

Análise das Fraudes Contábeis à Luz das Práticas de Governança Corporativa: Estudo de Caso da Americanas S/A.

An Analysis of Accounting Fraud in Light of Corporate Governance Practices: A Case Study of Americanas S/A.

Artigo recebido: 18/08/2025 e aceito: 17/10/2025.

Renata Sol Leite Ferreira da Costa

Rio de Janeiro – RJ
Professora Adjunta da UERJ¹
Doutora em Ciências Contábeis pela UFRJ²
renata.costa@uerj.br

Juliana E. Toledo

Rio de Janeiro – RJ
Graduação em Ciências Contábeis pela UERJ
julianaetoledo01@gmail.com

RESUMO

Diante da intensa competição no mercado, empresas frequentemente buscam maximizar seu desempenho e seus lucros, o que ocasionalmente as leva a adotar práticas fraudulentas para distorcer suas demonstrações contábeis. Este estudo visa analisar como as práticas de governança corporativa podem prevenir e detectar fraudes contábeis, com foco no estudo de caso da Americanas S/A. O objetivo deste estudo é investigar como essas práticas podem mitigar os riscos associados às fraudes contábeis, oferecendo ao mercado ferramentas para identificar precocemente manipulações nos resultados financeiros da organização. A metodologia adotada emprega uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica, permitindo uma análise detalhada por meio do exame de documentos veiculados em diversas publicações, desde o início da divulgação do fato ocorrido com a Americanas S/A. Como resultado, pode-se identificar que a empresa recorreu a fraudes contábeis para ocultar determinadas informações por intermédio de transações complexas. A interpretação crítica dos resultados busca correlacionar as práticas adotadas com a prevenção e detecção de fraudes contábeis, destacando tanto as eficiências quanto às possíveis falhas

dessas práticas. Adicionalmente, foi destacado que a ausência de governança corporativa eficaz contribui para fraudes contábeis, como evidenciado no caso Americanas S/A, reforçando a importância de práticas éticas, controles internos e fiscalização rigorosa para fortalecer a confiança no mercado empresarial.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Fraudes Contábeis. Americanas S/A.

ABSTRACT

In light of intense market competition, companies often strive to maximize performance and profits, which occasionally leads them to adopt fraudulent practices to distort their financial statements. This study analyzes how corporate governance practices can prevent and detect accounting fraud, focusing on the case study of Americanas S/A. The objective of this study is to investigate how these practices can mitigate the risks associated with accounting fraud, providing the market with tools to identify manipulations in the organization's financial results at an early stage. The adopted methodology employs a qualitative approach through bibliographic research, enabling a detailed analysis of documents published in various sources since the disclosure of the issues involving Americanas S/A. As a result, it was identified that the company resorted to accounting fraud to conceal certain information through complex transactions. A critical interpretation of the results correlates the adopted practices with the prevention and detection of accounting fraud, highlighting both the efficiencies and the potential shortcomings of these practices. Additionally, the study also states that the absence of effective corporate governance was a contributing factor to the fraud, as demonstrated in the case of Americanas S/A. This reinforces the need for ethical practices, robust internal controls, and rigorous oversight to strengthen confidence in the corporate market.

Keywords: Corporate Governance. Accounting Fraud. Americanas S/A.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a governança corporativa tem assumido um papel central no ambiente empresarial global, especialmente no que diz respeito à integridade financeira e à transparência nas operações organizacionais. Em paralelo, incidentes de fraudes contábeis têm abalado empresas e investidores, destacando a necessidade premente de práticas eficazes de governança para mitigar tais riscos.

¹ UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro – RJ – CEP. 20550-013.

² UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro – RJ – CEP. 22290-240.

A governança corporativa eficaz é amplamente reconhecida como um mecanismo capaz de aumentar a clareza, agregar valor, reduzir a exposição ao risco, melhorar a produtividade operacional e aprimorar o desempenho das empresas. Em um ambiente onde fraudes contábeis continuam a representar uma ameaça significativa, a adoção de práticas robustas de governança torna-se ainda mais necessária. A implementação dessas práticas aumenta a confiança dos investidores, melhora o desempenho financeiro e promove a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das organizações (DURU; IYENGAR; ZAMPELLI, 2016; SALIM; ARJOMANDI; SEUFERT, 2016).

O crescimento da incidência de fraudes corporativas levanta questionamentos sobre a confiabilidade das demonstrações contábeis divulgadas por empresas de capital aberto, e as boas práticas de governança corporativa têm se tornado cada vez mais centrais nas discussões sobre as condições essenciais para o desenvolvimento do mercado de capitais. A adoção de estruturas de governança sólidas é vista como uma resposta eficaz para minimizar tais práticas irregulares e promover um ambiente corporativo mais seguro e confiável (BISPO; OLIVEIRA, 2023).

Os rombos financeiros e as fraudes contábeis são eventos que acarretam má reputação não apenas para as empresas, mas também para as pessoas envolvidas na sua gestão, condução e administração, ainda que indiretamente, causando sérios danos à imagem destes agentes (COSTA; YOSHINAGA; MARTINS, 2023).

A Americanas S/A, uma das maiores empresas varejistas do Brasil, constitui um exemplo notório de como a falta de governança eficaz pode levar a graves consequências. Recentemente, a empresa enfrentou desafios significativos, incluindo casos de fraude contábil que abalaram a confiança de investidores e consumidores.

A partir da análise dessas ocorrências, essa pesquisa tem como objetivo principal investigar como as práticas de governança corporativa podem prevenir e detectar as fraudes contábeis, utilizando como estudo de caso a Americanas S/A. A pesquisa busca responder à pergunta: como as práticas de governança corporativa podem prevenir e detectar as fraudes contábeis?

Este artigo está estruturado da seguinte forma: (1) introdução; (2) revisão da literatura; (3) metodologia; (4) resultados; (5) conclusões; finalizando com as referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Fraudes Contábeis: Conceitos e Tipologias

As fraudes corporativas têm se tornado notícias frequentes nos principais veículos de comunicação nacionais e internacionais. No entanto, a maioria desses crimes ocorre sem atrair muita atenção, permanecendo grande parte ocultos aos olhos da sociedade. Além disso, poucas empresas estão cientes dos riscos envolvidos em práticas ilícitas no ambiente corporativo, já que os poucos casos observados geralmente resultam em alguma forma de punição formal, com a empresa recebendo uma multa modesta em comparação com os lucros gerados pela atividade empresarial (ALMOND, 2009).

