

A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* NA EMPRESA ESTALEIROS DO BRASIL LTDA: UM ESTUDO DE CASO.

Rafaela Cristina do Nascimento¹

RESUMO

O presente artigo demonstrou a importância da Governança Corporativa e do Programa de *Compliance* nas organizações, apresentando um estudo de caso onde uma fraude foi apurada e tratada de acordo com as diretrizes da Governança Corporativa e do Programa de *Compliance*. Seu principal objetivo foi a análise das ações tomadas por uma organização para obter transparência na execução de seus processos, coibir casos de fraudes evitando riscos judiciais, identificar suas consequências, estabelecer medidas para punição dos responsáveis por fraudes e multiplicar constantemente os valores de *Compliance* na cultura organizacional. Para desenvolver esse contexto fez-se necessária uma pesquisa exploratória qualitativa de revisão bibliográfica e documental, pois buscou comprovar e esclarecer o caso em questão, ampliando os conhecimentos dos leitores e proporcionando a eles base para aplicação dos conceitos em seu ambiente corporativo. Após esse estudo de caso ficou evidente o quanto as boas práticas de Governança Corporativa e um Programa de *Compliance* eficiente promovem ética e disciplina nos processos internos e externos da empresa, resultando na melhor qualidade de suas operações e maior confiabilidade de seus *Stakeholders*.

Palavras – Chave: Governança Corporativa. Programa de *Compliance*. Controles Internos.

¹ Estudante do curso de Pós-Graduação com Especialização em Controladoria e Finanças. Formada em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo | E-mail racris.nascimento@gmail.com | Orientador: Daniel Paulussi.

INTRODUÇÃO

Em virtude das grandes e recentes mudanças no cenário econômico mundial às organizações se viram obrigadas a criar um diferencial de modo a equilibrar e proteger suas informações e processos contra fraudes.

Para analisar, mapear, tomar decisões e, principalmente para manter a integridade e confiabilidade das empresas, é recomendável que haja uma forte integração das áreas de Auditoria Interna, Controle Interno e *Compliance*.

Essas áreas são partes integrantes do gerenciamento corporativo na empresa Estaleiros do Brasil Ltda. e asseguram os processos definidos pela alta administração. Sendo assim, conhecer os procedimentos internos, seus processos, seus clientes, seus fornecedores e seus colaboradores é mais que uma obrigação, é uma questão de necessidade e segurança organizacional.

Para garantir essa segurança organizacional é necessário adquirir novas ferramentas de *Compliance*, pois falhas humanas, de sistemas, negligências operacionais, erros e fraudes podem acontecer a qualquer momento e partindo de qualquer departamento como os exemplos que serão detalhados no estudo de caso.

A empresa Estaleiros do Brasil Ltda. tem hoje a necessidade de mostrar suas informações ao mercado de uma forma coerente, sintética, explicativa e transparente, em complemento ao objetivo de se atualizar, inovar e criar novos programas de controle, chamando a atenção de todos seus parceiros para a importância dos controles internos e auditoria dos processos existentes.

Com isso, o objetivo dessa empresa é o cumprimento das metas, utilizando o *Compliance*, o gerenciamento de projetos, a governança corporativa, as análises dos riscos entre outras ferramentas que auxiliam na tomada de decisão, além de fornecer a base de dados no qual o setor de Controladoria irá realizar o acompanhamento diário garantindo que os processos internos sejam respeitados e seguidos por todos.

O fluxo das informações dentro da companhia exige, cada vez mais, informações precisas e confiáveis que possam impedir a maximização dos riscos de fraudes e inibir condutas fora dos valores e princípios impostos pela organização.

O ponto chave é: quais as medidas de Governança Corporativa e Gestão Interna são necessárias para que a Organização como um todo exerça seu papel tranquilamente, mantendo o seu equilíbrio e seus objetivos, garantindo segurança a alta administração em seu processo de planejamento e tomada de decisões e principalmente mantendo sua confiabilidade perante o mercado?

Este estudo de caso tem como objetivo geral demonstrar o processo pelo qual a Estaleiros do Brasil Ltda. passou em busca do cumprimento da legislação nacional e internacional, das regulações do mercado e das normas internas da empresa sem correr riscos de se deparar com surpresas desagradáveis, prevenir problemas judiciais e obter transparência na condução dos negócios.

Como objetivo específico tem-se a análise das ações tomadas para evitar o conflito de interesse entre os diversos colaboradores da instituição, evitar ganhos pessoais indevidos, prevenir e evitar qualquer oferta ou aceitação de coisas de valor e identificar suas consequências e resultados como a punição responsáveis por fraudes existentes.

