

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

**O impacto da ética na gestão de empresas de grande porte: estudo de caso**

*The Impact of Ethics on the Management of Large Companies: A Case Study*

**Ericka Leinad Marques Correia** – Escola Superior de Ciências Sociais - ESO/UEA

E-mail: [elmc.cic22@uea.edu.br](mailto:elmc.cic22@uea.edu.br)

**Liriane Fortes da Silva** – Escola Superior de Ciências Sociais - ESO/UEA

E-mail: [lfds.cic22@uea.edu.br](mailto:lfds.cic22@uea.edu.br)

**Dorli João Carlos Marques** – Escola Superior de Ciências Sociais - ESO/UEA,

E-mail: [dmarques@uea.edu.br](mailto:dmarques@uea.edu.br)

## **RESUMO**

O objetivo do artigo é discutir os impactos das condutas vedadas aos profissionais de contabilidade na gestão de empresas de grande porte, evidenciando os efeitos lesivos dessas condutas para a organização. A trajetória metodológica da pesquisa observou a seguinte tipologia: quanto aos objetivos, optou-se pela pesquisa exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos, desenvolveu-se um estudo de caso, conjugado com a pesquisa bibliográfica e documental, onde se analisou o caso da empresa de grande porte; quanto à abordagem do problema, adotou-se a pesquisa qualitativa. O problema de pesquisa que norteou o estudo foi: até que ponto a observância dos princípios e fundamentos da ética profissional impactam na gestão de uma organização de grande porte? Os resultados da pesquisa evidenciaram que as fragilidades na auditoria e manipulação das informações contábeis por parte dos departamentos financeiro e contábil da empresa causaram prejuízos diversos tais como a queda do valor de mercado dos papéis da empresa, queda nos indicadores financeiros, aumento na percepção de risco por parte dos *stakeholders*, falhas associadas ao *compliance* e mecanismos de controle evidenciaram e governança. Concluiu-se que a ética contábil é uma práxis necessária sobre a qual se sustenta uma empresa lucrativa. Mais do que apenas uma obrigação técnica, é também um pacto moral que proporciona clareza, melhora a reputação e contribui para que as empresas sejam sustentáveis.

**Palavras-chave:** Ética profissional; Contabilidade gerencial; Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

The objective of this article is to discuss the impacts of prohibited conduct for accounting professionals in the management of large companies, highlighting the harmful effects of such conduct on the organization. The research methodology followed the following typology: exploratory and descriptive research was used as the objective; procedures involved a case study, combined with bibliographic and documentary research, analyzing the case of a large company; and qualitative research was adopted to address the problem. The research question guiding the study was: to what extent does adherence to the principles and foundations of professional ethics impact the management of a large organization? The research results revealed that weaknesses in the auditing and manipulation of accounting information by the company's finance and accounting departments caused various losses, such as a decline in the market value of the company's shares, a decline in financial indicators, an increase in stakeholders' perception of risk, and failures associated with compliance and control mechanisms. It was concluded that accounting ethics is a necessary practice on which a profitable company is based. More than just a technical obligation, it is also a moral pact that provides clarity, improves reputation, and contributes to the sustainability of companies.

**Keywords:** Professional ethics; Management accounting; Sustainability.

## **1. Introdução**

A ética empresarial é essencial para a sustentabilidade e credibilidade das organizações modernas. Em um mercado globalizado, ela deixou de ser apenas um valor moral, tornando-se um

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

fator estratégico para a reputação e a longevidade das empresas. Estudos (Almeida et al., 2023) mostram que fraudes contábeis e condutas antiéticas afetam não só os resultados financeiros, mas também a confiança social nas instituições. Casos como o da Odebrecht evidenciam como a falta de governança e de cultura ética pode gerar crises de grandes proporções.

A governança corporativa, o *compliance* e os controles internos são apontados como instrumentos fundamentais para prevenir fraudes e promover transparência (Barros et al., 2020; Da Silva Dias & Pagnussat, 2019). Nesse contexto, o comportamento ético do contador é central para garantir a confiabilidade das informações financeiras (Campanhol, Pimenta & Gomes, 2020). A ausência de ética, como demonstram estudos sobre Odebrecht e Petrobras, está diretamente ligada a crises corporativas e danos reputacionais (Oliveira et al., 2023; Costa et al., 2023).

