

GOVERNANÇA CORPORATIVA, TRANSPARÊNCIA E CONTROLE INTERNO: um estudo de caso na Odebrecht.

CORPORATE GOVERNANCE, TRANSPARENCY AND INTERNAL CONTROL: a case study at Odebrecht.

Weslayne da Silva Dias¹
Antonielle Pagnussat²

RESUMO

Diante dos escândalos descobertos com a investigação da Operação Lava Jato, nos anos de 2014 a 2016, grandes grupos empresariais se viram envolvidos nas investigações, entre eles a Organização Odebrecht, considerada a empresa com o maior esquema de corrupção do mundo, esse fato impactou fortemente em sua imagem, comprometendo seu valor de mercado. O presente trabalho tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais seriam as falhas de Governança Corporativa e de Controle Interno que facilitaram o esquema de corrupção na Odebrecht? Nesse sentido, este estudo tem como objetivo verificar as práticas de Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno, aplicadas pela Odebrecht, de forma a identificar os motivos que favoreceram as fraudes. A metodologia adotada para a confecção deste trabalho se divide: quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada; quanto à solução de um problema, pesquisa qualitativa; quanto aos objetivos é classificada como pesquisa exploratória; quanto aos procedimentos é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica com aplicação de um estudo de caso. A coleta de dados foi composta por dados extraídos do site da Odebrecht, e de pesquisa documental na mídia eletrônica. Os resultados foram alcançados apontando que a Organização infringiu os princípios de Governança Corporativa e que não possuía nenhum tipo Controle Interno. Verificou-se que após o escândalo foram implantadas políticas mais rigorosas, demonstrando com essa mudança importantes avanços em sua Governança, denominada Jornada de Transformação.

Palavras Chaves: Odebrecht. Corrupção. Governança Corporativa. Controle Interno.

ABSTRACT

Faced with the scandals discovered with the investigation of Operation Lava Jato, from 2014 to 2016, large business groups were involved in the investigations, including the Odebrecht Organization. Considered to be the company with the largest corruption scheme in the world,

¹ DIAS, Weslayne da Silva: Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena, Juína – MT, FONE (66) 3566 1875, e-mail: weslaynedias21@gmail.com

² PAGNUSSAT, Antonielle. Mestra em Ciências Contábeis pela Fucap Business Scholl. Coordenadora e docente do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena, Juína – MT, FONE (66) 3566 1875, e-mail: antonielle.pagnussat@gmail.com

this fact strongly impacted its image, losing its market value. The present work has as research problem the following question: What would be the Corporate Governance and Internal Control failures that facilitated the corruption scheme at Odebrecht? In this sense, this study aims to verify the practices of Corporate Governance, Transparency and Internal Control, applied by Odebrecht, in order to identify the reasons that favored fraud. The methodology adopted for the preparation of this work is divided: as to nature was applied research, as the solution of a problem, qualitative research, as the objectives is classified as exploratory research, as the procedures is characterized as a bibliographic research with application of a case study. Data collection consisted of data extracted from the Odebrecht website, and documentary research in the electronic media. The results were achieved by pointing out that the Organization violated the principles of Corporate Governance and had no Internal Control. It was found that after the scandal, stricter policies were implemented, demonstrating with this change important advances in its Governance, called the Journey of Transformation.

Keywords: Odebrecht. Corruption. Corporate Governance. Internal Control.

1 INTRODUÇÃO

A corrupção é um tema complexo, e se tornou uma das palavras mais utilizadas no Brasil, após ser deflagrada a Operação Lava Jato no ano de 2014, tendo como resultado escândalos envolvendo executivos de grandes empresas e políticos do Brasil, entre as empresas listadas nas fraudes e corrupções encontra-se o Grupo Odebrecht (RAMALHO, 2018).

A Odebrecht S.A. revelou um enorme esquema de corrupção, conhecido como o caso mais organizado da história do capitalismo, institucionalizado por sua alta cúpula. Detentora de grande participação econômica e política no Brasil, os reflexos diretos dessas investigações provocaram queda brusca das ações da empresa no mercado (DESIDÉRIO, 2018).

A partir dos escândalos de corrupção envolvendo a Organização Odebrecht S.A. apresentados pelos meios de comunicações e divulgados com grande repercussão no meio empresarial e mídia internacional, vieram à tona questões como falhas no princípio da Governança Corporativa, falta de Transparência e falhas no Controle Interno, que passaram a ser fundamentais neste contexto. Com base na delimitação do tema, a problemática pesquisada para o estudo é: Quais seriam as falhas de Governança Corporativa e de Controle Interno que facilitaram o esquema de corrupção na Odebrecht?

Buscando responder o problema de pesquisa são definidos objetivos do estudo. O Objetivo Geral da pesquisa é evidenciar as práticas de Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno, aplicadas pela Odebrecht, de forma a identificar os motivos que favoreceram as fraudes, em um estudo de caso. Para facilitar o alcance do objetivo geral definem-se os objetivos específicos conforme se apresentam: realizar o levantamento bibliográfico relacionado ao conceito sobre Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno; verificar as falhas na Governança Corporativa na empresa Odebrecht; analisar e interpretar as informações adquiridas a fim de responder a problemática da pesquisa.

A escolha pelo tema da pesquisa justifica-se pela importância de uma boa Governança Corporativa fortalecida e independente aliada a um bom Controle Interno para auxiliar no

processo de tomada de decisão e de minimização dos riscos de fraudes nas organizações. Sendo assim, o presente trabalho contribui no interesse a nível acadêmico de forma muito intensa em aprimorar e aprofundar os conhecimentos adquiridos na academia, bem como formação acadêmica da autora.

O trabalho está dividido estruturalmente da seguinte forma: a primeira seção conta com a introdução que é composta pela contextualização, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e estrutura do trabalho; na segunda seção aborda todo o referencial teórico, constituído de conceitos e definições de Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno; na seção 3, apresenta-se a metodologia utilizada, na seção quatro consta a análise e discussão dos resultados; e finalmente na seção cinco a conclusão evidenciando as respostas do problema, os objetivos atingidos, considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Governança Corporativa no Mundo

O tema Governança Corporativa (GC), surgiu entre os anos 80 (oitenta) e 90 (noventa), notado inicialmente nos Estados Unidos e Inglaterra, devido à necessidade de proteger os acionistas minoritários de abusos causados pelos executivos da organização (GEOCZE, 2010).

Em decorrência desses conflitos entre o principal (acionistas), o agente (gestor) e demais partes interessadas (*stakeholders*) nos negócios da empresa, surgiu a carência de estudos intensificados no contexto empresarial e governamental, resultando em mudanças na legislação, criação de práticas e maior exigência dos gestores na condução dos negócios (SERAFIM; QUELHAS; ALLEDI, 2010).

Com a expansão da presença ativa dos investidores empresariais nas Bolsas de Valores e a necessidade de garantia cada vez maior na atuação dos gestores no sentido de agirem em torno dos interesses da organização, os mecanismos de Governança passaram a ganhar mais destaque no âmbito empresarial (PATUZZO; SCARATE, 2009).

Chang *et al.* (2015) averiguaram que as organizações que aderem as boas práticas de Governança Corporativa e possuem maior qualidade da mesma enfrentam menos problemas decorrentes da relação entre o principal e o agente, aprimoram o funcionamento empresarial, diminuem a discordância de informação e alcançam a máxima eficiência melhorando sua importância de mercado.

Ao investigarem o conceito de Governança Corporativa, Leal e Camuri (2008) verificaram que o espaço em que a Governança se move, é determinado por um sistema de poder, que compreende assuntos associados aos métodos de tomada de decisão, ao exercício da liderança, influenciados por entidades legais e pelos termos regulatórios de cada país.

Nassif e Souza (2013) em seus estudos apontam que existem duas linhagens no que diz respeito ao sistema de Governança Corporativa. Uma delas está fundamentada no sistema anglo-saxônico, existente nos Estados Unidos e Reino Unido, enquanto a outra nipo-germânico predomina no Japão e na Alemanha. Nesse sentido, o motivo principal das organizações praticarem o sistema anglo-saxônico é a geração de valor para o acionista (*shareholder*), já para organizações que adotam o nipo-germânico o objetivo é a procura pela

concordância entre os negócios dos sócios com as outras partes interessadas (*stakeholders*) (NASSIF; SOUZA, 2013).

A Governança insere-se no campo de conhecimento que envolve todas as partes presentes no processo de decisão, como administradores, sócios e possíveis investidores, que a todo o momento procuram informações importantes e compreensíveis para reduzir riscos decorrentes de suas decisões (CHANG *et al.*, 2015). Dessa forma, o governo, empresas de Auditoria e órgãos reguladores passaram a adotar providências para aperfeiçoar sua Governança Corporativa, elevando o nível de confiança dos acionistas e potenciais investidores em relação à Transparência na divulgação de informações (ALKHADASH; AL-SARTAWI, 2010; MOUSA; DESOKY, 2012).