Por fim, outro objetivo é verificar os métodos utilizados pela Governança Corporativa e Gestão Interna para multiplicar os valores de *Compliance* na cultura organizacional, por meio de treinamentos e exemplos práticos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Após tantos escândalos de corrupção no país, fez-se necessária a tomada de medidas que prevenissem e evitassem as ocorrências de fraudes e ganhos indevidos dentro das organizações. Para tal foi adotada a procura pela implantação de um Programa de *Compliance*, impondo melhores práticas de Governança Corporativa e Gestão Interna, com ferramentas de segurança organizacional mais eficientes e eficazes, devendo assim minimizar perdas e garantir a confiabilidade perante o mercado.

Com isso em 1 de fevereiro de 2014 entrou em vigor a Lei Anticorrupção que responsabiliza pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Sendo elas sociedades empresárias, sociedades simples,

fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que estejam estabelecidas em território brasileiro. A responsabilização da pessoa jurídica inclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores que tenha qualquer participação no ato ilícito. (LEI Nº 12.846, de 1º de agosto de 2013)

As organizações, buscando se adequar à Lei Anticorrupção viram a necessidade de melhorar sua cultura interna e também a conduta de seus funcionários, clientes e fornecedores, por meio da implantação do Programa de *Compliance*, que apesar de parecer um desafio impossível de superar, principalmente quando a empresa está localizada em um país onde a corrupção, os subornos e os atos ilícitos são de certa forma tolerados. Porém tendo como princípio que o ser humano não é, naturalmente, corrupto, entende-se que com a abordagem e treinamento correto a empresa alcançará de maneira muito mais rápida o apoio e colaboração da maioria. (GIOVANINI, 2014)

O tema *Compliance* deve ser disseminado na organização desde a alta administração passando por todos os níveis hierárquicos, o que implica em criar uma boa estrutura de treinamentos e comunicação para atrair o maior número de pessoas conscientizadas que informem imediatamente ao *Compliance* qualquer desvio de conduta possibilitando assim a sustentação do programa. Para tanto é necessário priorizar o desenvolvimento e conhecimento de normas como Código de Conduta, conflitos de interesse, confidencialidade, Políticas de brindes e oferta ou aceitação de coisas de valor e fraudes internas. (GIOVANINI, 2014)

Para Coimbra e Manzi (2010), uma organização que age com ética e honestidade evita problemas jurídicos, minimizando riscos legais e gastos com erros de administração, fraudes, multas, intervenção do governo e a responsabilidade civil e criminal dos funcionários, proprietários e executivos. Quando ocorrem desvios éticos a reputação da organização pode ser comprometida diante do mercado em que atua.

O sucesso das organizações é extremamente dependente da admiração e da confiança pública, refletida no valor de sua marca, na sua reputação, na capacidade de atrair e fidelizar clientes, investidores, parceiros e até os empregados. Estudos recentes têm demonstrado como estão à frente as organizações que apresentam uma estrutura sólida de preceitos éticos e atuam de forma responsável, em detrimento das demais que atuam de forma diversa. (COIMBRA; MANZI, 2010, p. 05)

O papel da Governança Corporativa é converter princípios básicos em recomendações objetivas com a finalidade de preservar as operações da organização, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para a qualidade de seus procedimentos. Esses princípios quando adotados adequadamente transformam o clima interno e as relações com terceiros muito mais confiáveis, podendo-se destacar alguns deles como a transparência em seus processos, a equidade de forma justa para todos, a prestação de contas na atuação de seus membros e a responsabilidade corporativa para manter a viabilidade econômico-financeira da organização. (BLOK, 2017)

As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor das organizações e manter sua continuidade, sendo assim, o *Compliance* torna-se um dos pilares da Governança Corporativa porque além de fortalecer o ambiente de controles internos, também monitora a conformidade com a legislação e com as políticas internas, gera legitimidade no mercado e maior transparência e proporciona a sustentabilidade da organização. Integrar as atividades de Governança Corporativa, Gestão Interna e *Compliance* significa entender as necessidades dos *Stakeholders* e alinhá-los na busca dos objetivos de forma eficiente e eficaz. (BLOK, 2017)

Para fortalecer essa cultura anticorrupção a *International Organization for Standardization* (ISO) publicou a norma ISO 37001:2016 (*Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*) que tem como principal objetivo apoiar as organizações a combater o suborno, criando um modelo de integridade, transparência e conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis, através de suas políticas, procedimentos e controles adequados para prevenir e mitigar os riscos de suborno. (ABNT, ISO 37001, 2016)

A ISO 37001, além de ser certificável tem efeitos e reconhecimento por organizações e autoridades internacionais, seu conceito de suborno é usado para se referir à oferta, promessa, entrega, aceitação ou solicitação de uma vantagem indevida de qualquer valor, sendo ou não financeiro e independente de posição, em violação às leis aplicáveis. (BERTOCCELLI, 2016)

METODOLOGIA

Tendo em vista que a cooperação interna e externa é naturalmente estimulada em ambientes com transparência, ética e confiança, a utilização de ferramentas que combatem fraudes e condutas antiéticas são essenciais para alcançar tal sucesso e, conseqüentemente, o desenvolvimento pleno da empresa.

