



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Vivian Mansano Andre Teodosio da Silva

FRAUDES PRATICADAS PELO TOPO E O MODELO DAS TRES LINHAS DO IIA

Rio de Janeiro

2022

Vivian Mansano Andre Teodosio da Silva

FRAUDES PRATICADAS PELO TOPO E O MODELO DAS TRES LINHAS DO IIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno

Rio de Janeiro

2022

## CIP - Catalogação na Publicação

M286f Mansano, Vivian  
FRAUDES PRATICADAS PELO TOPO E O MODELO DAS TRES  
LINHAS DO IIA / Vivian Mansano. -- Rio de Janeiro,  
2022.  
46 f.

Orientador: Lucas Maragno.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade  
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em  
Ciências Contábeis, 2022.

1. Gerenciamento de Riscos. 2. Fraudes  
praticadas pelo topo de organizações . 3. Modelo das  
três linhas de defesa do IIA. I. Maragno, Lucas,  
orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

Vivian Mansano Andre Teodosio da Silva

FRAUDES PRATICADAS PELO TOPO E O MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Rio de Janeiro, 8 de agosto de 2022.

---

Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno - Presidente  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jazmin Figari de la Cueva  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. Dr. Roberto Tommasetti  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Dedico esse trabalho a minha mãe e especialmente a minha vó Nena;  
vocês me inspiram a ser uma mulher mais forte todos os dias.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe e meu pai, por me apoiarem e incentivarem em todos os desafios enfrentados durante a vida e em especial na jornada da graduação, sem vocês nada disso seria possível.

Aos meus superiores e colegas de trabalho da OLX Brasil pela inspiração no tema e por me derem confiança para seguir na carreira de GRC.

Aos meus colegas de faculdade e professores que compartilharam seus conhecimentos, tornando, assim, o processo de aprendizado menos árduo.

Ao meu orientador Lucas Martins por ter aceitado prontamente me guiar nesse projeto e por toda paciência e suporte que foram fundamentais durante a realização deste estudo.

Por fim, agradeço ao meu namorado por sempre acreditar em mim e me acalmar nos momentos que eu precisava; você faz minha vida ser mais feliz.

É melhor tentar e falhar que preocupar-se e ver a vida passar.

É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final.

Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias frios em casa me esconder.

Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver. (Martin Luther King)

## RESUMO

Fraudes e atos ilícitos atingem grande parte das empresas no mundo, incluindo-se o Brasil causando inúmeros prejuízos. Destas, em sua maior parte são cometidas por colaboradores das áreas de negócio ou de gerencia, contudo, estudos demonstram que mesmo que as fraudes cometidas por donos ou executivos de topo ocorram com menor frequência, estes geram maiores consequências para as organizações. Tais fatos demonstram a fragilidade do sistema de controles internos e a importância da gestão eficaz de tais riscos. Para isso, este trabalho visa demonstrar a partir da aplicação do modelo de Três Linhas de Defesa proposto pelo Institut e of International Auditors (IIA) e a análise de três casos reais ocorridos no Brasil e Alemanha com as empresas Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil RE, apresentar possíveis falhas nos sistemas de gestão de riscos dessas companhias que abriram espaço para que atos ilícitos ocorressem e evidenciar a necessidade da participação de todas as partes da organização na garantia de uma estrutura de gestão de riscos efetiva que impeça que atos ilícitos voltem a ocorrer.

**Palavras-chave:** Linhas de Defesa; Fraudes; Gerenciamento de Riscos;



## **ABSTRACT**

Fraud and illicit acts affect most companies in the world, including Brazil, causing numerous losses. Of these, most are committed by employees from the business or management areas, however, studies show that even if fraud committed by owners or top executives occur less frequently, they generate greater consequences for organizations. These facts demonstrate the fragility of the internal control system and the importance of effective management of such risks. For this, this work aims to demonstrate from the application of the Three Lines of Defense model proposed by the Institut and of International Auditors (IIA) and the analysis of three real cases that occurred in Brazil and Germany with the companies Volkswagen, Via Varejo and IRB Brasil RE, to present possible flaws in the risk management systems of these companies that opened space for illicit acts to occur and to highlight the need for the participation of all parts of the organization in guaranteeing an effective risk management structure that prevents illicit acts from happening again.

**Keywords:** Lines of Defense; Frauds; Risk Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das Três Linhas do The IIA.....	15
Figura 2 - Organização da Análise de Casos.....	18
Figura 3 - Modelo de Três Linhas de Defesa - Volkswagen 2014.....	25
Figura 4 - Análise das Linhas de Defesa; Volkswagen.....	27
Figura 5 - Estrutura de Gestão de Riscos; Via Varejo.....	29
Figura 6 - Análise das Linhas de Defesa; Via Varejo.....	31
Figura 7 - Modelo de Três linhas de Defesa; IRB Brasil 2020.....	32
Figura 8 - Análise Linhas de Defesa; IRB Brasil.....	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IIA – Institute of International Auditors

SEC – Securities and Exchange Commission

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Enquadramento Metodológico .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2</b>	<b>Seleção dos Casos.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1</b>	<b>Contexto Histórico e Ato fraudulento.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Volkswagen.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.2</b>	<b>IRB Brasil.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Falha nas Linhas de Defesa.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Volkswagen.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Via Varejo.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3</b>	<b>IRB Brasil.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3</b>	<b>Comparação dos casos.....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As fraudes corporativas vêm crescendo exponencialmente nos últimos anos, causando impactos na vida financeira das companhias e em sua imagem. O relatório da ACFE (2020) estima que as organizações percam todo ano cerca de 5% de seu faturamento devido a fraudes cometidas por funcionários e que 12% destes atos ilegais são cometidos por executivos ou donos. Ainda, tal estudo apontou que esquemas cometidos por proprietário/executivo têm uma velocidade superior a três vezes ao dos esquemas cometidos por um funcionário ou gerente, destacando como aqueles que ocupam os cargos mais altos têm a capacidade de prejudicar a empresa muito mais rapidamente do que colaboradores de nível inferior.

De acordo com Sweeney et al. (2010), a cultura ética é um incentivo da alta administração para que o restante da organização tome decisões éticas e evite comportamentos antiéticos. Dessa forma, é exposto que a conduta ética endereçada pelo tom do topo de uma organização serve como exemplo para que os outros colaboradores da empresa perpetuem tal comportamento, criando uma cultura ética a ser seguida. Vaassen et al. (2009, p.66) definem o Tom do Topo como “A consistência entre o comportamento dos gestores e suas declarações. Quanto mais consistência houver entre o comportamento dos gestores e suas declarações, mais forte será a cultura organizacional.”. Contudo, tal consistência não é experienciada em uma certa parcela das empresas ao redor do mundo, onde é possível obter evidências de atos ilícitos cometidos pelo tom do topo.

Estudos que abordaram fraudes ou atos questionáveis cometidos pelo topo das organizações apontam diversas evidências. Segundo Gramling et al. (2018) auditores internos são menos propensos a avaliar uma deficiência de controle generalizada relacionada ao “tom no topo” como uma fraqueza material do que uma deficiência de controle específica do processo. Um experimento feito por Wang e Fargher (2017) envolvendo 64 auditores internos indicou que quando o tom no topo é ruim, em vez de favorecer a administração, os auditores internos relataram um risco maior de distorções intencionais e que o trabalho conjunto com os auditores externos pode reduzir ainda mais as expectativas da incidência de distorções intencionais. Ainda, a The IIA (2013) aponta que O modelo das Três Linhas de Defesa fornece uma maneira simples e eficaz de melhorar as comunicações sobre gestão e controle de riscos, esclarecendo funções e deveres essenciais, melhorando a eficácia do sistema de gestão de riscos.

O escândalo da Volkswagen é um claro exemplo dos impactos que podem ser gerados por fraudes cometidas pela alta gestão da companhia. O grupo Volkswagen é um conglomerado alemão que integra marcas como Porsche, Jetta, Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini dentre

outros e está presente em mais de 150 países. O escândalo apelidado de "Diselgate" ocorreu em 2015 e revelou diversas técnicas fraudulentas exercidas pela companhia desde 2009 para burlar os limites de emissão de dióxido de carbono e óxido de nitrogênio em seus motores durante os testes regulatórios a partir de softwares. O impacto gerado pelo ocorrido, que gera consequências até os dias atuais, fez a companhia obter um prejuízo líquido de 1,2 bilhões de dólares em 2015 (EXAME, 2016), e deixando de ser a maior construtora de automóveis do mundo.

Já no Brasil, escândalos relacionados a alta gestão como o da resseguradora IRB Brasil também pode ser observados. A empresa fundada em 1939 e listada na bolsa desde 2017, assumiu fraudar demonstrações financeiras referentes ao ano de 2019 além da divulgação inverídica sobre a participação da Berkshire Hathway no capital social da companhia visando a manipulação do mercado. Tais ações geraram um processo administrativo sancionador pela CVM, no qual são acusados os ex-administradores da companhia além de um prejuízo avaliado em 1,5 bilhão de reais em 2020 (DESIDÉRIO, 2021)

Outro caso brasileiro caracterizado por fraudes cometidas pelo tom do topo é o da Via Varejo, empresa formada pela união de gigantes do varejo como Ponto Frio, Casas Bahia e Extra. A denúncia de fraudes nas demonstrações financeiras da companhia foi recebida a partir de um canal de denúncias e confirmada pela companhia em novembro de 2019 estimou o total dos ajustes contábeis em ordem de 1,190 bilhão de reais.

As fraudes cometidas pela alta administração como das empresas Volkswagen, Irb e Via Varejo esbarram em uma questão cada vez mais recorrente nas grandes organizações, a falha grave na governança corporativa e descuido na área de compliance da empresa. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar as fraudes ocorridas na Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil a partir do modelo das três linhas do IIA.