Segundo Santos (2012), fraudes contábeis são caracterizadas pela falsificação ou alteração de registros ou documentos,

omissão de transações nos registros contábeis, registros sem comprovação, ou omissão intencional de fatos contábeis, entre outros fatores.

De acordo com a NBC TA 240 (R1), as distorções nas demonstrações contábeis podem originar-se de fraude ou erro. O fator distintivo entre fraude e erro está no fato de ser intencional ou não intencional a ação subjacente que resulta em distorção nas demonstrações contábeis. A própria norma destaca que “a informação contábil fraudulenta, muitas vezes, é obtida por meio de distorções intencionais nas estimativas contábeis, como, por exemplo, superestimando ou subestimando as provisões” (CFC, 2016, p. 21).

Fraude é, portanto, a prática intencional por parte de indivíduos responsáveis pela administração organizacional, que envolve artifícios para obter benefícios indevidos ou ilícitos (RIBEIRO; RIBEIRO, 2011).

Um dos motivos para as empresas cometerem fraude contábil está relacionado aos períodos com prejuízos ou lucros menores que o esperado, o que motiva os gestores a tentarem manipular as demonstrações contábeis e, assim, inflar os resultados para beneficiar a entidade, pois visa enganar os usuários externos das demonstrações contábeis. Além disso, pode haver uma pressão excessiva sobre os executivos da entidade, para que se atinjam as metas de desempenho estipuladas pelo conselho de administração, o que pode criar um ambiente propício para uma fraude (ALBRECHT et al, 2003; ALBRECHT; ROMNEY, 1986).

Alguns autores defendem que a fraude pode ser vista como resultado da corrupção sistêmica no capitalismo, pois permeia toda a economia, envolvendo organizações públicas e privadas, organizações sociais e até mesmo instituições religiosas (BADAWI, 2005).

Fraude e corrupção estão interligadas e devem ser consideradas como sérios obstáculos ao desenvolvimento organizacional, pois têm um impacto negativo tanto na empresa quanto na sociedade em geral. As práticas ilícitas representam barreiras significativas para o progresso da empresa (ROLDO; THAINES, 2020).

Rocha Júnior e Gizzi (2018) afirmam que as principais consequências negativas da fraude corporativa são o abalo na confiança dos clientes, acionistas e investidores, além da perda de credibilidade da corporação no mercado e, em alguns casos, até mesmo sua extinção.

2.2 Governança Corporativa: Definição e Princípios

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2023, p. 17):

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

A governança corporativa constitui o sistema pelo qual as organizações são gerenciadas e supervisionadas, abrangendo as interações entre acionistas, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle e demais partes interessadas. A evolução do ambiente empresarial demandou que as empresas atuassem de maneira responsável e ética (IBGC, 2017).

As boas práticas de governança devem estar alinhadas com objetivos claramente definidos, que possam ser alcançados e avaliados regularmente. Essas práticas devem estar em conformidade com os princípios estabelecidos pelos acionistas e pela administração da empresa, garantindo coerência com seu progresso e realização (NEVES, 2021).

A Bolsa de Valores do Brasil (B3), a CVM e o IBGC são considerados agentes importantes na disseminação do conhecimento sobre governança corporativa no país. Eles auxiliam organizações de todos os tipos e tamanhos a se adaptarem às práticas de governança e a alcançarem níveis mais elevados de governança em sua gestão (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Para Rossetti e Andrade (2014), a governança corporativa surgiu com o objetivo de reduzir os conflitos de agência, alinhando os interesses de todos os envolvidos na empresa com os objetivos da administração. Nesse contexto, a governança corporativa torna-se uma ferramenta essencial para eliminar tais conflitos.

Entretanto, para Nascimento e Reginato (2008), os regulamentos podem ter eficácia limitada, pois garantir o funcionamento dos controles internos não assegura que os recursos de uma empresa estejam sendo administrados de maneira otimizada, como os seus acionistas gostariam.

Ao analisar a definição e os princípios das práticas de governança corporativa, observa-se que sua implementação eficaz pode atuar como uma barreira contra fraudes contábeis. A próxima seção explora essa relação, destacando como a governança corporativa, especialmente segundo os padrões do IBGC, pode auxiliar na prevenção de fraudes contábeis.

2.3 Relação entre Governança Corporativa e Fraudes Contábeis

No contexto atual de complexidade financeira e regulatória, a estrutura de governança de uma organização desempenha um papel crucial na salvaguarda da integridade financeira e na manutenção da confiança das partes interessadas. A governança corporativa, conforme definida pelo IBGC (2023), desempenha um papel fundamental na prevenção e detecção de fraudes contábeis.

Além de causar prejuízos bilionários às corporações, as fraudes corporativas podem comprometer a confiança de investidores, clientes e fornecedores (COSTA; WOOD JR., 2012). A preocupação central da governança consiste na redução e eliminação dos conflitos de interesse, os quais têm crescido progressivamente e de forma cada vez mais elaborada, resultantes da estrutura atual dos negócios (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Segundo Costa e Wood Jr. (2012), a falta de normas ou a existência de regulamentações insuficientes cria um ambiente propício à corrupção e fraudes. Por isso, é essencial implementar marcos regulatórios que estabeleçam regras claras para o funcionamento do sistema, promovendo uma gestão mais saudável e transparente nas organizações.

A ausência de um sistema de governança corporativa acarreta consequências negativas e extremamente prejudiciais para a empresa, como abuso de poder, fraudes e falhas na comunicação interna (MUNIZ, 2005).

É importante destacar que um dos principais objetivos da governança corporativa é proteger o valor da empresa por meio de políticas de controle e divulgação de informações. A melhoria dos

controles internos aumenta a confiabilidade das informações, assegura o cumprimento das normas e garante a conformidade com a legislação (MARTINS et al, 2005).

Para evitar os frequentes episódios de repercussão negativa devido à má gestão por parte de diversos tipos de gestores, a governança tem se aprimorado, e as entidades estão intensificando a pressão contra desvios de conduta e, principalmente, fraudes (DE FARIA; MACHADO; DANTAS, 2021).