Para analisar esse contexto faz-se necessária uma pesquisa exploratória qualitativa utilizando um Estudo de Caso que de acordo com Gil (2008, p. 58)

Vem sendo utilizado com frequência cada vez mais pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Com isso, esse estudo de caso visa entender quais são as medidas tomadas por essa empresa para alcançar a confiabilidade em seus processos internos e externos, quais suas conseqüências na cultura interna e seus resultados.

Como ponto principal serão investigadas as medidas tomadas por uma empresa para manter sua imagem diante ao mercado após alguns envolvimento em um caso de fraude interna que desencadeou um processo jurídico.

Com essa pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se de livros, artigos, leis e principalmente um caso real visa-se demonstrar a eficiência e eficácia da implantação de um programa anticorrupção em uma organização que está tentando se adaptar e sobreviver aos estragos causados pelas mudanças na economia mundial.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 259)

Um trabalho de pesquisa documental, bibliográfico ou de campo, proporciona não só a ampliação de conhecimentos como também a compreensão de certas questões. Os artigos científicos, por serem completos, permitem ao leitor, mediante a descrição da metodologia empregada, do processamento utilizado e resultados obtidos, repetir a experiência.

Para desenvolver esse estudo de caso foram levantadas questões que se tornaram essenciais para o entendimento do assunto e a verificação de sua real importância nas organizações, são essas questões:

- Como a Organização pode garantir o cumprimento da legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa sem riscos de se deparar com surpresas;
- Como prevenir problemas judiciais e obter transparência na condução dos negócios;
- Como evitar o conflito de interesse entre os diversos colaboradores da instituição;
- Como evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada;
- Como prevenir e evitar qualquer oferta ou aceitação de coisas de valor;
- Como punir responsáveis por fraudes;

Assim, em busca da solução para as questões acima esse artigo científico visa ampliar os conhecimentos dos leitores e proporcionar a eles base para aplicar os conceitos em seu ambiente corporativo.

ESTUDO DE CASO

Em 2012 a SOG Óleo e Gás e a Toyo Engineering Corporation, duas empresas especializadas no desenvolvimento de complexos projetos de engenharia, formaram uma associação estratégica com objetivo principal de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da indústria e da economia brasileira, criando a TS Participações e Investimentos SA (TSPI).

Em decorrência dessa associação, foram criadas duas empresas: a Toyo Setal Empreendimentos Ltda. (TSE), dedicada à implantação de complexos industriais terrestres, e a Estaleiros do Brasil Ltda. (EBR), dedicada à implantação de instalações marítimas de prospecção, exploração, produção, tratamento e transporte de petróleo e gás.

Figura 1 – Organização Societária



Fonte: Toyo Setal Empreendimentos Ltda. (2018)

A **Estaleiros do Brasil Ltda. (EBR)** é uma empresa brasileira de construção de empreendimentos *offshore*, voltada para o desenvolvimento da produção de projetos de alta complexidade.

Opera um estaleiro construído no município de São José do Norte – RS, dentro do Polo naval e *offshore* de Rio Grande.

Foi a empresa responsável em viabilizar o contrato com a Petróleo Brasileiro SA (Petrobras) para execução dos serviços de Engenharia, Compras, Construção e Instalação do campo petrolífero *offshore* denominado P-74.

A P-74 é uma plataforma da Petrobras (Holanda) que tem capacidade de produzir até 150 mil barris/dia e desde fevereiro de 2018 passou a operar na Bacia de Campos localizada no estado do Rio de Janeiro, Brasil.

Figura 2 – FPSO P-74



Em atendimento à Diretriz Contratual Petrobras, as imagens do Empreendimento P-74 não podem ser divulgadas.

Fonte: Estaleiros do Brasil Ltda. (2018)

Ao iniciar o projeto para construção da Plataforma P-74, no escritório administrativo localizado em São Paulo deu-se início as atividades de Engenharia / Compras de Materiais e Equipamentos / Administração e Controle.

Para evidenciar as ações de Governança Corporativa e o Programa de *Compliance* nessa empresa iremos detalhar um caso comprovado de fraude interna onde, o departamento de Suprimentos que, exercia inicialmente suas atividades em São Paulo de acordo com as necessidades de planejamento e preparação do projeto, realizava as compras de materiais e equipamentos bem como as compras de produtos e materiais de necessidade corporativa.

Algumas dessas compras de necessidade corporativa eram de urgência sendo realizadas via internet e pagas por meio de boletos a título de adiantamentos com posterior apresentação da Nota fiscal que acompanhava o produto no momento de sua entrega.