Assim, o estudo busca analisar os impactos das condutas vedadas aos profissionais de contabilidade, explorando suas implicações éticas, legais e sociais. Ao examinar o caso de uma grande empresa, pretende-se mostrar que o compromisso ético de contadores e gestores é indispensável para a sustentabilidade e a confiança pública nas organizações. Por meio de uma abordagem baseada em estudo de caso (Gil, 2019; Yin, 2014), a pesquisa contribui para o debate sobre ética e responsabilidade profissional, reforçando sua importância na prevenção de fraudes e no fortalecimento da governança corporativa.

## 2. Materiais E Métodos

### 2.1 BASES DE DADOS: tipos e critérios de seleção

As bases de dados utilizadas no estudo foram compostas por trabalhos científicos indexados e publicações acadêmicas disponíveis no portal da CAPES (<[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)>), reconhecido por reunir periódicos nacionais e internacionais de alto impacto. A coleta dos materiais ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2025, utilizando-se os operadores booleanos “AND” e “OR” para refinar as buscas entre os seguintes descritores: “Contabilidade Gerencial”, “Esquema de fraude na Odebrecht”, “Ética contábil”, “Contabilidade aplicada à Odebrecht” e “Análise das Demonstrações Contábeis”.

Foram considerados apenas os trabalhos publicados entre 2018 e 2024, período que compreende a produção científica mais recente acerca da ética, governança corporativa e responsabilidade contábil, especialmente no contexto pós Operação Lava Jato. Os critérios de inclusão abrangeram artigos, dissertações e teses com:

- Relação direta com o tema da ética contábil e/ou gestão de empresas envolvidas em escândalos corporativos;
- Pertinência metodológica (pesquisas empíricas ou estudos de caso aplicados);
- Disponibilidade de texto completo em língua portuguesa, inglesa ou espanhola;
- e revisão por pares (*peer review*).

Como critérios de exclusão, foram descartadas as publicações de caráter opinativo, notícias

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

jornalísticas sem base acadêmica e estudos que não apresentavam relação direta com o contexto contábil ou ético empresarial.

## **2.2 Análise de dados**

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, conforme orientações de Gil (2019) e Yin (2014), com foco na interpretação crítica do conteúdo dos estudos selecionados. O objetivo foi identificar padrões de comportamento ético, práticas de governança e ocorrência de fraudes contábeis em organizações de grande porte, com ênfase no caso Odebrecht como objeto empírico central.

Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante dos materiais selecionados para familiarização com os temas predominantes. Em seguida, aplicou-se uma análise temática de conteúdo, categorizando as publicações em três eixos principais:

1. Conduta ética e papel do contador na governança corporativa;
2. Impactos das falhas éticas sobre a gestão e o desempenho organizacional;
3. Mecanismos de *compliance* e controle interno como instrumentos de prevenção de fraudes.

Essas categorias emergiram tanto das abordagens teóricas apresentadas por Barros et al. (2020), Campanhol, Pimenta e Gomes (2020) e Da Silva Dias e Pagnussat (2019), quanto das análises empíricas de Coelho (2023), Mesquita (2021) e Marzzoni e Souza (2020), que exploram a correlação entre ética, contabilidade e corrupção corporativa.

Os dados obtidos foram organizados em quadros comparativos e analisados à luz dos princípios de governança e responsabilidade profissional estabelecidos pelo Código de Ética do Contador Brasileiro e pela Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), permitindo uma reflexão crítica sobre as condutas vedadas aos profissionais da contabilidade e suas consequências para a gestão empresarial.

## **3. Resultados e Discussões**

Os estudos selecionados estão sintetizados no Quadro 1 – Quadro de amarração teórica, conforme o modelo proposto por Marques (2006) para o processo de revisão integrativa da literatura, contendo a sistematização de autores, objetivos, metodologias, resultados e conclusões.