Nesse contexto, as boas práticas de Governança asseguram igualdade aos acionistas, Transparência e sensatez pelo resultado. A organização que escolhe a boa prática de Governança Corporativa deve exercer os princípios da Transparência, a Prestação de Contas, Equidade e a Responsabilidade Corporativa (BENEDICTO *et al.*, 2013).

Com a finalidade de apresentação, o quadro 1 a seguir descreve os princípios da Governança Corporativa:

Quadro 1 - Princípios Básicos da GC

Princípios Básicos	Definição
Transparência	As informações e quaisquer decisões devem ser mostradas de forma clara a todos aqueles que se relacionam com a empresa.
Prestação de Contas	Aqueles que detêm responsabilidades na organização devem prestar contas das ações e decisões tomadas, assumindo consequência dos atos que praticarem.
Equidade	Diz respeito em tratar todos iguais, ou seja, oferecer uma relação igualitária que deve ser estabelecida e incentivada entre todas as partes envolvidas (<i>stakeholders</i>).
Responsabilidade Corporativa	A empresa deve levar em conta a sustentabilidade, conservando seu papel social, respeitando o meio ambiente, protegendo a longevidade da organização.

Fonte: Adaptado de Nogueira, Garcia e Ramos (2012)

Depois de propagar-se pelos Estados Unidos, Europa e outros países, o aspecto da Governança passa a se destacar no Brasil (BENEDICTO *et al.*, 2013).

2.2 Governança Corporativa no Brasil

No Brasil a partir dos anos 1990 o termo Governança Corporativa, vem se destacando nas organizações como mecanismo para minimizar os conflitos de interesses por meio da utilização de boas práticas (MAZZIONI *et al.*, 2015).

A manifestação da Governança Corporativa no país acelerou-se a partir dos processos de globalização, privatização e regulamentação da economia, que resultaram em um diferencial competitivo para os negócios realizados no país. As práticas de Governança ganharam corpo e se tornaram prioridade para as empresas, tendo em vista que as pesquisas apontam que quando aderem a um modelo de Governança eficiente as organizações apresentam um aumento no valor de comércio financeiro (BENEDICTO *et al.*, 2013).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a mesma caracteriza-se como o sistema em que as organizações são administradas, monitoradas e incentivadas, abrangendo a relação entre todas as partes interessadas, ou seja, proprietários,

membros do conselho, diretores e componentes dos órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa alteram princípios fundamentais em referências objetivas, aperfeiçoando interesses com o objetivo de proteger e melhorar o valor financeiro da empresa, e colaborando com a essência da gestão e sua conservação (IBGC, 2015).

As melhores práticas de Governança são designadas conforme o ambiente social presente em cada país. O modelo de Governança Corporativa brasileiro assemelha-se ao sistema nipo-germânico (Japão e Alemanha), com forte influência nas empresas orientando o bom relacionamento entre todas as partes interessadas (IBGC, 2015).

Em seus estudos GEOCZE (2010) considera que o cuidado da Governança Corporativa é produzir um grupo apropriado de mecanismos, assegurando que a conduta dos gestores coincida ao interesse dos sócios. Organizações que priorizam as boas práticas de Governança Corporativa exercem a Transparência, Prestação de Contas e Equidade. Para que essa conduta de gestão encontre-se presente em seus regulamentos, o comportamento do Conselho da Administração (CA) da empresa é imprescindível, realizando procedimentos, escolhendo a Diretoria, supervisionando e analisando o desempenho da Administração, e elegendo a Auditoria Independente (GEOCZE, 2010).

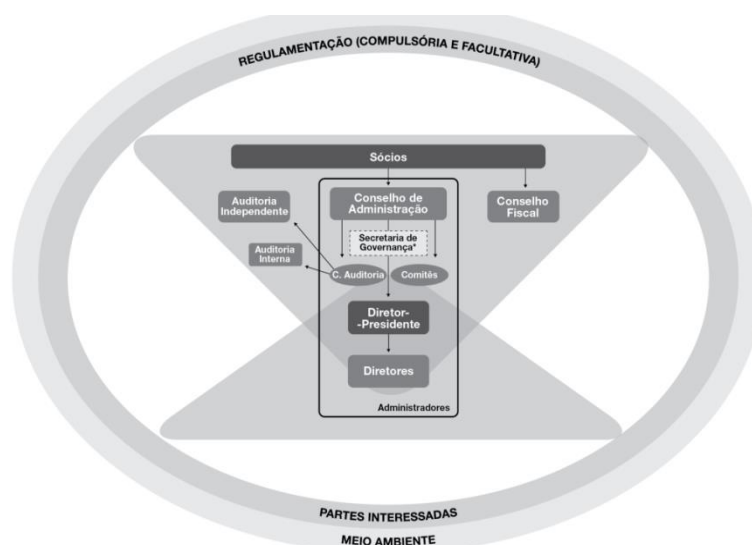
Normalmente a Governança Corporativa é compreendida como prática de alta administração. Embora isso esteja correto, a Governança em certo momento só é conveniente se apresentar valores positivos em todos os níveis da administração. Nesse momento, ocorre o elo da Governança com a área de Auditoria (LUCA *et al.*, 2010).

A Governança deve atentar-se pela Transparência das informações. Devido ao aumento das necessidades das empresas em suprir questões de fragilidades detectadas nas demonstrações contábeis foi sugerida a criação do Conselho de Administração e como suporte o Comitê de Auditoria (CARMONA; PEREIRA; SANTOS, 2010).

No cenário atual, o Comitê de Auditoria predomina como um dos amplos temas discutidos dentro do movimento de Governança Corporativa, passando a ser uma das principais ferramentas para melhoria e o aperfeiçoamento das informações geradas pela empresa (LUCA *et al.*, 2010).

Quanto à estrutura da Governança, de acordo IBGC é constituída pelos Sócios, Conselho da Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle (IBGC, 2015).

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2015)

Nesse sentido, o Conselho da Administração e a Estrutura de Propriedade são considerados mecanismos essenciais da Governança, pois estão concentrados nos interesses do principal e dos agentes, com intuito de diminuir conflitos de interesses, proporcionando requisitos capazes de desenvolver e executar estratégias colaborando para melhor tomada de decisão (RIBEIRO, 2016).

Ainda de acordo com Ribeiro (2016) a Estrutura de Propriedade é uma das mais importantes entre os mecanismos da Governança Corporativa, pois enfatiza as premissas indispensáveis para a proteção legal dos direitos dos investidores, influenciando no valor da empresa e alinhando a participação acionária. No Brasil, há uma grande centralização de ações por parte dos acionistas e controladores, e não essencialmente entre os dirigentes da organização, dessa forma, a Estrutura de Propriedade, quando centrada em acionistas majoritários, compreende uma condição positiva, ocasionando reflexos sobre o desempenho das funções de monitoramento sobre as ações dos gestores e o interesse na maximização de riqueza dos acionistas (SAITO; SILVEIRA, 2008).

Matragano, Bernardes e Gonçalves (2015) retratam que a Governança Corporativa centraliza na igualdade de diferentes interesses, não focando somente no aspecto financeiro, mas também na melhoria de lucros, dessa forma, a Governança está fundamentada em valores que lhe oferecem equilíbrios, que ligam percepções, práticas e métodos de alta gestão. A Governança não se restringe somente às companhias que possuem capital aberto e tem participação na Bolsa de Valores, mas também todas aquelas que procuram uma relação de Transparência e confiança com todas as partes envolvidas (CATAPAN; COLAUTO; BARROS, 2013).

2.2.1 Auditoria e o Comitê de Auditoria

Há uma diversidade de conceitos que envolvem a definição da palavra auditoria, na visão de Attie (2011) auditoria é considerada uma atividade de especialização na área contábil que objetiva testar a eficiência e eficácia da administração do patrimônio da empresa, com a finalidade de apresentar uma opinião sobre os dados informados.

Lins (2017) descreve a auditoria como uma conferência, averiguação, apreciação e observação, além de apresentação das conclusões de um objetivo proposto. Em seus estudos Lorenzoni e Vieira (2013) conceituam a auditoria como o método de examinação das ações realizadas por uma organização, através de análise das demonstrações contábeis, apresentando os resultados das operações e as possíveis alterações, ou seja, é feito todo um estudo e levantamento das transações realizadas pela empresa de modo a evidenciar a veracidade dos registros e das demonstrações contábeis.