Os procedimentos internos vigentes a época, para pagamento de processos de compra via internet, eram:

- Ordem de compra: aprovadas pelo Gerente de Suprimentos / Gerentes de Projeto;
- Autorização de Pagamento: aprovados pelo Gerente Financeiro;
- Recebimento da NF com comprovação de recebimento do material;
- Conferência NF x Ordem de Compra;
- Lançamento da NF no sistema e baixa do adiantamento.

Para o caso em questão, todos esses procedimentos foram seguidos, exceto o recebimento das Notas Fiscais com a comprovação de recebimento do material.

Após muitas cobranças ao comprador responsável, todas as Notas Fiscais foram enviadas de uma vez, sem suas comprovações de recebimento, sendo imediatamente lançadas e seus adiantamentos baixados.

Ao notar o volume de documentos recebidos mensalmente e a preocupação em relação as obrigações fiscais, a empresa chegou à conclusão que o controle entre notas fiscais recebidas x notas fiscais lançadas no sistema, deveria ser acompanhado com maior atenção e seu monitoramento deveria ser constante.

A partir daí o Departamento Fiscal passou a realizar uma conferência entre todas as notas fiscais emitidas no SEFAZ contra a Estaleiros do Brasil Ltda. com as notas fiscais que estavam lançadas no sistema integrado da empresa.

Além do controle ficar maior a partir daquele momento, também decidiu-se levantar todo o passado para verificar as falhas e corrigir todas as obrigações fiscais. Com isso foram encontradas muitas notas fiscais que não haviam sido lançadas no sistema integrado da empresa e também muitas outras com divergência de valor.

Identificada essa situação, a Área de *Compliance* da empresa foi imediatamente informada e por sua vez solicitou a abertura de uma investigação interna que, com o apoio da Área de Controladoria, fossem identificadas as divergências e onde estavam as falhas nos processos e procedimentos.

Ao analisar as notas fiscais lançadas no sistema, foram encontradas divergências de valores, produtos e, em alguns casos, até o número da nota fiscal era divergente, constatando assim a fraude nos documentos fiscais.

Já ao conciliar as notas fiscais que não haviam sido lançadas, notou-se que no endereço de entrega informado nas notas fiscais originais do SEFAZ, a empresa nunca exerceu nenhum tipo de atividade. Indo mais a fundo nessa verificação, foi solicitado ao Departamento de Desenvolvimento Humano (DHO) a disponibilização das informações pessoais contidas no cadastro do comprador.


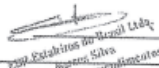
Confirmada a desconfiança, grande parte das notas fiscais foram entregues na casa do comprador aos cuidados de sua esposa. Adicionalmente a essa confirmação, constatou-se que os produtos constantes nas notas fiscais originais não eram condizentes com as necessidades da fase de planejamento e construção de uma plataforma, como exemplo, perfumes, eletrodomésticos, móveis, brinquedos infantis, relógios, etc.

A seguir serão apresentadas as evidências da fraude identificadas pela área de Controladoria e posteriormente confirmadas por uma empresa especializada por investigações internas.

Nas Figuras 3, 4 e 5 são apresentados exemplos de páginas de uma Ordem de Compra “aprovada pelo Gerente de Suprimentos e pelo Gerente do Projeto” que, ao passar por uma análise, foram verificados itens como a descrição do produto, valores e assinaturas dos responsáveis seguindo os procedimentos internos estabelecidos pela organização.



Porém a empresa especializada em investigações internas chamou a atenção da Estaleiros do Brasil Ltda., para o fato de que é humanamente impossível qualquer pessoa conseguir assinar três páginas com assinaturas idênticas, com o mesmo posicionamento em relação ao carimbo e em relação ao quadro de assinatura.

Figura 3 – Página 1 de 3 da Ordem de Compra 31140

		Sede / Head Office: Estrada Pública, S/N - São José do Norte - RS CNPJ: 09.828.813/0001-42 IE: 1220328310		Folha/Sheet Nº: 1 / 3			
MAGAZINE LUIZA S/A ROD. DOS BANDEIRANTES, KM 68 E 760 METROS S/N SETOR A Louveira-SP CEP: 13290-000 CNPJ: 47.960.950/0449-27 I.E: Tel.: Fax.: Al.:		ORDEN DE COMPRA PURCHASE ORDER		O.C. / P.O.: 31140			
				DATA / DATE:	27/11/2014		
1.0 - A MAGAZINE LUIZA S/A, compromete-se a fornecer os materiais, de acordo com as condições e instruções constantes deste PEDIDO DE COMPRA como segue: 2.0 - ESCOPO DE FORNECIMENTO E PREÇOS: 2.1 PREÇOS DE EQUIPAMENTOS/MATERIAIS/SERVIÇOS							
ITEM	DESCRIÇÃO / DESCRIPTION	UNIDADE/ UNIT	QTD. / QTY	PREÇO UNIT. / UNIT PRICE R\$	PREÇO TOTAL/ TOTAL PRICE R\$	C. CUSTO / JOB NUMBER	C. CONTABIL/ ACCOUNT CODE
	Politriz 7 Polegadas 1300 Watts - Black&Decker PRO WP1500K	PÇ	2,0	593,80	1.187,60	EBO9001	333403
TOTAL GERAL / GENERAL TOTAL				1.187,60	1.187,60	NCM	8479.89.99
RECEBEMOS E ACEITAMOS ESTA ORDEM DE COMPRA E SUAS CONDIÇÕES. WE RECEIPT AND ACCEPTED THIS PURCHASE ORDER WITH ALL CONDITIONS.		EBR-Estaleiros do Brasil Ltda. ANILCO PRIETO Gerente de Suprimentos		ESTALEIROS DO BRASIL LTDA  Renato Silva Gerente de Empreendimentos			
ASS. FORNECEDOR / VENDOR SIGNATURE	DATA / DATE	NOME LEGÍVEL / NAME					

