

3º lugar

Fraudes Praticadas pelo Topo e o Modelo das Três Linhas do IIA

Top Fraud and the IIA's Three Lines Model

Artigo recebido em: 04/11/2022 e aceito em: 16/12/2022

Vivian Mansano Andre Teodosio da Silva

Rio de Janeiro – RJ
Graduanda em Ciências Contábeis pela UFRJ¹
vivian.mansano98@gmail.com

Lucas Martins Dias Maragno

Rio de Janeiro – RJ
Doutor em Contabilidade pela UFSC²
lucasmragno@facc.ufrj.br

RESUMO

Fraudes e atos ilícitos atingem grande parte das empresas no mundo, causando inúmeros prejuízos. Em sua maior parte, são cometidas por colaboradores das áreas de negócio com maior frequência, contudo, as fraudes cometidas pela alta administração de topo, apesar da menor frequência, geram maiores consequências negativas. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar as fraudes cometidas pela alta administração nas empresas Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil a partir do modelo das três linhas do IIA. Para isso, este trabalho visou demonstrar a partir da aplicação do modelo de três linhas proposto pelo *Institute of International Auditors* (IIA) as possíveis falhas nos sistemas de gestão de riscos da Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil. Assim, o presente trabalho contribui para a literatura ao apresentar detalhes dos fatos e os efeitos causados pelos agentes internos de cada organização. Ainda, os resultados contribuem para uma maior compreensão da importância de um monitoramento constante da gestão de riscos, visto que, mesmo em empresas de grande porte e que possuíam o modelo de três linhas do IIA ou uma gestão de riscos estabelecida, fraudes significativas ocorreram.

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

ABSTRACT

Fraud and illicit acts affect most companies in the world, causing numerous losses. For the most part, they are committed by employees from the business areas more frequently, however, fraud committed by top management, despite being less frequent, generate greater negative consequences. Thus, the present study aimed to analyze the fraud committed by senior management in the companies Volkswagen, Via Varejo and IRB Brasil from the model of the three lines of the IIA. For this, this work aimed to demonstrate from the application of the three-line model proposed by the Institute of International Auditors (IIA) the possible failures in the risk management systems of Volkswagen, Via Varejo and IRB Brasil. Thus, the present work contributes to the literature by presenting details of the facts and the effects caused by the internal agents of each organization. Also, the results contribute to a greater understanding of the importance of constant monitoring of risk management, since, even in large companies that had the three-line model of the IIA or an established risk management, significant fraud occurred.

Keywords: Lines of Defense; Frauds; Risk Management.

1 INTRODUÇÃO

As fraudes corporativas vêm crescendo exponencialmente nos últimos anos, causando impactos na vida financeira das companhias e em sua imagem. O relatório da ACFE (2020) estima

que as organizações percam todo ano cerca de 5% de seu faturamento devido a fraudes cometidas por funcionários e que 12% destes atos ilegais são cometidos por executivos ou donos. Ainda, tal estudo apontou que esquemas cometidos por proprietário/executivo têm uma velocidade superior a três vezes aos esquemas cometidos por um funcionário ou gerente, destacando como aqueles que ocupam os cargos mais altos têm a capacidade de prejudicar a empresa muito mais rapidamente do que colaboradores de nível inferior.

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

O escândalo da Volkswagen é um claro exemplo dos impactos que podem ser gerados por fraudes cometidas pela alta gestão da companhia. O impacto gerado pelo ocorrido, que gerou consequências até os dias atuais, fez a companhia obter um prejuízo líquido de 1,2 bilhões de dólares em 2015 (EXAME, 2016). Já no Brasil, escândalos relacionados a alta gestão como o da resseguradora IRB Brasil e Via Varejo podem ser observados. A IRB assumiu fraudar demonstrações financeiras referentes ao ano de 2019, além disso, divulgou informações inverídicas sobre a participação da Berkshire Hathway no capital social da companhia visando a manipulação do mercado. Tais ações geraram um processo administrativo sancionador pela CVM, no qual são acusados os ex-administradores da companhia além de um prejuízo avaliado em 1,5 bilhão de reais em 2020 (DESIDÉRIO, 2021). Outro caso brasileiro foi o da Via Varejo. A denúncia de fraudes nas demonstrações financeiras da companhia foi recebida a partir de um canal de denúncias e confirmada pela companhia em novembro de 2019 estimou o total dos ajustes contábeis em ordem de 1,190 bilhão de reais.