Segundo Herodoto (485 a.C) devemos "aprender com o passado para compreender o presente e idealizar o futuro", seguindo tal filosofia, foi criado em 2011 o modelo das três linhas de defesa, que concretiza em uma ferramenta que expõe o papel e responsabilidade de cada área na proteção da companhia, para que sejam compreendidas onde ocorreram as falhas que podem ter permitido que atos ilegais ocorressem, para que em um futuro próximo tais erros não mais ocorra.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Governança Corporativa

Segundo The IIA (2020, p.02) Uma organização requer estruturas e processos ligados à sua governança que permitam;

"Prestação de contas por parte de um corpo administrativo aos stakeholders quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência. Ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões baseada em riscos e da aplicação de recursos. Avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente, para oferecer clareza e confiança, além de promover e facilitar a melhoria contínua, por meio de investigação rigorosa e comunicação perspicaz."

Ramos e Martinez (2006, p.03) definem a Governança Corporativa como "Práticas e relacionamentos de todas as partes interessadas de uma organização, sejam elas internas ou externas, com a finalidade de valorização dos ativos das empresas, envolvendo transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas."

Uma definição mais simples de governança corporativa é feita pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é identificada como sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Já para Hodger et al. (1997, p.7) a governança corporativa pode ser definida em termos gerais, como preocupada com os procedimentos associados com a tomada de decisão, desempenho e controle, em providenciar estruturas para dar direção global a organização e satisfazer as expectativas de responsabilidade em prestar contas para seu exterior.

Mesmo havendo diversos conceitos, todos os autores consideram a governança corporativa como um instrumento de proteção, tanto dos acionistas quanto de partes internas a organização, viabilizando o equilíbrio de múltiplos interesses, indo além da busca da maximização dos lucros.

### 2.2 Governança Corporativa e Fraude

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.

A governança corporativa se tornou uma ferramenta essencial tanto para que as empresas pudessem atrair mais investidores e, conseqüentemente, aumentassem seus lucros,

quanto para que diminuíssem às fraudes corporativas. Esta, quando incorporada pela alta administração ela traz diversos benefícios para a organização e seus stakeholders, do contrário, a falha de estrutura de governança corporativa pode abrir espaço para que condutas indevidas tanto a alta gestão quanto de outros colaboradores possam ocorrer gerando danos muitas vezes irreversíveis.

Nos últimos anos, com o aumento da competitividade tornou-se comum que algumas das grandes entidades adotem medidas ilícitas para obterem determinadas vantagens sobre os concorrentes, tais ilicitudes são mais conhecidas como fraudes.

Wood et al. (2012) definem a fraude corporativa como uma série de ações e condutas ilícitas realizadas, de maneira consciente e premeditada, pelos membros da alta administração de uma organização, as quais se sucedem em um processo, visando atender interesses próprios e com a intenção de lesar terceiros.

No Brasil, um estudo conduzido pela PWC (2020), aponta que as fraudes e os crimes econômicos atingiram 46% das empresas brasileiras no biênio 2018-2019 e que destas, a fraude contábil está no topo da lista.

### 2.3 Modelo de Três Linhas de Defesa

Tendo em vista que a proteção de uma companhia é de responsabilidade de todas as áreas da instituição, foi criado pela The IIA em 2011 pela comunidade europeia o modelo das Três Linhas de Defesa (2013). Tal conceito demonstra de forma simples os papéis e responsabilidades de cada área de uma companhia no controle e gerenciamento dos riscos. Tal modelo é considerado como uma regulação no continente Europeu e no Brasil é utilizado como uma “Boa Prática”.

Para isso, o modelo realiza a separação de todas as áreas da organização em três grupos estabelecendo funções específicas com o desafio de coordenar com eficácia e eficiência de forma que não existam "lacunas" em controles e que duplicações desnecessárias na cobertura sejam eliminadas. Sendo assim, é apresentado um modelo que pode ser aplicado em organizações de pequeno e grande porte independente de sua complexidade buscando melhorar a comunicação e gerenciamento de riscos.

Segundo The IIA (2020), em síntese o modelo compreende em 3 linhas onde na primeira estão alocadas as áreas de Controles da gerência e medidas para Controles Internos, na segunda as funções de controle e supervisão dos riscos e conformidades estabelecidas pela gerência, e a avaliação independente é alocada na terceira. Cada "Linha". A Figura 1 apresenta os atores e suas relações conforme o modelo de três linhas de defesa.





Figura 1 - Modelo das Três Linhas do The IIA

Fonte: The IIA (2020).

Na primeira linha estão representadas as áreas de negócio e operacionais que exercem as principais atividades para o funcionamento da companhia, como área de engenharia, fiscal, RH, Comercial. Estes são responsáveis por manter os controles internos eficazes, pela identificação, tratamento e análise dos riscos, pela execução dos controles implementados nos processos existentes para responder a estes riscos além da disseminação da cultura de riscos na companhia (THE IIA, 2013). Esta linha tem funções ligadas a liderança de ações e aplicação de recursos para alcançar os objetivos determinados pela alta gestão, estabelece e mantém estruturas e processos adequados para a gestão das operações e risco além de garantir o cumprimento das expectativas legais, regulatórias e éticas e manter um diálogo contínuo com a segunda e terceira linha de defesa.

Já na segunda linha de defesa, estão representadas as áreas de controles internos, riscos, compliance e segurança da informação. Estes são responsáveis pela análise e monitoramento dos riscos, definição de uma linguagem comum de riscos, proteção dos dados da instituição além de ter um papel consultivo para as outras áreas. É implementada para oferecer suporte e garantir que os controles e riscos da primeira linha de defesa sejam gerenciados com eficácia. Desta forma, esta linha busca, em conjunto com a primeira, a eficiência dos processos, fazendo monitoramentos e questionamentos sobre questões relacionadas a risco além de auxiliar a

gerência Aa desenvolver processos e controles para gerenciar riscos e controles, apoiar políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação provendo avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle. O escopo dessa avaliação, que é reportada à alta administração e ao órgão de governança.

Na terceira linha está alocada a área de Auditoria Interna, responsável por auditar processos, identificar falhas de controle e testar eficácia do ambiente de controles internos. Esta linha ainda dentro da companhia necessita de certa independência para apresentar uma avaliação ao conselho de alta administração da companhia a respeito da eficácia da gestão de riscos e controles.

A auditoria interna segundo Teixeira (2006) confere a organização uma maior garantia de transparência e confiança aos procedimentos de funcionamento internos que asseguram o funcionamento do negócio por ter caráter independente.

Wang e Fargher (2017) executaram um estudo com 64 auditores internos com o objetivo de investigar os efeitos do tom no topo e do trabalho em conjunto com auditores nas avaliações de risco de fraude detectadas por auditores internos. Como resultado, concluíram que quando o tom do topo é fraco existe um risco maior de distorções intencionais e que a coordenação entre auditores internos e externos pode reduzir ainda mais as expectativas da incidência de distorções intencionais.

Gramling et al. (2018) exploraram a partir de um experimento comportamental, se a avaliação de um auditor interno acerca das deficiências de controle interno de uma organização é influenciada pela parte com influência primária sobre a função de auditoria interna e pelo tipo de deficiência de controle interno identificadas. O estudo indicou que as deficiências de controle dos auditores internos estavam relacionadas ao "tom no topo" como deficiências materiais, em vez de deficiências de controle específicas do processo.

Além disso, os auditores internos são menos propensos a avaliar as deficiências de controle interno para processos específicos como Deficiências significativas existem quando a administração tem influência primária sobre a função de auditoria interna, em comparação com quando o comitê de auditoria tem influência primária. Descobriu-se também que as melhores práticas na supervisão da auditoria interna (ou seja, a supervisão primária dos auditores internos pelo comitê de auditoria) podem levar a uma possível subnotificação interna em casos em que o comitê de auditoria indicou que havia deficiências significativas no controle interno.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto ao problema de pesquisa, segue-dedutivo e segundo Gil (2008),

“Parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade.”

Quanto a abordagem do objetivo, descritivo que, segundo Gil (2008),

“As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.”

Para os procedimentos de coleta de dados foi adotado o documental. Segundo Gil (2008), “a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da História e da Economia.”. O autor ainda indica que os mais utilizados nas pesquisas são: documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações.

#### 3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Como forma de demonstrar a importância de uma governança corporativa alinhada com a cultura ética incentivada pelo Tom do Topo em uma organização, foram selecionados três exemplos de casos em que foram identificados atos ilícitos possivelmente realizados pela alta diretoria ocorridos no Brasil e internacionalmente com impactos consideráveis. Para isso, tais casos foram organizados da seguinte forma ilustrada na Figura 2.



Figura 2 - Organização da Análise de Casos  
Fonte: Elaboração própria (2022).

Para o embasamento da análise que será documentada acerca dos fatos ocorridos com a companhia Volkswagen Group, foram analisados o relatório financeiro anual dos anos de 2014 e 2015 assim como, matérias dos principais veículos informativos e declarações feitas pela companhia durante o curso das investigações no ano de 2015.

Para o embasamento da análise que será documentada acerca dos fatos ocorridos com a companhia IRB Brasil foram analisadas as demonstrações financeiras dos anos de 2020 e 2021, os fatos relevantes divulgados pela companhia durante o curso da investigação, pareceres da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) além de matérias dos principais veículos informativos do Brasil.

Para o embasamento da análise que será documentada acerca dos fatos ocorridos com a companhia Via Varejo, foram analisadas as demonstrações financeiras do ano de 2019, o formulário de referência do ano de 2019, pareceres da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) além de matérias dos principais veículos informativos do Brasil.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CONTEXTO HISTÓRICO E ATO FRAUDULENTO

#### 4.1.1 Volkswagen

A fabricante automotiva alemã Volkswagen, teve seu início na Alemanha na década de 30 e atualmente pertence ao grupo Volkswagen assim como as marcas Audi, Lamborghini, Porsche dentre outras. A origem da companhia se deu em meio a Alemanha nazista com a fabricação do carro que ficaria conhecido no Brasil como “Fusca”, o qual em 1972 se tornou o carro mais vendido do mundo.

Atualmente a marca se consagra como uma das maiores fabricantes de automóveis do mundo e, dentre vitórias, a história da companhia também foi marcada pelo escândalo ocorrido em 2015 apelidado como “Dieselgate” se referindo ao escândalo Watergate que levou o presidente dos Estados Unidos a renunciar em 1974. Tal escândalo, trouxe à tona diversas técnicas enganosas que a empresa usou entre 2009 e 2014 para contornar os limites de emissões de dióxido de carbono e óxido de nitrogênio em seus motores durante testes regulatórios usando um software.

