

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LEONARDO MAGALHÃES PEREIRA

FRAUDE CONTÁBIL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: o caso da Oi S.A.

**UBERLÂNDIA
JULHO DE 2022**

LEONARDO MAGALHÃES PEREIRA

FRAUDE CONTÁBIL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: o caso da Oi S.A.

Artigo Acadêmico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia.

Orientador: Prof. Me. Edilberto Batista Mendes Neto

**UBERLÂNDIA
JULHO DE 2022**

LEONARDO MAGALHÃES PEREIRA

Fraude contábil e Governança Corporativa: o caso da Oi S.A.

Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca de Avaliação:

Prof. Me. Edilberto Batista Mendes Neto

Orientador

Prof. Xxxxx

Membro

Prof. Xxxxx

Membro

Uberlândia (MG), 01 de julho de 2022.

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo, apresentar os casos de denúncias de fraude da empresa Oi S.A correlacionando-as com as práticas de Governança Corporativa da companhia. Por meio de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e qualitativa, realizou-se um estudo de caso capaz de responder à questão de pesquisa de que, se diante dos casos de denúncias de fraude, a Oi teria fortalecido suas práticas de Governança Corporativa. Perante as acusações de fraudes financeiras, políticas, dentre outras, foi possível perceber que a Teoria do Triângulo de Fraude de Cressey permite compreender as motivações dos indivíduos para agir de forma antiética. Conclui-se que, embora a Oi tenha sido alvo de diversas acusações de fraudes, o maior problema apresentado tratou-se de erros de planejamento, incompetência e ineficácia quanto ao planejamento financeiro e estratégico da companhia, ao realizar aquisições e fusões com empresas endividadas, o que comprometeu a saúde financeira da Oi S.A. Diante da necessidade de recuperação da imagem da companhia e da confiabilidade dos investidores, foi preciso que a empresa repensasse seu código de conduta ética e suas práticas de governança corporativa. Sua Governança Corporativa conta com um programa de *compliance* capaz de prevenir erros e fraudes, reduzir riscos, por meio de comitês de auditoria e prevenção de riscos e de governança corporativa, por meio de uma gestão de riscos atuando no nível estratégico, tático e operacional.

Palavras-chave: Oi S.A. Triângulo de Fraude. Governança Corporativa. *Compliance*. Prevenção de Riscos.

ABSTRACT

The purpose of this article was to present the cases of fraud complaints from the company Oi S.A, correlating them with the company's Corporate Governance practices. Through a descriptive, bibliographic and qualitative research, a case study was carried out capable of answering the research question that, if faced with cases of fraud complaints, Oi would have strengthened its Corporate Governance practices. Faced with accusations of financial and political fraud, among others, it was possible to perceive that Cressey's Fraud Triangle Theory allows us to understand the motivations of individuals to act in an unethical way. It is concluded that, although Oi has been the target of several accusations of fraud, the biggest problem presented was planning errors, incompetence and inefficiency regarding the company's financial and strategic planning, when carrying out acquisitions and mergers with indebted companies, which compromised the financial health of Oi S.A. Faced with the need to recover the company's image and the reliability of investors, it was necessary for the company to rethink its code of ethical conduct and its corporate governance practices. Its Corporate Governance has a compliance program capable of preventing errors and fraud, reducing risks, through audit and risk prevention and corporate governance committees, through risk management acting at the strategic, tactical and operational level.

Keywords: *Oi S.A. Fraud Triangle. Corporate governance. Compliance. Risk Prevention.*

1 INTRODUÇÃO

A transição do século XX ao XXI foi marcada por intenso desenvolvimento tecnológico, tendo como consequência a chamada globalização. Ela permitiu a aproximação dos mercados e das organizações, facilitando o alcance dos dados em tempo menor, entretanto, também trouxe uma maior pressão por resultados por parte das empresas, criando um ambiente propício à fraude contábil (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A fraude pode ser definida como um ato premeditado para lesionar um indivíduo, correspondendo ao dolo, representando uma ação ostensiva que objetiva ao proveito para si ou terceiros (SÁ, 1996). A fraude contábil, por sua vez, é descrita como alteração indevida dos documentos contábeis, resultando em falsas situações das contas, entre outros atos enganosos com intuito criminoso (MEDEIROS; SÉRGIO; BOTELHO, 2004).

A fraude contábil traz consigo uma série de impactos socioeconômicos, para combatê-la, é necessário a efetivação de práticas de controle interno, conscientização de funcionários, auditoria adequada, entre outros fatores. Esse crime abre a discussão sobre as falhas no controle interno de uma entidade, os responsáveis pelas mesmas, os escândalos envolvendo grandes corporações, os impactos sociais e econômicos gerados, enfim, possibilita a reflexão e o estudo das fraudes corporativas, utilizando uma miscelânea de autores renomados como base (ARAÚJO *et al.*, 2018).

O Triângulo de Fraudes de Cressey (1953) é uma teoria sobre as causas das fraudes corporativas que ampliou a visão da fraude, enquadrando neste conceito todo indivíduo que assumiu uma posição de confiança de boa-fé, mas a violou ao cometer um crime. A hipótese formulada por Cressey (1953) se baseou na proposição de que pessoas que ocupam cargos de confiança tornam-se violadores, quando se veem com um problema financeiro não compartilhado e estão cientes de que podem resolvê-lo secretamente pela violação do cargo de confiança (MACHADO; GARTNER, 2017).

As dimensões do Triângulo de Fraudes de Cressey englobam, portanto, pressão (ou motivação) decorrente de problemas financeiros não compartilhados; oportunidade, que pressupõe que os fraudadores têm o conhecimento e a oportunidade para cometer fraude e a racionalização, que é o processo em que um fraudador classifica o ato de perpetuar uma fraude como aceitável e justificável, visando a solução do seu problema não compartilhado (MACHADO; GARTNER, 2017). Essa teoria se relaciona com a teoria da agência (conflitos de agência), uma vez que ambas partem da premissa de que o fraudador assumiu uma posição de confiança.

Como estratégia ao combate às fraudes surgiu a Governança Corporativa (LIMA JUNIOR, 2017). Lima Junior (2017) explica que, a fim de auxiliar na resolução dos conflitos de interesses, como quando um acionista delega ao administrador o poder de decisão da empresa, situação que gera um conflito e a governança visa superar.

Governança Corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é um sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. Uma boa governança garante aos sócios, portanto, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*) (IBCG, 2022).

De acordo com Santos *et al.* (2020), o progressivo aumento do poder de compra das entidades, aliado as transformações da tecnologia, proporcionaram uma amplificação e atualização das redes. Tais transformações técnicas necessitam de financiamento para novos investimentos, seja por meio de capital próprio ou de terceiros. Compreender essa relação do subsídio na performance de curto ou longo prazo de uma companhia, é crucial para estabelecer a eficiência da decisão e atratividade para os investidores.

Assim, após acumular uma dívida de R\$ 65,4 bilhões no decorrer dos anos (RAMOS, 2022), os gestores da Oi S.A. optaram pela recuperação judicial, conhecida anteriormente como concordata, instituída pela Lei nº 11.101/2005, de Recuperação Judicial e Falência, cujo objetivo é tornar viável a superação econômico-financeira da empresa por meios judiciais (ALVES; CARDOSO, 2021).

Diante da recuperação judicial, acusação de fraude contábil pelo desaparecimento de mais de R\$ 6 bilhões em depósitos judiciais de seu balanço e investigação de repasses de R\$ 132 milhões pela Operação Lava-Jato, a Oi S.A. foi selecionada como objeto deste estudo, além dos acontecimentos recentes, pela sua representatividade no cenário de telecomunicações no Brasil, sendo uma das principais provedoras de telefonia fixa no território nacional (WIZIACK; FERREIRA, 2016; VASCONCELOS, 2018; OI, 2022a).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo geral apresentar os casos de denúncias de fraude da empresa Oi S.A correlacionando-as com as práticas de Governança Corporativa da companhia. Assim, como questão de pesquisa tem-se: diante dos casos de denúncias de fraude, a Oi fortaleceu suas práticas de Governança Corporativa?