O estudo de caso da Americanas S/A mostra-se especialmente pertinente para demonstrar os desafios e as medidas adotadas na tentativa de prevenir e detectar fraudes contábeis dentro de uma grande empresa brasileira.

2.4 Estudo de Caso: Americanas S/A e as Fraudes Contábeis

Em 11 de janeiro de 2023, Sergio Rial, presidente da Americanas na época, emitiu um comunicado de extrema relevância para investidores e o mercado em geral, destacando que a varejista identificou discrepâncias nos registros contábeis de seu balanço patrimonial, totalizando aproximadamente 20 bilhões de reais. Desde 1982, a empresa era controlada pelos renomados empresários Carlos Alberto Sicupira, Jorge Paulo Lemann e Marcel Telles. Tanto o presidente quanto o diretor financeiro, André Covre, renunciaram aos seus cargos apenas nove dias após assumi-los (DIEGUEZ, 2023).

O fato relevante divulgado no início do exercício do ano de 2023 informou aos seus acionistas e aos demais interessados que foram detectadas inconsistências em lançamentos contábeis com valores estimados em R\$ 20 bilhões na data-base de setembro de 2022. Além disso, a empresa possuía uma dívida de R\$ 21,7 bilhões com bancos e um passivo de R\$ 6,67 bilhões em debêntures, elevando o montante total da dívida para mais de R\$ 48 bilhões, representando cerca de cinco vezes o valor do patrimônio líquido da Americanas. O que fora inicialmente apresentado como uma "inconsistência contábil" revelou-se, na verdade, uma fraude em curso há mais de uma década. A questão que todos se perguntavam era como esse *déficit* significativo não havia sido detectado no balanço da empresa (DIEGUEZ, 2023).

Para a realização da fraude, foram identificados diversos contratos de verba de propaganda cooperada (VPC) e instrumentos similares, incentivos comerciais usualmente utilizados no setor de varejo, que teriam sido artificialmente criados para melhorar os resultados operacionais da Companhia como redutores de custo, mas sem efetiva contratação com fornecedores. Apesar de previstos como instrumentos legítimos de melhorar os resultados das Americanas S/A, a contratação com fornecedores não era realizada. Ou seja, os contratos eram usados de forma fraudulenta para manipular as demonstrações contábeis (ARAUJO, 2024).

Adicionalmente, um montante de R\$2,2 bilhões em financiamento de capital de giro, não autorizado pelos sócios da empresa, foi erroneamente registrado como parte das contas a pagar aos fornecedores (AMERICANAS, 2023).

Observou-se após o comunicado do dia 11 de janeiro de 2023 uma queda acentuada nas ações da Americanas S/A com antecipação de vencimento de crédito e retenção de recebíveis pelos bancos. Isto resultou em queda de liquidez para a empresa, pedido de recuperação judicial e retirada dos papéis da Americanas S/A da B3 (ROQUETE; MORAES; NASCIMENTO, 2023).

Conforme destacado no Formulário de Referência da Americanas S/A (AMERICANAS, 2023, p. 29), "os documentos analisados indicam que as demonstrações financeiras da Companhia vinham sendo fraudadas pela diretoria anterior da Americanas". Isto é, tem

aspectos de intencionalidade. Logo, a fraude era realizada de forma intencional para determinado fim.

A análise detalhada do caso da Americanas S/A oferece uma visão valiosa sobre a capacidade das práticas de governança corporativa na prevenção de fraudes contábeis. Este caso demonstra a importância de uma governança estruturada, que atue proativamente na identificação de riscos e na promoção da transparência. Além disso, evidencia a necessidade de mecanismos de controle que não apenas identifiquem irregularidades, mas também responsabilizam os envolvidos de forma efetiva. Com base nas lições aprendidas deste caso, pode-se aprofundar o entendimento sobre os mecanismos específicos de prevenção e detecção de fraudes contábeis que podem ser implementados em outras organizações.

2.5 Mecanismos de Prevenção e Detecção de Fraudes Contábeis

Desde que a sociedade começou a adotar um sistema de trocas de mercadorias, é possível identificar atos fraudulentos. Ademais, aumentaram as possibilidades de trapaceiras por parte de pessoas mal-intencionadas, cujo objetivo é enganar terceiros para obter vantagens (COLOMBO, 2017).

A principal forma de minimizar o risco de erro e fraude é por meio de controles internos adequados (ALENCAR, 2021). Almeida (2012, p. 57) acredita que os controles contábeis internos de uma empresa têm como objetivo proteger seus ativos, prevenir erros e fraudes e garantir a confiabilidade e a qualidade das informações contábeis, destacando ainda que, “um bom sistema de controle interno funciona como uma ‘peneira’ na detecção desses erros”.

Os mecanismos internos de governança são práticas e estruturas dentro da própria organização que visam aprimorar a governança corporativa. Isso inclui a composição e o papel dos conselhos de administração, os processos de tomada de decisão, a supervisão da administração executiva e a gestão de riscos internos. Os mecanismos internos são projetados para garantir que a empresa opere de forma ética, eficiente e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis (SOUZA; NETO; LUPORINI, 2021).

Os mecanismos de governança corporativa permitem que os proprietários de uma corporação exerçam controle sobre as atividades dos *insiders* e gestores, assegurando que seus objetivos sejam protegidos (JOHN; SENBET, 1998). No entanto, se esses mecanismos forem inadequados ou apresentarem fragilidades, a probabilidade de fraudes corporativas aumenta.

A responsabilidade primordial pela prevenção e detecção de fraudes recai sobre os gestores da empresa e sua administração. O papel do auditor, conforme estipulado pela NBC TA 240 (R1), é auxiliar na identificação e avaliação dos riscos relacionados a distorções significativas, além de desenvolver procedimentos para detectar tais distorções (CFC, 2016).