Neste episódio, o CEO da Volkswagen Martin Winterkorn e outros executivos foram acusados de fraude. As irregularidades que surgiram com relação ao software utilizado geraram impactos financeiros na casa dos 16 bilhões de euros e mudanças na estrutura de governança de riscos e na diretoria da companhia, com a troca de executivos envolvidos no caso e do CEO da companhia Martin Winterkorn em setembro de 2015.

Em outubro de 2015 a diretoria anunciou um plano de cinco pontos de prioridade para realinhar o grupo após o escândalo. O primeiro e mais importante ponto a ser priorizado seria o fornecimento de soluções técnicas para os consumidores que adquiriram os carros com o software adulterado e assim trabalhar em conjunto com as autoridades.

As prioridades seguintes seriam de buscar a conclusão das investigações independente de forma sistemática envolvendo a análise dos fatos e como estes ocorreram com o objetivo de garantir que tais erros não mais ocorram, em seguida estaria a implementação de uma nova estrutura de gestão, com maior descentralização de decisões e o realinhamento da cultura da companhia e as práticas da diretoria e por fim o prioridade final seria o estabelecimento de novos objetivos para o grupo, focando na qualidade dos produtos, satisfação do cliente e sustentabilidade.

#### 4.1.2 Via Varejo

Fundada em 2010 a partir da associação da Casas Bahia pertencente à família Klein e do Ponto Frio que tinha como seu maior controlador o Grupo Pão de Açúcar. A companhia Via Varejo pertencente ao grupo GPA, (Grupo Pão de Açúcar) é uma sociedade anônima que atua

no comércio varejista e está presente em mais de 400 municípios brasileiros com cerca de mil lojas sendo uma das maiores varejistas de eletroeletrônicos do mundo.

A varejista teve entre 2010 e 2013 um período de formação e ascensão no mercado brasileiro, aumentando o faturamento tanto do Ponto Frio quanto das Casas Bahia, contudo com a desaceleração econômica do Brasil, com crescimento negativo do PIB (Produto Interno Bruto) o Grupo Via Varejo não conseguiu manter seu ritmo de crescimento anterior, culminando no fechamento de lojas e quedas bruscas de faturamento.

Em meio as alterações econômicas da companhia Via Varejo, o herdeiro do Grupo Pão de Açúcar, Abilio Diniz, ambicionava aumentar ainda mais sua presença no mercado a partir de uma fusão com o francês Carrefour, que tinha como seu maior controlador o grupo Cassino. Após uma longa batalha judicial, e pressionado pelas dívidas correntes, o empresário Abilio Diniz vende sua parte do Grupo Pão de Açúcar para o grupo Casino em 2013.

Já em 2019, após diversas tentativas não sucedidas de compra da Via Varejo, a família Klein realiza a aquisição por 2,3 bilhões de reais. Entretanto, em dezembro do mesmo ano a partir de uma investigação conduzida pela companhia após denúncias anônimas de irregularidades contábeis, foi realizada a divulgação de um Fato Relevante (Via Varejo, 2019). Nesta, a companhia alerta seus investidores acerca de tal apuração feita internamente e a partir da criação de um comitê de investigação que reportará diretamente para o conselho de administração e sendo assessorado por consultores independentes. O trabalho de investigação segundo o informe, seria dividido em duas fases, tendo a primeira concluída na data de divulgação, e a segunda ainda em andamento, até o momento não haviam sido encontrados indícios de irregularidades contábeis.

Foi então que no dia 12 de dezembro de 2019, que a companhia realizou a publicação de um novo Fato Relevante (2019, p.1), acerca da conclusão da segunda fase da investigação. Neste, a Via Varejo informa:

“Na presente data, o Comitê de Investigação reportou ao Conselho de Administração e aos Diretores da Companhia o resultado da 2ª fase da Investigação, indicando que foram encontrados:

- (i) indícios de fraude contábil caracterizada pela manipulação da provisão trabalhista da Companhia e pelo diferimento indevido na baixa de ativos e contabilização de passivos; e
- (ii) falhas de controles internos que poderiam resultar em erros materiais em determinadas contas contábeis da Companhia.”

Ainda, a companhia informa que foi adicionada uma terceira fase na investigação visando dar continuidade na apuração de potenciais irregularidades contábeis a qual identificou

ajustes relevantes da ordem de 200 milhões de reais, referentes a créditos fiscais e outras provisões.

Por fim, a companhia estima impacto na ordem de R\$ 1,2 bilhão a R\$ 1,4 bilhão nos resultados do 4º trimestre de 2019, com impacto no patrimônio líquido da Companhia entre R\$ 800 milhões e R\$ 940 milhões.

No dia 25 de março de 2020 a companhia divulga mais um Fato Relevante (2020, p.1) informando o mercado acerca da conclusão da investigação independente e os resultados identificados;

“(i) evidências de fraude contábil caracterizada pela manipulação da provisão para processos trabalhistas da Companhia e pelo diferimento indevido na baixa de ativos e contabilização de passivos fora de suas respectivas competências mensais; e (ii) falhas de controles internos resultando em erros nas contas de provisão para processos trabalhistas e depósitos (garantias) judiciais da Companhia”

Dessa forma, sendo concluído pela companhia que o montante a ser ajustado nas DFs referentes ao quarto trimestre de 2019 são; Fato Relevante (2020, p.2)

“Aproximadamente R\$ 1,169 bilhão a débito na demonstração do resultado do exercício de 2019, se referem a correção de erros e de mudanças de estimativa no intuito de refletir de maneira mais precisa os riscos aos quais a Companhia está atualmente sujeita.”

Por fim, é destacado que os 20 milhões de reais remanescentes são referentes a fraudes que foram identificadas durante o curso da investigação conduzida internamente.

É importante destacar ainda, que o Grupo Pão de Açúcar (GPA) esteve envolvido diretamente com os fatos descritos anteriormente, já que era controlador da Via Varejo S.A até junho de 2019. Dessa forma, a distribuidora emitiu uma serie de comunicados ao mercado acerca da investigação realizada pela varejista não reconhecendo qualquer irregularidade apontada e afirmando que todas as demonstrações passaram previamente por auditorias.

No comunicado ao mercado realizado no dia 26 de março de 2020 pelo Grupo Pão de Açúcar, como resposta a conclusão das investigações realizadas pela Via Varejo a distribuidora solicita o envio do relatório referente a investigação realizada, bem como acesso a todo material utilizado na apuração.

#### **4.1.2 IRB Brasil**

O Instituto de Resseguros do Brasil (IRB Brasil) foi constituído em 1939 pelo atual presidente Getúlio Vargas, inaugurando um monopólio estatal que se estenderia por mais 68 anos até que em 2013 a companhia passa a ser privatizada e com a entrada em seu capital dos bancos ITAU, Bradesco e Banco do Brasil além do fundo de capital FIP Barcelona.

Já em 2017 a empresa decide fazer a abertura de capital (IPO) lançando ações no Novo Mercado da B3 (bolsa de valores brasileira). Com o passar do tempo a companhia vou ganhando notoriedade no mercado de ações, entregando resultados acima da média com ROE (Return on equity) 30% maior aos de outras empresas. Dessa forma, o “Valuation” da empresa foi impulsionado e a mesma chegou a ser negociada por um preço nove vezes maior que seu patrimônio líquido.

Contudo, a crescente da companhia foi interrompida em 2020 após o lançamento de uma carta de 154 páginas feita pela Squadra Investimentos onde ela discordava dos números que estavam sendo apresentados pela IRB em seu balanço. Nesta carta aos cotistas divulgada no dia 02 de fevereiro de 2020, a Squadra Investimentos pontua; (2020, p.1)

“Desde que o IRB realizou sua abertura de capital em bolsa de valores, no ano de 2017, temos dedicado esforços na análise de seus negócios e resultados. Nesse processo, encontramos indícios que apontam lucros normalizados (recorrentes) significativamente inferiores aos lucros contábeis reportados nas demonstrações financeiras da Companhia. Essa disparidade entre lucro contábil e lucro normalizado foi crescente durante o período e atingiu sua maior diferença nos resultados trimestrais mais recentes.”

No dia seguinte à emissão do documento, as ações da empresa iniciaram um movimento de desvalorização de 9,06%. Como resposta as acusações feitas pela Squadra Investimentos, dia 03 de fevereiro de 2020, a IRB Brasil realizou um comunicado ao mercado rebatendo a argumentação feita pela gestora de investimentos, esclarecendo que suas declarações financeiras assim como os relatórios de administração e comentários de desempenho são elaboradas seguindo as normas contábeis com absoluta precisão, passando por um rigoroso processo de governança, reafirmando a veracidade dos dados apresentados.

Após este comunicado, o mercado teve alta de 5% até que no dia 09 de fevereiro de 2020, a Squadra Investimentos realizou a publicação de uma nova carta replicando as informações apresentadas pela resseguradora no decorrer da semana e apresentando o porquê elas não invalidam (ou mesmo enfraquecem) as análises elaboradas pela gestora de investimentos. Após esse fato, as ações da IRB Brasil retornaram o movimento de queda chegando a – 19,03% acumulando até o final de fevereiro de 2020 um total de -30% acumulado do ano (Infomoney 27 fevereiro 2020)

Ademais, ao analisar o Relatório de Referência da IRB Brasil (2019, p.270):

“Os valores correspondentes ao Programa de Superação totalizam o montante complementar de R\$ 61.991.306,00, que deverá ser pago em 30 de junho de 2021, caso sejam cumpridos todos os requisitos constantes do Programa de Superação durante o período de 2018-2021, incluindo o atingimento do topo da meta prevista no Programa de Superação, que consiste na valorização das ações da Companhia em 100%, no período de maio de 2018 a maio de 2021.”



A partir deste trecho identificamos que diretoria ganharia aproximadamente 61 milhões de reais se as ações de IRB subissem 100% de maio de 2018 a maio de 2021, o que pode ser caracterizado como um conflito de interesses já que a remuneração destes diretores é ligada na alta das ações e não aos resultados da companhia.