Esta pesquisa justificou-se devido a relevância dos elementos que visam a prevenção à fraude, divulgados pelas empresas brasileiras listadas na Brasil, Bolsa e Balcão (B3). Além disso, a busca constante pela boa imagem dos agentes que atuam de forma íntegra, mas que são prejudicados pelo mal comportamento de seus colegas de profissão, uma vez que os recentes

escândalos e casos de corrupção acabam denegrindo a imagem dos profissionais que trazem consigo características essenciais como virtude ética, competência profissional e técnica.

Este trabalho se encontra estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. A segunda parte está composta pelo referencial teórico e os principais trabalhos acerca do tema. Na sequência, a terceira seção apresenta a metodologia da pesquisa. A sessão quatro abarca as análises dos resultados da pesquisa e a última seção contém as suas conclusões finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico foram abordados os conceitos de fraude contábil, governança corporativa, teoria da agência e o Triângulo de Fraude de Cressey, necessários para a compreensão das análises posteriores.

2.1 Fraude Contábil

Parte da literatura que aborda a fraude contábil encontra-se na área das Ciências Socioeconômicas, como Azevedo *et al.* (2017), Condé, Almeida e Quintal (2015), Debastiani e Ianesko (2008), Gouvêa e Avanço (2006), Magro e Cunha (2017), Medeiros, Sérgio e Botelho (2004), Mendonça *et al.* (2010), Oliveira e Naves (2010), Silva e Sousa (2017), Sonza e Kloeckner (2014).

Segundo Lopes e Martins (2005), a contabilidade é capaz de influenciar a percepção dos usuários no que diz respeito às informações contábeis sobre os fluxos futuros de caixa dos ativos, sendo capaz de causar impacto nos preços da bolsa de valores, demonstrando a relevância da mesma sobre seus usuários e sobre a informação. Dessa forma, segundo Medeiros, Sérgio e Botelho (2004), é vital que as informações produzidas pelos profissionais da área estejam de acordo com a realidade econômica de uma empresa, pois são por meio dessas que os usuários internos e externos tomam suas decisões.

A globalização econômica contribuiu para o dinamismo e grande influência das informações, entretanto, trouxe consigo uma lacuna para disseminação de um delito chamado fraude contábil. Esse termo refere-se ao ato proposital de manipular ou adulterar demonstrações financeiras (DEBASTIANI; IANESKO, 2008). Portanto, a fraude contábil objetiva mostrar uma situação financeira não fidedigna de uma corporação.

Os motivos subjetivos que levam um indivíduo ou companhia a cometer a fraude contábil são explicados pela Teoria do Triângulo da Fraude, desenvolvida por Donald Cressey (1953), que identifica as características semelhantes nas fraudes: pressão, oportunidade e racionalização. A pressão, usualmente ocorre devido a problemas econômicos enfrentados pelo indivíduo ou pela empresa, que se sentindo coagido a apresentar melhor situação econômica para os usuários da informação, cedem à prática ilegal. A oportunidade envolve falhas no controle interno de uma empresa, decorrente da ação do indivíduo com habilidades técnicas e conhecimentos acerca das atividades da mesma, sendo capaz de cometer e camuflar um ato desonesto provocado por falhas de um controle interno adequado. A racionalização indica a terceira vertente do triângulo da fraude, sendo a maneira pela qual o agente da fraude busca validar sua conduta antiética, que, segundo ele, seria justificável (CRESSEY, 1953, *apud* CONDÉ; ALMEIDA; QUINTAL, 2015). Por isso, são necessários dispositivos que inibam tal ação fraudulenta, os chamados controles internos.

De acordo com Azevedo *et al.* (2017), os controles internos são processos criados pela empresa com intuito de proteger-se de ocasionais problemas no andamento de seu negócio, averiguando adequação de dados, gerando eficiência operacional e incentivando os funcionários na aderência das políticas internas estipuladas pela direção a fim de prevenir fraudes e erros contábeis. Vale ressaltar a diferença entre fraude e erro contábil, conforme Gouvêa e Avanço (2015), a fraude seria o ato intencional de manipular informações contábeis, enquanto o erro configura a ação não proposital de omissão ou má interpretação dos fatos na preparação das demonstrações financeiras.

Sá (2001) afirma que, políticas de controle interno são criadas e implementadas no sistema de gestão com intuito de prevenir e coibir práticas contábeis desonestas, além de constituir a forma mais eficaz de tentar manter em segurança o sistema de informações contábeis da empresa, desde que aplicada de forma correta, pois o fraudador quase sempre testa os controles antes de praticar o seu ato doloso. Normalmente, os controles são designados para evitar ações de agentes externos às organizações, entretanto, um agente interno possui conhecimento acerca de políticas e procedimentos internos, tornando mais fácil o cometimento e ocultação da fraude (GOUVÊA; AVANÇO, 2006).

Os controles internos são apoiados pela auditoria interna, que consiste num processo de sistematização e eficiência de todos os processos, gerando o apontamento de falhas e brechas, normalmente a nível operacional, aprimorando os processos de gestão de risco, controle e governança corporativa (MAGRO; CUNHA, 2017, p. 470). Conforme Sonza e Kloeckner (2014), a governança corporativa surge como forma de alinhar os interesses dos sócios, dos

executivos e dos acionistas, havendo a conciliação desses interesses com os órgãos reguladores, ou seja, assegurar o retorno dos investimentos dos acionistas.

2.2 Governança Corporativa nas empresas

Conforme a ABBI-FEBRABAN (2004), no início da década de 30, após a queda da Bolsa de New York, o governo americano criou medidas intervencionistas na economia com intuito de corrigir distorções naturais do capitalismo, sendo necessário a proteção do mercado de valores mobiliários e seus investidores. Foi nesse cenário que foi criada a *Securities and Exchange Commission* (SEC) com intuito de regulamentar o mercado de ações. A regulação do mercado se fez necessária, e a SEC assumiu esse papel a nível internacional até hoje. No Brasil, tal papel é desempenhado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com intuito de fiscalizar e adequar as empresas aos padrões estipulados pelos órgãos regulamentadores (ABBI-FEBRABAN, 2004).

A governança corporativa, por sua vez, nasce no cenário mundial a partir da década de 80, nos Estados Unidos, resultante do abuso de administradores das empresas. Nessa época, o conflito entre acionistas, administradores e demais partes envolvidas no negócio fizeram com que houvesse mais estudos acadêmicos, resultando em alterações na legislação e maior exigência dos executivos na condução dos negócios (AZEVEDO *et al.*, 2017). Azevedo *et al.* (2017) afirma ainda que, a governança, apoiada nos princípios de integridade (cumprimento de leis e estatuto), transparência (prestação de dados aos acionistas), prestação de contas (comprovação das ações da gestão) e respeito às leis (*compliance*), tenta garantir apropriadas práticas de gestão nas empresas. Segundo a ABBI-FEBRABAN (2004), o funcionamento dos sistemas de controle interno é garantido pelo *compliance*, com intuito de reduzir riscos e evitar problemas de desempenho.

Ramos e Martinez (2006) definem a Governança Corporativa como sendo

as práticas e os relacionamentos de todas as partes interessadas, sejam elas internas ou externas, com a finalidade de valorização dos ativos das empresas, envolvendo a transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas (RAMOS; MARTINEZ, 2006, p. 144).

Os princípios que regem a Governança Corporativa, conforme Ramos e Martinez (2006), são: a transparência (*disclosure*); a equidade (*equity*); a responsabilidade da prestação de contas (*accountability*) e a obediência às leis (*compliance*).

Nunes e Almeida (2020) complementam que o desenvolvimento do tema Governança Corporativa está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento das companhias abertas, especialmente as inglesas e americanas. No Brasil, o tema veio à tona pela primeira vez com as privatizações ocorridas em 1998. Após a crise de 2008, ocasionada por decisões de curto prazo tomadas por executivos de companhias americanas, o debate quanto à necessidade da governança corporativa agindo como forma de frear a gana da maximização dos lucros em detrimento dos demais interessados na saúde da empresa ganha forças (NUNES; ALMEIDA, 2020).