O Comitê de Auditoria é um componente fundamental na estrutura de governança de uma empresa, pois analisa a independência e a integridade dos relatórios financeiros da organização (LAW, 2011). Segundo Coram, Ferguson e Moroney (2006), esse comitê atua como um instrumento de prevenção contra o gerenciamento de resultados. Razali e Arshad (2014) destacam ainda que um Comitê de Auditoria mais amplo pode promover avaliações e julgamentos imparciais, além de melhorar o monitoramento da gestão da empresa de maneira mais eficiente, prevenindo fraudes nos relatórios financeiros. Portanto, é razoável supor que comitês maiores tenham maior capacidade analítica e eficiência. Kent, Routledge e Stewart (2010) observaram que o tamanho do comitê afeta a qualidade das demonstrações financeiras, já que comitês maiores possuem uma maior diversidade de conhecimentos e eficácia.

De fato, nas últimas décadas, observou-se uma intensa preocupação com a prevenção e a detecção de fraudes corporativas. Isso levou a uma maior exigência de transparência nas documentações financeiras, para que reflitam com precisão a situação da

corporação. Principalmente no que se refere ao balanço patrimonial e à situação de endividamento, essa transparência visa elucidar os riscos e oportunidades para os investidores (COLOMBO, 2017). Segundo Clementino, Gonçalves e Weffort (2022) diante desses riscos, é essencial que as empresas adotem uma postura de transparência, integridade e fortaleçam seus controles.

Segundo Colombo (2017), erros e fraudes podem ocorrer em qualquer empresa. Por isso, é fundamental que a organização defina e implemente um sistema de governança que adote estratégias preventivas para fortalecer o controle interno e evitar maiores prejuízos à corporação.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009), mecanismos de controles internos são essenciais para minimizar os conflitos de interesse. À medida que as organizações crescem e aumentam o número de colaboradores, o desafio de manter a qualidade das informações por meio das melhores práticas de governança corporativa também se intensifica. Portanto, quanto mais complexas as organizações se tornam, maior é a necessidade de que os órgãos internos de controle estejam ativos na promoção de uma gestão eficiente.

Em resumo, a adoção de controles internos robustos, auditorias independentes e governança corporativa rigorosa é crucial para prevenir e detectar fraudes contábeis. Esses mecanismos protegem os ativos da organização, garantem a integridade das demonstrações financeiras e promovem uma cultura de ética e responsabilidade, essencial para o sucesso sustentável da empresa.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, a qual possibilita uma análise detalhada das fraudes contábeis na Americanas S/A e das práticas de governança corporativa utilizadas para prevenir e detectar tais fraudes.

Para Gaskell (2002, p. 68) “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Quanto ao método utilizado, este estudo é classificado como pesquisa bibliográfica, uma vez que se baseia na análise de publicações de diversas fontes informativas sobre o caso da Americanas S/A.

Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica segue uma série de etapas cujo número e sequência dependem de diversos fatores, como a natureza do problema, o conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema e o grau de precisão almejado na pesquisa.

Essa metodologia de pesquisa baseia-se em material previamente elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos exijam algum tipo de trabalho bibliográfico, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Muitos estudos exploratórios podem ser classificados como pesquisas bibliográficas (GIL, 2021).

4. RESULTADOS

4.1 Governança Corporativa e as Fraudes Contábeis da Americanas S/A

A transparência empresarial é crucial para a construção de um ambiente de negócios ético e confiável. Empresas transparentes cumprem suas obrigações legais, fortalecem a confiança dos investidores, reduzem riscos, permitindo decisões informadas e aumentando a atratividade e o valor de mercado das organizações. A transparência empresarial é um requisito fundamental para uma empresa ser listada na B3 e fazer parte de uma carteira de investimentos. A B3 estabelece padrões rigorosos de governança corporativa e divulgação de informações para garantir a integridade e a confiabilidade do mercado de capitais brasileiro (CORDEIRO; BEZERRA, 2024).

Para uma empresa ser listada na B3 e fazer parte de uma carteira de investimentos, ela geralmente precisa atender a critérios específicos de transparência e governança corporativa, conforme o guia do IPO - *Initial Public Offering*, na B3 incluindo: Divulgação de Informações Financeiras, Conformidade com Padrões de Governança Corporativa, Transparência nas Operações, Respeito aos Acionistas e Investidores. Além disso, pode considerar outros fatores, como o tamanho e a liquidez da empresa, a reputação no mercado e a capacidade de cumprir com os requisitos de listagem e divulgação (CORDEIRO; BEZERRA, 2024).

A B3 definiu os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa em 2000, classificando as empresas listadas na bolsa em diferentes graus de comprometimento com práticas de governança corporativa. A Americanas optou pelo Novo Mercado, considerado o mais elevado em termos de governança. Este nível estabelece regras rigorosas, especialmente quanto à qualidade da auditoria dos demonstrativos financeiros (B3, 2023).

A empresa não apenas possuía ações listadas no Novo Mercado da B3, como também fazia parte do *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) e no *Sustainability Award* da S&P Global em 2022, além da evolução para a Categoria "A" no índice ESG, sigla em inglês para meio ambiente, social e governança (AMERICANAS, 2022).

A empresa ainda constava no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) pelo 8º ano consecutivo, alegava seguir, em seu relatório

anual de 2021, as recomendações de boas práticas de governança do *Institutional Shareholders Services* (ISS), entidade internacional privada que presta serviços de procuração e soluções de governança, como também do Índice carbono eficiente (ICO2 B3) pelo 11º ano consecutivo (COSTA; YOSHINAGA; MARTINS, 2023).

Segundo Cordeiro e Bezerra (2024), a fraude envolveu práticas contábeis inadequadas, como a não contabilização de passivos financeiros como os empréstimos de risco sacado (modalidade de antecipação de recebíveis que permite ao fornecedor receber os pagamentos de suas vendas antes do prazo estipulado, utilizando a reputação e credibilidade do comprador - sacado -, inflando artificialmente os resultados financeiros). Esse tipo de manipulação é classificado como uma fraude de demonstração financeira, onde as informações divulgadas não refletem a verdadeira situação econômica da empresa.

4.2 Estudos Anteriores

A análise dos estudos anteriores, resumidamente apresentados no quadro 1, revela um consenso sobre a importância da governança corporativa na mitigação de fraudes e na melhoria do desempenho financeiro das empresas. As pesquisas mencionadas ofereceram novos olhares sobre a fraude em empresas, explorando diversos aspectos, desde a governança corporativa até a análise do mercado financeiro.