**Quadro 01: Quadro de amarração teórica das fontes bibliográficas selecionadas**

Autor/Ano	Título do Estudo	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados / Contribuições
RODRIGUES et al. (2017)	Fraude na Contabilidade	Estudar mecanismos de fraude contábil e suas consequências.	Revisão bibliográfica.	Reforçou necessidade de ética e fiscalização.
DA SILVA, M. R. C. (2018)	Compliance: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.	Descrever o processo de implementação do sistema de compliance.	Dissertação (Mestrado em Administração).	Mostrou evolução da cultura de integridade na empresa.
DESIDÉ	Corrupção na	Investigar a estrutura de	Análise	Evidenciou

Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025

RIO (2018)	Odebrecht é a mais organizada da história do capitalismo	corrupção empresarial na Odebrecht.	jornalística e documental.	planejamento e sistematização das práticas ilícitas.
CAMPO S et al. (2019)	The Odebrecht Case	Analizar as implicações internacionais do caso Odebrecht.	Working paper – análise documental.	Evidenciou a amplitude global do esquema e seus efeitos reputacionais.
DA SILVA DIAS; PAGNU SSAT (2019)	Governança corporativa, transparência e controle interno: um estudo de caso na Odebrecht	Avaliar práticas de governança e transparência na Odebrecht após Lava Jato.	Estudo de caso qualitativo.	Constatou avanços na estrutura de compliance, mas persistência de riscos.
FERNA NDES et al. (2019)	Governança corporativa, transparência e controle pós-Lava Jato	Examinar mudanças nas políticas de governança após Lava Jato.	Pesquisa qualitativa.	Apontou avanço das boas práticas de transparência.
MENDE S et al. (2019)	Impacto financeiro na Petrobras após a Operação Lava Jato	Avaliar o impacto econômico da operação sobre a Petrobras.	Working paper.	Apontou perdas de capital e necessidade de reformas éticas.
RODRIG UEZ et al. (2019)	Renegotiations and corruption in infrastructure: the Odebrecht case	Discutir práticas de corrupção em contratos de infraestrutura.	Pesquisa documental e econômica.	Identificou padrões de renegociação associados a corrupção sistêmica.
SANTO S et al. (2019)	Reestruturação de governança e compliance: o caso Odebrecht S.A.	Avaliar a reformulação da estrutura de governança após Lava Jato.	Estudo de caso.	Mostrou aprimoramento dos controles internos.
BARRO S et al. (2020)	Influence of Corporate Governance on Mitigation of Financial Reporting Fraud	Examinar a influência da governança corporativa na mitigação de fraudes em relatórios financeiros.	Análise empírica quantitativa.	Reforçou o papel da governança e da auditoria na prevenção de fraudes.
CAMPANHOL; PIMENTA; GOMES (2020)	O posicionamento ético do contador nas empresas: caso Odebrecht	Avaliar a postura ética do contador diante de escândalos corporativos.	Pesquisa bibliográfica e estudo de caso.	Destacou a importância do código de ética na atuação profissional.
GASPAR (2020)	A organização: A Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo	Descrever o funcionamento interno da Odebrecht e sua rede de corrupção.	Investigação jornalística/documental.	Expôs o “departamento de propinas” e o impacto global do caso.
MARZZONI; DE SOUZA (2020)	Análise das demonstrações contábeis: comparação da Odebrecht antes e depois da Lava Jato	Comparar o desempenho financeiro pré e pós-escândalo.	Pesquisa descritiva documental.	Mostrou retração financeira e reestruturação contábil.
PEREIRA et al. (2020)	Carwash operation and the complex mechanism of political corruption	Analizar a Lava Jato como fenômeno político e econômico.	Pesquisa documental.	Identificou redes de corrupção e impactos institucionais.
DE BRITO (2021)	Cumplimiento y responsabilidad penal...	Analizar responsabilidade penal de dirigentes e oficiais de compliance.	Revisão doutrinária comparada.	Reforçou o papel jurídico do compliance officer.
MARINO (2021)	O caso da Construtora Norberto Odebrecht (CNO)...	Discutir a internacionalização da CNO no contexto periférico.	Estudo teórico.	Relacionou expansão internacional à estrutura de poder e corrupção.
MESQUITA (2021)	Compliance: um estudo sobre o caso Odebrecht	Analizar o papel do compliance na reconstrução reputacional da Odebrecht.	TCC – Direito.	Indicou que o compliance foi central para a retomada da