Conforme Mendonça *et al.* (2010), após diversos escândalos corporativos envolvendo gigantescas corporações como a Enron (empresa do ramo energético, que realizava superestimação de lucros e desvio de dívidas por meio de suas associadas) e Worldcom (corporação do ramo de telecomunicação, que realizava ativação indevida de gastos), a Lei Sarbanes-Oxley foi implementada a fim de evitar a evasão de investidores, que naquele momento, sentiam-se inseguros e desamparados (DELOITTE, 2003). A lei trouxe uma série de melhorias como rígidos parâmetros legais impostos às empresas, criação de mecanismos confiáveis de auditoria, criação de comitês para supervisão de atividades das companhias, regulação da atividade de auditoria, enfim, garantir a transparência dos resultados financeiros.

Debastiani e Ianesko (2008) ressaltam as medidas implementadas pela Sarbanes-Oxley, como a ampliação da responsabilidade dos executivos e dos auditores externos, a restrição da prestação de serviços de auditoria e consultoria dos auditores independentes na mesma empresa, a necessidade de um comitê independente de auditoria integrado por diretores independentes.

Outro instrumento que auxilia as ações antifraudes é o *compliance*. O *compliance* tem a intenção de advertir leis relacionadas aos negócios e a partir das normas vigentes, a entidade elabora suas normas e políticas internas (AZEVEDO *et al.*, 2017). Azevedo *et al.* (2017) complementa que, o *compliance* em colaboração com a governança corporativa busca coibir situações de conflito de interesses, também conhecido como conflito da agência. Conforme Jensen e Meckling (1976), a teoria da agência possui como hipótese a existência de uma relação de conflito entre os objetivos das partes envolvidas. Essa teoria refere-se à relação entre principal e agente, no qual um indivíduo (principal) contrata outro (agente) para executar uma tarefa que abarque delegação de tomada de decisão. Em algum momento, o agente tomará uma decisão que não necessariamente atenda os interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976). Transportando isso para o cenário corporativo, o principal poderia ser um dos sócios, enquanto o agente seria o administrador da empresa em questão.

A fim de evitar o conflito de interesses, existe um fator subjetivo que deve estar presente no profissional, a ética. Segundo Oliveira e Naves (2010), a ética profissional configura um grupo de normas de conduta que teoricamente seriam executadas no exercício de qualquer profissão, sendo uma espécie de bússola da moral, capaz de nortear o profissional rumo ao ato honesto.

Silva e Sousa (2017) apresentaram dados da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2016), que permitiram constatar que as fraudes contábeis são responsáveis pelos maiores prejuízos às empresas. Seus resultados mostraram que um canal de denúncia anônima em terras brasileiras teve grande interferência na escolha do colaborador da empresa em relatar possíveis fraudes. Entre os motivos que se destacam, tem-se a confiança dos empregados em melhorias incrementais de gestão que podem alterar os sistemas de controle presentes e a visão do colaborador quanto a significância da proteção da companhia. Após distinguir as fraudes ocupacionais em 62 tipos e agrupá-las em três grandes grupos (apropriação, demonstração fraudulenta e corrupção), a ACFE (2016) conseguiu mostrar a relevância do estudo dos fatores que induzem a ocorrência de tal ato ilícito e como o procedimento de denúncia interna influencia no nível de ocorrências de fraude.

De acordo com a ACFE (2022) as fraudes podem ser divididas em três categorias, a saber:

- Contra indivíduos: quando uma única pessoa é alvo de um fraudador – incluindo roubo de identidade, golpes de *phishing* e esquemas de “taxas antecipadas”. Talvez uma das fraudes individuais mais notáveis e devastadoras seja o esquema Ponzi¹;
- Fraude organizacional interna: chamada de “fraude ocupacional”, ocorre quando um funcionário, gerente ou executivo de uma organização engana a própria organização. Pense em peculato, sonegação de impostos e mentira para investidores e acionistas;
- Fraude organizacional externa: inclui fraudes cometidas de fora contra uma organização, como fornecedores que mentem sobre o trabalho que fizeram, exigem subornos de funcionários e custos de equipamentos. Mas os clientes às vezes fraudam as organizações, como quando enviam cheques sem fundos ou tentam devolver produtos falsificados ou roubados. E cada vez mais, a tecnologia ameaça as organizações com o roubo de propriedade intelectual ou informações de clientes (ACFE, 2022, *on-line*, tradução nossa).

Silveira (2015) afirma que todas as organizações empresariais possuem métodos para nortear as decisões advindas de suas estruturas de poder, e a governança corporativa é a maneira com a qual as empresas são dirigidas, com todas suas normas, expressas ou tácitas,

¹ Esquema de Ponzi é conhecido como pirâmide financeira, que é um modelo comercial não sustentável, caracterizado como fraude e muitas vezes mascarado sob o sistema de “marketing multinível”. A prática de pirâmide financeira é proibida no Brasil e configura crime contra a economia popular, segundo a Lei 1.521/51 (INFOMONEY, 2021, *on-line*).

especialmente no que tange o relacionamento entre diretoria, conselho de administração e acionistas.

2.3 Regulação e penalidades

No Brasil, a CVM desempenha função de agência responsável por fiscalizar o mercado mobiliário, tendo criado a própria competência conforme especificado no art. 9º, do sexto parágrafo da Lei nº 6.385:

Art. 9: A Comissão será competente para apurar e punir condutas fraudulentas no mercado de valores mobiliários sempre que:

I – seus efeitos ocasionem danos a pessoas residentes no território nacional, independentemente do local em que tenham ocorrido; e

II – os atos ou omissões relevantes tenham sido praticados em território nacional (BRASIL, 1976, p. 5).

Quanto às penalidades advindas do código de ética, Oliveira e Naves (2010) destacam o art. 171 do Código Penal Brasileiro, que cita sobre as penalidades da fraude:

Art. 171. Obter, para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício, ardil, ou qualquer outro meio fraudulento: Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa (BRASIL, 1940, p. 39).

Oliveira e Naves (2010) tiveram como diferencial de estudo, a discussão sobre a legislação a respeito da fraude contábil, as penalidades para os transgressores, os órgãos fiscalizadores e o código de ética do profissional contábil. Órgãos reguladores como a SEC, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), CVM e o Banco Central do Brasil (Bacen) criam normas e leis a fim de regular a profissão contábil e prevenir escândalos financeiros. Um exemplo é a Resolução nº. 803/96, que estipula o código de Ética do profissional contábil. O estudo destaca as principais formas de fraudes, como a manipulação de gastos, a inflação de receitas, a falsificação de contratos, entre outras.

Além destes, no caso da empresa Oi S.A., objeto deste estudo, a agência reguladora é a Agencia Nacional de Telecomunicações (Anatel), criada pela Lei Geral de Telecomunicações (Lei nº 9.472/1997). A Anatel é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, e cabe a ela adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade (BRASIL, 2022). No rol de atribuições da Agência, destacam-se:

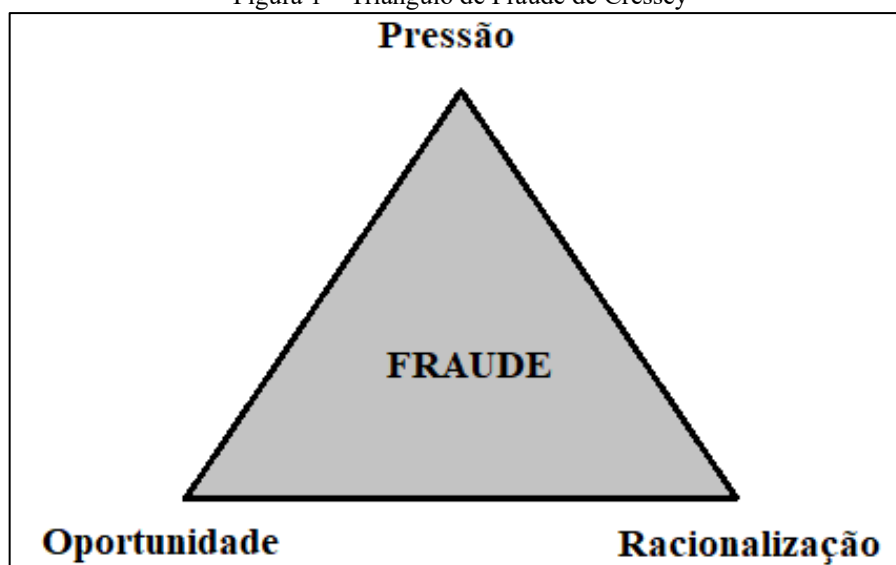
- implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;

- representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações, sob a coordenação do Poder Executivo;
- administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e as normas por ela estabelecidos;
- compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações;
- reprimir infrações aos direitos dos usuários; e
- exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações da ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) (BRASIL, 2022, *on-line*).