Nesse sentido, o IIA (2020) aponta que o modelo das três linhas pode fornecer uma maneira simples e eficaz de melhorar as comunicações sobre gestão e controle de riscos, esclarecendo funções e deveres essenciais, melhorando a eficácia do sistema de gestão de riscos. Assim, as fraudes cometidas pela alta administração das empresas Volkswagen, IRB e Via Varejo esbarram em uma questão cada vez mais recorrente nas grandes organizações, a falha grave na governança corporativa, pobre tom do topo e falhas nas áreas de riscos, controles internos e compliance. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar as fraudes cometidas pela alta administração na Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil a partir do modelo das três linhas do IIA.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Governança Corporativa e Fraudes

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

"[...] prestação de contas por parte de um corpo administrativo aos stakeholders quanto à supervisão organizacional através da integridade, liderança e transparência. Ações (incluindo o gerenciamento de riscos) da gestão para atingir os objetivos da organização por meio da tomada de decisões baseada em riscos e da aplicação de recursos. Avaliação e assessoria por uma função

¹ UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro – Urca – Rio de Janeiro – CEP. 21941-901.

² UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina – Trindade - Florianópolis – SC – CEP.

de auditoria interna independente, para oferecer clareza e confiança, além de promover e facilitar a melhoria contínua, por meio de investigação rigorosa e comunicação perspicaz.”

Nesse sentido, Ramos e Martinez (2006, p.03) definem a Governança Corporativa como as “práticas e relacionamentos de todas as partes interessadas de uma organização, sejam elas internas ou externas, com a finalidade de valorização dos ativos das empresas, envolvendo transparência, direito dos acionistas, equidade de tratamento com os acionistas e prestação de contas.” Uma definição mais simples de Governança Corporativa é feita pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), onde é identificada como um sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Já para Hodger et al. (1997), a Governança Corporativa pode ser definida em termos gerais, como preocupada com os procedimentos associados com a tomada de decisão, desempenho e controle, em providenciar estruturas para dar direção global a organização e satisfazer as expectativas de responsabilidade em prestar contas para seu exterior. Mesmo havendo diversos conceitos, todos os autores consideram a Governança Corporativa como um instrumento de proteção, tanto dos acionistas quanto de partes internas a organização, viabilizando o equilíbrio de múltiplos interesses, indo além da busca da maximização dos lucros.

A Governança Corporativa se tornou uma ferramenta essencial tanto para que as empresas pudessem atrair mais investidores e, conseqüentemente, aumentassem seus lucros, quanto para que diminuíssem às fraudes corporativas. Esta, quando incorporada pela alta administração ela traz diversos benefícios para a organização e seus *stakeholders*, do contrário, a falha de estrutura de governança corporativa pode abrir espaço para que condutas indevidas tanto a alta gestão quanto de outros colaboradores possam ocorrer gerando danos muitas vezes irreversíveis.

Nos últimos anos, com o aumento da competitividade tornou-se comum que algumas das grandes entidades adotem medidas ilícitas para obterem determinadas vantagens sobre os concorrentes, tais ilícitudes são mais conhecidas como fraudes. Wood et al. (2012) definem a fraude corporativa como uma série de ações e condutas ilícitas realizadas, de maneira consciente e premeditada, pelos membros da alta administração de uma organização, as quais se sucedem em um processo, visando atender interesses próprios e com a intenção de lesar terceiros.

Chang et al. (2015) averiguaram que as organizações que aderem as boas práticas de Governança Corporativa e possuem maior qualidade da mesma enfrentam menos problemas decorrentes da relação entre o principal e o agente, aprimoram o funcionamento empresarial, diminuem a discordância de informação e alcançam a máxima eficiência melhorando sua importância de mercado.

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

2.2 Modelo de Três Linhas do IIA

Tendo em vista que a proteção de uma companhia é de responsabilidade de todas as áreas da instituição, foi criado pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) em 2011 o modelo das Três Linhas de Defesa, o qual foi atualizado em 2020 para modelo de três linhas. O modelo busca atrelar os papéis e responsabilidades de cada área de uma companhia no controle e gerenciamento dos riscos.

Para isso, o modelo realiza a separação de todas as áreas da organização em três grupos estabelecendo funções específicas com o desafio de coordenar com eficácia e eficiência de forma que não existam “lacunas” em controles e que duplicações desnecessárias na cobertura sejam eliminadas (IIA, 2020). Sendo assim, é apresentado um modelo que pode ser aplicado em organizações de pequeno e grande porte independente de sua complexidade buscando melhorar a comunicação e gerenciamento de riscos.