Quadro 1 - Estudos Anteriores.

Autor (ano)	Resultados
Wells (2008)	Definiu a fraude das demonstrações financeiras como distorções deliberadas, omissões de fatos ou divulgações de demonstrações financeiras, com intenção de provocar engano a seus usuários, especialmente investidores e credores.
Silveira, Barros e Famá (2003)	Confirmou que empresas com governança corporativa mais adequada às recomendações dos códigos das melhores práticas "devem ter uma melhor gestão e, consequentemente, melhor desempenho financeiro do que empresas com uma estrutura de governança menos adequada, <i>ceteris paribus</i> ".
Durnev e Kim (2005)	Afirmam que o tamanho pode afetar a estrutura de governança pelo fato de que as grandes empresas tendem a atrair mais atenção e, portanto, podem estar sob maior controle por parte do público.
Mapurunga, Ponte e Oliveira (2013)	Constatou que as empresas negociadas em bolsa precisam ser atrativas aos investidores, o que pode ocorrer com a adoção de boas práticas de governança, pois isso dará segurança aos investidores, reduzindo o risco da perda do investimento, além de minimizar potenciais problemas de agência entre as partes.
Lameira e Lee Ness Jr. (2011)	Analizou que melhores práticas de governança "podem permitir a melhoria do processo de decisão nas empresas, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos controles e uma maior eficiência gerencial, e assim viabilizar o atingimento dessas metas intermediárias".
Almeida et al (2010)	Expõe que, diferentemente das empresas não listadas em bolsa, as listadas submetem-se a regras específicas de governança, como os segmentos especiais de listagem da B3 (antiga BM&FBovespa), o que lhes impõe maior comprometimento com essas práticas.
Braga-Alvez e Shastri (2011)	Afirmam que as empresas listadas no Novo Mercado se comprometem a padrões mais elevados de governança corporativa, seguidas das empresas listadas no Nível 2 e no Nível 1, nessa ordem.
Andrade (2023)	Os resultados ofereceram uma melhor compreensão da conexão entre uma boa Governança Corporativa, práticas de negócio éticas e a prevenção eficaz de fraudes no setor varejista, além de fornecer recomendações para aprimoramento da governança como estratégia para promover transparência, integridade e sustentabilidade nas operações de empresas de varejo, tornando-as mais resistentes à fraude.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Wells (2008) destacou a fraude nas demonstrações financeiras como um problema significativo que pode ser combatido com melhores práticas de transparência e responsabilidade. Corroborando essa perspectiva, Silveira, Barros e Famá (2003) e Lameira e Ness Jr. (2011) afirmam que a adoção de códigos de melhores práticas de governança não só promove uma gestão mais eficiente, mas também aumenta a atratividade para investidores, reduzindo o risco de fraudes e melhorando a reputação das empresas.

Ademais, estudos como os de Almeida et al (2010) e Braga-Alves e Shastri (2011) reforçam que empresas listadas em mercados com exigências rigorosas de governança apresentam melhores práticas e desempenho, destacando a relevância de normas regulatórias e da adesão a práticas globais de boa governança corporativa.

Andrade (2023) apresentou uma análise dos relatórios de sustentabilidade como principal ferramenta para identificação de possíveis contradições nas práticas de negócios, com o objetivo de destacar como uma governança corporativa adequada pode fortalecer a ética empresarial e contribuir para a eficácia na prevenção de fraudes.

Em resumo, pesquisas anteriores destacam a relevância de normas regulatórias rígidas e a conformidade com as práticas de governança corporativa, sugerindo que tais medidas são essenciais para assegurar o crescimento das empresas no ambiente competitivo atual.

Dessa forma, as evidências apresentadas demonstram que a governança corporativa desempenha um papel central na prevenção de fraudes e no fortalecimento da ética e da transparência nas organizações. A adoção de práticas efetivas de governança, alinhadas a normas regulatórias rigorosas, contribui para a mitigação de riscos financeiros e reputacionais, além de fomentar a confiança de investidores e *stakeholders*, contribuindo para a perenidade e a competitividade no mercado global.

4.3 Controles Internos da Americanas S/A

O controle interno é descrito por Almeida (2009, p. 42) como: “o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Esses controles atuam como mecanismos preventivos e detectivos, auxiliando na identificação de irregularidades e na mitigação de riscos que possam comprometer a integridade das informações contábeis.

As irregularidades financeiras detectadas na Americanas S/A podem ser atribuídas a uma combinação de fatores que comprometeram a integridade e a transparência das suas demonstrações contábeis. As deficiências nos controles internos e a ausência de transparência empresarial emergem como as principais causas subjacentes às falhas detectadas. Entre estes, destacam-se as deficiências nos controles internos identificadas, especialmente aquelas relacionadas ao “management override of controls”, as quais demonstram uma falha estrutural no sistema de controle da empresa. A segregação inadequada de funções e a falta de monitoramento contínuo permitiram que fraudes e erros passassem despercebidos (CORDEIRO; BEZERRA, 2024).

A companhia possuía um Conselho de Administração composto por sete membros e ia além dos requisitos do Novo Mer-

cado, incorporando diversas iniciativas, incluindo a presença de conselheiros independentes em quantidade superior ao mínimo exigido. Os conselheiros são avaliados com base nos objetivos financeiros e operacionais definidos no ano anterior. O Conselho se reúne trimestralmente ou conforme necessário, por convocação do seu Presidente.

A Diretoria, eleita pelo Conselho de Administração, tem mandato de três anos, sendo permitida a reeleição. Em 2021 contava com quatro membros. Como um órgão colegiado, a eles compete exercer suas atribuições de acordo com a lei, o Estatuto Social e as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração (PEDROSO, 2023).

Ainda em 2021, foi criada a Diretoria de Riscos, Auditoria e *Compliance* com o propósito de proteger e gerar valor, fornecendo suporte à estratégia e à tomada de decisão da alta administração, bem como fortalecer os mecanismos de governança e a cultura da integridade, prevenindo, identificando e tratando fragilidades, além de aproveitar oportunidades e possibilitando um crescimento seguro e sustentável do negócio, garantindo assim a conformidade por meio de suporte à operação no cumprimento de leis, regulamentos e normas, inclusive no combate à corrupção, lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (AMERICANAS, 2023).