No dia 27 de fevereiro o jornal Estadão noticiou que a Berkshire Hathaway haveria aproveitado as baixas das ações aumentando seu investimento em IRB Brasil, o que fez por consequência com que as ações da companhia retornassem ao movimento crescente de valorização. No mesmo dia, a empresa comunica, através de um Comunicado ao Mercado, a renúncia do presidente do conselho de administração, o Sr. Ivan de Souza Monteiro.

Contudo, no dia 03 de março de 2020 a Berkshire Hathaway realizou um comunicado afirmando que as informações de que a companhia seria acionista da IRB Brasil estariam incorretas. A Berkshire Hathaway não teria até aquele momento, investimento em IRB e não haveria intenção em se tornar um acionista.

Como resposta aos ocorridos, foi publicado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no dia 26/05/2020 como resposta ao inquérito estabelecido pelo órgão em abril do mesmo ano em decorrência dos atos citados anteriormente.

Neste, é confirmado a abertura de um processo administrativo com a finalidade de verificar a regularidade a regularidade de informações divulgadas por IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A., relacionada as alterações ocorridas na administração da companhia, à suposta disseminação seletiva de informações a investidores e à possível propagação de informações inverídicas acerca da composição de seu capital social. Além de informar acerca da instauração de um inquérito administrativo em via de apurar a conformidade das demonstrações financeiras da companhia aberta IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A. às normas contábeis e regulatórias vigentes.

Como sequência as comunicações realizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no dia 29 de junho de 2020 a companhia IRB Brasil Resseguros S.A emite dois fatos relevantes, no primeiro assumindo erros em suas demonstrações contábeis de 2019;

“A nova Diretoria, empossada a partir da segunda quinzena de março de 2020, identificou diversos fatos e indícios que sugeriam que os saldos de abertura do exercício de 2020 não estavam corretos e deveriam sofrer ajustes. Estes fatos e indícios foram aprofundados no avançar da elaboração do ITR e confirmaram que uma série de registros contábeis conduzidos pela antiga Diretoria estavam efetivamente incorretos e recomendavam ajustes.”

Foi concluído assim pela nova diretoria, que as demonstrações financeiras da companhia referentes ao exercício social do ano de 2019 estavam incorretas requerendo a necessidade de

serem refeitas. Além disso, a companhia comunica que identificou os diretores e demais colaboradores envolvidos em tal fato ilícito e que irá colaborar com as investigações que vierem a ser conduzidas pelas autoridades competentes, fornecendo os devidos esclarecimentos, informações e documentos que se fizerem necessários.

Por fim, a companhia afirma que:

“está comprometida em prosseguir no processo de aprimoramento constante de seus mecanismos de *compliance*, integridade corporativa, governança e controles internos com base nos fatos apurados e pretende atuar para aperfeiçoar pontos de atenção identificados por meio das referidas investigações.”

Ainda no dia 29 de junho de 2020, a resseguradora emitiu um novo Fato Relevante referente a conclusão da investigação independente acerca da divulgação de informações relativas a base acionária da companhia. Neste, a companhia afirma que identificou os responsáveis pela disseminação de informações inverídicas ligadas a Berkshire Hathaway em adição informa que foi detectada irregularidades no pagamento de bônus ao ex-diretor e outros colaboradores chegando ao montante de aproximadamente 60 milhões de reais além de mais uma irregularidade. Esta seria composta pela recompra de ações da companhia ultrapassando a quantidade previamente autorizada pelo conselho de administração e sem à posterior revelia destes.

Como decorrência à conclusão da investigação acerca da divulgação de informações inverídicas por parte de membros da IRB Brasil, a SEC (U.S Securities and exchange Commission) realizou o seguinte informe ao mercado no dia 18 de abril de 2022;

“A Comissão de Valores Mobiliários anunciou hoje acusações contra Fernando Passos, ex-vice-presidente executivo de finanças e relações com investidores da resseguradora brasileira IRB Brasil Resseguros SA, por supostamente plantar uma história falsa com a mídia e divulgar documentos falsos alegando que a Berkshire Hathaway Inc. tinha feito recentemente um investimento substancial no IRB.”

Neste, a comissão entende que Passos, preocupado com a redução significativa no preço das ações da companhia após as publicações da Squadra investimentos, disseminou a informação de que a Berkshire Hathaway haveria investido em IRB. A denúncia ainda cita que o diretor criou e compartilhou uma lista de falsos acionistas na qual demonstrava que a Berkshire teria realizado compras substanciais de ações da IRB, além de ter informado tal informação inverídica a analistas e investidores durante reuniões realizadas nos Estados Unidos e Reino Unido.

## 4.2 FALHA NAS LINHAS DE DEFESA

### 4.2.1 Volkswagen

A Volkswagen possuía em 2014 o modelo de três linhas de defesa. A Figura 2 apresenta o modelo de três linhas divulgado pelo Volkswagen Group em seu relatório anual de 2014.

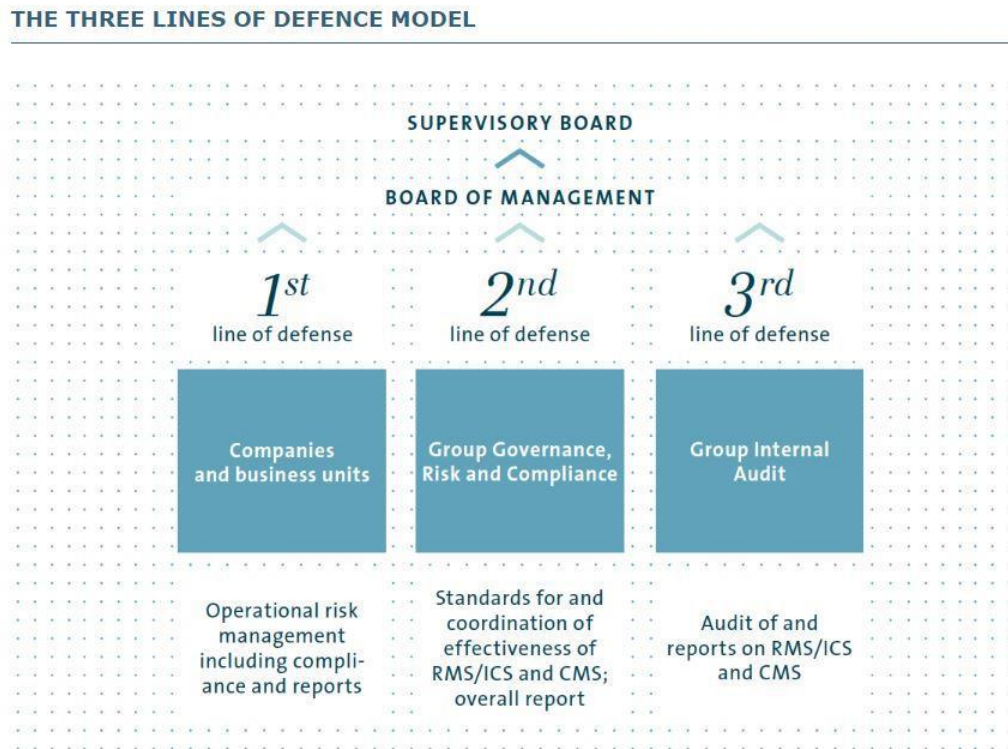


Figura 3 - Modelo de Três Linhas de Defesa - Volkswagen 2014

Fonte: Relatório Anual (2014).

É possível observar que a primeira linha de defesa é referente às companhias pertencentes ao grupo e unidades de negócio, nesta estão contidos a gestão de riscos operacionais incluindo *compliance* e *reports*. Já na segunda linha estão alocadas a governança, riscos e *compliance* do grupo, responsáveis por padrões e coordenação de eficácia de RMS/ICS (*Risk Management/System Internal Control System*) e CMS (*Compliance Management System*) e relatórios gerais. Já na terceira linha está a auditoria interna do grupo, responsável pela auditoria e relatórios sobre RMS/ICS e CMS.

Segundo o relatório anual de 2014, a companhia definiu que a primeira linha compreendia a gestão do risco operacional e os controles internos das empresas individuais do grupo e das unidades de negócio. O RMS/ICS é caracterizado como uma parte integral da estrutura e dos fluxos de trabalho do grupo Volkswagen. Eventos que possam gerar riscos são identificados, acessados e avaliados localmente nas divisões. As medidas necessárias são introduzidas imediatamente e seus efeitos são acessados e suas informações são incorporadas no planejamento em um tempo hábil. Os resultados do processo de gestão de riscos operacionais são incorporados ao planejamento orçamentário e controle financeiro de forma contínua. As

metas acordadas nas rodadas de planejamento orçamentário são continuamente revisadas em atualizações de planejamento rotativo.

Ao mesmo tempo, os resultados do processo de aplicação de medidas mitigatórias são incorporados nas previsões mensais no desenvolvimento de negócios, ou seja, que o "Board of Management" também tem acesso a imagem geral da situação de risco atual através dos canais de comunicação documentados durante o ano. Os requerimentos mínimos para a gestão de riscos operacionais e o sistema de controles internos são estabelecidos para todo o grupo em diretrizes uniformes. Estes também incluem um processo de *reports* constantes dos materiais de risco apurados.

A principal responsabilidade da segunda linha do grupo é a identificação de riscos sistemáticos utilizando o processo regular de governança, riscos e *compliance*. Como adição a gestão permanente do risco operacional das unidades, o departamento de governança, riscos e *compliance* do grupo envia anualmente pesquisas padronizadas sobre a situação de risco e a efetividade do RMS/ICS para as empresas e unidades do Grupo em todo o mundo (processo GRC regular). O *feedback* é usado para atualizar o quadro geral da situação de risco potencial e avaliar a eficácia do sistema.

Já na terceira linha está compreendida a auditoria interna do grupo que auxilia o "board management" a monitorar as várias divisões e unidades de negócio do grupo. Além disso, verifica regularmente o sistema de alerta precoce de risco e a estrutura e implementação do RMS/ICS e do CMS como parte de seus procedimentos de auditoria independente.

Contudo, o modelo de três linhas implementado na companhia não impediu que o escândalo de diversas técnicas enganosas ocorridas entre 2009 e 2014 para burlar os limites de emissões de dióxido de carbono e óxido de nitrogênio em seus motores durante testes regulatórios usando um software ocorresse.