Existem diversos fatores que influenciam o processo de tomada de decisão, e o tomador de decisão que se associa a quem se comporta de forma antiética tem maiores chances de agir da mesma maneira (ALMEIDA; ALVES, 2015).

Ainda de acordo com Almeida e Alves (2015), o modelo de Cressey é um importante instrumento para explicar os fatores que motivam a ocorrência de fraude, sendo o modelo mais amplamente aceito para tal. A figura 1 ilustra o Triângulo de Fraude de Cressey.

Figura 1 – Triângulo de Fraude de Cressey



Fonte: Almeida e Alves (2015)

Os vértices do triângulo representam as motivações que levam um indivíduo a cometer a fraude, de acordo com Cressey (1953), conforme detalhadas a seguir:

Pressão: o que leva o indivíduo a cometer a fraude é determinada pela necessidade econômica existente, seja ela pessoal ou familiar. A pressão é influenciada pela situação da empresa e dos executivos. Quando a empresa atinge as metas constantemente, não possuem

necessidade de fraudar seus demonstrativos financeiros, diferente daquelas que passam por dificuldades (ALMEIDA; ALVES, 2015).

Oportunidade: é a capacidade de se cometer a fraude, agindo de forma fraudulenta com um risco baixo de ser descoberto. Os gestores buscam ativamente meios capazes de burlar os mecanismos institucionais criados para coibir a fraude, mesmo que as oportunidades não estejam presentes (ALMEIDA; ALVES, 2015).

Racionalização: o indivíduo precisa encontrar uma justificativa para suas ações, para não ser visto como um fraudador. É mais fácil admitir a fraude como uma maneira aceitável de alcançar o sucesso quando há um ambiente social e corporativo, em que o lucro é perseguido a qualquer custo (ALMEIDA; ALVES, 2015).

Diante do exposto, no tópico seguinte pode-se observar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa na tentativa de se cumprir o objetivo proposto.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Classificação e procedimentos da pesquisa

O presente artigo possui a finalidade apresentar os casos de denúncias de fraude da empresa Oi S.A correlacionando-as com as práticas de Governança Corporativa da companhia. Para tal, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, cujo intuito é descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Com relação aos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em materiais já publicados, como artigos científicos, livros, periódicos, teses, leis, dissertações, documentos eletrônicos, revistas, entre outros, em busca das teorias que tratam do combate à corrupção e às fraudes nas empresas. (GIL, 2008). Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado ainda um estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam (YIN, 2001).

A classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema é qualitativa, uma vez que apresenta ausência de instrumentos estatísticos na análise do mesmo. Segundo Castro (2002), a pesquisa qualitativa procura a observação da realidade e o estudo dos fenômenos que abalam

a entidade, em vez de simplesmente descrevê-los ou registrá-los, não se baseando em ferramentas estatísticas para estudo do problema.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, o processo de análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, ou seja, um conjunto de instrumentos metodológicos utilizado para analisar diferentes fontes de conteúdo, sejam elas verbais ou não-verbais (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Com base na teoria analisada, foi feita a comparação das práticas de Governança Corporativa da empresa Oi S.A. Foram comparadas ainda as diretrizes de Governança Corporativa adotadas pela companhia após os escândalos com aquelas vigentes antes da ocorrência dos fatos.

Os dados foram obtidos por meio da análise documental dos fatos envolvendo companhia Oi desde sua consolidação. As informações foram obtidas junto ao site da operadora Oi e em sites de jornais e revistas, como Revista Exame (2022), que veicularam as notícias relevantes dos casos envolvendo a Oi, como Wiziack e Ferreira (2016); Grizotti (2017); Sant'Ana (2017); Vasconcelos (2018); Cilo (2019) e Carvalho (2022), além de artigos científicos explorando os casos de corrupção e fraude, como Araújo (2018); Alves e Cardoso (2022) e Ramos (2022).

3.2 Objeto da pesquisa

A companhia escolhida para a realização da pesquisa é a Oi S.A., empresa do ramo de telecomunicações. A Oi foi pioneira na prestação de serviços de banda larga, TV por assinatura, transmissão de voz local e de longa distância no Brasil (OI, 2022a).

Criada em 1998, a partir do processo de privatização do sistema Telebrás e começou a operar em 64% do país. Já o serviço de telefonia móvel foi lançado em 2008 no estado de São Paulo e passou a atuar no território nacional a partir de 2010 (OI, 2022a).

Após uma reestruturação societária em 2012, a companhia passa a negociar na Bolsa de São Paulo e na Bolsa de Nova Iorque (OI, 2022a). Ainda segundo informações no site da operadora Oi (2022a), em 2016 a empresa entrou em Recuperação Judicial com objetivo de preservar os serviços prestados pelas Empresas Oi aos seus clientes enquanto concluía a renegociação de suas dívidas. Diante disto, a companhia lançou um Programa de Integridade, implementando uma política de anticorrupção além de renovar sua política institucional (OI, 2022a).

Ainda de acordo com a Oi (2022a), a referida empresa decidiu, em 2019, decidiu sair do mercado de telefonia móvel, focando apenas nos serviços de fibra óptica. A conclusão da venda da Unidade Produtiva Isolada (UPI) Ativos Móveis se deu em 2022 .

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção foram apresentados a trajetória da companhia, desde sua criação, o sucesso inicial e os problemas que afetaram sua saúde financeira. Na sequência são apresentadas as denúncias de fraudes sofridas e sua recuperação judicial que acarretou na venda dos seus ativos e o fim do segmento de telefonia móvel. Ao final são elencados os procedimentos antifraude adotados em seu relatório de governança corporativa.

4.1 Ascensão e queda da companhia

Em 2016 a companhia entrou com pedido de recuperação judicial diante de uma dívida acumulada de R\$ 65,4 bilhões com aproximadamente 55 mil credores (OI, 2022a). Segundo Sant’Ana (2017), alguns fatores como aquisições de empresas endividadas e o desejo do governo de criar uma “supertele” podem explicar o motivo desse pedido de recuperação judicial.

Devido a um montante considerável de dívidas, a Oi S.A. passa de uma gigante das telecomunicações, com cerca de 63 milhões de clientes para protagonista da maior recuperação judicial do país em 2016. Em sua trajetória, iniciada em 1998 com a privatização da Telebrás, a Oi começa a operar em 64% do território brasileiro (OI, 2022a).

Na privatização a Telemar foi adquirida por um consórcio liderado pela construtora Andrade Gutierrez, grupo La Fonte, GP Investimentos e banco Inepar, financiado pelo BNDES e por fundos de pensão. Desta forma, o BNDES e os fundos de pensão se tornaram, ao mesmo tempo, acionistas e credores da Oi (SANT’ANA, 2017).

Ainda de acordo com Sant’Ana (2017), no início dos anos 2000 o consórcio começou a comprar outras empresas para ampliar a atuação da operadora Oi. No entanto, várias destas empresas adquiridas tinham apenas dívidas, aumentando o endividamento da Telemar. Vale destacar o caso da incorporação da Pegasus, provedora de serviços de dados pertencente à La Fonte, GP Investimentos (mesmas empresas que adquiriram a Telemar) e o banco Opportunity, por um custo de R\$ 335,8 milhões mais uma dívida de R\$ 339,1 milhões da Pegasus, sob a

argumentação que esta incorporação transformaria a operadora de telefonia fixa em uma prestadora de serviços de voz para clientes corporativos (SANT'ANA, 2017).