Para lidar com as preocupações dos clientes e fornecer soluções imediatas e personalizadas a companhia mantém uma ouvidoria com uma linha de comunicação direta de atendimento ao cliente, que conduz monitoramentos para identificar *feedbacks* negativos. A empresa também mantém parcerias com empresas especializadas em gerenciamento de reclamações, para assegurar uma experiência positiva para todos os clientes (AMERICANAS, 2023).

Após a identificação das inconsistências, em novembro de 2023, a B3 iniciou um processo de *enforcement* para punir a Americanas S/A e 22 diretores, membros e conselheiros do comitê de auditoria da companhia por descumprimento de regras do Novo Mercado, especificamente com relação à observância aos controles internos previstos no Regulamento. Como consequência, a Americanas S/A, teve a suspensão do selo de Novo Mercado, enquanto os executivos foram multados em valores entre R\$ 263 mil e R\$ 395 mil (INFOMONEY, 2023).

Em sua defesa, conforme o Relatório da Administração (AMERICANAS, 2022), a Companhia alegou que houve um caso de *management override of controls* (burla de controles internos - por meio de medidas adotadas de forma conjunta com o propósito de contornar os controles internos existentes, manipulando as bases de informações requeridas para a preparação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia), indetectado pelas atividades de fiscalização e auditoria tanto internas quanto externas à época, e que a B3 desconsiderou as provas de que a Companhia atendia estritamente todas as normas do Regulamento do Novo Mercado, inclusive as que demandam diligente análise das informações financeiras e contábeis pelos respectivos órgãos internos de controle.

A Companhia considera que os responsáveis pela fraude agiram com habilidade e intenção deliberada. Suas ações foram cuidadosamente planejadas para enganar os sistemas de controle, aproveitando-se de brechas e vulnerabilidades, o que comprometeu a integridade dos processos (CORDEIRO; BEZERRA, 2024).

A Americanas S/A contratou para realização de suas auditorias a KPMG entre o período de 2016 e 2018. Carla Bellangero, sócia de auditoria da KPMG, chegou a citar em Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara dos Deputados, que entre 2017 e 2018, foram apontadas “deficiências e necessidade de melhoria nos controles internos” de VPC, a Verba de Propaganda Cooperada nas Americanas, um dos focos do rombo posteriormente detectado. Entretanto, garantiu que, na época, nada indicava fraude ou atos intencionais por parte da direção da Companhia. Porém, documentos entregues pelo CEO da Americanas à CPI, mostraram que a KPMG mudou a redação de uma carta entregue à companhia. O texto, que originalmente continha a expressão “deficiências significativas”, o que exigiria a comunicação ao conselho de administração, foi depois entregue com o termo “recomendações que merecem a atenção da administração”, retirando a obrigação de comunicação ao conselho. Após 6 dias de envio da supracitada carta de recomendações, a Americanas rescindiu contrato com a KPMG, contratando a PWC para realização de suas auditorias nos próximos períodos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2023).

Analisando o contexto, segundo Cordeiro e Bezerra (2024), a PWC poderia realizar uma reavaliação independente dos controles internos da Americanas S/A, sem se limitar aos relatórios e conclusões previamente elaborados pela KPMG, anteriormente responsável pelo serviço. Isso garantiria uma nova perspectiva sobre possíveis deficiências e riscos.

O cerne do problema, apresentado tanto no relatório da companhia quanto pelas empresas auditoras, está na manipulação de documentos, informações e processos referentes ao controle interno da Americanas S/A, através de um sistema de “*management override of controls*”, um dos maiores desafios para qualquer sistema de controle interno, pois envolve a manipulação intencional de controles por parte da alta administração.

No último ano como responsável pelas auditorias da Americanas S/A, a KPMG durante a realização dos procedimentos de entendimento dos sistemas de controle interno da Companhia e dos testes de desenho, identificou a necessidade de melhorias nos controles internos e, por essa razão, considerou necessária uma maior extensão em seus procedimentos substantivos (AMERICANAS, 2018).

O relatório de administração da Companhia em 2022 (AMERICANAS, 2022, p. 3), confirmou a existência de deficiências significativas nos controles internos, e destacou que:

As evidências encontradas pelos assessores jurídicos da Companhia indicam que os ex-Diretores, que supostamente participavam do ecossistema de controles internos da Companhia e que tinham entre suas funções justamente implementar e monitorar tais controles, perpetraram fraudes, através, dentre outros, de registros financeiros fictícios, o que levou às inconsistências nas demonstrações financeiras, apesar dos controles internos existentes.

Deficiências no sistema de controle interno podem ter diversas origens, como falhas nos procedimentos de monitora-

mento contínuo, auditorias internas e externas, avaliações periódicas, ou mesmo em processos realizados por reguladores, entre outros. Ademais, a influência direta dos diretores como componentes do controle interno, comprometeu diretamente os relatórios divulgados aos investidores e órgãos reguladores (CORDEIRO; BEZERRA, 2024).

A ausência de transparência empresarial representa um problema sério para o mercado de ações, pois as expectativas são baseadas nas informações fornecidas. Não é por acaso que a B3 decidiu punir a Americanas S/A com a suspensão do selo de Novo Mercado até que seus controles internos sejam regularizados, sendo este um requisito obrigatório para o segmento do Novo Mercado.

Segundo Attie (2018, p. 57) “um adequado sistema de controle interno, permite o desenvolvimento das atividades da empresa com fluidez e nos tempos devidos”. Logo, o tratamento eficaz dos relatórios contábeis e financeiros visa garantir a precisão e confiabilidade das informações produzidas.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar como as práticas de governança corporativa podem prevenir e detectar fraudes contábeis, tomando como exemplo o caso da Americanas S/A, uma das maiores varejistas do Brasil. O caso Americanas revelou profundas fragilidades nos controles internos e na governança da empresa, resultando em um dos maiores escândalos financeiros do país. Esse cenário evidenciou a necessidade de maior rigor na implementação de boas práticas de governança para proteger os interesses de *stakeholders* e preservar a integridade das organizações.