Dessa forma, é possível observar falhas que podem ter ocorrido no modelo de três linhas da companhia e que permitiram que o ato ilícito ocorresse. Assim, desenhou-se a Figura 4.

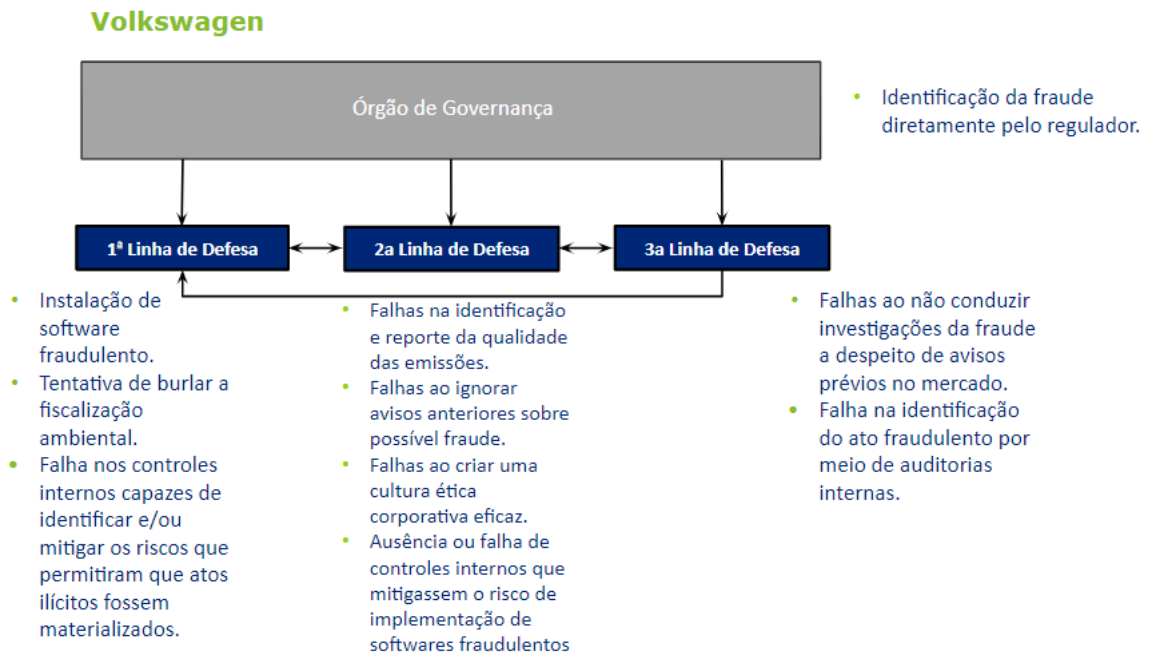


Figura 4 - Análise das Linhas de Defesa; Volkswagen  
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesta, foram apresentadas falhas identificadas em cada linha de defesa, seguindo o modelo da The Institute of Internal Auditors (IIA), que possam ter permitido com que atos fraudulentos ocorressem na companhia.

Na primeira linha de defesa do grupo foi possível detectar falhas relacionadas a permissividade da instalação de software fraudulento nos veículos da marca, e ausência de detecção deste artifício seguido de envio de reports, não gerindo dessa forma o risco operacional e financeiro, relacionado a este ato ocorrido nas fábricas.

Enquanto a primeira linha de defesa, a chamada linha de frente de negócios, destina-se a cobrir os riscos de atividades em um estágio inicial por meio de controles internos coordenados e controles de gestão, a segunda linha de defesa visa a consideração abrangente e sistemática de riscos específicos e a gestão abrangente das atividades da primeira linha de defesa (MARC; 2021).

Já na segunda linha de defesa foram identificadas falhas na criação de controles e/ou monitoramento dos controles existentes com o objetivo de mitigar riscos presentes como o de implementação de softwares fraudulentos, não conformidade com as leis governamentais além do risco reputacional. Assim como a possível ausência do devido tratamento aos indícios e denúncias internas recebidas por meio de canais de canais internos, acerca da possível fraude.

Também é importante destacar possível falha na disseminação de uma cultura ética corporativa que fosse eficaz e criasse um ambiente não propício à ocorrência de práticas fraudulentas e que incentivasse denúncias feitas internamente. Para isso, é necessário que a área de Risco e Compliance com o apoio dos gestores da companhia transmitam para os demais colaboradores da companhia os princípios éticos e valores nos quais a companhia está pautada além de formas pelas quais desvios éticos possam ser identificados e relatados.

Nesse contexto, Schein (1992) ao citar os quatro papéis que compõe um líder referência três destes como sendo; criador de cultura; sustentador da cultura e agente de mudança. O autor ainda afirma que; “o comportamento profissional e ético do gestor é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com o líder e, desse modo, internalizarem as crenças, os valores e as premissas organizacionais.”

Ainda, segundo a The IIA (2013, p. 5) dentre as responsabilidades da segunda linha de defesa da companhia está; “Fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos, facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional.”. Portanto, a área de Riscos e Compliance deve fornecer os meios para que as partes da organização possam gerenciar riscos e detectar atos ilícitos, além de incentivar a realização de denúncias em canais confidenciais, que assegurem o anonimato do relator.

Na terceira linha foram destacadas falhas na condução de investigações internas efetivas e independentes a fim de apurar as denúncias internas ligadas a fraude posteriormente identificada. Além disso, pode-se frisar a ausência de identificação do ato ilícito a partir de auditorias internas conduzidas por esta camada.

#### **4.2.2 Via Varejo**

Não foram encontrados nos Fatos relevantes divulgados pela Via Varejo S.A evidencias que corroborem sobre a existência do modelo de três linhas de defesa na companhia. Contudo, foi possível destacar a presença de uma estrutura organizacional de gerenciamento de riscos;

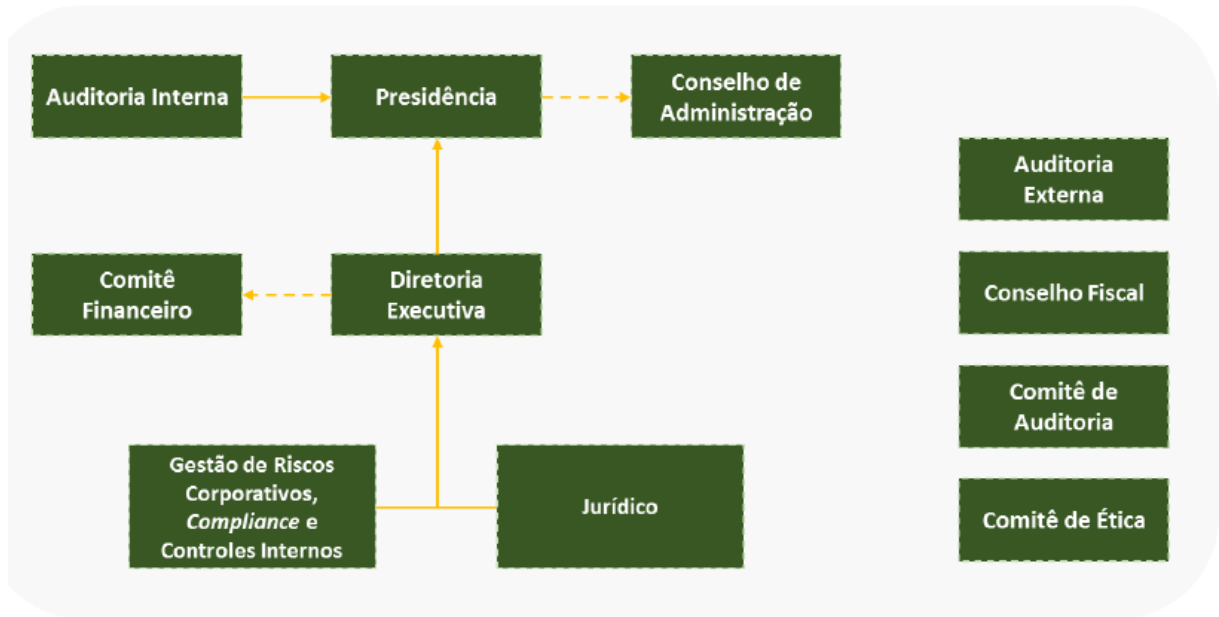


Figura 5 - Estrutura de Gestão de Riscos; Via Varejo  
 Fonte: Formulário de Referência Via Varejo (2019)

Foi informado, o papel e responsabilidade de cada área na gestão dos riscos da companhia, dentre eles foram destacados. O Conselho de Administração é responsável pela orientação dos negócios da companhia além das estratégias de Longo Prazo. Este também é responsável pela eleição e fiscalização dos diretores da companhia. O Conselho fiscal teria o papel de fiscalizar e revisar atividades da administração, demonstrações financeiras e realizar reports para os acionistas, cabe a esse, o acompanhamento do mapa de riscos da companhia. A Diretoria Executiva exerceria responsabilidades ligadas a implementação de políticas, priorização de riscos para tratamento e outras ações elegíveis em Assembleia Geral e seus acionistas. O Comitê de Ética tem o dever de zelar pela observância do Código de Conduta Ética e propondo melhorias, tratamento de denúncias de irregularidades e atos ilícitos.

Já o Comitê de Auditoria possui dentre as suas principais atribuições, avaliar informações trimestrais, acompanhamento da área de controles internos e auditoria interna, avaliar exposições de risco da companhia, dentre outras ações. O Comitê de Auditoria possui dentre as suas principais atribuições, avaliar informações trimestrais, acompanhamento da área de controles internos e auditoria interna, avaliar exposições de risco da companhia, dentre outras ações. O Comitê Financeiro tem dentre os papéis destacados, a análise, revisão do orçamento da companhia, acompanhamento dos valores mobiliários da companhia assim como as opiniões dos principais analistas de investimento, propondo medidas que contribuam para a

manutenção de um mercado secundário saudável e com liquidez, dentre outras atribuições designadas pelo Conselho de Administração.