				confiança institucional.
MOURA (2021)	Internacionalização de empresas no mundo periférico: o caso Odebrecht	Examinar o processo de internacionalização da Odebrecht no contexto periférico.	Estudo de caso teórico.	Enfatizou o papel político-econômico da empresa na América Latina.
ALMEIDA et al. (2023)	Fraudes contábeis: um estudo de caso em empresas brasileiras	Analizar ocorrências de fraudes contábeis e seus impactos sobre a credibilidade das demonstrações financeiras.	Estudo de caso múltiplo em empresas brasileiras.	Identificou fragilidades nos controles internos e ausência de ética profissional.
COELHO (2023)	Quando em Roma, faça como os romanos: um estudo de caso da Odebrecht e o contínuo da destrutividade	Examinar o comportamento organizacional e as práticas antiéticas na Odebrecht.	Estudo de caso qualitativo.	Relacionou cultura corporativa à reprodução de práticas ilícitas.
COSTA et al. (2023)	Análise do impacto da Operação Lava Jato sobre as ações e indicadores da Petrobras	Avaliar impactos econômicos e reputacionais após a operação Lava Jato.	ANÁLISE de dados financeiros.	Demonstrou queda de valor de mercado e percepção negativa de investidores.
OLIVEIRA et al. (2023)	Análise das fragilidades dos controles internos em companhias brasileiras	Identificar deficiências em controles internos contábeis.	Estudo quantitativo.	Mostrou relação entre falhas de controle e fraudes corporativas.
SILVA et al. (2023)	Fraudes contábeis e suas implicações tributárias, penais e administrativas	Discutir impactos legais das fraudes contábeis.	Revisão teórica e documental.	Apontou sanções e responsabilidades do contador.
GONÇALVES et al. (2024)	Efeito de fraude/erros contábeis no gerenciamento de resultados	Analizar os efeitos de fraudes contábeis na gestão.	ANÁLISE estatística.	Confirmou que fraudes distorcem indicadores e decisões.
MARTINS et al. (2024)	A produção acadêmica sobre o Caso Lava Jato	Mapear estudos científicos sobre o Caso Lava Jato.	Revisão bibliométrica.	Identificou foco crescente em ética e compliance.
SOUZA et al. (2024)	Corrupção Petrobrás: efeito contágio sobre a cadeia de suprimentos	Examinar o efeito de contágio da corrupção sobre fornecedores.	Estudo empírico.	Mostrou propagação dos efeitos reputacionais no mercado.
OECONOMISTA (2025)	Corrupção empresarial: onde começou o caso Odebrecht?	Relatar a origem e evolução do caso Odebrecht.	ANÁLISE jornalística.	Explicou o início das práticas ilícitas e seus desdobramentos.
ODEBRECHT (2025)	A Odebrecht empresa	Apresentar a história institucional e organizacional da Odebrecht.	Documento institucional.	Descreve trajetória e mudança para Novonor pós-Lava Jato.

Fonte: Elaboração das autoras com base nas fontes selecionadas em <[www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)> e demais repositórios acadêmicos.

### 3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

#### 3.1.1 Falhas contábeis e manipulação de resultados: o caso da CVC S.A.

A contabilidade gerencial é essencial para decisões e transparência, mas pode ser usada de forma antiética para mascarar resultados. O caso da CVC S.A. mostra manipulações contábeis em receitas, despesas e créditos, que levaram à reavaliação das demonstrações financeiras. Essas práticas revelaram falhas de controle interno e governança corporativa, agravadas pela ausência de auditoria

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

independente e compliance. A conduta antiética dos profissionais contábeis comprometeu a credibilidade da empresa e dos relatórios financeiros.

O caso evidencia que a falta de ética e de controles eficazes permite fraudes e destrói a confiança de investidores, reforçando a importância da transparência e da governança corporativa.

### **3.1.2 O efeito da fraude ou erros contábeis no gerenciamento de resultado em companhias do subsetor de comércio listadas na B3**

O gerenciamento de resultados busca ajustar demonstrações financeiras para atingir metas, podendo configurar fraude quando há intenção deliberada. Em empresas de comércio listadas na B3, esse comportamento é comum devido à pressão por lucro.

As fraudes e erros contábeis distorcem indicadores de desempenho e prejudicam decisões de investidores, reduzindo a credibilidade das informações. A ausência de governança e auditoria independentes facilita a manipulação e incentiva condutas antiéticas. Fraudes e erros impactam não só as demonstrações financeiras, mas também a confiança do mercado. O fortalecimento da ética, da transparência e da governança é vital para a integridade contábil.