Fonte: Estaleiros do Brasil Ltda. (2014)

Figura 5 – Página 3 de 3 da Ordem de Compra 31140

		Sede / Head Office: Estrada Pública, S/N - São José do Norte - RS CNPJ: 09.628.613/0001-42 IE: 122/028310		Folha/Sheet Nº: 3 / 3	
MAGAZINE LUIZA S/A ROD. DOS BANDEIRANTES, KM 68 E 760 METROS S/N SETOR A Louveira-SP CEP: 13290-000 CNPJ: 47.980.950/0449-27 I.E: Tel.: Fax.: At.:		ORDEN DE COMPRA PURCHASE ORDER		O.C. / P.O.: 31140	
				DATA / DATE:	27/11/2014
9- LOCAL DE ENTREGA E ENVIO PARA COBRANÇA: 9.1 - DADOS PARA FATURAMENTO: Estaleiros do Brasil Ltda Estrada Pública, S/N - São José do Norte- RS CNPJ: 09.628.613/0001-42 9.2 - CONTATO DEPTº FINANCEIRO: Djanira Celestino Macedo Coordenadora Financeira Fone: 51 11 5525-1837 e-mail: contosapagar@ebrbrasil.com 10 - CORRESPONDENCIAS: 10.1 - Todas as correspondências técnicas e/ ou comercial devem ser endereçadas para: Alt - Sr. Camilo Prieto Gerente de Suprimentos SS 11 5525-1825 camilo.prieto@toyosetal.com Rua Paul Valley, 255 Chácara Santo Antonio CEP: 04719-050 São Paulo - SP					
RECEBEMOS E ACEITAMOS ESTA ORDEM DE COMPRA E SUAS CONDIÇÕES. WE RECEIPT AND ACCEPTED THIS PURCHASE ORDER WITH ALL CONDITIONS.					
ASS. FORNECEDOR / VENDOR SIGNATURE		DATA / DATE		NOME LEGÍVEL / NAME	
				EBR-Estaleiros do Brasil Ltda. CAMILO PRIETO Gerente de Suprimentos	
				ESTALEIROS DO BRASIL LTDA  Djanira Celestino Macedo Gerente de Emprego/Finanças	

Fonte: Estaleiros do Brasil Ltda. (2014)


Dando seguimento ao processo foi recebido um boleto no valor da Ordem de Compra, emitida uma Autorização de Pagamento e aprovada pelo Gerente Financeiro, a seguir na Figura 6 tem-se a NF do produto apresentada pelo Comprador e na Figura 7 tem-se a NF original retirada do SEFAZ, ambas com destaque a descrição do produto, valor, número da NF, chave de acesso e também as informações complementares.