A auditoria contábil desempenha um importante papel na análise das práticas utilizadas pelas empresas. Dessa forma, a presença da auditoria nas empresas ajuda na qualidade e na fidedignidade das informações, evidenciando mais segurança e auxílio na tomada de decisão dos investidores (RITTA, 2010).

De acordo com Lins (2017) a auditoria se divide em dois tipos: Auditoria Interna, que é executada geralmente por auditores internos; e auditoria externa, que é desempenhada por auditores independentes. A auditoria interna é atividade desempenhada pela própria empresa independente das suas tarefas auditadas, voltada para exames de avaliação e adequação dos sistemas de gestão do risco, de Controle Interno e de Governança. Nesse contexto, envolve ainda as verificações da legalidade, análise do desempenho de planejamentos estratégicos e operacionais, recomendações, conselhos, e informações concernentes para colaboração nos processos de gestão da organização (ALVES, 2015).

A auditoria externa é aquela executada por um auditor independente, ou seja, um profissional liberal, sem vínculo empregatício com a organização auditada e que poderá ser contratada para auditoria constante ou eventual. Seu objetivo principal é revisar as demonstrações contábeis, o sistema de Controles Internos e o sistema contábil da entidade auditada (VICENTE, 2014).

O Conselho de Administração, dentro das boas práticas de Governança Corporativa, pode determinar vários comitês para contribuir no desempenho de suas atividades. Entre esses comitês, destaca-se o Comitê de Auditoria, encarregado de averiguar as informações que envolvem as demonstrações contábeis, Controles Internos, área financeira, auditoria interna e externa (CUNHA *et al.*, 2014).

O IBGC (2015) conceitua o Comitê de Auditoria como o Órgão com função de cuidar das ações especificadas pelo Conselho de Administração, monitorando o Controle Interno e as demonstrações financeiras, a fim de assegurar a fidedignidade e plenitude das informações, objetivando a proteção da empresa e os demais usuários. Para Rosetti (2019), o Comitê de Auditoria deve desempenhar as seguintes funções: gerência da integridade e da qualidade dos métodos contábeis e dos demonstrativos comuns de resultados; averiguação da concordância dos atos da gestão, cumprimento das leis regulamentos e estatutos; instrução das relações da empresa com os investidores e observadores; supervisão e análise de gerenciamento de riscos.

Buscando investigar o Comitê de Auditoria, Beuren *et al.* (2013), explicam que estes desempenham uma função importante na supervisão do processo de informação, possibilitando maior Transparência nas atividades da organização. No mesmo estudo, os autores relatam que no Brasil o Comitê de Auditoria deve ser constituído por membros do Conselho da Administração, sendo no mínimo três membros, todos devem possuir conhecimento na área contábil, assegurando a qualidade das informações.

2.3 Transparência

Para que uma empresa se destaque no Novo Mercado competitivo é necessário à mesma se ater e aplicar a Transparência da Informação (*Disclosure*), disponibilizando para as partes interessadas dados de seus negócios, garantindo a entusiasmo e a satisfação dos investidores, e reduzindo possíveis conflitos de interesses (PIRES; MACAGNAN, 2013).

Nesse contexto, o Novo Mercado deixa claro que suas diretrizes têm caráter de orientação às entidades que aderirem, com o objetivo principal de aprimorar o mercado de ações, tornando-o mais transparente e desenvolvido, respeitando os acionistas de cada companhia, através de regras rígidas. A partir de então, cabe à organização estabelecer metas que se encaixem a realidade do sistema de Governança Corporativa e de seus integrantes (VIEIRA *et al.*, 2012).

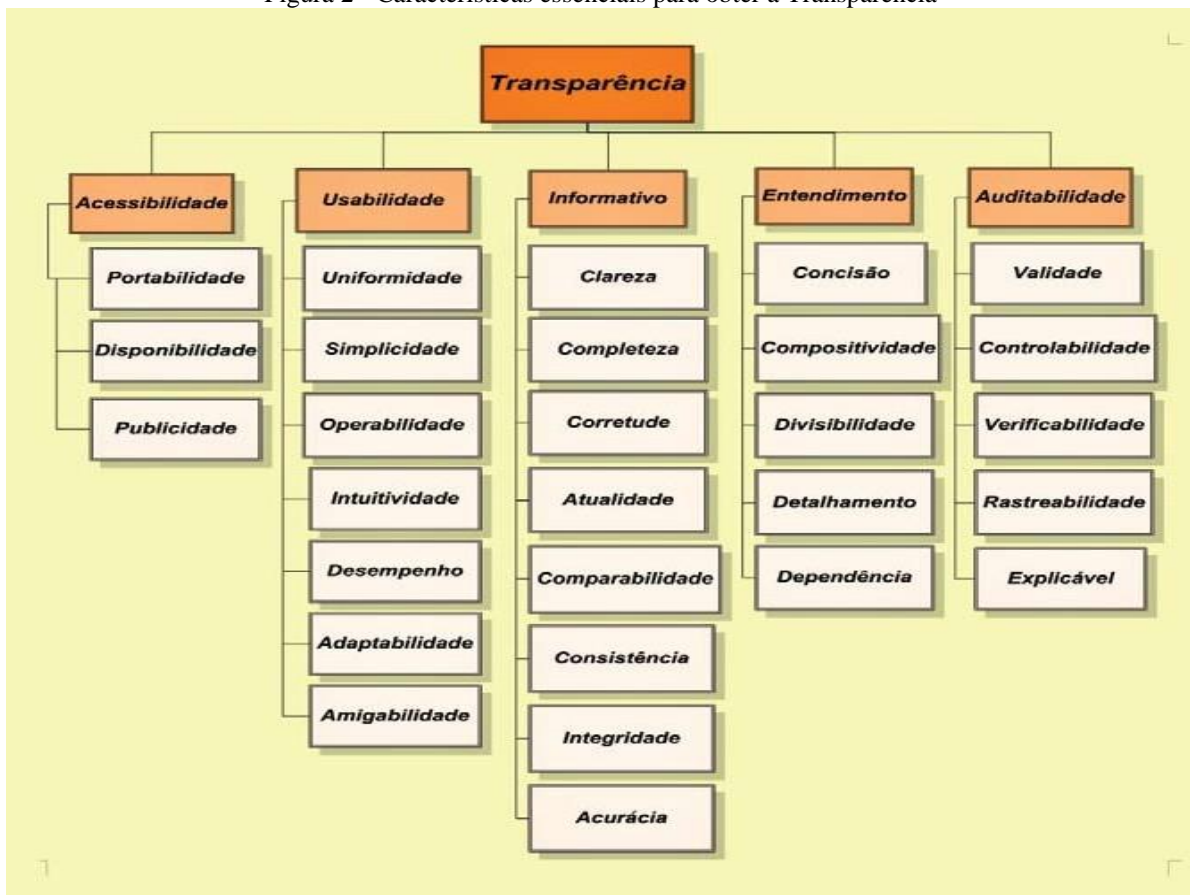
Zorzal e Rodrigues (2015) em seus estudos definem a Transparência como o ato de disponibilizar todas as informações importantes para os *stakeholders*, além das dispostas nas exigências legais. Dessa forma, é fundamental estar atento aos aspectos econômicos e não econômicos que levam à gerência das atividades. Uma Transparência satisfatória, deixa o ambiente confiável e promove uma boa relação entre as partes envolvidas com a empresa.

A Transparência é um dos princípios da Governança Corporativa que possibilita aos membros e potenciais membros da organização acesso às informações divulgadas, garantindo segurança e confiabilidade, contribuindo para melhor avaliarem o investimento, a real situação da empresa, avaliar propostas e facilitar no processo decisório (PRADO, 2010).

Para atingir a Transparência que se espera Santana *et al.* (2017) evidenciam que a organização precisa divulgar dados qualitativos e quantitativos, proporcionando as partes envolvidas uma melhor concepção dos procedimentos desenvolvidos e possíveis riscos.

No que se refere à Transparência no contexto das empresas os estudiosos Araújo, Cappelli e Leite (2010) retratam a necessidade de aplicá-la através dos métodos que irão auxiliar os gestores a compreender e organizar a melhor Transparência a ser conduzida. Levando em consideração o conceito de Transparência, é essencial a presença de algumas características na organização.

Figura 2 - Características essenciais para obter a Transparência



Fonte: Araújo; Cappelli; Leite (2010, p. 99)

A figura 2 apresenta uma estrutura para conceito de Transparência, auxiliando na organização das características de qualidade que são classificadas da seguinte forma: acessibilidade, usabilidade, informativo, entendimento e auditabilidade (FILHO, 2018). Que podem ser descritas no quadro a seguir:

Quadro 2 Definições das Características de Transparência.