Em síntese o modelo é dividido em três linhas, onde na primeira estão alocadas as áreas de controles da gerência e medidas para controles internos, na segunda as funções de controle e supervisão dos riscos e conformidades são estabelecidas pela gerência, e a avaliação independente é alocada na terceira à auditoria interna. A Figura 1 apresenta os atores e suas relações conforme o modelo de três linhas de 2020.

Figura 1 - Modelo das Três Linhas do IIA



Fonte: IIA (2020).

Na primeira linha estão representadas as áreas de negócio e operacionais que exercem as principais atividades para o funcionamento da companhia, como área de engenharia, fiscal, RH, Comercial. Estes são responsáveis por manter os controles internos eficazes, pela identificação tratamento e análise dos riscos, pela execução dos controles implementados nos processos existentes para responder a estes riscos além da disseminação da cultura de riscos na companhia (IIA, 2013). Esta linha tem funções ligadas à liderança de ações e aplicação de recursos para alcançar os objetivos determinados pela alta gestão, estabelece e mantém estruturas e processos adequados para a gestão das operações e risco além de garantir o cumprimento das expectativas legais, regulatórias e éticas e manter um diálogo contínuo com a segunda e terceira linha de defesa. Rahayu et al. (2022) resumem as responsabilidades da primeira e segunda camada de defesa; primeira linha tem um “foco no processo”, enquanto a segunda linha desempenha um papel de apoio e tem uma visão abrangente com foco em desvios sistemáticos do processo.

Já na segunda linha de defesa, estão representadas as áreas de controles internos, riscos, *compliance* e segurança da informação. Estes são responsáveis pela análise e monitoramento dos riscos, definição de uma linguagem comum de riscos, proteção dos dados da instituição além de ter um papel consultivo para as outras áreas (IIA, 2013). É implementada para oferecer suporte e garantir que os controles e riscos da primeira linha de defesa sejam gerenciados com eficácia (IIA, 2020). Desta forma, esta linha busca, em conjunto com a primeira, a eficiência dos processos, fazendo monitoramentos e questionamentos sobre questões relacionadas à risco além de auxiliar a gerência. O escopo dessa avaliação, que é reportada à alta administração e ao órgão de governança. Decaux e Sarens (2015) destacam que é também a segunda linha de defesa que realiza o monitoramento da primeira linha através da avaliação da eficácia das práticas de gestão de riscos que estão sendo adotadas.

Na terceira linha está alocada a área de Auditoria Interna, responsável por auditar processos, identificar falhas de controle e testar eficácia do ambiente de controles internos. Esta linha ainda dentro da companhia necessita de certa independência para apresentar uma avaliação ao conselho de alta administração da companhia a respeito da eficácia da gestão de riscos e controles (IIA, 2020). Segundo Teixeira (2006), a auditoria interna confere a organização uma maior garantia de transparência e confiança aos procedimentos de funcionamento internos que asseguram o

funcionamento do negócio por ter caráter independente. Ao estabelecer ainda mais a importância desta área pertencente a terceira linha de defesa e sua independência, Anderson e Eubanks (2015) afirmam que a auditoria interna é

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

Outros estudos têm apontado a importância da auditoria interna nas organizações. Wang e Fargher (2017) concluíram que quando o tom do topo é fraco existe um risco maior de distorções intencionais e que a coordenação entre auditores internos e externos pode reduzir ainda mais as expectativas da incidência de distorções intencionais. Gramling et al. (2018) exploraram a partir de um experimento comportamental, se a avaliação de um auditor interno acerca das deficiências de controle interno de uma organização é influenciada pela parte com influência primária sobre a função de auditoria interna e pelo tipo de deficiência de controle interno identificadas. O estudo indicou que as deficiências de controle dos auditores internos estavam relacionadas ao "tom no topo" como deficiências materiais, em vez de deficiências de controle específicas do processo.

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento Metodológico

Quanto ao problema de pesquisa, o estudo segue a lógica indutiva ao tratar os casos de fraudes nas empresas, segundo Gil (2008), de acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade. Quanto à abordagem do objetivo, o método descritivo é utilizado, visto que o estudo descreve características ocorridas nas fraudes pelo todo das organizações conforme uma definição padrão para coleta de dados. Segundo Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição de características de um determinado fenômeno e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para os procedimentos de coleta de dados foi adotado o documental. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental é uma das mais utilizadas pelas ciências sociais. O autor ainda indica que os mais utilizados nas pesquisas são: documentos institucionais, mantidos em arquivos de empresas, órgãos públicos e outras organizações. Dessa forma, a pesquisa utilizou documentos publicados pelas empresas do estudo, como demonstrações financeiras, fatos relevantes, formulário de referência e pareceres da CVM.