Sant'Ana (2017) complementa que, além da Pegasus, houve a aquisição em 2003 da TNL PCS, criada pelo mesmo consórcio de empresas dono da Telemar. A TNL, dona da marca Oi foi comprada pelo valor simbólico de R\$ 1 mais as dívidas de R\$ 4,8 bilhões assumidas pela Telemar.

Em suma, suas atividades foram se expandindo, especialmente a partir de 2007, dada a extinção da marca Telemar, todos os negócios da companhia passam a funcionar sob a marca Oi. A companhia, a partir daí, recebe uma série de investimentos, dentre os quais, um considerável volume de recursos do Estado, por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que realizaram aportes nas ações do grupo em 2008 (CARVALHO, 2022; OI, 2022b).

Conforme Carvalho (2022), em 2009 uma nova negociação de grande porte contribuiu para a expansão da Oi. Nesta negociação, a operadora adquiriu a Brasil Telecom por R\$ 5,8 bilhões, o que permitiu que a Oi passasse a atuar em todo Brasil.

Sant'Ana (2017) sinaliza que o problema é que tanto a Oi quanto a Brasil Telecom estavam endividadadas. O governo da época, a fim de incentivar a formação e uma “supertele nacional” emitiu um decreto dando aval à operação, uma vez que a legislação não permitia a fusão das empresas (OI, 2022b).

Em 2013 foi anunciada a fusão com a Portugal Telecom, a fim de se criar uma empresa multinacional de telecomunicações (CARVALHO, 2022). A Portugal Telecom já havia entrado na Oi em 2010 quando havia adquirido 23,6% das ações da empresa (SANT'ANA, 2017). Após a fusão a empresa portuguesa deveria injetar R\$ 3,2 bilhões na Oi, porém o dinheiro estava aplicado em títulos podres em uma subsidiária do banco português Espírito Santo, que faliu poucos meses após a fusão das operadoras, deixando a Portugal sem dinheiro em caixa para o pagamento à Oi (SANT'ANA, 2017).

Diante tal conjuntura, a operadora Oi descumpriu várias obrigações de investimentos, atendimento e qualidade de serviço recebendo diversas multas da Anatel (VASCONCELOS, 2018). Desta forma, segundo Sant'Ana (2017) sua dívida chegou ao valor de R\$ 11 bilhões junto à Anatel segundo as contas da Oi e cerca de R\$ 20 bilhões de acordo com o governo em 2017 quando seu plano de recuperação judicial foi aprovado.

De acordo com Exame (2019) outro fator que agravou as finanças da companhia foram os anos de subinvestimento acumulados desde quando a Andrade Gutierrez e La Fonte eram os seus controladores, de 1998 até meados de 2013.

4.2 Escândalos envolvendo a Oi

Entre os anos de 2013 e 2015 foi descoberta uma fraude dentro da companhia, a qual foi responsável por um prejuízo de cerca de R\$ 4 milhões. Alguns funcionários das centrais de atendimento da operadora realizavam a ativação de planos de telefonia sem custo ou com custo muito baixo, além de efetivar recargas em celulares com cobrança na conta de clientes residenciais. Ao todo foram mais de 143 mil linhas de telefonia móvel beneficiadas indevidamente refletindo em cobranças indevidas de clientes de telefonia fixa, o que rendeu processos contra a Oi em várias partes do país (REDAÇÃO, 2016).

O Triângulo da Fraude de Cressey (1953) pode ser aplicado ao caso acima, onde houve pressão para que os funcionários cometessem a fraude, seja por uma necessidade econômica. Diante da pressão, surgiu em algum momento a oportunidade, seja por falha no sistema da operadora Oi, seja por mecanismos deficientes para coibir tais fraudes e, por fim, a racionalização, que ocorre quando o indivíduo que comete a fraude busca justificar seu ato.

Ainda em 2015, a Oi e seu ex-presidente Marco Schroeder teriam cometido uma fraude internacional em um processo de venda de participação a companhia na operadora Timor Telecom, no Timor Leste. A acusação é de que o ex-ministro de Comunicações e que também já havia ocupado uma cadeira no Conselho da empresa, teria se aproveitado da influência de seus cargos para revelar os preços apresentados pela concorrência e tentar lucrar no negócio de forma fraudulenta. Tal acusação veio à tona em 2018, quando a petição de investigação do caso foi anexada ao processo de recuperação judicial (CILO, 2019).

O segundo caso seria um exemplo de corrupção corporativa e política, a fim de que a empresa obtivesse vantagens nas negociações. Caberia às agências de regulação, Anatel e CVM a fiscalização do processo. Oliveira e Neves (2010) citam as penalidades da fraude por meio do artigo 171 do Código Penal Brasileiro, a saber: reclusão de 1 (um) a 5 (cinco) anos e multa, por tentar obter para si ou para outrem vantagem ilícita.

Em 2016 o Ministério Público denunciou quatro advogados e o diretor da Oi da época, Eurico Teles, por um esquema de estelionato que lesou mais de 30 mil pessoas. Tal golpe teria iniciado em 2009, mas só foi descoberto em 2014. De acordo com a denúncia, Eurico Teles firmou um acordo com advogados que atuavam em processos contra a companhia. O grupo captava clientes e entrava com ações para reivindicar valores referentes à propriedade de linhas de telefonia fixa. Eurico Teles ofereceu o valor de R\$ 50 milhões aos advogados, para que renunciassem a 50% dos créditos de clientes em 5.557 processos em favor da Oi (GRIZOTTI, 2017).

Este caso acima também é um caso de corrupção que se enquadra no artigo 171 do Código Penal Brasileiro, conforme explanam Oliveira e Naves (2010), pois houve a tentativa de se obter vantagem ilícita em prejuízo alheio, induzindo alguém em erro.

Segundo Vasconcelos (2018), no início de 2018 a companhia anunciou o adiamento da divulgação dos resultados do exercício de 2017 para ajustar seu balanço e informar que o montante dos seus depósitos judiciais corresponde a R\$ 8,7 bilhões e não R\$ 15 bilhões como se acreditava. Tal acontecimento fomentou as discussões dos acionistas minoritários quanto a competência da gestão da recuperação judicial em andamento. O episódio “mostra falta de controle de transparência pelos administradores da recuperação judicial da tele, que já acusam de fraude e desvio de dinheiro” (VASCONCELOS, 2018, acusações dos acionistas minoritários).

Vasconcelos (2018) complementa que em resposta às acusações, a Oi alega que o desaparecimento dos R\$ 6 bilhões se deu graças as novas tecnologias do processo judicial eletrônico, facilitando assim o monitoramento e a pesquisa. Outra justificativa da companhia foi a melhoria no relacionamento e nas formas de contato com os bancos que passaram a fornecer mais informações sobre suas contas de depósitos judiciais.

Neste caso, o desaparecimento de parte dos depósitos judiciais do balanço pode ser justificado como erro contábil, onde caberia ao controle interno e à auditoria interna da companhia a apuração do ocorrido de fato, por meio dos instrumentos de Governança Corporativa da companhia, em especial em relação ao princípio de *accountability* e de *disclosure*, conforme afirmam Ramos e Martinez (2006).

Em 2019, após uma troca de CEO, saindo Eurico Teles, responsável pela apresentação do plano de recuperação judicial e entrada de Rodrigo Abreu, atual CEO da companhia, a Oi se viu em meio à Operação Mapa da Mina, desdobramento da Operação Lava Jato, a qual investigou contratos da companhia com um dos filhos do ex-presidente da época em troca de benefício durante a negociação de compra da Brasil Telecom. Tais fatos colaboraram ainda mais com a queda das ações da empresa (EXAME, 2019). Outro caso de corrupção e conflito de agência, que podem ser evitados utilizando-se a *compliance*, que é um instrumento antifraudes aliado a Governança Corporativa (AZEVEDO *et al.*, 2017).

Por fim, em 2020 a justiça aprovou a divisão dos ativos da companhia em cinco Unidades Produtivas Isoladas (UPIs), que foram colocadas à venda. Com a Recuperação Judicial, a Oi conseguiu redução de 54,9% nas dívidas com a Anatel, restando o valor de R\$ 9,11 bilhões. Em junho de 2021 a empresa arrecadou cerca de R\$ 30,8 bilhões com a venda das UPIs (RAMOS, 2022).