Características	Definições das Características
Acessibilidade	É tratada como nível inicial na Transparência das informações e é realizada por meio do conteúdo de acesso disponibilizado ao usuário, verificando os métodos que programam características de portabilidade, publicidade e disponibilidade.
Usabilidade	É um nível da Transparência que se compara com a capacidade de uso, ou seja, a relação homem-máquina e as técnicas que os sistemas eletrônicos proporcionam aos usuários no acesso às informações. Envolvem os subcritérios da usabilidade:

	operabilidade, desempenho, uniformidade, intuitividade, simplicidade, amigabilidade e adaptabilidade.
Informativo	É a técnica que os portais detêm de prover informações de qualidade e segura na determinação constitucional de que toda publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas publicitárias dos órgãos públicos deve possuir caráter educativo. Subcritérios que compõe a informatividade: clareza, acurácia, completeza, correteza, consistência, integridade, comparabilidade e atualidade.
Entendimento	É obtido quando a Transparência obtém a capacidade de alcançar o significado e o sentido das informações. Subcritérios que integram a entendimento: compositividade, concisão, divisibilidade, dependência e detalhamento.
Auditabilidade	É comparado com a capacidade que um cidadão possui de realizar um exame analítico das informações e dos mecanismos oferecidos pelos sistemas. Os subcritérios que formam a auditabilidade: explicável, rastreabilidade, verificabilidade, validação e controlabilidade.

Fonte: Adaptado de Filho (2018)

Nesse contexto, Rodrigues (2017) define a Transparência como princípio norteador da Governança Corporativa e enfatiza a importância de ser visualizada como um aprendizado empresarial gerador de benefícios, uma vez que divulga as informações compreensíveis para todos os envolvidos e facilita que seus responsáveis adotem métodos de decisão para aumentar o valor da organização.

2.4 Controle Interno: conceitos e objetivos

Com os escândalos corporativos nas últimas décadas e a preocupação das organizações com a elevada da competitividade no mercado, a necessidade de um bom Controle Interno passa a se destacar dentro da organização, visando uma melhor gestão das organizações (MONTEIRO, 2015).

Em seus estudos, Ritta (2010) conceitua o Controle Interno como peça chave em que a gestão depende para alcançar seus objetivos, suas metas e certificar-se que as informações oferecidas pela entidade estão sendo seguidas corretamente. Castro (2018) afirma que o Controle Interno alcança o conjunto de procedimentos e parâmetros, adotados pela organização para preservar seu patrimônio, oferecendo confiabilidade dos dados contábeis e garantia das informações dela decorrentes.

O Controle Interno corresponde à proteção do gestor. O mesmo responde com seus bens e sua reputação, para tanto é necessário agir com toda precaução possível, estabelecendo autoridade em todos os processos decisórios. A importância do Controle abrange tanto os gestores quanto os auditores, pois estes devem garantir aos membros da organização que os Controles Internos estão funcionando corretamente (CASTRO, 2018).

Lorenzoni e Vieira (2013) destacam a importância do sistema de Controle Interno para a administração das organizações, dispondo de várias vantagens que evidenciam um Controle Interno favorável para proteger, avaliar, demonstrar e representar os atos praticados pelos gestores, além da sua relevância de responsabilidade, e não se atém em impedir procedimentos fraudulentos.

O objetivo do Controle Interno é a salvaguarda do patrimônio e fidedignidade das informações adquiridas para a administração dos negócios. Esse controle tem como finalidade a comprovação da verdade dos relatórios, prevenção de golpes, detecção de falhas, preservação dos ativos e incentivos à habilidade pessoal (RITTA, 2010). Neste sentido, Ritta (2010) observa que os objetivos do Controle Interno envolvem não apenas o plano da

organização, mas também a certeza de que são cumpridos todos os procedimentos e medidas de forma competente.

Castro (2018) aborda cinco principais finalidades da existência do controle interno:

Quadro 3 Finalidades da existência do Controle Interno

Finalidades	Descrição
Segurança ao ato cometido e aquisição de informação apropriada	Todo administrador deve ter cautela, para que os atos cometidos e sujeitos a julgamento externo estejam cobertos por controles prévios seguros, amparados por documentos que os demonstrem, dentro da legislação pertinente e com responsabilidade bem definida.
Proporcional à eficácia operacional da organização	O estímulo à eficiência operacional significa em fornecer os meios necessários a cumprimento das tarefas, para alcançar funcionamento operacional satisfatório da entidade.
Incentivar a obediência e o respeito às políticas esquematizadas	O método de aderência às políticas constitui-se muito mais em um elemento psicológico do que num elemento objetivo. As pessoas são convencidas a aceitarem as diretrizes a elas impostas. Possui como objetivo assegurar que os membros sigam corretamente à obediência das políticas e procedimentos estabelecidos.
Proteção de ativos	Existem três interpretações atribuídas ao conceito de proteção de ativos. A primeira entende que os ativos devem ser preservados de qualquer situação indesejável. Neste caso, que a preservação dos ativos representa uma das ações essenciais da administração. A segunda interpretação de proteção de ativos trata da proteção contra erros involuntários (não intencionais). Por fim, as irregularidades intencionais. A mais restrita das interpretações entende que a proteção dos ativos refere-se aos erros intencionais.
Dificultar a corrupção.	Há uma preocupação recorrente de se criarem controles como forma de inibição da corrupção ou mesmo de apuração mais rápida de desvios, o Controle Interno faz parte das atividades normais da administração, sendo importante tanto na esfera pública como no particular.

Fonte: Adaptado de Castro (2018)

De acordo com Castro (2018) o Controle Interno divide-se em controles administrativos e controles contábeis. Os controles administrativos envolvem dados da empresa, todas as práticas e processos que se referem à eficácia operacional, bem como a política decisória esquematizada pela gestão. Geralmente, estes agem indiretamente sobre os registros financeiros (CASTRO, 2018). Os controles contábeis são aqueles que estão relacionados diretamente com o patrimônio (bens, direitos e obrigações) e a veracidade dos registros contábeis, destinados a oferecer segurança mínima nas transações (CASTRO, 2018).

2.4.1 Princípios do Controle Interno

Para Castro (2018) dois fatores básicos estão diretamente ligados ao Controle Interno: a responsabilidade do gestor e o risco para o patrimônio da empresa. São esses dois fatores que tornam o Controle Interno tão importante. A preocupação do gestor também é compartilhada pelos profissionais do controle, que possuem o compromisso de emitir o Certificado de Auditoria.

Na concepção de Ritta (2010) os princípios do Controle Interno atentam aos parâmetros que ofereçam um funcionamento adequado das operações da empresa. Fundamentado nesses fatores, Castro (2018) enumera os seguintes princípios básicos dentre as normas e processos que as empresas devem seguir:

Quadro 4 Princípios Básicos do Controle Interno

Princípios	Definição
Fixação exata de responsabilidades;	Na estrutura de controles internos, deve haver clara definição de responsabilidades, para prevenir o comprometimento de sua eficiência;
Segregação de	A segregação de funções consiste no fato de que, numa estrutura de controles

atividades de funções	internos, a pessoa que realiza uma operação não pode ser a mesma envolvida na função de registro.
Ciclo de uma transação realizada	Sugere que uma só pessoa não deve desenvolver todas as fases de uma transação, quer seja empregado ou gerente.
Pessoal de controle treinado e qualificado	Para contratação de colaboradores para funções de controle, torna-se imprescindível que seu passado seja averiguado e as referências, conferidas.
Rotatividade de pessoal entre as atividades;	A empresa deve promover, periodicamente, o rodízio de agregados, visando, até mesmo, permitir que cada um possa ser capaz de desenvolver novas tarefas. Ocasiona motivação ao pessoal e aumenta a segurança do sistema de controles.
As tarefas devem estar previstas normas e manuais operacionais;	As instruções essenciais ao desempenho funcional da estrutura devem ser registradas em manual de organização, a fim de evitar a ocorrência de erros e acrescer a eficiência operacional.
Sistemas de utilização de processamento eletrônico.	Sempre que possível, a organização deve adotar processo eletrônico para registrar as operações. Este método aumenta a eficiência operacional dos controles internos, evita erros e dificulta fraudes.

Fonte: Adaptado de Castro (2018).

2.5 Estudos Anteriores: Governança Corporativa e Controle Interno

Atualmente, a Governança Corporativa é considerada um mecanismo de gerenciamento, que associada às boas práticas, visa reduzir conflitos de agência e assimetria de informação, melhorando o desempenho organizacional e o valor de mercado de uma organização (CHANG *et al.*, 2015). Em seus estudos, Vieira *et al.* (2012), afirmam que a aplicação dos conceitos e práticas de Governança Corporativa são importantes para o desenvolvimento da companhia, principalmente, com relação à Transparência da divulgação dos fatos relevantes aos *stakeholders*.