Figura 6 – NF 345093 entregue pelo Comprador

RECEBEMOS DE MAGAZINE LUIZA S/A OS PRODUTOS CONSTANTES DA NOTA FISCAL INDICADA ABAIXO		NF-e											
DATA DE RECEBIMENTO	IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR	Nº345093 SÉRIE 7											
MAGAZINE LUIZA S/A ROD BANDEIRANTES, 1 KM 68 E 760 METROS S - RIO ABAIXO - 13290000 LOUVEIRA/SP		DANFE DOCUMENTO AUXILIAR DA NOTA FISCAL ELETRÔNICA <input type="checkbox"/> 0 - ENTRADA <input checked="" type="checkbox"/> 1 - SAÍDA Nº345093 SÉRIE 7 FOLHA 1 / 1 CHAVE DE ACESSO 3514 1247 9609 5008 9785 5500 7000 3450 9310 8229 0800 Consulta de autenticidade no portal nacional da NF-e www.nfe.fazenda.gov.br/portal ou no site da Se faz Autorizadora PROTOCOLO DE AUTORIZAÇÃO DE USO 135140798048687 15/12/2014 04:53:54											
NATUREZA DA OPERAÇÃO VENDA MERCADORIA ADQUIR/RECEB TERCEIROS TP:51	INSCRIÇÃO ESTADUAL 421021117115 INSC. ESTADUAL DO SUBST. TRIBUTÁRIO CHEJ 47.960.950/0897-85												
DESTINATÁRIO / REMETENTE Razão Social ESTALEIROS DO BRASIL LTDA Endereço ESTRADA PUBLICA 0 Município SAO JOSE DO NORTE		CNPJ/CPF 09.628.613/0001-42 DATA DA EMISSÃO 15/12/2014 CEP 96225-000 DATA DA SAÍDA/ENTRADA 15/12/2014 UF RS INSCRIÇÃO ESTADUAL ISENTO											
FATURA / DUPLICATAS													
Número	Vencimento	Valor	Número	Vencimento	Valor	Número	Vencimento	Valor					
CÁLCULO DO IMPOSTO													
BASE DE CÁLCULO DO ICMS 0,00		VALOR DO ICMS 0,00	BASE DE CÁLCULO DO ICMS ST 0,00		VALOR DO ICMS ST 0,00	VALOR APROXIMADO DOS TRIBUTOS 0,00		VALOR TOTAL DOS PRODUTOS 1187,60					
VALOR DO FRETE 0,00	VALOR DO SEGURO 0,00	DESCONTO 0,00	OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS 0,00		VALOR DO IPI 0,00	VALOR TOTAL DA NOTA 1187,60							
TRANSPORTADOR / VOLUMES TRANSPORTADOS DADOS													
RAZÃO SOCIAL			FRETE POR CONTA 0 - Emitente	CÓDIGO ANTT	PLACA DO VEÍCULO	UF	CNPJ / CPF						
ENDEREÇO			MUNICÍPIO			UF	INSCRIÇÃO ESTADUAL						
QUANTIDADE 2	ESPÉCIE VOLUMES	MARKA	NUMERAÇÃO			PESO BRUTO 8.340	PESO LÍQUIDO 8.340						
DADOS DO PRODUTO / SERVIÇO													
COD. PROD.	DESCRIÇÃO DO PRODUTO / SERVIÇO	NCM/SH	CST	CFOP	UNID	QTDE	VL. UNITÁRIO	VL. TOTAL	BC. ICMS	VL. ICMS	V. IPI	ALIQ. ICMS	ALIQ. IPI
4504726	BOLÍTRIZ 7 POL 1300 HATS BLACKDEKER PRO MP 1500	84798999	060	6404	PC	2.0000	593.0000	1197,60					
CÁLCULO DO ISSQN													
INSCRIÇÃO MUNICIPAL		VALOR TOTAL DOS SERVIÇOS			BASE DE CÁLCULO DO ISSQN		VALOR DO ISSQN						
DADOS ADICIONAIS													
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES VAL. APROX. TRIBUTOS FONTE: IBPT / ICMS RET. POR ST CFE PORT. CAT 65/14//REMESSA A SER ENTREGUE A TOYO SETAL EMPREENDIMENTOS LTD/ DE 15/12/2014 / LOTE:834067 / CODVENDR:45 / FILIAL:200 / OBS.FED:(11 155254861						RESERVADO AO FISCO							
<p><i>Drº 31/140</i></p>													

Fonte: Estaleiros do Brasil Ltda. (2014)