Ao apresentar a trajetória da empresa e todas as acusações de fraude sofridas, os resultados demonstram que a Teoria do Triângulo de Fraude de Cressey (1953) permite compreender as motivações dos indivíduos para agir de forma antiética. O Triângulo de Fraude, por meio dos seus vértices ilustra a pressão para que os funcionários cometam a fraude, a oportunidade dentro da empresa de se cometer o ato ilícito e a racionalização, quando o funcionário tenta, diante de falhas da companhia, seja nos seus sistemas, no controle, nos baixos níveis de Governança Corporativa, dentre outros, se justificar pelo seu erro.

4.3 Novas práticas de Governança Corporativa

O sistema de Governança Corporativa atual da companhia é composto pelo Estatuto Social. A estrutura societária, estrutura organizacional, políticas, procedimentos e práticas, além das disposições previstas no Plano de Recuperação Judicial das Empresas Oi, homologado em 2018 (OI, 2022c).

De acordo com Oi (2022c), o Estatuto Social da Companhia, aprovado em 2018 e alterado em 2019 apresenta elevados padrões de governança, destacando-se:

- conversibilidade das ações preferenciais, quando e nas condições aprovadas pelo Conselho de Administração;
- mínimo de 20% de conselheiros independentes, nos termos do Regulamento do Novo Mercado;
- vedação à acumulação de cargos de presidente do Conselho e diretor-presidente ou principal executivo;
- obrigatoriedade do Conselho de Administração de se manifestar sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da Oi;
- obrigatoriedade de realização de oferta pública de aquisição de ações em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Nível 1 de Governança Corporativa, exceto em caso de ingresso no Nível 2 de Governança Corporativa ou no segmento do Novo Mercado; e
- obrigação de resolução de disputas e controvérsias por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado (OI, 2022c, *on-line*).

De acordo com os pontos apresentados referentes ao novo Estatuto Social da Companhia, percebe-se o cuidado com a observância dos princípios de Governança Corporativa apresentados por Ramos e Martinez (2006), da transparência (*disclosure*); da equidade (*equity*); da responsabilidade da prestação de contas (*accountability*) e da obediência às leis (*compliance*).

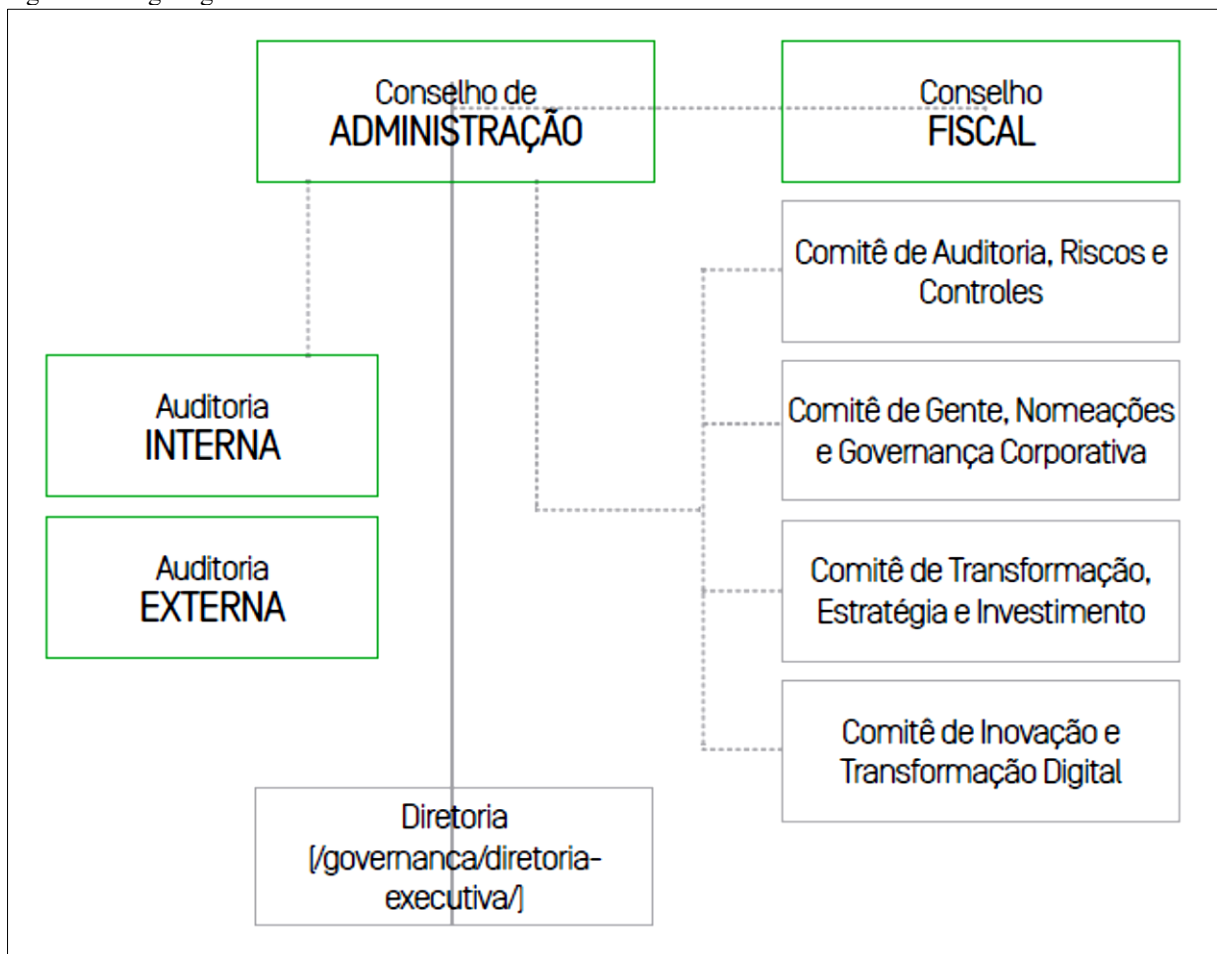
Ainda de acordo com a Oi (2022c), desde 2012 a empresa se encontra no Nível 1 de Governança Corporativa da B3, e adota Políticas de Divulgação e Negociação (Segregação do antigo Código de Conduta e Transparência – Instrução CVM nº 358/2002), de Engajamento com Partes Interessadas, Anticorrupção, além de Política de Brindes e outras Hospitalidades.

Neste ponto, a companhia está aplicando principalmente o princípio da transparência (*disclosure*) e da prestação de contas (*accountability*) da Governança Corporativa (RAMOS; MARTINEZ, 2006).

Seu Código de Ética foi revisado conforme a Nova Lei Anticorrupção em 2013 e em 2018 a Oi criou seu Manual de *Compliance* aderindo ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, o qual, de acordo com Ramos e Martines (2006), etá de acordo com o princípio de obediências às leis.

Em 2019, aprovou e implementou a Nova Política e metodologia de Gestão de Riscos Corporativos. Atualmente, a Oi é uma Corporation, sem controlador definido, com um Conselho de Administração independente formado por 11 integrantes, assessorado por 4 comitês: Auditoria, Riscos e Controles; Gente, Nomeações e Governança corporativa; Transformação, Estratégia e Investimento; e Inovação e Transformação Digital (OI, 2022c). A Figura 2 apresenta o Organograma da companhia.