Ao longo da análise, ficou evidente que a ausência de uma governança corporativa eficaz contribui significativamente para a ocorrência de fraudes. No caso estudado, práticas como a omissão de passivos financeiros, manipulação de resultados e uso de contratos fictícios demonstraram falhas nos processos internos e na supervisão, tanto por parte dos gestores quanto de agentes externos, como as próprias auditorias independentes. Esses fatores não apenas impactaram a credibilidade da Americanas S/A, mas também geraram prejuízos bilionários a investidores, fornecedores e à sociedade como um todo.

A pesquisa reforçou a importância de princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, conforme defendidos pelo IBGC. Esses pilares são fundamentais para promover um ambiente ético e confiável, reduzindo a exposição a fraudes e melhorando a relação da empresa com seus *stakeholders*. Além disso, os mecanismos de controle interno, como monitoramento contínuo e auditorias internas e externas, foram destacados como ferramentas essenciais para prevenir e identificar irregularidades.

Outro ponto relevante destacado neste trabalho foi a necessidade de uma cultura organizacional sólida, no qual os valores éticos sejam priorizados em todos os níveis hierárquicos. Empresas que promovem essa cultura conseguem reduzir significativamente os riscos de fraudes e, ao mesmo tempo, aumentar a confiança de investidores e colaboradores.

Ademais, o estudo apontou que a adoção de governança corporativa não deve ser vista apenas como uma exigência regulatória, mas como uma estratégia que agrega valor às organizações. Empresas com governança eficaz tendem

a apresentar maior atratividade para investidores, menores custos de capital e maior resiliência em tempos de crise. No entanto, conforme demonstrado pelo caso Americanas S/A, é fundamental que a governança corporativa seja implementada de forma substancial e não apenas como um formalismo ou estratégia de marketing.

Embora o objetivo principal da pesquisa tenha sido alcançado, uma limitação foi identificada. A análise baseou-se predominantemente em informações públicas e relatos disponíveis sobre o caso Americanas S/A, o que pode ter limitado uma avaliação mais aprofundada de aspectos internos da empresa.

O caso Americanas S/A destaca a necessidade de uma maior fiscalização por parte dos órgãos reguladores e do mercado financeiro. Essa vigilância, combinada com iniciativas que incentivem a

adoção de boas práticas de governança de forma proativa, pode funcionar como um importante mecanismo de proteção para evitar prejuízos semelhantes no futuro. O reforço dessas medidas não apenas contribui para a credibilidade do mercado brasileiro, mas também estimula a confiança de investidores nacionais e internacionais, promovendo o desenvolvimento econômico sustentável.

Em síntese, este estudo contribui para o entendimento da relação entre governança corporativa e prevenção de fraudes contábeis, oferecendo *insights* valiosos tanto para a academia quanto para o mercado corporativo. Espera-se que os resultados apresentados possam estimular reflexões e aprimoramentos nas práticas de governança adotadas por organizações brasileiras, fortalecendo a confiança no ambiente empresarial e promovendo maior transparência e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, W. S.; ALBRECHT, C. O.; ALBRECHT, C. C.; M. F. **Fraud examination**. 4.ed. Thompson: Ohio, 2003.

ALBRECHT, S; ROMNEY, M. Red-flagging management fraud: a validation. **Advances in Accounting**, n.3, p.323-333, 1986.

ALENCAR, W. **Prevenção de fraude: O importante papel da auditoria interna**. Fortaleza, 19 maio 2021. Disponível em: <<https://www.produtividademaxima.com/prevencao-de-fraude-o-importante-papel-da-auditoria-interna/>>. Acesso em: 18 jun. 2024.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, M. A. et al. (out./dez, 2010a). Determinantes da qualidade das práticas de governança corporativa das empresas brasileiras de capital aberto que possuem investimentos públicos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, 12(37), pp. 369-387.

ALMOND, P. Understanding the seriousness of corporate crime. Some lessons for the new 'corporate manslaughter' offence. **Criminology & Criminal Justice**, v. 9, n. 2, p. 145-164, 2009.

AMERICANAS S.A. Formulário de Referência. 31 dez. 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d-2-479e-a775-2ea8677c50f2/8d037b6a-c42f-2bc3-7e9e-f9868800110d?origin=1>. Acesso em 03.jan. 2025.

AMERICANAS S.A. Demonstrações Financeiras Padronizadas. 31 dez. 2023. Disponível em: < <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/d053a950-025b-7118-2925-8f269a6e479d?origin=1>>. Acesso em: 02 dez. 2024.

AMERICANAS S.A. Relatório Anual Americanas S.A. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d-2-479e-a775-2ea8677c50f2/09e4-a963-b76c-482d-6884-864eef21a716?origin=1>. Acesso em: 01 dez. 2024.

AMERICANAS S.A. Demonstração Financeira Padronizada 2018. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/02e6d969-1cf1-444d-ad7f-be6f172c1a01?origin=1>. Acesso em 21 dez. 2024.

AMERICANAS S.A. Relatório da Administração 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/a0a2467-6-9552-a96e-80b1-b5c6a7a90e46?origin=1>. Acesso em: 02 dez. 2024.

ANDRADE, A. **A relação entre governança, ética e prevenção de fraudes nas demonstrações contábeis**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/af0ee40b-9669-4e77-bad-2-6e8716ff3274>. Acesso em: 27 nov. 2024.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

B3. Novo Mercado. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-lista-gem/novo-mercado/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BADAWI, I. M. Global corporate accounting frauds and action for reforms. **Review of Business**, v. 26, n. 2, p. 8-14, 2005.

BISPO, Y. S.; DE OLIVEIRA, J. S. A utilização do Modelo de Beneish como ferramenta complementar na mitigação dos riscos de fraudes contábeis pela governança corporativa no mercado de capitais brasileiro. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 13518-13535, 2023.

BRAGA-ALVES, M. V.; SHASTRI, K. (2011). Corporate Governance. Valuation, and Performance: Evidence from a Voluntary Market Reform in Brazil, **Financial Management**, 40, pp. 139-157.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Ex-diretor da Americanas se cala na CPI e auditores se dizem vítimas de fraude na gestão da empresa. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/981944-ex-diretor-da-americanas-se-cala-na-cpi-e-auditores-se-dizem-vitimas-de-fraude-na-gestao-da-empresa/>>. Acesso em: 28 nov. 2024.