3.2 Seleção dos Casos

Três casos de fraudes cometidas pelo topo das organizações foram selecionados, Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil. A fabricante automotiva alemã Volkswagen teve seu início na Alemanha na década de 30 e atualmente pertence ao grupo Volkswagen assim como as marcas Audi, Lamborghini, Porsche dentre outras.

Fundada em 2010 a partir da associação da Casas Bahia pertencente à família Klein e do Ponto Frio que tinha como seu maior controlador o Grupo Pão de Açúcar. A companhia Via Varejo pertencia ao grupo GPA (Grupo Pão de Açúcar). É uma sociedade anônima que atua no comércio varejista e está presente em mais de 400 municípios brasileiros com cerca de mil lojas sendo uma das maiores varejistas de eletroeletrônicos do mundo.

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

3.3 Coleta e Análise de dados

Como forma de demonstrar a importância de uma governança

corporativa alinhada com a cultura ética incentivada pelo Tom do Topo em uma organização, foram selecionados três exemplos de casos em que foram identificados atos ilícitos possivelmente realizados pela alta diretoria ocorridos no Brasil e internacionalmente com impactos consideráveis. Para isso, tais casos foram organizados da seguinte forma: contexto histórico, descrição dos atos fraudulentos e falhas nas linhas de defesa de cada companhia.

Para a análise dos dados acerca dos fatos ocorridos com a companhia Volkswagen Group, foram analisados o relatório financeiro anual dos anos de 2014 e 2015 assim como, matérias dos principais veículos informativos e declarações feitas pela companhia durante o curso das investigações no ano de 2015. Para o embasamento da análise dos fatos ocorridos com a companhia IRB Brasil foram analisadas as demonstrações financeiras dos anos de 2020 e 2021, os fatos relevantes divulgados pela companhia durante o curso da investigação, pareceres da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) além de matérias dos principais veículos informativos do Brasil. Por fim, para os fatos ocorridos com a companhia Via Varejo, foram analisadas as demonstrações financeiras do ano de 2019, o formulário de referência do ano de 2019, pareceres da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) além de matérias dos principais veículos informativos do Brasil.

4 RESULTADOS

4.1 Contexto Histórico e Ato Fraudulento

4.1.1 Volkswagen

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

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

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

4.1.2 Via Varejo

Em dezembro de 2019, a partir de uma investigação conduzida pela companhia após denúncias anônimas de irregularidades contábeis, foi realizada a divulgação de um Fato Relevante. A companhia alertou seus investidores acerca da apuração realizada internamente e, a partir da criação de um comitê de investigação, reportará diretamente para o conselho de administração e será assessorado por consultores independentes. O trabalho de investigação segundo o informe, seria dividido em duas fases, tendo a primeira concluída na data de divulgação, e a segunda ainda em andamento, até o momento não haviam sido encontrados indícios de irregularidades contábeis.

Foi então que no dia 12 de dezembro de 2019, a companhia realizou a publicação de um novo Fato Relevante (2019), acerca da conclusão da segunda fase da investigação. Neste, a Via Varejo informou que encontrou indícios de fraude nas provisões trabalhistas e falhas em controles internos. Ainda, a companhia informou que foi adicionada uma terceira fase na investigação visando dar continuidade na apuração de potenciais irregularidades contábeis a qual identificou ajustes relevantes da ordem de 200 milhões de reais, referentes a créditos fiscais e outras provisões. Por fim, a companhia estimou impacto na ordem de R\$ 1,2 bilhão a R\$ 1,4 bilhão nos resultados do 4º trimestre de 2019, com impacto no patrimônio líquido da Companhia entre R\$ 800

milhões e R\$ 940 milhões. No dia 25 de março de 2020 a companhia divulgou mais um Fato Relevante (2020) informando o mercado acerca da conclusão da investigação independente e os resultados identificados:

"Aproximadamente R\$ 1,169 bilhão a débito na demonstração do resultado do exercício de 2019, se referem a correção de erros e de mudanças de estimativa no intuito de refletir de maneira mais precisa os riscos aos quais a Companhia está atualmente sujeita" (FATO RELEVANTE, 2020, p.2).

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

4.1.3 IRB Brasil

Neste episódio, após o lançamento de uma carta de 154 páginas feita pela Squadra Investimentos onde discordava dos números que estavam sendo apresentados pela IRB em seu balanço. Nesta carta aos cotistas divulgada em 2 de fevereiro de 2020, a Squadra Investimentos pontuou que havia uma discrepância significativa entre o lucro contábil e o lucro normalizado – aquele ajustado pela companhia.