Figura 2 – Organograma da Oi

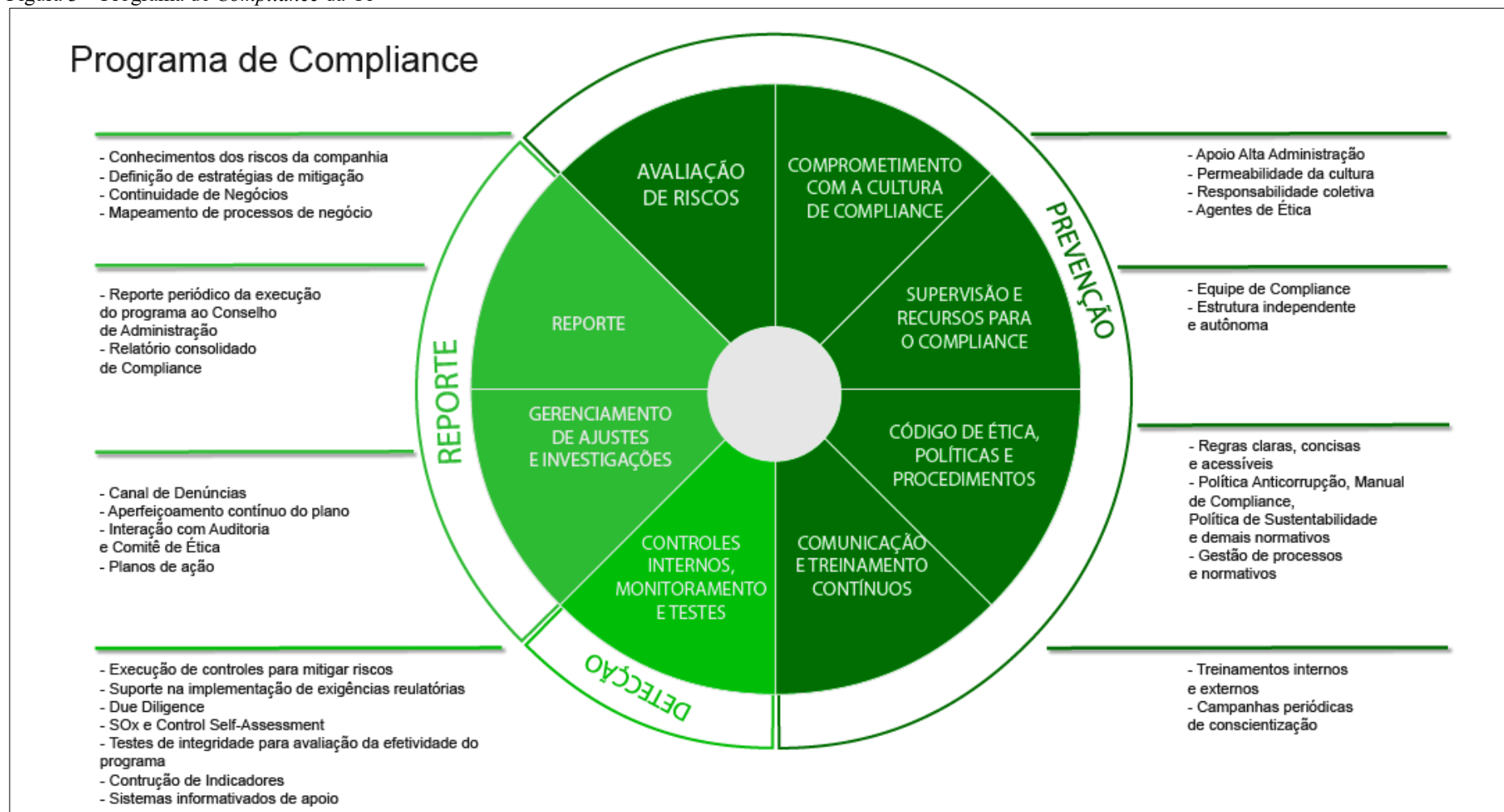


Fonte: Oi (2022c)

Percebe-se pelo Organograma que além das Auditorias Interna e Externa, a companhia conta com um comitê de auditoria, riscos e controles ligado diretamente ao Conselho de Administração, além de um comitê de governança corporativa, que também é responsável pelas nomeações e pessoal da empresa.

Após os escândalos que protagonizou, a companhia criou um canal exclusivo para denúncias sobre colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço que descumpram normas e políticas da Oi, bem como as leis vigentes. O Canal de Denúncias permite relatos sobre comportamentos antiéticos, assédio moral, sexual, corrupção e/ou fraudes, por meio de um link ou telefone, ambos divulgados no seu *website* (OI, 2022c).

O Programa de *compliance*, criado em 2018, a fim de reforçar o compromisso ético da companhia em suas relações e restabelecer sua imagem, pode ser visualizado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Programa de *Compliance* da Oi

Fonte: Oi (2022c).

Conforme pode ser observado na Figura 3, o Programa de *compliance* se divide em três fases, sendo: prevenção, detecção e reporte. O gerenciamento de riscos é dinâmico e exige o engajamento de todas as áreas, sendo realizado em três níveis: (i) Estratégico: Diretoria aprova a Política e suas revisões com o Conselho de Administração, bem como as Diretrizes de Risco a serem seguidas pela Administração; (ii) Tático: O Comitê de Gestão Riscos Financeiros supervisiona o enquadramento da empresa à Política e decide sobre a necessidade de reenquadramento e (iii) Operacional: realizado pela Gerência de Gestão de Riscos Financeiros, cabendo à Gerência de Captação e Administração de Recursos a execução dos principais itens relacionados à Política (OI, 2022c).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo, apresentar os casos de denúncias de fraude da empresa Oi S.A correlacionando-as com as práticas de Governança Corporativa da companhia. Por meio de uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, bibliográfica do ponto de vista dos procedimentos técnicos e qualitativa quanto a abordagem do problema, foi realizado um estudo de caso capaz de responder à questão de pesquisa de que, se diante dos casos de denúncias de fraude, a Oi teria fortalecido suas práticas de Governança Corporativa.

Foram apresentados conceitos de Governança Corporativa e *compliance*, bem como as teorias da agência e do Triângulo de Fraude de Cressey. Foi feito um resgate da trajetória da companhia Oi S.A., com o intuito de compreender como uma empresa consolidada no mercado de telecomunicações chega a uma dívida de mais de R\$ 65 bilhões e uma enxurrada de acusações e fraudes, necessitando impetrar um plano de recuperação judicial para que não decretasse falência.

Perante as acusações de fraudes financeiras, políticas, dentre outras, foi possível perceber que a Teoria do Triângulo de Fraude de Cressey permite compreender as motivações dos indivíduos para agir de forma antiética. As denúncias acusaram desde funcionários do atendimento da empresa, até o alto escalão, e até membros do governo foram envolvidos em escândalos que acarretaram em perda de confiabilidade dos acionistas em relação à idoneidade da companhia, além dos prejuízos e desvalorização de suas ações no mercado de capitais.

De forma geral, os vértices do Triângulo de Fraude de Cressey (1953) que apontam a pressão ou motivação para que o indivíduo cometa a fraude; a oportunidade para se cometer o ato fraudulento e a racionalização, que é quando o indivíduo procura justificar seus erros por

meio de falhas na companhia. Assim, a oportunidade teria surgido diante do baixo nível de Governança Corporativa, falta de fiscalização do controle interno e/ou auditoria da empresa, dentre outros.

Conclui-se que, embora a Oi tenha sido alvo de diversas acusações de fraudes, o maior problema apresentado tratou-se de erros de planejamento, incompetência e ineficácia quanto ao planejamento financeiro e estratégico da companhia, ao realizar aquisições e fusões com empresas endividadas, o que comprometeu a saúde financeira da Oi S.A, como mencionado por Sant'Ana (2017).

Diante da necessidade de recuperação da imagem da companhia e da confiabilidade dos investidores, foi preciso que a empresa repensasse seu código de conduta ética e suas práticas de governança corporativa. Sua Governança Corporativa conta agora com um programa de *compliance* capaz de prevenir erros e fraudes, reduzir riscos, por meio de comitês de auditoria e prevenção de riscos e de governança corporativa, por meio de uma gestão de riscos atuando no nível estratégico, tático e operacional.

Como limitações desta pesquisa cita-se o estudo de caso único da companhia Oi S.A. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação para demais casos e fraudes contábeis nacionais e internacionais, possibilitando diversas comparações e avaliações de estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ACFE. **Report to the nations on occupation fraud and abuse**. Global Fraud Study. 2016. Disponível em: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2016-report-to-the-nations.pdf>>. Acesso em: 20 de abr. 2021.