Já o Comitê de Auditoria possui dentre as suas principais atribuições, avaliar informações trimestrais, acompanhamento da área de controles internos e auditoria interna, avaliar exposições de risco da companhia, dentre outras ações. O Comitê Financeiro tem dentre os papéis destacados, a análise, revisão do orçamento da companhia, acompanhamento dos valores mobiliários da companhia assim como as opiniões dos principais analistas de investimento, propondo medidas que contribuam para a manutenção de um mercado secundário saudável e com liquidez, dentre outras atribuições designadas pelo Conselho de Administração. A ouvidoria por sua vez, tem papéis ligados a gestão do fluxo para tratativa das demandas éticas, prestar conta sobre a gestão do canal e seus indicadores ao Comitê de Ética além de mobilizar os responsáveis na implementação de planos de ação.

Por fim, a Gestão de Riscos Corporativos, Compliance e Controles Internos a qual se o modelo de três linhas de defesa fosse implementado seria representada pela segunda linha de defesa, tem responsabilidades distribuídos entre; Compliance, responsável dentre outras atribuições por disseminar a cultura ética na companhia, monitorar possíveis violações de leis e regulamentos, além de participar do Comitê de ética. Já a área de Riscos, é designada a identificar riscos corporativos e o grau de exposição da companhia a tais riscos, além de associar causas, avaliar impacto, probabilidade de ocorrência e identificação de atividades e controles existentes, também tem papel consultivo as demais áreas no desenho de planos para a mitigação dos riscos realizando o acompanhamento da evolução destes planos. A área de Controles Internos efetiva a implementação, monitoramento e garantia da avaliação do sistema de controles internos da companhia.

No entanto, mesmo com estrutura de gerenciamento de riscos disposta na companhia, fraudes contábeis foram detectadas a partir de denúncias e investigações internas, expondo prejuízos financeiros, de imagem e requisitando a revisão de processos e controles que permitiram com que atos ilícitos fossem concretizados.

Segundo a The IIA (2013, p.1); “Embora estruturas de gerenciamento de riscos possam identificar com eficácia os tipos de riscos que os negócios modernos devem controlar, essas estruturas, em sua maioria, não definem como responsabilidades específicas devem ser delegadas e coordenadas dentro da organização.”

Seguindo o aludido pelo Instituto Internacional de Auditores, é observável que se a Via Varejo S.A efetivamente não tivesse de fato o modelo de três linhas de defesa implementado em sua estrutura no 2019, esta poderia ser uma grande aliada na gestão dos riscos da companhia.



Contudo, se o modelo estivesse implementado, este permitiu que atos ilícitos como os identificados ocorressem. Sendo assim foi exposto na Figura 6 as falhas nas linhas de defesa que permitiram com que os riscos fossem materializados.

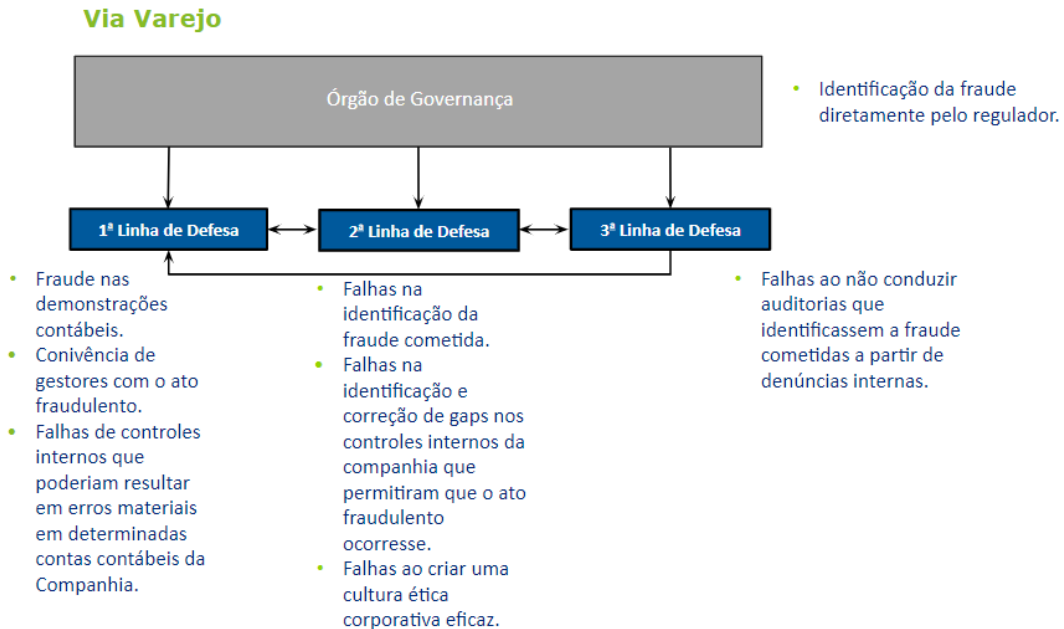


Figura 6 - Análise das Linhas de Defesa; Via Varejo  
Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Na primeira linha de defesa foram identificadas falhas ocorridas na área financeira da companhia, que permitiu que fraude nas demonstrações contábeis fossem realizadas. Esta tanto permitiu que o ato ilícito ocorresse quanto não fez uma boa gestão dos controles internos da companhia, identificando erros e efetivando a correção efetiva destes. Segundo a The IIA (2013, p.3); “Como primeira linha de defesa, os gerentes operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.” Contudo, foi desta linha de defesa de ocorreram as denúncias acerca dos atos fraudulentos ocorridos, o que demonstra uma boa coerência ética por parte dos colaboradores das áreas de negócio da companhia.

Já na segunda linha de defesa foram identificados erros ligados a identificação do ato fraudulento e das falhas de controles que permitiu que o ato fosse concretizado, realizando a correção destes executando outras medidas cabíveis. Nesta ainda, foi identificado falhas ligadas a criação de uma cultura ética eficaz na companhia que atinja não só os colaboradores em geral, mas também o Tom do Topo da companhia que tem poderes decisórios estratégicos e podem gerar impactos mais agressivos quando envolvidos em atos ilícitos

Segundo estudo conduzido pela PWC (2020, p.7); “Quase metade das fraudes relatadas no mundo que resultaram em prejuízo acima de US\$ 100 milhões foram cometidas por pessoas de dentro da empresa.”

Já na terceira linha de defesa, foram encontradas falhas acerca da não identificação do ato fraudulento por meio de auditorias internas ou até mesmo de não condução de auditorias tempestivas na área contábil e financeira da companhia. Assim como o citado pela organização, a auditoria interna é o Departamento interno da Companhia, subordinado à diretoria executiva da Companhia, responsável, dentre outras atribuições, por auditar, periodicamente, os processos e procedimentos da Companhia para garantir sua adequação à regulamentação, legislação aplicável e também auxiliar na mitigação dos riscos corporativos. (Formulário de Referência, 2019).

Ao estabelecer ainda mais a importância desta área pertencente a terceira linha de defesa e sua independência, Anderson e Eubanks (2015) abordam;

“atividade independente e objetiva de garantia e consultoria projetado para agregar valor e melhorar o desempenho de uma organização operações ajuda uma organização a realizar seus objetivos, trazendo uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia do risco processos de gestão, controle e governança”.

#### 4.2.3 IRB Brasil

A resseguradora IRB Brasil possuía em 2020 o modelo de três linhas de defesa. A Figura 7 apresenta o modelo de três linhas divulgado pela IRB Brasil em seu formulário de referência (2020, p.92).



Figura 7 - Modelo de Três linhas de Defesa; IRB Brasil 2020

Fonte: Formulário de Referência IRB Brasil (2020).

No modelo divulgado, a companhia delimita a primeira linha de defesa aos Gerentes operacionais o quais são os responsáveis pela;

"execução de atividades e do gerenciamento das operações, processos, pessoas, projetos e sistemas, de forma responsável sejam devidamente identificados e controlados e os limites/parâmetros previamente estabelecidos sejam observados. A primeira linha de defesa fica sob a responsabilidade de todos os gestores e responsáveis diretos pelos processos da Companhia, no âmbito de suas atribuições;"

Já na segunda linha de defesa estariam a Gerência de Riscos Corporativos e de Compliance, o quais seriam responsáveis pela; "supervisão da conformidade, da verificação, do monitoramento e da análise integrada dos riscos, pelos quais a Companhia está exposta." Além disso, também é exposto no Formulário de Referência (2020, p. 84) a importância destes para a conformidade da companhia e o envolvimento do topo no apoio as atividades de monitoramento e gestão de riscos;

“desenvolver, atualizar e disseminar a cultura de gestão de riscos e os instrumentos específicos para esse fim. Todos os diretores e gerentes da Companhia devem buscar ativamente a padronização de controles para riscos semelhantes, visando à eficiência dos procedimentos de gestão de riscos. Esta estrutura de gestão de riscos reforça o comprometimento da diretoria, do Conselho de Administração, do Comitê de Gestão de Riscos, do Comitê de Investimentos e de outros órgãos consultivos ou deliberativos da Companhia com o suporte e fomento às atividades de monitoramento e gestão dos riscos aos quais a Companhia está exposta.”

Já na terceira camada estaria alocada a Auditoria Interna da companhia, a qual seria subordinada ao Conselho de Administração da companhia devendo examinar de forma independente a eficácia e adequação das políticas e controles internos adotados pela IRB Brasil. Estes, verificam periodicamente se os controles propostos através da política de gestão de riscos estão em conformidade além de seguir um cronograma de avaliação dos controles e testes de auditoria interna a partir da reavaliação da classificação de riscos identificados estipulado pela companhia.

Ainda, neste formulário a companhia afirma que:

"acredita na eficiência dos procedimentos e controles internos adotados para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das demonstrações financeiras e demais informações financeiras. Adicionalmente, vem trabalhando na melhoria contínua para divulgação de suas demonstrações financeiras de forma mais clara e transparente."

Entretanto, como visto em fevereiro de 2020, mesmo com o a gestão de riscos aplicada na companhia e o apoio do tom do topo no cumprimento das normas e regulações, atos ilícitos foram detectados, como disparidade em contas reportadas nas demonstrações financeiras da companhia de forma proposital, indicativos de manipulação do mercado e conflito de interesse no que tange os diretores e o valor das ações da IRB Brasil.