No dia seguinte à emissão do documento, as ações da empresa iniciaram um movimento de desvalorização de 9,06%. Como resposta às acusações feitas pela Squadra Investimentos, em 3 de fevereiro de 2020, a IRB Brasil realizou um comunicado ao mercado rebatendo a argumentação feita pela gestora de investimentos, esclarecendo que suas declarações financeiras assim como os relatórios de administração e comentários de desempenho são elaboradas seguindo as normas contábeis com absoluta precisão, passando por um rigoroso processo de governança, reafirmando a veracidade dos dados apresentados.

Após este comunicado, o mercado teve alta de 5%. No dia 9 de fevereiro de 2020, a Squadra Investimentos realizou a publicação de uma nova carta replicando as informações apresentadas pela resseguradora no decorrer da semana e apresentando o porquê elas não invalidam (ou mesmo enfraquecem) as análises elaboradas pela gestora de investimentos. Após esse fato, as ações da IRB Brasil retornaram o movimento de queda chegando a -19,03% acumulando até o final de fevereiro de 2020 um total de -30% acumulado do ano (Infomoney 27 fevereiro 2020). Ademais, ao analisar o Relatório de Referência da IRB Brasil (2019, p.270), ressalta-se o seguinte trecho:

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

A partir deste trecho identificamos que a diretoria ganharia aproximadamente 61 milhões de reais se as ações de IRB subissem 100% de maio de 2018 a maio de 2021, o que pode ser caracterizado como um conflito de interesses já que a remuneração destes diretores era ligada à alta das ações e não aos resultados da companhia. Nesse ano foi noticiado que a Berkshire Hathaway haveria aproveitado as baixas das ações aumentando seu investimento em IRB Brasil, consequentemente, criando um movimento de valorização. No mesmo dia, a empresa comunicou, através de um Comunicado ao Mercado, a renúncia do presidente do conselho de administração, o Sr. Ivan de Souza Monteiro. Em 3 de março de 2020 a Berkshire Hathaway realizou um comunicado afirmando que as informações de que a companhia seria acionista da IRB Brasil estariam incorretas. A Berkshire Hathaway não teria até aquele momento investimento em IRB e não haveria intensão

em se tornar um acionista.

Como sequência as comunicações realizadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no dia 29 de junho de 2020 a companhia IRB Brasil Resseguros S.A emitiu dois fatos relevantes, no primeiro assumindo erros em suas demonstrações contábeis de 2019. Assim, observa-se que as demonstrações financeiras da companhia referentes ao exercício social do ano de 2019 estavam incorretas requerendo a necessidade de serem refeitas. Além disso, a companhia comunicou que identificou os diretores e demais colaboradores envolvidos em tal fato.

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

Como decorrência à conclusão da investigação acerca da divulgação de informações inverídicas por parte de membros da IRB Brasil, a SEC informou ao mercado em 18 de abril de 2022 que o ex-vice-presidente executivo de finanças e relações com investidores supostamente plantou notícias falsas sobre a participação da Berkshire Hathaway. Neste, a comissão entendeu que Fernando Passos estaria preocupado com a redução significativa no preço das ações da companhia após as publicações da Squadra investimentos e disseminou a informação de que a Berkshire Hathaway haveria investido em IRB. A denúncia ainda cita que o diretor criou e compartilhou uma lista de falsos acionistas na qual demonstrava que a Berkshire teria realizado compras substanciais de ações da IRB, além de ter informado tal informação inverídica a analistas e investidores durante reuniões realizadas nos Estados Unidos e Reino Unido.

4.2 Modelo das Três Linhas e as Fraudes

4.2.1 Volkswagen

A Volkswagen possuía em 2014 o modelo de três linhas de defesa. Segundo seu relatório anual de 2014, é possível observar que a primeira linha de defesa é referente às companhias pertencentes ao grupo e unidades de negócio, nesta estão contidos a gestão de riscos operacionais incluindo *compliance* e *reports*. Já na segunda linha estão alocadas a governança, riscos e *compliance* do grupo, responsáveis por padrões e coordenação de eficácia de RMS/ICS (*Risk Management/System Internal Control System*) e CMS (*Compliance Management System*) e relatórios gerais. Já na terceira linha está a auditoria interna do grupo, responsável pela auditoria e relatórios sobre RMS/ICS e CMS.