A Governança Corporativa possui ligação estatisticamente relevante com o desempenho econômico-financeiro, mostrando sua importância no ambiente empresarial, além de demonstrar que as empresas com maior Transparência potencializam maior valor de mercado e aperfeiçoam seu desempenho (CATAPAN; COLAUTO, 2014).

Levando em consideração que as práticas de Governança Corporativa vêm fazendo parte do cenário das organizações nas mais diversas partes do mundo, Lameira e Jr. (2011) em seus estudos constataram que empresas com maiores índices de Governança Corporativa estão associadas com: menores riscos, maiores margens, maiores participações do controlador no capital da empresa, menores concentrações de ações com direito a voto por parte dos controladores, menores percentuais de imobilização de ativos, maiores conselhos, menores alavancagens financeira e operacional. Encontrando uma relação positiva e significativa entre tamanho do conselho e qualidade de Governança.

Ao investigarem o efeito da boa Governança Corporativa, Macêdo *et al.* (2013), verificaram que as empresas que utilizam-se de um conjunto de práticas de Governança Corporativa colaboram para aumento da Transparência e diminuição dos conflitos de informações relacionadas às práticas ambientais nas organizações.

Lima (2016) desenvolveu um estudo sobre Práticas de Governança no Fundo de Pensão PREV, e afirma que foi apontada a presença de conflitos de agência provenientes dos próprios participantes e participadas, e que as boas práticas de Governança Corporativa inseridas nas Entidades, contribuíram para minimização desses conflitos.

A Governança Corporativa torna-se essencial para manter a empresa com relacionamento transparente, entretanto, Philereno *et al.* (2014), identificaram que as empresa antes de optar pela implantação da Governança Corporativa devem primeiramente realizar a implantação de Controles Internos, tais como o desenvolvimento de liderança, pois fará com

que seja evitado conflito de interesses e os colaboradores reconheçam o grau de responsabilidade que envolve sua função, proporcionando informações preciosas e que podem ser úteis para empresas que buscam crescer e serem reconhecidas pela Transparência de sua gestão.

A Governança Corporativa possui componentes internos e externos, nesse contexto, Bianchi e Nascimento (2005) averiguaram que a área da controladoria pode ser considerada como um mecanismo interno da Governança Corporativa, sendo apontada como um fator de redução dos conflitos de interesses, assegurando aos usuários uma informação fidedigna sobre a organização, no processo de elaboração e divulgação de seus atos administrativos com Transparência. Os autores apontam que essa função é mais utilizada pelas empresas norte-americanas do que pelas brasileiras.

3 METODOLOGIA

A classificação de uma pesquisa é importante para evidenciar a forma como será elaborado o trabalho. Quanto à natureza da pesquisa, a mesma é classificada como pesquisa aplicada, Gil (2010) a conceitua como aquela voltada à obtenção de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), pesquisa aplicada objetiva desenvolver conhecimentos para aplicação prática, apontando à solução de problemas específicos. Neste sentido, esta pesquisa é conceituada quanto à natureza como aplicada, visto que visa demonstrar os resultados do problema proposto neste trabalho.

Esta pesquisa se caracteriza como pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o seu próprio instrumento é o pesquisador, é ele quem faz o diagnóstico dos dados coletados, procurando os conceitos, princípios, as relações e os significados das coisas, nesse tipo de abordagem o pesquisador mantém ligação direta com o ambiente e o objeto de estudo em questão. A utilização desse tipo de abordagem se diferencia da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o meio do procedimento de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades (PRODANOV, 2013).

Desta forma, para elaboração do trabalho utilizaram-se dados qualitativos extraídos dos relatórios da administração bem como de alguns demonstrativos contábeis da empresa Odebrecht.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva. Nesse modelo de pesquisa, os fatos são estudados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador influencie neles. Isso significa que os acontecimentos do mundo físico e humano são examinados, mas não podem ser manipulados pelo observador (ANDRADE, 2010).

Para a realização do presente trabalho contou-se com a pesquisa descritiva, pois descreve os resultados coletados através de levantamento bibliográfico e aplicação de estudo de caso.

Na realização da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica, esse método é realizado através da revisão de artigos, livros e teses com temas relacionados ao problema e objetivos do trabalho, nesta modalidade incluem-se também revistas, jornais, dissertações e anais de eventos científicos buscando principalmente

desvendar os relacionamentos entre conceitos, ideias e características de um objeto (GIL, 2012).

A preferência da pesquisa bibliográfica para o presente trabalho é pertinente à variedade de informações proporcionadas ao pesquisador onde as referências e fundamentações se basearam em livros e artigos científicos para dar fundamento ao estudo.

Após a realização da pesquisa bibliográfica, utilizou-se para aplicação prática do conhecimento obtido em um estudo de caso, com o objetivo de desenvolver o tema estudado e evidenciar sua importância para as empresas em seu contexto real. Dessa forma, Gil (2012) define o estudo de caso como um estudo intenso e cansativo de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso auxilia o pesquisador a destinar todo o aprendizado teórico na prática, pois permite desenvolver esclarecimentos da pesquisa, trazendo a realidade empresarial para dentro do trabalho científico.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados é o processo de pesquisa para juntar documentos de um conjunto de temas e confrontá-los com os dados coletados. Para facilitar no foco e desenvolvimento da pesquisa, devem sempre ser feitas algumas perguntas como: o que coletar? Como Coletar? (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Para elaboração deste trabalho, os dados levantados com base nas amostras, foram coletados do site da Odebrecht, e pesquisa documental na mídia eletrônica sobre a operação Lava Jato onde buscaram-se todas as informações precisas. A coleta de dados levou em consideração os fatos ocorridos no Brasil no período de 2014 a 2016, com relação à corrupção envolvendo a empresa Odebrecht.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Histórico da Empresa

Em 1944, o engenheiro Norberto Odebrecht criou em Salvador, na Bahia, a empresa Odebrecht, no início era uma empresa individual, onde obras da Organização Odebrecht se limitavam em Salvador e no interior da Bahia, e assim começou a desenvolver uma marca diferenciada (ODEBRECHT, 2014).

Em menos de uma década, a Odebrecht cresceu e passou a atuar em outros estados nordestinos, com a necessidade de se expandir para além dos limites da Bahia. O edifício Belo Horizonte, é o marco principal desse período, prédio que demoraria cerca de três anos para ser construído, ficou pronto em sete meses. Logo, vieram as obras que fortaleceram a credibilidade da construtora como a construção da primeira Usina Hidrelétrica (UHE) de Correntina (ODEBRECHT, 2014).

No ano de 1953, a Organização conquistou um novo cliente, a Petrobras, o início dessa parceria acontece com a construção do projeto de Oleoduto Catu-Candeias, que fazia o transporte do óleo extraído no novo campo de Catu e trazia para a refinaria de Mataripe (ODEBRECHT, 2014).

Em 1954, a Organização Odebrecht deixa de ser empresa individual e transforma-se em sociedade anônima e passa a chamar-se Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO). No

ano de 1973 a Construtora torna-se uma empresa de atuação nacional, expandindo as obras para a maioria dos estados brasileiros. A partir do ano de 1979 passa a atuar em outros países, onde os primeiros contratos assinados foram no Peru e no Chile, o processo de internacionalização foi muito importante para a empresa e para o país (ODEBRECHT, 2014).

A Organização Odebrecht é uma empresa de capital fechado exerce o papel de holding da Organização, ou seja, os negócios do grupo formam uma união de pequenas empresas, cada uma coordenada por um administrador parceiro, atuando no setor de Engenharia e Construção, na Indústria e no desenvolvimento e na operação de projetos de Infraestrutura e Energia (ODEBRECHT, 2014).

Atualmente, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes no Brasil e em mais 26 países, espalhados pela América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. Em 2019, ano que completa 75 anos de atuação, a empresa Odebrecht anunciou sua nova marca Odebrecht Engenharia & Construção (OEC), demonstrando com essa mudança importantes avanços em sua Governança, onde denomina como Jornada de Transformação (ODEBRECHT, 2019).

4.2 Governança Corporativa na Odebrecht

A Governança Corporativa da Odebrecht S.A. envolve o sistema de gestão, comunicação e procedimentos, onde se divide em dois setores: setor da Odebrecht S.A. e o setor dos negócios específicos (ODEBRECHT, 2019).

Nos termos de sua atual estrutura societária, a Odebrecht S.A exerce papel de guardião, é quem atende o direcionamento estratégico e as políticas organizacionais, garantindo a prática do desenvolvimento das pessoas, alocando os recursos e prestando contas perante a companhia (ODEBRECHT, 2019).

