a necessidade da auditoria independente como base para a credibilidade da prática da Governança Corporativa, já que confirma os dados publicados, assim como uma fiscalização mais atenta da Bovespa em relação ao cumprimento das exigências para estar listada em seus níveis.

As limitações deste estudo se voltaram para a ausência de uma análise sobre as falhas na prática da auditoria independente na Petrobras, considerando que, na época do escândalo, era auditada por uma grande empresa do setor, fazendo-se importante melhor compreensão sobre o assunto. Diante disso, sugere-se para pesquisas futuras, um estudo sobre a atuação da auditoria independente como ferramenta de credibilidade da prática de Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS

ACFE - ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the nations on occupational fraud and abuse**. Global Fraud Study: ACFE, 2016.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRANDE FILHO, Antônio Cláudio. **Falhas de governança corporativa – Caso: Petrobras**. 2015. 45p. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro 2015.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIGNOTTO, Newton. Corrupção e opinião pública. In: AVRITZER, Leonardo (Org.); FILGUEIRAS, Fernando (Org.). **Corrupção e sistema político no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011, p. 15-42.

BOCHENEK, Antônio César; PEREIRA, Jânio Luiz. Corrupção sistêmica no Brasil: Enfrentamento e dificuldades. **Revista Jurídica da FANAP**, v. 5, n. 1, 2018.

BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo. **Regulamento dos níveis 1 e 2 de governança: empresas – níveis de Governança Corporativa**. São Paulo: Bovespa, atualizado em maio de 2006.

BRASIL 247. Petrobras, lucros e perdas. **Brasil 247**, 2019. Disponível em: <http://www.brasil247.com/pt/247/portfolio/94194/petrobras-lucros-e-perdas.htm>. Acesso em: 19 set. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de combate a fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2018.

BUENO, Eduardo. **A coroa, a cruz e a espada: Lei, ordem e corrupção no Brasil Colônia**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2016.

DIAS, José Luciano de Mattos; QUAGLINO Maria Ana. **A Questão do petróleo no Brasil – uma história da PETROBRAS**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV / PETROBRAS, 1994. 120 p.

DUARTE JÚNIOR, Antônio Marcos. Governança Corporativa na Petrobras? **Revista Brasileira de Casos de ensino administração**, v. 6, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv6n1c4>. Acesso em: 20 set. 2020.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FARIA, L. C. S. *et al.* O impacto da governança corporativa no risco da empresa Petrobras. **Simpósio de Excelência em Gestão e Transparência**, p. 1-15, 2015.

FERREIRA, Mariza Marques. **Caderno de pesquisa**. São Paulo, 2010 Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/cardernopesquisa/article/view/188>. Acesso em: 19 set. 2020.

FIUZA, Melissa Helena Bezerra; FERREIRA, Leandro. A governança corporativa como instrumento para evitar a falência de empresas. **Revista Ensaios Pioneiros**, v. 4, n. 1, p. 61-78, 2020.

FORTINI, Cristina; SHERMAM, Ariane. Corrupção: causas, perspectivas e a discussão sobre o princípio do bis in idem. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 5, n. 2, p. 91-112, 2018.

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.

FREITAS, Maria *et al.* Jeitinho brasileiro: a corrupção como construção sociocultural brasileira. **Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 10, n. 1, 2018.

FREITAS JÚNIOR, Luiz Romeu de; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Estratégias de Racionalização da Corrupção nas Organizações: Uma Análise das Declarações de Acusados em Casos de Corrupção no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 8-23, 2018.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOUAISS, Antônio. **Novo dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBCG, 2009.

_____. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LENZ, Adilson Astir; RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. **Implementações na política de governança corporativa da Petrobras após a Operação Lava Jato**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197621/001098138.pdf?sequence=1> Acesso em: 20 set. 2020.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

MACHADO, Cláudio Morais. **A importância dos preceitos de governança corporativa de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração. **RAGC**, v. 4, n. 10, 2016.

MARAGNO, Lucas Martins Dias; KNUPP, Paulo de Souza; BORBA, José Alonso. Corrupção, lavagem de dinheiro e conluio no Brasil: evidências empíricas dos vínculos entre fraudadores e cofraudadores no caso Lava Jato. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. 5-18, 2019.

MARTINEZ, Antonio Lopo; SILVA, Renan Ferreira da. Agressividade Fiscal e o Custo de Capital de Terceiros no Brasil. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 240-251, 2017.

MARTINS, Orleans Silva; VENTURA JÚNIOR, Raul. Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 65-84, 2020.

MEDEIROS, Lucas. O caso da governança corporativa na Petrobras e a necessidade de reencontrar os fundamentos da governança corporativa no Brasil. **Revista RI**, n. 191, mar. 2015.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina elaboração de trabalhos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, Fernando Luís. Unificando os conceitos de corrupção: uma abordagem através da nova metodologia dos conceitos. **Revista Brasileira de ciência política**, n. 25, 2018.

MOSQUÉRA, Júlio. **E eu com isso?** Entenda como a política influencia o seu dia a dia. São Paulo: Globo, 2006.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2015. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na Prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

PAPINI, Antônio Marco. **Controle Interno evita fraudes e erros**. Revista Consultor Jurídico, 2009. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2009-fev-06/controle-interno-sao-principal-arma-evitar-fraudes-erros>. Acesso em: 16 set. 2020.

PEREIRA, Virgílio Eliel. **Prevenção contra a corrupção nas organizações: um estudo das fragilidades e antecedentes da corrupção no caso Odebrecht**. 2018.110 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional, Uberlândia, 2017.

PETROBRAS. **Modelos de Governança**. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca-corporativa/modelo-de-governanca>. Acesso em: 20 set. 2020.

PIMENTEL, Isabella Arruda. **A corrupção no Brasil e a atuação do Ministério Público**. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

RIBEIRO, Maisa de Souza; LUCA, Márcia Martins Mendes de; AZEVEDO, Ricardo Rocha de. Editorial número temático Fraudes e Corrupção: o que Contabilidade e Organizações têm a dizer? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 13, p. 1, 2019.

RODRIGUES, Marlene; DALONGARO, Roberto. Governança corporativa. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, abr. 2018.

ROMEIRO, Adriana. **Corrupção e poder no Brasil: uma história, séculos XVI a XVIII**. Rio de Janeiro: Autêntica, 2017.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS LEITÃO, Manuel *et al.* Governança Corporativa E Mercado De Capitais: Uma Análise Das Mudanças Institucionais E A Experiência Brasileira Dos Anos 2000. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n. 17, p. 255-271, 2016.

SETUBAL JÚNIOR, Waldemiro. **Governança Corporativa – Foco Petrobras**. Rio de Janeiro, 2002.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa: No Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

SOARES, Inaldo de Vasconcelos. **Fraudes nas gestões públicas e privadas**. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

THE ECONOMIST. **Corruption in Brazil: Weird justice**. 2015. Disponível em: <https://www.economist.com/the-americas/2015/12/10/weird-justice>. Acesso em: 15 set. 2020.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

VILELA, Eunice Henriques Pereira *et al.* A Petrobras após os escândalos de corrupção da operação Lava-Jato: uma análise do valor da empresa até 2016. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 7, n. 3, p. 09-26, 2018.