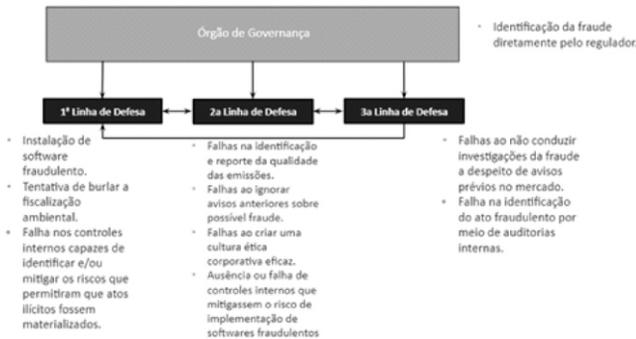
Segundo o relatório anual de 2014, a companhia definiu que a primeira linha compreendia a gestão do risco operacional e os controles internos das empresas individuais do grupo e das unidades de negócio. A principal responsabilidade da segunda linha do grupo é a identificação de riscos sistemáticos utilizando o processo regular de governança, riscos e *compliance*. Como adição a gestão permanente do risco operacional das unidades, o departamento de governança, riscos e *compliance* do grupo envia anualmente pesquisas padronizadas sobre a situação de risco e a efetividade do RMS/ICS para as empresas e unidades do Grupo em todo o mundo (processo GRC regular). O *feedback* é usado para atualizar o quadro geral da situação de risco potencial e avaliar a eficácia do sistema.

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

Contudo, o modelo de três linhas implementado na companhia não impediu que o escândalo de diversas técnicas enganosas ocorridas entre 2009 e 2014 para burlar os limites de emissões de dióxido de carbono e óxido de nitrogênio em seus motores durante testes regulatórios usando um software ocorresse. Dessa forma, é possível observar falhas que podem ter ocorrido no modelo de três

linhas da companhia e que permitiram que o ato ilícito ocorresse. Assim, desenhou-se a Figura 2.

Figura 2 - Análise das falhas nas linhas de defesa da Volkswagen



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Dessa forma, é possível observar falhas que podem ter ocorrido no modelo de três linhas da companhia e que permitiram que o ato ilícito ocorresse. Na primeira linha de defesa do grupo foi possível detectar falhas relacionadas a permissividade da instalação de software fraudulento nos veículos da marca, e ausência de detecção deste artifício seguido de envio de reportes, não gerindo dessa forma o risco operacional e financeiro, relacionado a este ato ocorrido nas fábricas. Enquanto a primeira linha de defesa, a chamada linha de frente de negócios, destina-se a cobrir os riscos de atividades em um estágio inicial por meio de controles internos coordenados e controles de gestão, a segunda linha de defesa visa a consideração abrangente e sistemática de riscos específicos e a gestão abrangente das atividades da primeira linha de defesa (MARC, 2021).

Já na segunda linha de defesa foram identificadas falhas na criação de controles e/ou monitoramento dos controles existentes com o objetivo de mitigar riscos presentes como o de implementação de softwares fraudulentos, não conformidade com as leis governamentais além do risco reputacional. Assim como a possível ausência do devido tratamento aos indícios e denúncias internas recebidas por meio de canais de canais internos, acerca da possível fraude. Também é importante destacar possível falha na disseminação de uma cultura ética corporativa que fosse eficaz e criasse um ambiente não propício à ocorrência de práticas fraudulentas e que incentivasse denúncias feitas internamente. Para isso, é necessário que a área de Risco e *Compliance*, com o apoio dos gestores da companhia, transmitam para os demais colaboradores da companhia os princípios éticos e valores nos quais a companhia está pautada além de formas pelas quais desvios éticos possam ser identificados e relatados.