## **3.2 ESQUEMA DE FRAUDE NA ODEBRECHT**

A Odebrecht S.A. protagonizou um dos maiores escândalos de corrupção e fraude contábil da história, revelado pela Operação Lava Jato. A empresa mantinha um “Setor de Operações Estruturadas”, que funcionava como contabilidade paralela para pagamento de propinas.

A cultura organizacional priorizava resultados e poder político, negligenciando ética e controles internos. A ausência de governança efetiva e auditoria independente permitiu a manipulação contábil e o registro de despesas ilícitas como legítimas. O caso Odebrecht mostra como a falta de ética, controle e governança pode transformar uma grande empresa em símbolo de corrupção, gerando colapso financeiro e reputacional.

### **3.2.1 Governança corporativa, transparência e controle interno: um estudo de caso na Odebrecht**

Antes da Lava Jato, a Odebrecht tinha uma governança formal, mas ineficaz — dominada por um grupo restrito de executivos. Faltavam independência dos conselhos, transparência nos relatórios e controles internos eficientes.

Após o escândalo, a empresa iniciou um processo de reestruturação ética, com programas de compliance, canais de denúncia e reforço da auditoria interna.

A crise mostrou que a governança corporativa e o controle interno são essenciais para prevenir fraudes. O desafio pós-Lava Jato foi reconstruir a empresa com base na ética e na responsabilidade social.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025

### 3.2.2 Renegociações e corrupção em infraestrutura: o caso Odebrecht

A Odebrecht utilizava renegociações contratuais e aditivos falsos para ocultar corrupção e superfaturamento em obras de infraestrutura. As irregularidades envolviam *offshores*, bancos internacionais e empresas de fachada. As investigações resultaram em multas bilionárias, perda de contratos e restrição de crédito, abalando o setor de infraestrutura e a imagem do Brasil no exterior. O caso revela como a corrupção e a falta de ética em grandes obras afetam não só empresas, mas também a governança pública e a confiança global nos negócios.

### 3.3 ÉTICA CONTÁBIL VERSUS CONTABILIDADE APLICADA À ODEBRECHT

A ética contábil deve orientar o contador a agir com integridade, objetividade e zelo profissional. Na Odebrecht, contudo, a contabilidade foi usada como ferramenta de manipulação para ocultar propinas e fraudes, contrariando princípios éticos e legais.

A cultura corporativa da empresa se baseava em uma “ética situacional”, onde os fins justificavam os meios. Isso levou profissionais contábeis a colaborar com práticas ilícitas sob pressão hierárquica. O caso demonstra que ética e contabilidade são indissociáveis — sem princípios éticos, a contabilidade perde sua função de transparência e vira instrumento de fraude.

#### 3.3.1 Análise das fragilidades dos controles internos em empresas da B3 envolvidas em casos de fraudes

Empresas abertas com controles internos frágeis são mais suscetíveis a fraudes e erros contábeis. As principais falhas incluem:

- Reconhecimento indevido de receitas e provisões;
- Falta de segregação de funções e documentação de julgamentos contábeis;
- Deficiência no monitoramento e auditoria independente.

A fragilidade dos controles internos é fator recorrente em fraudes corporativas. O fortalecimento da governança e da cultura ética é essencial para prevenir distorções nas companhias da B3.

**Quadro 2:** Principais fragilidades mapeadas (B3)

Domínio COSO/G C	Fragilidade típica	Mecanismo de materialização	Sinais de alerta usuais	Evidências em literatura
Governança/Conselhos	Independência limitada e pouco challenge	Comitês sem expertise contábil	Aprovações rápidas de temas complexos	BARROS et al. (2020); FERNANDES et al. (2019)
Monitoramento	Auditoria interna com baixo escopo/independência	Planos baseados só em compliance formal	Poucos achados críticos; moroso	BARROS et al. (2020); DA SILVA DIAS; PAGNUSSAT (2019)
Avaliação de Riscos	Subestimação de riscos de reporte	Mapas de risco “de prateleira”;	Ausência de planos de ação; riscos sempre	OLIVEIRA et al. (2022/2023)

Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025

Atividades de Controle	financeiro	pouca atualização	“médio/baixo”	
Falhas em segregação e reconciliações	Mesma pessoa lança, aprova e concilia	Reconciliações atrasadas; diferenças recorrentes	OLIVEIRA et al. (2022/2023); SILVA et al. (2023)	
Ambiente de Controle	Cultura orientada a metas sem contrapesos éticos	Pressão por resultados; tolerância a “jeitinhos”	Alta rotatividade em Finanças; metas agressivas sem métricas de qualidade	ALMEIDA et al. (2023); COELHO (2023)
Informação e Comunicação	Documentação insuficiente de julgamentos contábeis	Provisões, impairment e receitas sem papéis robustos	Ajustes volumosos no fechamento; reclassificações retroativas	GONÇALVES et al. (2024)