ACFE. **Fraud 101: What Is Fraud? It's both simpler and more complicated than you think**. 2022. Disponível em: <<https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud>>. Acesso em: 30 jun 2022.

ABBI-FEBRABAN. **Documento consultivo “Função de *compliance*”**. 2004. Disponível em <<http://www.abbi.com.br/funcao-de-compliance.html>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

ALMEIDA, S. R. V.; ALVES, F. J. S. Testando o Triângulo de Cressey no contexto da convergência às normas internacionais de contabilidade: um estudo empírico sobre comportamento ético de profissionais de contabilidade. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, 2015.

ALVES, W. J.; CARDOSO, Y. Análise Financeira: os índices financeiros da empresa Oi S/A em sua recuperação judicial, no período de 2016 a 2019. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 7, n. 1, 2022.

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

AZEVEDO, M. M. de et al. O *compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 179-196, jun 2017.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940**. Código Penal Brasileiro. 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm>. Acesso em: 11 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 6.385, de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm#:~:text=LEI%20No%206.385%2C%20DE%207%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201976&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20mercado%20de,a%20Comiss%C3%A3o%20de%20Valores%20Mobili%C3%A1rios>. Acesso em: 12 mai 2021.

BRASIL. **Agência Nacional de Telecomunicações**. Institucional. Ministério das Comunicações. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/anatel/pt-br/acao-a-informacao/institucional>>. Acesso em: 30 jun 2022.

CARVALHO, C. Oi (OIBR3;OIBR4): de “super tele” à maior recuperação judicial do Brasil; entenda o que aconteceu com operadora. **InfoMoney**, 2022. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/oi-oibr3-oibr4-super-tele-a-maior-recuperacao-judicial-do-brasil-entenda-o-que-aconteceu/>>. Acesso em 30 jun 2022.

CASTRO, J. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**: manual prático. Belo Horizonte: MPA PUC- Minas, Fundação Dom Cabral, 2002.

CVM. **Comissão de Valores Mobiliários**. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/cvm/pt-br/acao-a-informacao-cvm/institucional/sobre-a-cvm>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

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

CFC. **Resolução nº. 803 – Código de ética profissional**. 1996. Disponível em: <http://crcap.org.br/wp-content/uploads/2018/08/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-RES_803.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

CILO, H. Oi é acusada de falcatrua internacional. **Isto É Dinheiro**, 2019. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/oi-e-acusada-de-falcatrua-internacional/>>. Acesso em 30 jun 2022.

CRESSEY, D. R. **Other people’s money**. Montclair: Patterson Smith, 1953.

DEBASTIANI, S.; IANESKO, J. A. Fraudes contábeis e suas influências nos escândalos financeiros. **Revista Eletrônica Lato Sensu: Pós-Graduação Uni Centro**, Paraná, 5. ed, 2008.

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley**. Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. 2003. Disponível em: <https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes_oxley_portugues_delloite.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2021.

EXAME. Relembre: a crise sem fim da Oi, a empresa mais endividada do Brasil. **Revista Exame**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/relembre-a-crise-sem-fim-da-oi-a-empresa-mais-endividada-do-brasil/>>. Acesso em 30 jun 2022.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GRIZOTTI, G. Advogados gaúchos são suspeitos de receber dinheiro de operadora de telefonia para prejudicar clientes. **GZH Geral**, 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/05/advogados-gauchos-sao-suspeitos-de-receber-dinheiro-de-operadora-de-telefonia-para-prejudicar-clientes-9793379.html>>. Acesso em 30 jun 2022.

GOUVÊA, P. E.; AVANÇO, L. Ética e fraudes contábeis. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 7, n. 1, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização: conceitos**. São Paulo: Cengage, 2018.

IBCG. **Governança Corporativa**. 2022. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 28 jun 2022.

INFOMONEY. **Esquema Ponzi**: entenda a origem, o que é pirâmide financeira e relembre casos famosos, 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/onde-investir/esquema-ponzi-entenda-o-que-e-piramide-financeira-e-relembre-casos-famosos/>>. Acesso em 30 jun 2022.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n° 4, 1976.

LIMA JUNIOR, C. A. M. et al. Governança Corporativa como Estratégia de Combate às Fraudes: Estudo de Múltiplos Casos em Empresas do Brasil e EUA. In: **Anais...** 3º Congresso UnB de Contabilidade e Governança. Brasília, 2017.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da Contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

MACHADO, M. R. R.; GARTNER, I. R. Triângulo de fraudes de Cressey (1953) e teoria da agência: estudo aplicado a instituições bancárias brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 14, n. 32, p. 108-140, mai-ago, 2017.

MAGRO, C. B. D.; CUNHA, P. R. da. Red Flags na Detecção de Fraudes em Cooperativas de Crédito: Percepção dos Auditores Internos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 469-491, 2017.

MEDEIROS, A. K. de; SÉRGIO, L. de M.; BOTELHO, D. R. A importância da auditoria e perícia para o combate a fraudes e erros na contabilidade das empresas. In: **Anais...** Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, 2004.

MENDONÇA, M. M. de et al. O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, p. 1-24, 2010.

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

OI. **Quem Somos**. 2022a. Disponível em: <<https://ri.oi.com.br/sobre-a-oi/quem-somos/>>. Acesso em: 21 jun 2022.

OI. **Recuperação Judicial Oi**. 2022b. Disponível em: <<https://melhorplano.net/oi/recuperacao-judicial-oi/>>. Acesso em 30 jun 2022.

OI. **Governança Corporativa**. 2022c. Disponível em: <<https://ri.oi.com.br/faq/governanca-corporativa/>>. Acesso em 01 jul 2022.

OLIVEIRA, K. G.; NAVES, L. F. de L. Fraudes Contábeis: uma abordagem ética, tipológica e suas implicações na sociedade. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 1, n. 37, p. 12-21, 2010.

RAMOS, T. Recuperação judicial da Oi (OIBR3) é adiada novamente e não tem prazo para finalização. **Exame Invest**. 2022a. Disponível em: <<https://exame.com/invest/mercados/recuperacao-judicial-oi-oibr3-adiada/>>. Acesso em 28 jun 2022.

RAMOS, G. R.; MARTINEZ, A. L. Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 3, n. 6, p. 143-164, jul./dez. 2006.

REDAÇÃO. **Denúncia**: Atendentes da Oi causaram prejuízo milionário à operadora. 2016. Disponível em: <<https://www.minhaoperadora.com.br/2016/07/fraude-de-atendentes-da-oi-causaram-prejuizo.html>>. Acesso em 30 jun 2022.

SÁ, A. L de. **Perícia Contábil**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SÁ, A. L de. **Ética profissional**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SANT'ANA, J. Como a Oi, uma empresa de 63 milhões de clientes, entrou em crise? **Gazeta do Povo**, 2017. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/como-a-oi-uma-empresa-de-63-milhoes-de-clientes-entrou-em-crise-1mzv6hjpn3yvakas5yq63h8uj/>>. Acesso em 30 jun 2022.

SANTOS, E. R. A et al. Avaliação de desempenho econômico-financeiro de uma empresa em recuperação judicial: estudo de caso OI S.A. **The Journal of Engineering and Exact Sciences – jCEC**, v. 06, n. 01, 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, G. R.; SOUSA, R. G. A influência do canal de denúncia anônima na detecção de fraudes contábeis em organizações. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 30, p. 46-56, 2017.

SILVEIRA, A. M. da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SONZA, I. B.; KLOECKNER, G. de O. A governança corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras? **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, p. 145-160, 2014.

VASCONCELOS, M. **Mais de R\$ 6 bilhões em depósitos judiciais "somem" de balanço da operadora Oi**. 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-abr-11/bilhoes-depositos-judiciais-somem-balanco-oi>>. Acesso em: 21 jun 2022.

WIZIACK, J; FERREIRA, F. **Lava Jato investiga lobby de Oi e Andrade Gutierrez na Anatel**. 2016. Disponível em: <<https://m.folha.uol.com.br/poder/2016/02/1741711-lava-jato-investiga-lobby-de-oi-e-andrade-gutierrez-na-anatel.shtml>>. Acesso em: 24 jun 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.