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

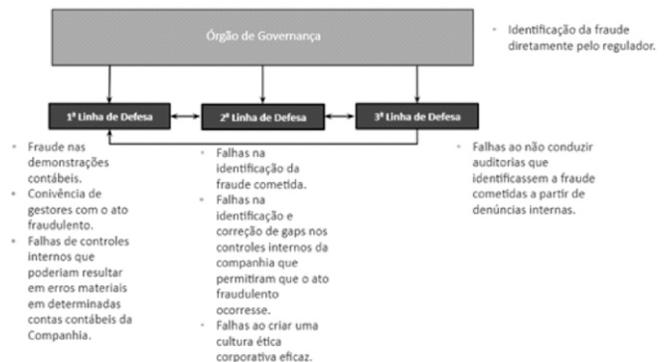
4.2.2 Via Varejo

Não foram encontrados nos documentos analisados da Via Varejo evidências que corroborem a existência do modelo de três linhas. Contudo, foi possível destacar a presença de uma estrutura organizacional de gerenciamento de riscos. Foi divulgado pela companhia o papel e responsabilidade de cada área na gestão dos riscos da companhia, dentre eles foram destacados. A Gestão de Riscos Corporativos, *Compliance* e Controles Internos a qual se o modelo de três linhas de três linhas fosse implementado seria representada pela segunda linha de defesa. A área de Riscos é designada a identificar riscos corporativos e o grau de exposição da companhia a tais riscos, além de associar causas, avaliar impacto, probabilidade de ocorrência e identificação de atividades e controles existentes, também tem papel consultivo as demais áreas no desenho de planos para a mitigação dos riscos realizando o acompanhamento da evolução destes planos. A área de Controles Internos efetiva a implementação, monitoramento e garantia da avaliação do sistema de controles internos da

companhia.

No entanto, mesmo com estrutura de gerenciamento de riscos disposta na companhia, fraudes contábeis foram detectadas a partir de denúncias e investigações internas, expondo prejuízos financeiros, de imagem e requisitando a revisão de processos e controles que permitiram com que atos ilícitos fossem concretizados. Segundo o IIA (2013, p.1), o gerenciamento de riscos permite identificar com eficácia os tipos de riscos, contudo não definem como responsabilidades específicas devem ser delegadas e coordenadas dentro da organização. Sendo assim, a Figura 3 apresenta as falhas nas linhas de defesa.

Figura 3 - Análise das falhas nas linhas de defesa da Via Varejo



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sendo assim, foram expostas as falhas nas linhas de defesa que permitiram com que os riscos fossem materializados, caso a empresa possuísse a modelo. Na primeira linha de defesa foram identificadas falhas ocorridas na área financeira da companhia, que permitiu que fraude nas demonstrações contábeis fossem realizadas. Esta tanto permitiu que o ato ilícito ocorresse quanto não fez uma boa gestão dos controles internos da companhia, identificando erros e efetivando a correção efetiva destes.

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

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

4.2.3 IRB Brasil

A resseguradora IRB Brasil possuía em 2020 o modelo de três linhas de defesa. O formulário de referência (2020, p.92) delimita a primeira linha de defesa aos gerentes operacionais o quais são os responsáveis pela:

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

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

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

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

Entretanto, como visto em fevereiro de 2020, mesmo com o a gestão de riscos aplicada na companhia e o apoio do tom do topo no cumprimento das normas e regulações, atos ilícitos foram detectados, como disparidade em contas reportadas nas demonstrações financeiras da companhia de forma proposital, indicativos de manipulação do mercado e conflito de interesse no que tange os diretores e o valor das ações da IRB Brasil. Assim, desenhou-se a Figura 4.

Figura 4 -Análise das falhas nas linhas de defesa da IRB Brasil



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Expondo estes atos como forma de alusão o modelo das três linhas de defesa, é possível identificar falhas em suas camadas que possam ter permitido que tais ações ocorressem. Na primeira linha de defesa foram destacadas falhas ligadas a ausência de controles efetivos dos riscos, o que permitiu que fraudes nas demonstrações financeiras da companhia ocorressem. Dentre as áreas envolvidas em tal ato estão a área contábil, responsável pela produção das demonstrações financeiras com fidedignidade a realidade monetária da companhia.

Além disso, também foram detectadas falhas no que tangerem a permissividade de disseminação de informações inverídicas por parte de um membro da alta gestão da companhia acerca de sua composição acionária, em que se aponta para falha na área de relações com investidores da companhia. Neste caso, não houve a publicação de um parecer por parte da IRB Brasil em caráter de

urgência contestando a informação divulgada, fato que só ocorreu após diversos dias. Tal fato vai de encontro ao terceiro ponto identificado; as irregularidades no pagamento de bônus à diretores, onde o pagamento de bônus dos diretores estaria atrelado a alta das ações da companhia e não aos resultados financeiros da companhia, o que reforça ações ligadas a manipulação do mercado.

Sendo assim, essa camada ao identificar irregularidades nas demonstrações financeiras por meio de revisões e avaliações independentes nas contas contábeis da companhia, de superiores executar o reporte ao *compliance* da companhia. Já que esses são responsáveis por monitorar e controlar os processos de trabalho dentro da empresa além de implementarem as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles que permitiram que tais atos ilícitos posteriormente identificados ocorressem.

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

Já na segunda camada foi possível identificar falhas ligadas a garantia de que os controles e riscos aplicados na primeira linha de defesa, estejam sendo gerenciados com eficácia, isso compreende a identificação e monitoramento de riscos de alto impacto para o negócio. Além do possível não acompanhamento da eficácia das atividades de controle interno, nas áreas impactadas pelos atos ilícitos, escalonando questões críticas, riscos emergentes e outros.