Figura 7 – NF 345093 retirada do SEFAZ

RECEBEMOS DE MAGAZINE LUIZA S/A OS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS CONSTANTES DA NOTA FISCAL ELETRÔNICA INDICADA ABAIXO. EMISSÃO: 15/12/2014 VALOR TOTAL: R\$ 101,50 DESTINATÁRIO: ESTALEIROS DO BRASIL LTDA - ESTRADA PUBLICA, 10 COCORUTO SAO JOSE DO NORTE-RS										NF-e					
DATA DE RECEBIMENTO			IDENTIFICAÇÃO E ASSINATURA DO RECEBEDOR							Nº. 000.345.093 Série 007					
<i>IDENTIFICAÇÃO DO EMITENTE</i>					DANFE Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica										
MAGAZINE LUIZA S/A ROD BANDEIRANTES, 1 KM 68 E 760 METROS S RIO ABAIXO - 13290-000 LOUVEIRA - SP Fone/Fax:					0 - ENTRADA 1 - SAÍDA		1								
					Nº. 000.345.093 Série 007 Folha 1/1		CHAVE DE ACESSO 3514 1247 9609 5008 9785 5500 7000 3450 9310 8229 0800								
							Consulta de autenticidade no portal nacional da NF-e www.nfe.fazenda.gov.br/portal ou no site da Sefaz Autorizadora								
NATUREZA DA OPERAÇÃO VENDA MERCADORIA ADQUIR/RECEB TERCEIROS TP:51					PROTOCOLO DE AUTORIZAÇÃO DE USO 135140798048687 - 15/12/2014 04:53:54										
INSCRIÇÃO ESTADUAL 421021117115			INSCRIÇÃO ESTADUAL DO SUBST. TRIBUT.				CNPJ 47.960.950/0897-85								
DESTINATÁRIO / REMETENTE															
NOME / RAZÃO SOCIAL ESTALEIROS DO BRASIL LTDA					CNPJ / CPF 09.628.613/0001-42		DATA DA EMISSÃO 15/12/2014								
ENDEREÇO ESTRADA PUBLICA, 10					BAIRRO / DISTRITO COCORUTO		CEP 96225-000		DATA DA SAÍDA/ENTRADA 15/12/2014						
MUNICÍPIO SAO JOSE DO NORTE					UF RS		FONE / FAX		INSCRIÇÃO ESTADUAL ISENTO		HORA DA SAÍDA/ENTRADA				
CALCULO DO IMPOSTO															
BASE DE CÁLC. DO ICMS 0,00		VALOR DO ICMS 0,00		BASE DE CÁLC. ICMS S.T. 0,00		VALOR DO ICMS SUBST. 0,00		V. IMP. IMPORTAÇÃO 0,00		V. ICMS UF REMET. 0,00		VALOR DO FCP 0,00	VALOR DO PIS 0,00	V. TOTAL PRODUTOS 101,50	
VALOR DO FRETE 0,00		VALOR DO SEGURO 0,00		DESCONTO 0,00		OUTRAS DESPESAS 0,00		VALOR TOTAL IPI 0,00		V. ICMS UF DEST. 0,00		V. TOT. TRIB. 0,00		VALOR DA COFINS 0,00	V. TOTAL DA NOTA 101,50
TRANSPORTADOR / VOLUMES TRANSPORTADOS															
NOME / RAZÃO SOCIAL			FRETE POR CONTA (0) Emitente			CÓDIGO ANTT		PLACA DO VEICULO		UF	CNPJ / CPF				
ENDEREÇO					MUNICÍPIO			UF		INSCRIÇÃO ESTADUAL					
QUANTIDADE 1	ESPÉCIE VOLUMES	MARCA		NUMERAÇÃO		PESO BRUTO 0,340		PESO LÍQUIDO 0,340							
DADOS DOS PRODUTOS / SERVIÇOS															
CÓDIGO PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO / SERVIÇO	NCM/SH	O/CST	CFOP	UN	QUANT	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	B.CALC ICMS	VALOR ICMS	VALOR IPI	ALIQ ICMS	ALIQ IPI		
4504726	PEPPA COM SOM COLORIDO NA VLR BC-ST RETIDO R\$ 112,12 / VLR ICMS-ST RETIDO R\$ 1,9117	95030031	060	6404	PC	1,0000	101,5000	101,50	0,00	0,00		0,00			
DADOS ADICIONAIS															
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES LOCAL DE ENTREGA : CNPJ:09.628.613/0001-42 - ESTRADA PUBLICA, 10 - COCORUTO SAO JOSE DO NORTE - RS										RESERVADO AO FISCO					
Inf. Contribuinte: VAL APROX TRIBUTOS R\$37,10 (36,55%) FONTE: IBPT /ICMS RET. POR ST CFE PORT. CAT 65/14//NUM. PEDIDO:267490609 / CODCLI:43299172/REMESSA A SER ENTREGUE A TOYO SETAL EMPREENDIMENTOS LTD/R IBIUNA, 143-SAO JOSE DOS CAMPOS-SP PELA NF 486703 DE 15/12/2014 / LOI:834067 / CODVENDR:45 / FILIAL:200 / OBS.PED:(11)55254861 CODFIL,TPNOTA: 630,51															

Impresso em 30/05/2017 as 13:43:08

Por DANFEOnline danfeonline.com.br e NFePHP - nfephp.org

Fonte: Estaleiros do Brasil Ltda. (2014)

RESULTADOS

Pode-se verificar que com a intervenção do Programa de *Compliance* foram verificadas divergências como:

- Assinaturas idênticas em todas as folhas da Ordem de Compra;
- Descrição do produto;
- Endereço de entrega;
- Valor;
- Em alguns casos também foram apuradas divergências na Data de Emissão e também no Número da nota fiscal.

Seguindo o processo de integração da Governança Corporativa, Gestão Interna e *Compliance* foram detectadas algumas falhas e falta de controles internos conforme citados a seguir:

- Falha dos gestores ao assinar os pedidos de compra e autorização de pagamento sem comprovação de necessidade dos materiais para o projeto;
- Falha ao receber as notas fiscais sem a comprovação de recebimento do material pelo almoxarifado ou pelo solicitante do material;
- Falta de controle interno para acompanhamento de adiantamentos em aberto;
- Falta de controle interno para acompanhamento das notas fiscais emitidas x notas fiscais recebidas e lançadas.
- Falta de controle interno dos ativos da empresa (máquinas, equipamentos de informática, smartphones, etc.).