**Fonte:** Autoras, com base nos resultados da pesquisa (2025).

**Quadro 3:** Fragilidades

Companhia (setor)	Padrão de ocorrência	Fragilidades de CI associadas	Consequências observadas	Referências
Petrobras (Petróleo & Gás)	Efeitos da Lava Jato sobre valor/indicadores	Governança compliance; controles de contratação	Quedas de valor; impacto em indicadores e mercado	COSTA et al. (2023); PEREIRA et al. (2020)
CVC S.A. (Comércio/ Turismo)	Irregularidades e reavaliações de DF; ajustes em receitas/despesas	Reconhecimento de receitas; reconciliações; documentação de estimates	Reapresentações; impactos sobre credibilidade	Autor(es) não identificado (2024); ALMEIDA et al. (2023)
Cadeia de suprimentos da Petrobras	Efeito contágio sobre fornecedores	Due diligence e monitoramento de terceiros	Risco sistêmico e restrição de crédito	SOUZA et al. (2024)

**Fonte:** Autoras com base nos resultados da pesquisa (2025).

Como essas fragilidades permitem a fraude (mecanismo causal)

1. Pressão por resultado + incentivos mal calibrados → gestores distorcem julgamentos contábeis (ALMEIDA et al., 2023; GONÇALVES et al., 2024).
2. Controles transacionais frouxos (segregação, reconciliações, cut-off) → abrem espaço para manipulações de receita/custos (OLIVEIRA et al., 2022/2023; SILVA et al., 2023).
3. Monitoramento inefetivo (auditoria interna e comitês) → baixa capacidade de challenge e detecção precoce (BARROS et al., 2020; DA SILVA DIAS; PAGNUSSAT, 2019).
4. Governança reativa → investigações externas levam a reapresentações, perdas e danos reputacional (COSTA et al., 2023; FERNANDES et al., 2019).

**Tabela 3:** Tabela-guia de testes e indicadores de risco (para uso prático)

Área	Teste/Procedimento sugerido	Indicadores de risco a monitorar	Referências
Terceiros/Contratos	Due diligence e monitoramento contínuo	Aditivos frequentes; mudanças de escopo sem racional técnico	DA SILVA DIAS; PAGNUSSAT (2019); FERNANDES et al. (2019)
Segregação	Matriz RACI/SoD por processo	Usuários com poderes conflitantes	BARROS et al. (2020)
Reconciliação	Rotina mensal com aging de diferenças	Reconciliações pendentes; diferenças recorrentes	OLIVEIRA et al. (2022/2023)

es			
Receitas	Testes de cut-off, análise de contratos e termos comerciais atípicos	Aumento de DSO; picos de fim de trimestre; créditos controversos	GONÇALVES et al. (2024); OLIVEIRA et al. (2022/2023)
Provisões/Estimativas	Reperformar modelos; back-testing; papéis de trabalho mínimos	Ajustes de última hora; reversões volumosas	SILVA et al. (2023)

**Fonte:** Autoras, com base nos resultados da pesquisa (2025)

### Boas práticas para mitigar (síntese acionável)

- Governança: conselhos e comitês com independência e expertise contábil; avaliação anual de efetividade (BARROS et al., 2020; FERNANDES et al., 2019).
- Cultura e ética: reforço de valores, canais de denúncia e proteção ao denunciante; accountability de gestores (CAMPANHOL; PIMENTA; GOMES, 2020).
- Controles internos: políticas de segregação de funções, reconciliações tempestivas, papéis mínimos para julgamentos materiais (OLIVEIRA et al., 2022/2023; SILVA et al., 2023).
- *Compliance* e terceiros: due diligence robusta, cláusulas anticorrupção e monitoramento de aditivos (DA SILVA DIAS; PAGNUSSAT, 2019).
- Auditoria interna: planejamento baseado em risco de reporte financeiro, testes imprevisíveis e follow-up rígido (BARROS et al., 2020).
- Transparência ao mercado: comunicação tempestiva sobre reapresentações e bases técnicas dos ajustes (ALMEIDA et al., 2023; GONÇALVES et al., 2024).