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

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

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho foram analisadas as fraudes praticadas pelo topo de três organizações distintas por meio do modelo de três linhas do IIA (2020). O estudo permitiu a compreensão das falhas em cada uma das linhas nas empresas Volkswagen, Via Varejo e IRB Brasil, assim como uma análise dos papéis e responsabilidades ligados a cada camada.

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

Em relação à companhia Via Varejo, foram encontradas falhas na área financeira da companhia ligadas a ausência de identificação e convivência com o ato ilícito. Apesar disto, é importante destacar que a investigação acerca da possível fraude foi iniciada devido ao recebimento de denúncias por colaboradores da área de negócio, o que demonstra uma boa cultura ética. Sobre a auditoria interna, foram destacadas brechas ligadas a não

identificação do ato fraudulento previamente a publicação das demonstrações financeiras, garantindo a fidedignidade das informações.

Foram identificadas falhas na estrutura de governança da resseguradora IRB Brasil. Na primeira linha foram identificadas falhas ligadas à fraude contábil ocorrida e às brechas nos controles internos que permitiram sua ocorrência sem que gerasse alertas, além disso, também foram destacadas falhas na área de relação com investidores sobre a falta de posicionamento da companhia com rapidez após a divulgação de informações inverídicas relacionadas a Berkshire Hathaway que impactaram diretamente o valor de suas ações. Já na segunda linha de defesa foram encontrados erros ligados a ineficácia do monitoramento e avaliação dos controles internos da companhia para assegurar a identificação dos atos fraudulentos. Além disso, pode-se destacar a necessidade de readequação e disseminação da cultura ética. Principalmente, na disseminação do tom do topo para que os colaboradores possam ser impactados e incentivados à utilização dos canais de denúncias sobre desvios éticos e legais, assim como, realizar um tratamento efetivos dos relatos. Na terceira linha foram consideradas falhas de não condução de investigações e/ou auditorias nas áreas financeiras da companhia que identificassem de forma eficiente as irregularidades posteriormente encontradas por agentes externos.

Assim, o presente trabalho contribui para a literatura ao investigar as fraudes ocorridas apresentando detalhes dos fatos e os efeitos causados pelos agentes internos de cada organização. Ainda, os resultados contribuem para uma maior compreensão da importância de um monitoramento constante da gestão de riscos,

visto que, mesmo em empresas de grande porte e que possuíam o modelo de três linhas do IIA ou uma gestão de riscos estabelecida, fraudes significativas ocorreram.

Importante mencionar o necessário envolvimento e engajamento de todas as partes da organização na gestão dos riscos, desde os colaboradores das áreas de negócio até a alta diretoria. Mesmo que a alta administração não tenha seu papel estabelecido nas linhas de defesa, ela possui responsabilidades sobre os controles internos e gestão de riscos que impactam toda a organização, o que pode ser determinante na eficácia da gestão de riscos. Isso porque, é responsável pela propagação da cultura organizacional, a partir da consistência de seus comportamentos e declarações, servindo como exemplo para os demais colaboradores da organização e espelho para agentes externos. Segundo Schein (1992) ao citar os quatro papéis que compõe um líder referência, três destes são: criador de cultura, sustentador da cultura e agente de mudança. O autor ainda afirma que o comportamento profissional e ético do gestor é um modelo de papel funcional que estimula os subordinados a se identificarem com o líder e, desse modo, internalizarem as crenças, os valores e as premissas organizacionais.

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

6. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008. GRAMLING, Audrey; SCHNEIDER, Arnold. Effects of reporting relationship and type of internal control deficiency on internal auditors' internal control evaluations. **Managerial Auditing Journal**, v. 33, n. 3, p. 318-335, 2018.

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

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

IRB BRASIL. IRB Brasil Resseguros S.A., **Formulário de Referência 2020**. Disponível em:

<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/0d797649-90df-4c56-aa01-6ee9c8a13d75/c2213254-0bf2-f555-4fd4-4c624a5b4c34?origin=1>

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

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

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

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

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

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

TEIXEIRA, M. F. **O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz** (Dissertação de mestrado). Universidade Aberta, Portugal. 2006. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/5811/1/TMCA_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf

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

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

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

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

VOLKSWAGEN GROUP. **Annual Report**. 2015. Disponível em: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/englisch/Y_2015_e.pdf Acesso em: 7 ago. 2022.

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