Segundo a Odebrecht S.A (2019) a organização possui uma Política de Governança Corporativa, que tem por objetivo determinar as melhores práticas de Governança e orientações das empresas presentes nesse grupo global considerando os Negócios de forma individual.

Nesse contexto o Grupo Odebrecht tem Governança própria e autonomia financeira e operacional, a Odebrecht possui uma estrutura de Governança Corporativa composta por: Assembleia Geral de acionistas; o Conselho da Administração e seus Comitês; Conselho Fiscal; a diretoria sendo e os órgãos de fiscalização e controle (ODEBRECHT, 2019).

4.2.1 Assembleia Geral dos acionistas

A Assembleia Geral dos acionistas é o foro de decisão dos sócios, por meio dela são eleitos os componentes do Conselho da Administração (ODEBRECHT, 2019).

4.2.2 Conselho de administração

O Conselho de Administração é o órgão da organização, de natureza colegiado e deliberativo responsável pela designação dos seus membros e visão de longo prazo, sendo o principal órgão do sistema de Governança Corporativa e tem o apoio dos Comitês. Sua composição atualmente é de 11 membros, designados pela Assembleia Geral de Acionistas, com mandato de 02 (dois) anos, podendo ser reeleito por no máximo 04 (quatro) mandatos sucessivos (ODEBRECHT, 2017).

4.2.2.1 Comitês de assessoramento

De acordo com a Odebrecht S.A. (2017) os Comitês são delegações, constituídos pelo próprio conselho, tem por função analisar matérias e auxiliar no processo decisório. O Conselho de Administração conta com o apoio dos seguintes Comitês permanentes: Comitê de conformidade; Comitê de Finanças e Investimentos e; Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade.

O Comitê de Conformidade tem o papel de olhar pelo compromisso constante da Odebrecht S.A., atuando com ética, integridade e Transparência, em alinhamento com as práticas previstas na Política sobre Conformidades, incluindo a Auditoria Interna e Externa, bem como acompanhar os controles internos (ODEBRECHT, 2017).

Já o Comitê de Finanças e Investimentos possui a função de verificar questões relacionadas a finanças e investimentos, bem como sugerir na contratação e acompanhamento de Auditoria Externa (ODEBRECHT, 2017).

Segundo a Odebrecht (2019) o Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade tem o objetivo de zelar pelas boas práticas, pelo progresso dos líderes, bem como definir critérios de remuneração e inserir assuntos sobre a sustentabilidade.

4.2.3 Conselho Fiscal

Para a Odebrecht (2017) o Conselho Fiscal é o órgão que tem o controle da administração da organização e preserva o interesse dos acionistas e da comunidade. Atua apenas nos exercícios sociais que for estabelecido, devendo ser composto a pedido dos acionistas, no mínimo 03 (três), e no máximo 05 (cinco) membros eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas.

4.2.4 Diretoria e os órgãos de Fiscalização

A Diretoria é o órgão que exerce a gestão dos negócios da organização, seus membros são eleitos pelo Conselho da Administração, constitui-se por 06 (seis) membros, sendo 1 presidente e 5 diretores (ODEBRECHT, 2017).

4.3 Código de Conduta e Transparência

No Código de Conduta da Odebrecht S.A (2013) estão presentes princípios e conceitos que orientam as ações organizacionais, para orientar as relações internas e externas de todos os membros independentemente de suas funções e responsabilidades. Este código deve ser praticado por toda a sua cadeia de valor com os Clientes, Acionistas, ou Empresas que integrem a organização, a fim de que transmitam os princípios e orientações, para que estes princípios sejam praticados.

4.3.1 Relação com o Cliente

Na relação com o Cliente, o princípio norteia a ação dos membros Organização em servir e satisfazer ao cliente, com qualidade, produtividade e inovação, responsabilidade social, respeitando as leis de cada País em que atua (ODEBRECHT, 2013).

4.3.2 Relação com os Acionistas

Em relação aos Acionistas o princípio visa retorno adequado e a valorização do Patrimônio, com informações precisas e oportunas, permitindo-lhes verificar o desempenho e as tendências de Empresa (ODEBRECHT, 2013).

4.3.3 Responsabilidade dos Integrantes

Os integrantes tem a responsabilidade de desempenhar e administrar os negócios da Organização com Transparência e cumprimento das leis. Cada membro é responsável pela observação, implementação e divulgação do Código de Conduta, assegurando o cumprimento das condutas exigidas (ODEBRECHT, 2013).

4.3.4 Relações com Públicos e Privados

De acordo com o Código de Conduta da Odebrecht S.A (2013) é proibido aos integrantes da Organização colaborar com práticas ilícitas, oferecer e prometer pagamentos, para obter qualquer tipo de vantagem, utilizar-se de pessoas para ocultar sua identidade e praticar atos ilícitos, que conflitem com as orientações da Organização, ou possa ser interpretados como pagamento de propina, suborno e infração de lei, envolvendo agentes públicos, privados ou de terceiro setor, que possa infringir qualquer regulamentação imposta pela Empresa.

4.3.5 Conflito de Interesse

Por este princípio, os membros da Organização devem zelar para que não haja conflito de interesses e não venha causar danos à imagem da organização. Os conflitos podem ser percebidos e evitados, geralmente surgem de dúvidas, são causas de situações de conflitos de interesses: interesses pessoais; aceitar presentes, benefícios, viagens de terceiros; adquirir ações de clientes e fornecedores, entre outras ações previstas neste Código de Conduta. Nesse sentido, devem ser evitadas tais situações para que não haja conflitos de interesse (ODEBRECHT, 2013).

4.3.6 Registros Contábeis

Segundo a Odebrecht (2013) os registros contábeis das empresas que integram a Organização devem ser fidedignos e transparentes, de forma a gerar registros e documentos confiáveis que permitam a divulgação e avaliação das operações e resultados da Empresa.

4.4 Estudo de Caso

No ano de 2014, houve a deflagração da operação Lava Jato, que consiste na maior investigação do esquema de corrupção e lavagem de dinheiro no Brasil, por parte de empreiteiras envolvidas com a Petrobrás e outras agências estatais, conforme o Ministério Público Federal (2019), bilhões de reais foram desviados dos cofres públicos, apresentando esquemas de golpes em licitações, pagamentos de propinas a agentes públicos e políticos.

Segundo a Revista Forbes (2019) o grupo Odebrecht foi atingido pelas ações de investigação da operação Laja Jato, sendo acusados em diversas fases da operação, ocasionando efeitos muitos sérios para o grupo Odebrecht, chegando ao ponto da prisão em junho de 2015, na 14ª fase da Operação da Lava Jato pelos crimes de corrupção, lavagem de

dinheiro e associação criminosa o Diretor-Presidente da Organização, Marcelo Odebrecht, neto de Norberto Odebrecht, o fundador da empresa.

De acordo com a reportagem do Portal G1, por Justi (2016), as investigações apuradas pela Polícia Federal (PF) e Ministério Público Federal (MPF), mencionam que a Odebrecht S.A. negociou com vários políticos, não apenas para conseguir falsificar licitações, mas também para conseguir benefícios fiscais para a empreiteira, como o aumento na linha de crédito junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), interferências em licitação da Petrobras para aquisição de navios de sondas, e favorecimento de negócios envolvendo o aprimoramento do submarino nuclear (PROSUB).

O sistema de corrupção mostra que a Odebrecht funcionava desviando dinheiro de obras públicas para distribuir aos políticos, gerenciada pelo Departamento de Operações Estruturadas, mais conhecidas como departamento de propinas em troca de receber benefícios em decisões do governo como na obtenção de contratos ou na aprovação de leis de seu interesse (PORTAL G1, 2017).

Segundo o Portal G1 (2017) o ex-executivo do grupo Marcelo Odebrecht, falou em depoimento, que a organização chegou a perder o controle do esquema de corrupção descoberto pela Lava Jato e que houve roubo interno no Departamento de Operações Estruturadas, e alegou que não havia nenhum tipo de controle interno.

Conforme a matéria da Revista Pagn (2016), em entrevista Sergio Foguel, membro do Conselho de Administração do grupo, confessa que os ex-executivos praticaram atos de desvio de conduta, confirmando que existia um Código de Conduta na organização, mas que não estava de maneira satisfatória sendo desenvolvido pela Organização.