Expondo estes atos como forma de alusão o modelo das três linhas de defesa, é possível identificar falhas em suas camadas que possam ter permitido que tais ações ocorressem. Assim desenhou-se a Figura 8.

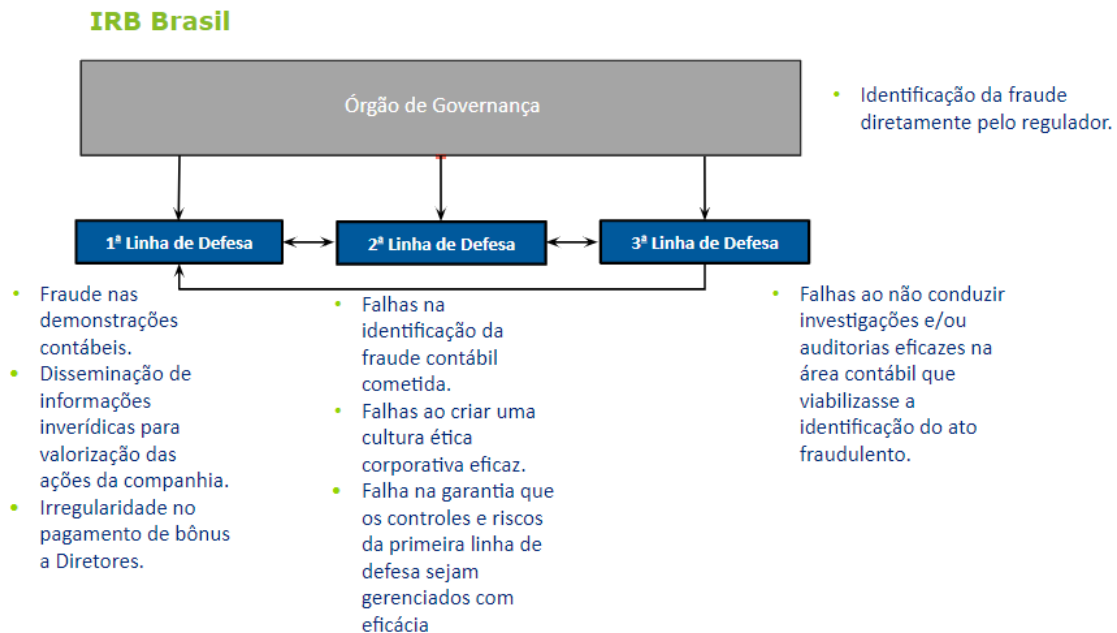


Figura 8 - Análise Linhas de Defesa; IRB Brasil  
Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Na primeira linha de defesa foram destacadas falhas ligadas a ausência de controles efetivos dos riscos, o que permitiu que fraudes nas demonstrações financeiras da companhia ocorressem. Dentre as áreas envolvidas em tal ato estão a área contábil, responsável pela produção das demonstrações financeiras com fidedignidade a realidade monetária da companhia.

Além disso, também foram detectadas falhas no que tangem a permissividade de disseminação de informações inverídicas por parte de um membro da alta gestão da companhia acerca de sua composição acionária. Neste caso, não houve a publicação de um parecer por parte da IRB Brasil em caráter de urgência contestando a informação divulgada, fato que só ocorreu após diversos dias. Tal fato vai de encontro ao terceiro ponto identificado; as irregularidades no pagamento de bônus à diretores, onde o pagamento de bônus dos diretores estaria atrelado a alta das ações da companhia e não aos resultados financeiros da companhia, o que reforça ações ligadas a manipulação do mercado.

Sendo assim, essa camada ao identificar irregularidades nas demonstrações financeiras por meio de revisões e avaliações independentes nas contas contábeis da companhia, de

superiores executar o reporte ao compliance da companhia. Já que esses são responsáveis por monitorar e controlar os processos de trabalho dentro da empresa além de implementarem as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles que permitiram que tais atos ilícitos posteriormente identificados ocorressem.

Isso decorre já que segundo a (THE IIA, 2020); “Dentre as atividades realizadas na primeira linha de defesa destacam-se a identificação, a avaliação, o controle e a mitigação dos riscos, sendo os resultados destas utilizados como base para o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos.”

Já na segunda camada foi possível identificar falhas ligadas a garantia de que os controles e riscos aplicados na primeira linha de defesa, estejam sendo gerenciados com eficácia, isso compreende a identificação e monitoramento de riscos de alto impacto para o negócio. Além do possível não acompanhamento da eficácia das atividades de controle interno, nas áreas impactadas pelos atos ilícitos, escalonando questões críticas, riscos emergentes e outros. Ducaux e Sarens (2015) destacam que é também a segunda linha de defesa que se realiza o monitoramento da primeira linha através da avaliação da eficácia das práticas de gestão de riscos que estão sendo adotadas.

Ainda, foi possível detectar uma eventual falha na disseminação de uma cultura ética corporativa eficaz na companhia, por meio de ações e políticas internas e reforçando a importância de denúncias internas em canais seguros. Também é possível destacar o não acompanhamento de forma eficiente dos riscos financeiros e questões de reporte financeiro já que segundo o Fato Relevante divulgado pela companhia no dia 29 de junho de 2020, as demonstrações Financeiras da Companhia relativas ao exercício social de 2019, estavam incorretas e deveriam, portanto, ser refeitas.

Rahayu et al. (2022) resumem as responsabilidades da primeira e segunda camada de defesa; primeira linha tem um “foco no processo”, enquanto a segunda linha desempenha um papel de apoio e tem uma visão abrangente com foco em desvios sistemáticos do processo.

Por fim, na terceira linha de defesa foram identificadas falhas ligadas a não condução de auditorias independentes de forma eficaz nas áreas de negócio da companhia que pudessem identificar os atos fraudulentos e as falhas nos controles e processos da companhia que permitissem que tal fato ocorresse.

Segundo a The IIA (2013); A auditoria interna provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

### 4.3 COMPARAÇÃO DOS CASOS

Após a análise feita individualmente acerca das falhas que possam ter ocorrido nas linhas de defesa das empresas Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil que abriram espaço para que atos ilícitos ocorressem, é possível identificar pontos em comum incorridos nessas organizações ilustrados na Tabela 1.

Tabela 1 - Análise de comparabilidade

<b>Linhas de Defesa</b>	<b>Pontos em Comum</b>
1ª Linha	Falha nos controles internos ligados a incapacidade de identificar e/ou mitigar os riscos que permitiram que atos ilícitos fossem materializados.
2ª Linha	Falha na identificação de atos ilícitos acarretado por ausência do estabelecimento de controles internos eficientes e monitoramento dos controles existentes, e ausência de disseminação de uma cultura ética eficaz.
3ª Linha	Falha na condução de investigações e auditorias internas independentes capazes de identificar os atos ilícitos e brechas nos controles internos da companhia.

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Na primeira linha, foram destacados nas três companhias pontos ligados a falha nos controles internos que se mostraram insuficientes na identificação e/ou mitigação dos riscos, o que pode ter permitido que atos ilícitos fossem materializados. Além disso, é importante destacar que nos três casos as fraudes foram decorridas nesta linha de defesa o que demonstra a importância do fortalecimento de medidas de controle e monitoramento nesta estrutura.

Já na segunda linha de defesa, foram destacados pontos relacionados a falha na identificação de atos ilícitos pela gerencia de riscos e compliance a partir do estabelecimento de controles internos eficientes e do monitoramento contínuo destes. Ainda, é possível destacar que nas três organizações, os atos ilícitos foram identificados a partir de denúncias internas, o que demonstra que mesmo que a cultura ética disseminada da companhia não tenha sido eficiente em evitar que fraudes fossem cometidas por agentes internos, esta se mostrou energética no incentivo a denúncias feitas por funcionários.

Por fim, na terceira linha foram destacadas falhas na condução de investigações e auditorias internas independentes que fossem capazes de identificar os atos ilícitos ocorridos previamente as denúncias feitas evitando que demonstrações financeiras fossem divulgadas para os acionistas com informações inverídicas além do reconhecimento de fragilidades internas que abriram brechas para que estes atos ocorressem.

Dessa forma, é observável que mesmo que as fraudes ocorridas nestas organizações sejam de naturezas diferentes, a gestão de riscos das companhias demonstrou fragilidades similares que devem ser tratadas para que atos ilícitos não voltem a ocorrer ou que se forem incorridos, estes sejam identificados com mais facilidade e efetividade e tratados mais previamente, evitando maiores prejuízos para a companhia e seus acionistas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foram apresentados os impactos das fraudes praticadas pelo topo de três organizações. Foram apresentadas suas consequências a partir da perspectiva do modelo de gestão de riscos, proposto pela The IIA (2020), para compreensão das falhas que permitiram que os atos ilícitos ocorressem. O estudo utilizou-se dos casos ocorridos nas empresas Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil, para apresentar os efeitos causados pelas fraudes praticadas pela alta diretoria e as brechas que possibilitaram a concretização destes atos a partir da análise dos papéis e responsabilidades ligados a cada linha de defesa.

Na análise dos eventos ocorridos com a empresa Volkswagen decorrentes das irregularidades ligadas a utilização de um software para contornar os limites de emissões de dióxido de carbono óxido de nitrogênio nos motores da marca, foram identificadas as seguintes falhas na estrutura de gestão de riscos. Na primeira linha foram apresentadas falhas ligadas a gestão operacional da companhia que possibilitaram a instalação do software fraudulento e a falta de efetividade ou ausência de controles de detecção deste tipo de artifício para burlar fiscalizações ambientais. Já na segunda linha foram identificadas brechas no processo de identificação em tempo hábil da fraude ocorrida evitando que o software fosse instalado em ampla quantidade dos veículos da marca, além de falha no tratamento de denúncias feitas internamente e no monitoramento dos controles existentes que pudessem mitigar a fraude ocorrida. Por fim, na terceira linha de defesa foram identificados erros na condução de investigações e auditorias internas de forma eficiente e em tempo de evitar maiores impactos financeiros e de imagem para a companhia.