Com o relatório do caso concluído, as medidas tomadas pelo comitê para punição dos responsáveis e resolução do caso foram:

- Processo cível contra o comprador para reaver o prejuízo;
- Processo criminal para que o comprador responda por estelionato;
- O caso está sendo utilizado como exemplo de falta de ética e integridade para os demais funcionários;
- Outras ações confidenciais.

Para prevenir e evitar novos casos similares a esse foram adotadas as seguintes ações de melhorias dos controles internos:

- As requisições de materiais aprovadas pelas áreas responsáveis acompanham o pedido de compra no momento da aprovação pela gerência;
- Foi proibido o recebimento de notas fiscais sem comprovação de recebimento dos produtos pelo almoxarifado ou pelo solicitante do material;
- Foi implantado um controle interno para acompanhamento mensal dos adiantamentos em aberto;
- O controle interno de notas fiscais emitidas (SEFAZ) x notas fiscais recebidas e lançadas passou a ter acompanhamento semanal.
- Levantamento e verificação dos ativos imobilizados dos fornecedores envolvidos;
- Compras via internet foram proibidas na empresa e só são aprovadas em casos específicos e de urgência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa e o Programa de *Compliance* são ferramentas que colaboram não só para a melhoria da qualidade das decisões e das práticas empresariais, como também influenciam significativamente no aumento da rentabilidade e competitividade, gerando valor e maior segurança para as organizações.

Após esse estudo de caso fica evidente o quanto as boas práticas de Governança Corporativa e um Programa de *Compliance* eficiente promovem a ética e a disciplina nos processos internos e externos da empresa, resultando na melhor qualidade de suas operações, maior credibilidade com seus *Stakeholders*, atraindo mais investidores, crescendo mais e melhor, sendo muito mais admiradas e sustentáveis em relação aos concorrentes.

Pode-se notar também que após a modificação e melhoria dos controles internos na Estaleiros do Brasil Ltda., grande parte de suas informações ficaram mais confiáveis e as falhas diminuíram consideravelmente, comprovando a eficiência e eficácia do papel da Governança Corporativa em conjunto o Programa de *Compliance* e a Gestão Interna.

Assim conclui-se com esse caso que cada vez mais essas ferramentas são essenciais para que as empresas possam manter seu padrão de qualidade e controle sobre suas atividades, mantendo a saúde dos negócios, preservando sua imagem e cultivando a ética e honestidade interna e externa.

Outro ponto essencial que as organizações passam a garantir com a implementação do programa de *Compliance* é a possibilidade e facilidade de evitar que casos de fraude como esse ocorram e se ocorrerem as punições já estão pré-estabelecidas, proporcionando para a empresa maior confiança em seus procedimentos passando uma imagem mais ética e íntegra diante do mercado.

CORPORATE GOVERNANCE AND THE COMPLIANCE PROGRAM IN THE COMPANY ESTALEIROS DO BRASIL LTDA: A CASE STUDY.

ABSTRACT

This article demonstrates the importance of Corporate Governance and Compliance Program in organizations, presenting a case study where a case of fraud was verified and treated in accordance with the Corporate Governance and Compliance Program guidelines. Its main objective is to analyze the actions taken by an organization to obtain transparency in the execution of its processes, to curb cases of fraud avoiding legal risks, to identify its consequences, to establish measures to punish those responsible for fraud and to constantly multiply the values of Compliance in culture organizational structure. To develop this context, a qualitative exploratory research of bibliographic and documentary revision is necessary, since it seeks to prove and clarify the case in question, broadening readers' knowledge and providing them with a basis for applying the concepts in their corporate environment. After this case study, it is evident how good Corporate Governance practices and an efficient Compliance Program promote ethics and discipline in the company's internal and external processes, resulting in better quality of operations and greater reliability of its Stakeholders.

Keywords: *Corporate Governance. Compliance Program. Internal controls.*

REFERÊNCIAS

ABNT. **ISO 37001 - Sistemas de Gestão Antissuborno**. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/noticias/4949-iso-37001-sistemas-de-gestao-antissuborno>>. Acesso em: 10 mai 2018.

BERTOCCELLI, Rodrigo. **Os programas de *compliance* e a certificação ISO 37001**. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/os-programas-de-compliance-e-a-certificacao-iso-37001/>> . Acesso em: 26 mai 2018.

BLOK, Marcella. ***Compliance e Governança Corporativa***. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. (Org.). **Manual de *compliance*: Preservando a Boa Governança e a Integridade das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOVANINI, Wagner. ***Compliance – A excelência na prática***. 1ª. Ed. São Paulo: 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

PLANALTO. **Lei nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 10 mai 2018.