CLEMENTINO, E.; GONÇALVES, R.; WEFFORT, E. Influência da Credibilidade dos Relatórios de Sustentabilidade no Risco de Fraude das Empresas Brasileiras Listadas na B3. **USP International Conference in Accounting**, [S. l.], p. 1-19, 27 jul. 2022. Disponível em: <<https://congressousp.fipecafi.org/anais/22Usplnternational/ArtigosDownload/3659.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2024.

COLOMBO, J. A. Fraudes contábeis. In: GIACOMELLI, Giancarlo et al. **Governança corporativa**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - Normas Brasileiras de Contabilidade. Técnica de Auditoria NBC TA 240 (R1) – Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis. 2016. Disponível em: <<https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-do-auditorindependente/>>. Acesso em: 05 jun. 2024.

CORAM, P.; FERGUSON, C.; MORONEY, R. (2006). The value of internal audit in fraud detection. **Department of Accounting and Business Information Systems**, 3010, 1-32.

CORDEIRO, L. M.; BEZERRA, A. R. Auditoria, Controle Interno e Transparência Empresarial: Uma Análise do Caso Americanas S.A. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 9, p. 3156-3176, 2024.

COSTA, A. P. P. D.; WOOD, Jr, T. (2012). Fraudes corporativas. **Revista de Administração de Empresas**, 52(4), 464-472.

COSTA, J. A. M.; YOSHINAGA, C. E.; MARTINS, H. C. Americanas SA: os perigos ocultos da má governança corporativa. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, p. c12-c12, 2023.

DE FARIA, M. S.; MACHADO, M. R. R.; DANTAS, J. A. Fraude corporativa e gerenciamento de resultados: um estudo em instituições bancárias brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 2, p. 115-134, 2021.

ARAUJO, D. de S., BAZET, M. P. T., SOARES, G. F., MIRANDA, G. J. (2024). O caso Americanas: análise da fraude sob a ótica da Teoria da Agência. **Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da UERJ**, 29(1), 79-100.

DIEGUEZ, Consuelo. **Americanas, a fraude titânica**. [S. l.]: Uol, 2023. Disponível em: <<https://piaui.folha.uol.com.br/materia/a-fraude-titanica/>>. Acesso em: 11 jun. 2024.

DURNEV, A.; KIM, H. To steal or not to steal: firm attributes, legal environment, and valuation. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 3, p. 1.461-1.493, jun. 2005.

DURU, A.; IYENGAR, R. J.; ZAMPELLI, E. M. The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4269-4277, 2016.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, M W. GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-88.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.41.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>>. Acesso em: 12 out. 2024.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo. 6ª. Edição. 2023.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à Luz da Governança Corporativa**. 1. ed. São Paulo: IBGC, 2017.

INFO MONEY. B3 tira selo do Novo Mercado da Americanas e multa 22 diretores da companhia. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/business/b3-tira-selo-do-novo-mercado-da-americanas-e-multa-22-diretores-da-companhia/>> Acesso em: 28 nov. 2024.

JOHN, K.; SENBET, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. **Journal of Banking & Finance**, 22(1998), 371-403.

- KENT, P.; ROUTLEDGE, J.; STEWART, J. (2010). Innate and discretionary accruals quality and corporate governance. **Accounting and Finance**, 50(1), 171-195.
- LAMEIRA, V. J.; LEE NESS Jr, W. Os Determinantes da Qualidade da Governança Praticada pelas Companhias Abertas Brasileiras. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 3, p. 33-52, 2011.
- LAW, P. (2011). Corporate governance and no fraud occurrence in organizations: Hong Kong evidence. **Managerial Auditing Journal**, 26(6), 501-518.
- MAPURUNGA, P. V. R.; PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. Determinantes das práticas de governança corporativa: Um estudo nas empresas registradas na CVM. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 374-395, 2015.
- MARTINS, S. M.; SILVA, T. R.; BARROS, A. S. de; TINOCO, J. E. P. **Governança Corporativa: Teoria E Prática**. v. 1, n. 3, out.-dez./2005, disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>, acessado em 09 jun. 2024.
- MUNIZ, J. P. Poder de controle, conflito de interesses e proteção aos minoritários e stakeholders. **Revista de direito bancário e do mercado de capitais**. 28 edição. Abril/Junho de 2005.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.
- NEVES, E. C. **Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- PEDROSO, M. S. **Governança corporativa, conflito de agência e as fraudes nas demonstrações contábeis: um estudo sobre o caso das Americanas S/A**. 2023.
- RAZALI, W. A. A. W. M.; ARSHAD, R. (2014). Disclosure of corporate governance structure and the likelihood of fraudulent financial reporting. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 145(25), 243-253.
- RIBEIRO, J. M.; RIBEIRO, O. M. **Auditoria Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2011, 365p.
- ROCHA JÚNIOR, F. A. R. M.; GIZZI, G. F. T. B. **Fraudes corporativas e programas de compliance**. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- ROLDO, F. R.; THAINES, A. H. *Compliance* como ferramenta na prevenção de riscos e no combate à fraude organizacional. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 241-271, 2020. Disponível em: <<http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1602>>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 7. ed. Porto Alegre: Grupo GEN, 2014.
- ROQUETE, R. M.; MORAES, C. O.; NASCIMENTO, R. F. Americanas, um Caso de Comunicação Corporativa. **Revista Fsa**, [S.L.], v. 20, n. 8, p. 64-83, 1 ago. 2023. Revista FSA. <http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.8.4>. Disponível em: <<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2769/491494004>>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- SALIM, R.; ARJOMANDI, A.; SEUFERT, J. H. Does corporate governance affect Australian banks' performance?. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 43, p. 113-125, 2016.
- SANTOS, C. **Auditoria Contábil: Aspectos Teóricos e Práticos**. São Paulo: IOB Informações Objetivas Publicações Jurídicas Ltda., 2012.
- SILVEIRA, A. D. M. da; BARROS, L. A. B. de C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. ja/mar. 2003, p. 57-71, 2003.
- SOUSA, A. F. de; NETO, A. de B.; LUPORINI, C. E. de M. **Manual de gestão empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Editora Manole, 2021.
- WELLS, J. T. **Principles of Fraud Examination**. 2nd. ed. New Jersey: Wiley, 2008.