### 3.3.2 Influência da governança corporativa na mitigação de relatórios financeiros fraudulentos

A governança corporativa desempenha papel central na mitigação de fraudes em relatórios financeiros, ao promover accountability, transparência e integridade informacional. Segundo Barros et al. (2020), empresas com conselhos independentes, comitês de auditoria atuantes e controles internos eficazes apresentam menor propensão a manipulações contábeis.

Para Da Silva Dias e Pagnussat (2019), a governança vai além de estruturas formais — exige uma cultura ética voltada à responsabilidade e à veracidade dos relatórios. Fernandes et al. (2019) ressaltam três dimensões essenciais: controle, incentivo e transparência; e Oliveira et al. (2023) observam que, no Brasil, a baixa independência dos conselhos e a fragilidade dos controles internos favorecem irregularidades. Assim, a eficácia da governança depende da internalização de valores éticos e do compromisso da alta administração com a veracidade das informações contábeis.

### 3.3.3 A dimensão ética do contador público no caso Odebrecht

Na dimensão ética do contador público, especialmente no caso Odebrecht, revela o impacto da conduta profissional sobre a credibilidade das demonstrações financeiras. Conforme Campanhol, Pimenta e Gomes (2020), o contador é o guardião da integridade empresarial, mas, na Odebrecht, muitos cederam a pressões hierárquicas e participaram, de forma ativa ou omissa, do sistema de corrupção institucionalizada. Da Silva Dias e Pagnussat (2019) apontam que a cultura corporativa da empresa privilegiava resultados em detrimento da moral, reduzindo a autonomia ética dos contadores.

Para Coelho (2023), prevaleceu uma “ética situacional”, na qual os fins justificavam os

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

meios, e Gaspar (2020) demonstra como o Setor de Operações Estruturadas institucionalizou o pagamento de propinas e a contabilidade paralela. De acordo com Da Silva (2018), a restauração da confiança na profissão requer valorização da ética e fortalecimento da postura crítica e independente do contador. Em síntese, tanto a governança corporativa quanto a ética profissional são pilares indispensáveis para prevenir fraudes e garantir transparência, confiança e justiça econômica.

## Considerações finais

A análise realizada demonstra que a ética e a transparência são elementos indispensáveis para a credibilidade e a sustentabilidade das organizações. A contabilidade, quando conduzida de forma íntegra, cumpre sua função social de refletir a realidade econômica das empresas e de fornecer informações seguras para a tomada de decisão. No entanto, quando associada a interesses particulares e à ausência de governança, ela pode se transformar em um instrumento de manipulação e de ocultação de irregularidades.

O caso Odebrecht revelou as graves consequências da falta de controle interno, da fragilidade dos mecanismos de governança e da negligência ética por parte de profissionais e gestores. Mostrou que o sucesso aparente construído sobre práticas fraudulentas é insustentável e que a perda de credibilidade pode comprometer décadas de reputação empresarial.

A partir dessa reflexão, torna-se evidente que o papel do contador vai além da execução técnica. Ele deve atuar como agente de responsabilidade social, comprometido com a veracidade das informações e com a integridade institucional. O fortalecimento da cultura ética, a efetividade dos controles internos e a valorização da governança corporativa são caminhos essenciais para prevenir novas crises e restabelecer a confiança nas organizações.

Assim, a contabilidade ética se consolida como um pilar fundamental para o desenvolvimento econômico e moral das empresas, demonstrando que o verdadeiro valor corporativo está na transparência, na responsabilidade e no compromisso com a verdade.

## REFERÊNCIAS

**ALMEIDA, F.; et al.** Fraudes contábeis: um estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 2023.

**BARROS, A.; et al.** Influence of Corporate Governance on Mitigation of Financial Reporting Fraud. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, 2020.

**CAMPANHOL, E. M.; PIMENTA, G. de O.; GOMES, I. C. A.** O posicionamento ético do contador nas empresas: caso Odebrecht. *Revista Ciências Contábeis e de Administração*, v. 8, n. 1, 2020.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

**CAMPOS, L.; et al.** The Odebrecht Case. *Working Paper*, University of Padua, 2019.

**COELHO, C. C.** Quando em Roma, faça como os romanos: um estudo de caso da Odebrecht e o contínuo da destrutividade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 3, e2022-0261, 2023.