Os acontecimentos que levaram a Odebrecht à crise institucional e legal que se viu publicamente, reforçam a necessidade de se ter Política de Conformidade bem estruturada e efetiva nas empresas. Para superar a crise de reputação, foi aprovado no final de 2016 a Política de Conformidades da Odebrecht que é um compromisso de atuar com ética, integridade e Transparência, através de um conjunto de normas e procedimentos com regras detalhadas sobre como os integrantes da Organização devem se comportar. Esta política é uma proposta moderna, com orientações para evitar desvios de funções, pagamentos de propinas e vantagens indevidas na empresa, bem como conflito de interesses, entre outros (ODEBRECHT, 2016).

Avanços em seu Sistema de Governança marcaram a Odebrecht S.A. em 2016, dando sequência a um processo de transformação orientado pelo seu Conselho de Administração para a adoção de novas políticas de Governança Corporativa, de diretrizes e das melhores práticas de gestão e Transparência.

No ano de 2016 foi criado pela Odebrecht o Conselho Global para dar suporte a Governança Corporativa, as orientações estratégicas e o aperfeiçoamento das empresas do Grupo, com ações de sustentabilidade, responsabilidade social e cidadania que, combinados, tornam-se ações que favorecem as companhias e a sociedade em geral.

Conforme o Portal da Odebrecht S.A (2019) o Conselho Global está ligado ao Conselho da Administração da Odebrecht S.A, composto por membros independentes, brasileiros e estrangeiros, que possuem conhecimentos notórios e experiências em organizações, instituições governamentais e internacionais.

O quadro a seguir demonstra em quais setores houve quebra dos princípios de Governança no período de 2014 a 2016 que favoreceram a corrupção:

Quadro 5- Evidências das falhas dos mecanismos de Governança Corporativa

Mecanismos	Falhas que favoreceram a corrupção
Equidade	Ficou evidenciada a quebra do princípio da Equidade, já que ocorreu desigualdade entre os sócios e seus <i>stakeholders</i> .
Prestação de Contas	A Odebrecht não estava em conformidade com esse princípio, pois havia desvio do dinheiro antes que esse chegasse à contabilidade oficial.
Responsabilidade Corporativa	Esse princípio foi infringido, agredindo a sociedade, ferindo as leis, e destruindo a imagem e reputação da Organização Odebrecht.
Transparência	Houve quebra do princípio de Transparência no contrato firmado entre a empresa e o poder público e pelo não fornecimento correto das informações contábeis;
Controle Interno	Conforme relato do próprio Membro da Organização, no período analisado nota-se a inexistência de mecanismos de controle interno, o que favoreceu a prática de desvios de dinheiro.
Conselho da Administração	Apresenta falhas no Conselho da Administração onde os próprios membros foram indiciados e condenados pela Lava Jato.

Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme demonstrado no Quadro 5 (cinco), os princípios de Governança Corporativa: Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Corporativa e Transparência, mencionados no item 2.1 desta pesquisa, visam assegurar que a conduta dos gestores coincida ao interesse dos sócios. Verificou-se que no período de 2014 a 2016 a Odebrecht não está de acordo com esses princípios.

No princípio da equidade que trata da relação igualitária, após análise da prática desse princípio praticado pela organização, ficou evidente a desigualdade entre os sócios e as partes interessadas, pois o desvio de dinheiro privilegiou os membros que participaram desse esquema.

No que diz respeito ao princípio da prestação de contas este refere-se aos que detém responsabilidades na empresa de prestar contas da situação financeira e patrimonial da organização para os demais integrantes, nesse princípio as falhas aconteciam de maneira em que era feito o desvio do dinheiro para pagamento de propinas, de forma que esse não pudesse chegar a contabilidade oficial.

Em relação ao princípio da Responsabilidade Corporativa o papel da empresa é zelar pela sua imagem, pelos negócios da organização no curto, médio e longo prazo, é possível constatar com base nos resultados da pesquisa entre o período de 2014 a 2016, a Odebrecht não zelou pela sua imagem trazendo prejuízos.

No que tange o princípio da Transparência as informações devem ser claras e representar a verdadeira situação da empresa, durante a análise do período elencado observa-se que a Odebrecht não agiu com Transparência, assinando contratos com o poder público, violando seu código de conduta e omitindo as informações, deixando de ser claras e fidedignas.

O sistema de Controle Interno é de extrema importância para uma organização, pois ajuda na prevenção de golpes, na fidedignidade dos relatórios e na detecção de falhas, pela análise realizada da Odebrecht S.A, conforme depoimento do ex-presidente da organização, não tinha nenhum tipo de controle, favorecendo o roubo interno e a implantação de um departamento de propina.

Os membros do Conselho de Administração devem exercer os papéis de fiscalizadores dos seus próprios atos, uma vez que permanecem à frente da gestão dos negócios, no caso da empresa Odebrecht S.A. no período analisado, os próprios integrantes do Conselho favoreceram para os esquemas de corrupção.

Pode ser constatado diante da análise dos mecanismos da Governança Corporativa que a empresa Odebrecht S.A. participou desse esquema de corrupção por não estar alinhada a esses princípios, onde foi possível constatar inexistência de controle, falha no código de conduta, criando dentro da própria organização um sistema de propinas.

A empresa se mostrou incompetente na contenção de fraudes e que estimulou na prática de atos ilícitos, quebrando os princípios: Equidade, Prestação de Contas, Transparência e Responsabilidade Corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o Grupo Odebrecht está presente em 27 países, incluindo o Brasil, espalhados pela América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. Considerada como a maior empresa de engenharia e construção da América Latina e maior exportadora de serviços brasileira.

O grupo Odebrecht recebeu destaque nessa pesquisa porque foi um dos mais afetados pelas investigações da Operação Lava Jato, considerada a empresa com o maior esquema de corrupção do mundo, esse fato impactou fortemente em sua imagem, perdendo o seu valor de mercado.

Embora a empresa contasse com uma estrutura de Governança, foi necessária implantação de políticas de melhorias nas práticas de Governança Corporativa, devido aos atos divulgados na operação da lava jato em relação à corrupção, que burlaram os conselhos e diretrizes estabelecidas pela organização para as boas práticas. Com isso, ficou evidente que o grupo Odebrecht se mostrou incompetente na contestação de fraudes e falhas, resultando na quebra dos princípios: Equidade, Prestação de Contas, Transparência e Responsabilidade Corporativa.

Outra hipótese que demonstra tal situação foi a criação do chamado Departamento de Operações Estruturadas dentro do Grupo Odebrecht, para gerenciar o sistema de pagamento de propinas, evidenciando que os participantes dos esquemas da corrupção não se intimidaram em fazer o desvio de dinheiro para efetuar o pagamento de propinas. Essa situação comprovou uma grande falha de Controle Interno da empresa.

Diante do exposto, é possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi atingido que era evidenciar as práticas de Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno, aplicadas pela Odebrecht, de forma a identificar os motivos que favoreceram as fraudes.

Perante os estudos realizados, após análise pode-se dizer que o problema de pesquisa que inicialmente perguntava “quais seriam as falhas de Governança Corporativa e de Controle Interno que facilitaram o esquema de corrupção na Odebrecht?”, foi respondido. A Odebrecht não estava alinhada aos princípios da Governança Corporativa, Transparência e Controle Interno, favorecendo as práticas de corrupção.

O trabalho de pesquisa limitou-se a demonstrar falhas que favoreceram a corrupção nos anos de 2014 a 2016, em apenas uma das empresas listadas na Operação Lava Jato, para a pesquisa foi escolhido a Organização Odebrecht S.A. Para prosseguimento da pesquisa,

recomenda-se posteriores estudos com o finalidade de difundir o assunto, devido ao fato das investigações da Operação Lava Jato ainda estarem presentes no contexto atual e estudar as outras empresas condenadas pela Operação Lava Jato, analisando se os motivos de corrupção envolvem falha ou ausência de Governança Corporativa e Controle Interno.

REFERÊNCIAS

ALKHADASH, Aldeen H.; AL-SARTAWI, A. Sarbanesoxley's ability to increase the independence of the certified public accountant in Jordan and its impact on reducing the audit expectation gap. An empirical investigation from the perspective of auditors and institutional investors. **Jordan Journal of Business Administration**, v.6, p.294-315, 2010.

ALVES, Joaquim José dos Santos. **Princípios e prática de auditoria e revisão de contas**. Lisboa: Sílabo, 2015.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Renata Mendes; CAPPELLI, Claudia.; LEITE, Júlio Cesar Sampaio do Prado. A importância de um modelo de Estágios para avaliar Transparência. **Revista TCMRJ**, Set., n.45, p. 97, 2010

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações** – 6. Ed. – São Paulo : Atlas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria et al. Caracterização Proposta para o comitê de auditoria no Código de Governança Corporativa do Brasil e de outros países. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, 2013.