Em relação à companhia Via Varejo, identificou-se a partir de uma investigação conduzida internamente, uma fraude contábil na casa dos 20 milhões de reais. Ainda, foram encontradas brechas determinantes em sua estrutura de gerenciamento de riscos que podem ter permitido a ocorrência desta ação. Apesar de, a organização não ter divulgado em seus Formulários de Referência, Fatos Relevantes e Demonstrações Financeiras a utilização do modelo de três linhas de defesa, foi destacado que a empresa possui uma estrutura de gerenciamento de riscos com papéis e responsabilidades definidos. Contudo, a estrutura se

mostrou ineficaz na prevenção dos riscos que materializaram a fraude. Conforme a metodologia definida, que considera o modelo de três linhas de defesa, foram identificadas as brechas que possibilitaram esta ocorrência.

Na primeira linha de defesa foram encontradas falhas na área financeira da companhia ligadas a ausência de identificação e convivência com o ato ilícito. Apesar disto, é importante destacar que a investigação acerca da possível fraude foi iniciada devido ao recebimento de denúncias por colaboradores da área de negócio, o que demonstra uma boa cultura ética. Ao analisar a segunda linha de defesa, foram identificadas falhas nos controles internos sem que houvesse percepção acerca da insuficiência destes controles por parte da gerencia de riscos. Já na terceira linha foram destacadas brechas ligadas a não identificação do ato fraudulento previamente a publicação das demonstrações financeiras, garantindo a fidedignidade das informações.

Foram identificadas falhas na estrutura de governança da resseguradora IRB Brasil, fraudes nas demonstrações financeiras, irregularidades no pagamento de bônus a diretores além da disseminação de informações inverídicas acerca da composição acionária da companhia, o que gerou prejuízos financeiros e de imagem. Na primeira linha foram identificadas falhas ligadas a fraude contábil ocorrida e as brechas nos controles internos que permitiram sua decorrência sem que gerasse alertas, além disso, também foram destacadas a falta de posicionamento da companhia com rapidez após a divulgação de informações inverídicas relacionadas a Berkshire Hathaway que impactaram diretamente o valor de suas ações.

Já na segunda linha de defesa foram encontrados erros ligados a ineficácia do monitoramento e avaliação dos controles internos da companhia para assegurar a identificação dos atos fraudulentos. Além disso, pode-se destacar a necessidade de readequação e disseminação da cultura ética. Principalmente, na disseminação do tom do topo para que os colaboradores possam ser impactados e incentivados à utilização dos canais de denúncias sobre desvios éticos e legais, assim como, realizar um tratamento efetivos dos relatos. Por fim, na terceira linha foram consideradas falhas de não condução de investigações e/ou auditorias nas áreas financeiras da companhia que identificassem de forma eficiente as irregularidades posteriormente encontradas por agentes externos.

Assim, presente trabalho contribui para a literatura ao investigar as fraudes ocorridas apresentando detalhes dos fatos e os efeitos causados pelos agentes internos de cada organização. Ainda, os resultados contribuem para uma maior compreensão da importância de um monitoramento constante da gestão de riscos, visto que, mesmo em empresas de grande porte e que possuíam o modelo de três linhas do IIA ou uma gestão de riscos estabelecida



fraudes significativas ocorreram. Ressalta-se que, é importante que todas as partes da organização estejam envolvidas e engajadas na gestão dos riscos, desde os colaboradores das áreas de negócio até a alta diretoria, uma vez que mesmo que a alta administração não tenha seu papel estabelecido nas linhas de defesa, possuem responsabilidades sobre os controles internos e gestão de riscos que impactam toda a organização, o que pode ser determinante na eficácia da gestão de riscos da companhia. Isso porque, a alta administração é responsável pela propagação da cultura organizacional, a partir da consistência de seus comportamentos e declarações, servindo como exemplo para os demais colaboradores da organização e espelho para agentes externos.

Em suma, ao ser resgatado o dito pelo filósofo Heródoto, para que atos ilícitos não voltem a ocorrer nessas em outras organizações, a partir de uma gestão de risco eficaz, é ideal aprender com os erros do passado para que o presente seja compreendido e o futuro idealizado.

Por fim, as limitações do estudo se referem às análises das três empresas, fraude ocorrida em 2014 na Volkswagen, Via Varejo em 2019 e IRB Brasil em 2020. Ainda, os dados coletados se limitam aos documentos do Formulário de Referência, Demonstrações Financeiras, declarações da CVM, Fatos Relevantes divulgados pela companhia e artigos dos principais veículos de informação. Ressalta-se que os resultados não podem ser generalizados para outras empresas que possuam o modelo de três linhas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Douglas; EUBANKS, Gina. **Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense**. 2015. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2022.

ACFE. ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the nations 2020 - Global Study on Occupational Fraud and Abuse**. 2020. Disponível em: <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

BISCALQUIM, Ana Claudia; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria Interna como fortalecimento da Governança Corporativa nas empresas de capital aberto. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos (REDECA)**, v. 2, n. 2, p. 56-72, 2015.

CHANG, Ya-Kai et al. Corporate governance, product market competition and dynamic capital structure. **International Review of Economics & Finance**, v. 38, p. 44-55, 2015.

COSTA, A. P. P. da; WOOD JÚNIOR, T. Fraudes corporativas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 52, n. 4, p. 464-472, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30476>. Acesso em: 7 ago. 2022.

DECAUX, Loïc.; SARENS, Gerrit. Implementing combined assurance: insights from multiple case studies. **Managerial Auditing Journal**, v. 30, n. 1, p. 56 – 79, 2015.

DESIDÉRIO, Mariana. **Após fraudes IRB tem prejuízo de R\$ 15 bi; 2021 vai ser melhor?:** entenda a trajetória da resseguradora em meio ao caos e as perspectivas para este ano. Entenda a a trajetória da resseguradora em meio ao caos e as perspectivas para este ano. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/apos-fraudes-irb-tem-prejuizo-de-r-15-bi-2021-vai-ser-melhor/>. Acesso em: 09 jun. 2022.

ESTADÃO. Berkshire Hathaway aumenta investimento em IRB Brasil: O **Berkshire Hathaway**, do megainvestidor **Warren Buffett**, praticamente triplicou a fatia que detinha do **IRB Brasil** Re em fevereiro. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/berkshire-hathaway-aumenta-investimento-em-irb-brasil/> Acesso em: 18 maio 2022.

EULERICH, Marc. The new three lines model for structuring corporate governance – A critical discussion of similarities and differences. **Corporate Ownership & Control**, v.18, n.2, p. 180-187, 2021.

EXAME. **Dieselgate: Volkswagen enfrenta processo coletivo por fraude dos poluentes.** 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/dieselgate-volkswagen-enfrenta-processo-coletivo-por-fraude-dos-poluentes/> Acesso em: 18 maio 2022.

G1. **Pão de Açúcar vende todas as suas ações na Via Varejo por R\$ 2,3 bilhões:** Família Klein comprou o controle da Via Varejo e virou o maior acionista.. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/06/14/pao-de-acucar-vende-todas-as-suas-acoes-na-via-varejo-por-r-23-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 18 maio 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRAMLING, Audrey; SCHNEIDER, Arnold. Effects of reporting relationship and type of internal control deficiency on internal auditors' internal control evaluations. **Managerial Auditing Journal**, v. 33, n. 3, p. 318-335, 2018.

HODGER, R.; WRIGHT, M.; KEASEY, K. **Corporate Governance in the public services: Concepts and issues**. Public. Money and Management, v. 16, n. 2, p. 7-12, 1996

InfoMoney. Via Varejo conclui investigação de fraude contábil; prejuízo de R\$ 9 bi da Oi em 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/via-varejo-conclui-investigacao-de-fraude-contabil-com-impacto-de-r-119-bi-prejuizo-de-r-9-bi-da-oi-em-2019-e-mais/> Acesso em: 18 maio 2022.

IRB BRASIL. IRB Brasil Resseguros S.A., Formulário de Referência 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0d797649-90df-4c56-aa01-6ee9c8a13d75/c2213254-0bf2-f555-4fd4-4c624a5b4c34?origin=1>

PWC. **Combate a fraudes e crimes econômicos: uma batalha sem fim:** Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2020. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2020/pesquisa\\_sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2020-pwc-brasil.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2020/pesquisa_sobre-fraudes-e-crimes-economicos-2020-pwc-brasil.pdf)

RAHAYU, Sri et al. The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.1, 2022.

RAMOS, Gizele Martins; MARTINEZ, Antonio Lopo. Governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, 2006.

SCHEIN, H. E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass Publishing, 1992.

SEC. **SEC Charges Senior Executive of Brazilian Company with Fraud**. Disponível em: <https://www.sec.gov/news/press-release/2022-63> Acesso em: 18 maio 2022.

SWEENEY, Breda; ARNOLD, Don; PIERCE, Bernard. The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 4, p. 531-551, 2010.

TEIXEIRA, M. F. **O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz** (Dissertação de mestrado). Universidade Aberta, Portugal. 2006. Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA\\_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf)

THE IIA (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS). **The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control**. 1-10, 2013. Disponível em: [https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA\\_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control\[1\].pdf](https://www.iaa.nl/SiteFiles/IIA_leden/ippf%20pp%20the%20three%20lines%20of%20defense%20in%20effective%20risk%20management%20and%20control[1].pdf) Acesso em: 12 maio 2022.

THE IIA (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS). **MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020**: uma atualização das três linhas de defesa. Uma atualização das três linhas de defesa. 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em: 12 maio 2022.

VAASSEN, Eddy HJ et al. **Accounting information systems and internal control**. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2009.

VIA VAREJO. **Formulário de Referência**. 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ce9bff9f-fb19-49b9-9588-c4c6b7052c9c/16fcd1bf-6d5f-296d-2716-496c7fde0e22?origin=1> Acesso em: 7 ago. 2022.

VOLKSWAGEN GROUP. **Annual Report**. 2015. Disponível em: [https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/englisch/Y\\_2015\\_e.pdf](https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/englisch/Y_2015_e.pdf) Acesso em: 7 ago. 2022.

WANG, Isabel Z.; FARGHER, Neil. The effects of tone at the top and coordination with external auditors on internal auditors' fraud risk assessments. **Accounting & Finance**, v. 57, n. 4, p. 1177-1202, 2017.