**COSTA, R.; et al.** Análise do impacto da Operação Lava Jato sobre as ações e indicadores da Petrobras. *RSD Journal*, 2023.

**RODRIGUEZ, M.; et al.** Renegotiations and corruption in infrastructure: the Odebrecht case. *Research Paper*, 2019.

**DIAS, W. S.; PAGNUSSAT, A.** Governança corporativa, transparência e controle interno: um estudo de caso na Odebrecht. *Revista Científica da Ajes*, v. 8, n. 17, 2019.

**SILVA, M. R. C.** *Compliance: um estudo de caso sobre a estruturação do sistema de conformidade da Odebrecht S.A.* 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS, Salvador, 2018.

**BRITO, A. C. de.** Cumplimiento y responsabilidad penal: sobre la responsabilidad del empresario en la existencia de un oficial de cumplimiento (compliance officer). Criterios generales de imputación. Observaciones sobre el Derecho penal brasileño. *Revista Penal*, Espanha, n. 47, p. 41-60, 2021.

**DESIDÉRIO, M.** Corrupção na Odebrecht é a mais organizada da história do capitalismo. *Exame – Negócios*, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/corrupcao-na-odebrecht-foi-a-mais-organizada-da-historia-do-capitalismo/>. Acesso em: 25 out. 2025.

**FERNANDES, P.; et al.** Governança corporativa, transparência e controle pós-Lava Jato. *Revista Brasileira de Administração*, 2019.

**GASPAR, M.** *A organização: A Odebrecht e o esquema de corrupção que chocou o mundo.* São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

**GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

**GONÇALVES, H.; et al.** Efeito de fraude/erros contábeis no gerenciamento de resultados. *Revista Refas*, 2024.

**MARINO, I. K.** O caso da Construtora Norberto Odebrecht (CNO) está presente em mais de 40 países, conformando-se como peça-chave no projeto de internacionalização da Organização... [Informações do periódico incompletas], 2021.

**MARTINS, C.; et al.** A produção acadêmica sobre o Caso Lava Jato. *Revista Sociedade e Cultura*, 2024.

**MARZZONI, D. N. S.; SOUZA, E. M. de.** Análise das demonstrações contábeis: Uma comparação

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 17/11/2025 | aceito: 19/11/2025 | publicação: 21/11/2025**

da Odebrecht antes e depois da Operação Lava Jato. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 7, p. e64973874-e64973874, 2020.

**MENDES, R.; et al.** Impacto financeiro na Petrobras após a Operação Lava Jato. *Working Paper – UFMG*, 2019.

**MESQUITA, V. T. C.** *Compliance: um estudo sobre o caso Odebrecht*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

**MOURA, P. G.** Internacionalização de empresas no mundo periférico: um estudo de caso da Construtora Norberto Odebrecht. *Esboços: Histórias em Contextos Globais*, Florianópolis, v. 28, n. 49, p. 854–875, 2021.

**ODEBRECHT.** A Odebrecht empresa. Disponível em: <https://www.odebrecht.com/pt-br/organizacao-odebrecht/historia>. Acesso em: 14 out. 2025.

**OE ECONOMISTA.** Corrupção empresarial: onde começou o caso Odebrecht? Disponível em: <https://www.oconomista.com.br/corrupcao-empresarial-onde-comecou-o-caso-odebrecht/>. Acesso em: 25 set. 2025.

**OLIVEIRA, T.; et al.** Análise das fragilidades dos controles internos em companhias brasileiras. *Revista de Informação Contábil (UFPE)*, 2022/2023.

**PEREIRA, V.; et al.** Carwash operation and the complex mechanism of political corruption. *Civitas*, 2020.

**RODRIGUES, J. R. S.; et al.** *Fraude na contabilidade*. 2017.

**SANTOS, J.; et al.** Reestruturação de governança e compliance: o caso Odebrecht S.A. *Gestão & Planejamento*, 2019.

**SILVA, M.; et al.** Fraudes contábeis e suas implicações (tributárias, penais e administrativas). *Revista Jurídica e Contábil*, 2023.

**SOUZA, A.; et al.** Corrupção Petrobrás: efeito contágio sobre sua cadeia de suprimentos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 2024.

**YIM, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2014.