BIANCHI, Márcia; NASCIMENTO, Auster Moreira. A controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

BISCALQUIM, A. C.; VIEIRA, E. T. V. Auditoria Interna como fortalecimento da Governança Corporativa nas empresas de capital aberto. **Redeca**, v.2, n. 2. Jul- Dez. 2015 p. 56-72.

CATAPAN, Anderson; COLAUTO, Romualdo Douglas; BARROS, Claudio Marcelo Edwards. A relação entre a Governança Corporativa e o desempenho econômico-financeiro de empresas de capital aberto do Brasil. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v.16, n. 2, 2013.

CATAPAN, Anderson; COLAUTO, Romualdo Douglas. Governança Corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010–2012. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 3, p. 137-164, 2014.

CHANG.Y.-K., CHEN, Y. -L., CHOU, R. K. & Huang. T. -H. Corporate governance, product market competition and dynamic capital structure. **International Review of Economics and Finance**, v.38(1), p.44-55, 2015.

DA CUNHA, Paulo Roberto et al. Características do comitê de auditoria e o gerenciamento de resultados: um estudo nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 22, p. 15-25, 2014.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho et al. Governança Corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.15, n. 2, 2013.

DE CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, contabilidade e Controle Interno no setor público** / Domingos Poubel de Castro. 7. Ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes et al. Os mecanismos de auditoria evidenciados pelas empresas listadas nos níveis diferenciados de Governança Corporativa e no novo mercado da Bovespa. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 1, p. 101-130, 2010.

DESIDÉRIO, Mariana. “Corrupção na Odebrecht é a mais organizada da história do capitalismo”. **Exame Abril**, 20 set. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/corruptao-na-odebrecht-foi-a-mais-organizada-da-historia-do-capitalismo/>> Acesso em: 31 out. 2019.

DEPARTAMENTO de propina da Odebrecht: origem, destino e finalidade do dinheiro, segundo as delações. **Portal G1**, 12 abr. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/operacao-Lava-Jato/noticia/departamento-de-propina-da-odebrecht-origem-destino-e-finalidade-do-dinheiro-segundo-as-delacoes.ghtml>> Acesso em: 27 out. 2019.

DO PRADO, Karina Santos. A aplicabilidade das práticas de Governança Corporativa nas sociedades limitadas. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC**, São Paulo, 2010. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores práticas de Governança Corporativa**.5.ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

GEOCZE, Zoltán Bálint, Níveis diferenciados de Governança Corporativa e o efeito sobre o risco de suas ações. **Revista de Finanças aplicadas**, v.1, p.1-23, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 22 de set. de 2019.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6.ed. 5.reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019. **Definição de Governança Corporativa**. Disponível em: <www.ibgc.org.br/Governanca/Governanca-corporativa>. Acesso em: 09 de abril 2019.

JUSTI, Adriana. Polícia Federal prende Antônio Palocci na 35ª fase da Operação Lava Jato.

Portal G1, Curitiba, 26 set. 2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2016/09/policia-federal-cumpre-novos-mandados-da-operacao-lava-jato.html>> Acesso em: 27 out. 2019.

LAMEIRA, Valdir de Jesus, JR., Walter Lee Ness. Os determinantes da qualidade da Governança praticada pelas companhias abertas brasileiras. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 3, p. 33-52, 2011.

LEAL, Maria José; CAMURI, Walter César. A Governança Corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de ciências gerenciais**, v.12, n.15, p.59-74, 2008.

LIMA, Cleidh Maia. Práticas de Governança Corporativa: Um Estudo de Caso na Previ. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 10, n. 1, 2016.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**: contém exercícios / Luiz dos Santos Lins. – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista GEDECON – Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v. 1, n. 1, p.118-132, 2013.

MACÊDO, Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro et al. Evidenciação ambiental voluntária e as práticas de Governança Corporativa de empresas listadas na Bm&Fbovespa. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 1, 2013.

MAIOR FILHO, Ubaldino Gonçalves Souto. **Transparência no Sistema de Registro de Preço: um estudo de caso no Instituto Federal da Paraíba-Campus Campina Grande**. 2018. Dissertação de Mestrado. Brasil.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de Controle Interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.12, n. 25, p. 159-188, 2015.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATRAGANO, Daniel Dayrell; BERNARDES, Patrícia; GONÇALVES, Carlos Alberto. Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 41, p.286-310, 2015.

MAZZIONI, Sandy et al. Influência da Governança Corporativa e da estrutura de capital no gerenciamento de resultados. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 27, p.61-86, 2015.

MPF, Ministério Público Federal. **Entenda o caso 2019**. Disponível em:

<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso>. Acesso em: 27 out. 2019.

MOUSA, GA; ABDELMOHSEN, MD. The association between internal mechanisms of governance and corporate value: Evidence from Bahrain. **Asian Journal of Accounting and Finance Management**, v.8 (1), p. 67-92, 2012.

NASSIFF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e Governança Corporativa. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 7, n.1, 2013.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança Corporativa, Responsabilidade Social Corporativa: a visão de atores de uma instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina–GUAL**, v. 5, n. 3, p. 222-244, 2012.

ODEBRECHT, 2013. **Código de Conduta**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/sites/default/filcodigo_de_conduta_portugueses/demonstracao/documentos/.pdf>. Acesso em: 27 out. 2019.

ODEBRECHT, 2014. **Todo tempo é de servir - Histórico da empresa**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/relatorio2013>> Acesso em: 24 de out. 2019.

ODEBRECHT, 2016. **Deliberação 15/16-ODB. Política da Odebrecht S.A. sobre Conformidade com Atuação Ética, Íntegra e Transparente**. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_conformidade_ptbr.pdf> Acesso em: 27 out. 2019.

ODEBRECHT, 2017. **Política sobre Governança Corporativa Odebrecht S.A.** Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/sites/default/files>>. Acesso em: 22 de out. de 2019.

O GLOBO, 2016. Vamos ter que Conquistar Credibilidade com Atos e Fatos, dia Odebrecht. **Revista Pequenas Empresas Grandes & Grandes Negócios**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2016/12/credibilidade-vamos-ter-que-conquistar-com-atos-e-fatos-diz-integrante-do-conselho-de-administracao-da-odebrecht.html>> Acesso em: 27 out. 2019.

PATUZZO, Genilson Valotto; SCARATE, André Luis. Transparência, Governança Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa. **XXIX SEMAD – Semana do Administrador/UEM** – 28/09 A 30/10/2009.

PHILERENO, Deivis Cassiano et al. Controles internos prospectando a implantação da Governança Corporativa. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 4, p. 43-60, 2014.

PIRES, Clênia de Oliveira; MACAGNAN, Clea Beatriz. Governança Corporativa e assimetria de informação: uma revisão desta relação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.4, n.4, p. -83-94, 2013.

PORTAL ODEBRECHT. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/governanca>> Acesso em: 23 out. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMALHO, Ricardo Salvador. **Marca, consumo e reputação: o caso Odebrecht**.

Disponível em: <

https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58897/RAMALHO_Ricardo_Salvador_marca_consumo_e_reputacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y > Acesso em: 31 out. 2019.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Influência da Governança Corporativa nos Stakeholders das Entidades Esportivas. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 3, p. 40-56, 2016.

RITTA, Cleyton de Oliveira. Análise comparativa do Controle Interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda. e Alfa Ltda. **Revista Catarinense de Ciência Contábil**, v. 9, n. 26, p. 62-78, 2010.

RODRIGUES, Daniele Sacramento. **Uma análise da relação entre Transparência organizacional e comprometimento dos funcionários** [recurso eletrônico], MG, 2017.

ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. José Paschoal Rosseti, Adriana de Andrade – 7. Ed. – [3. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SANTANA, Lorena Gabriella Novaes et al. Práticas de disclosure voluntário socioambiental em cooperativas agropecuárias brasileiras. **XIX Engema – Encontro Internacional sobre Gestão e Meio Ambiente**. 2017

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico e fundamentos da Governança Corporativa-contribuição para a sustentabilidade das organizações. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2010. p.1-21

TRF-4 Mantém condenação de Marcelo Odebrecht. *Revista Forbes*, 12 set. 2018.

Disponível em: < <https://forbes.uol.com.br/last/2018/09/trf-4-mantem-condenacao-de-marceloodebrecht/> >. Acesso em 27 out. 2019.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Auditoria contábil**. Editora UFSC, 2014.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio et al. A importância e a adoção das práticas de Governança Corporativa a luz do princípio da Transparência: Um estudo de caso em uma empresa do setor de não tecidos. **Perspectiva**, p. 137-149, 2012.

ZORZAL, Luzia; RODRIGUES, Georgete Medleg. Disclosure e Transparência no setor público: uma análise da convergência de Governança. **Informações & Informações**, v. 20, n. 3, p. 113-146, 2015.