

Ações substantivas e simbólicas na criação e condução de uma fraude corporativa: o caso Boi Gordo

Symbolic and substantive actions in the creation and management of a corporate fraud: The *Boi Gordo* case

Thomaz Wood Jr.¹

Ana Paula Paulino da Costa²

Resumo

Neste artigo, reportamos os resultados de um estudo interpretativo indutivo de um caso notório de fraude corporativa, ocorrido no Brasil dos anos 1980 à década de 2000. A partir de técnicas de análise de conteúdo e análise de discurso, examinamos o processo de criação do esquema fraudulento, assim como sua manutenção por mais de uma década. Estudamos os aspectos substantivos – os esquemas criados e gerenciados pelos agentes fraudadores –, e os aspectos simbólicos – os recursos de gerenciamento da impressão e da imagem empregados pelos agentes fraudadores. Nossa análise levou ao desenvolvimento de um modelo de fraude corporativa, o qual busca compreender a fraude ocorrida a partir de uma perspectiva processual. Acreditamos que tal modelo pode contribuir para o avanço da compreensão das fraudes corporativas, uma vez que trata de como a fraude ocorre e mostra como os agentes fraudadores realizam ações substantivas e simbólicas para criá-la, desenvolvê-la e mantê-la.

Palavras-chaves: Fraudes corporativas. Agente fraudador. Imagem e substância. Gerenciamento da impressão. Gerenciamento da imagem.

Abstract

In this paper, the results of an inductive interpretive study of a notorious corporate fraud case, which occurred in Brazil from the 1980s to the 2000s, are reported. Through the content analysis and discourse analysis techniques, the process of creating a fraudulent scheme is analyzed, besides its maintenance for more than one decade. The substantive aspects were studied – the schemes created and managed by fraudsters –, as well as the symbolic aspects – the resources for impression and image management used by fraudsters. This analysis led to the development of a model of corporate fraud, which aims to understand the fraud occurred through a process perspective. One hopes this model can contribute to improve the understanding of corporate frauds, since it addresses the way how fraud occurs and shows how fraudsters take substantive and symbolic actions to create, develop, and sustain it.

Keywords: Corporate frauds. Fraudster. Image and substance. Impression management. Image management.

Artigo submetido em 27 de março de 2012 e aceito para publicação em 25 de outubro de 2012.

¹ Doutor em administração pela Fundação Getúlio Vargas/EAESP; Professor titular da Fundação Getúlio Vargas/EAESP. Endereço: FGV/EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Avenida Nove de Julho, 2029, Bela Vista, CEP 01313-902, São Paulo - SP, Brasil. E-mail: thomaz.wood@fgv.br

² Doutora em administração pela Fundação Getúlio Vargas/EAESP; Professora da UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo. Endereço: UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, Rua Angélica, 100, CEP 06132-380, Osasco - SP, Brasil. E-mail: apcosta@usp.br

Introdução

Fraudes corporativas são eventos traumáticos que afetam investidores, funcionários, clientes e outros públicos. Nas duas últimas décadas, escândalos envolvendo fraudes corporativas tornaram-se assunto de destaque na mídia. Os maiores e mais discutidos casos ocorreram com empresas norte-americanas, tais como Enron, Global Crossing, WorldCom e Bernard L. Madoff, tendo sido objeto de interesse de pesquisadores (e.g., CARSON, 2003; GIROUX, 2008; HENDERSON, GREGORY OAKES e SMITH, 2009; ROSNER, 2003). No entanto, o Brasil também presenciou grandes escândalos, como os casos Banco Econômico, Banco Santos, Boi Gordo, Encol, Daslu e Banco Pan-americano, o que também vem atraindo o interesse de pesquisadores (e.g., MOURA, 2007; COSTA, 2011).

A persistência e o impacto desses eventos levaram a um maior interesse dos pesquisadores pelo fenômeno (veja Academy of Management Review, 2008; ADLER, 2002). No campo dos estudos organizacionais, fora do Brasil, o foco das pesquisas tem sido as questões: “Quando a fraude ocorre?” e “Por que a fraude ocorre?” (e.g. HILL, KELLEY, AGLE et al., 1992; SCHNATTERLY, 2003). Por sua vez, os estudos realizados no Brasil têm focado questões normativas contábeis (e.g. SANCHES, 2007), procedimentos de auditoria (e.g. ANTUNES, 1998; OLIVEIRA, 2005) e questões jurídico-criminais (e.g. MOURA, 2007).

De forma geral, no entanto, poucos são os estudos que tratam de “como a fraude ocorre” (ASHFORTH, GIOIA, ROBINSON et al., 2008). Para endereçar tal questão, é necessário analisar a fraude corporativa como um processo; ou seja, é preciso percebê-la como fruto de ações coordenadas, as quais se desenvolvem ao longo do tempo. Portanto, o estudo de “como a fraude ocorre” deve compreender todo o processo fraudulento, os antecedentes da fraude, o perfil dos agentes fraudadores e as ações realizadas para criar, desenvolver e manter a fraude.

O objetivo deste estudo é contribuir para a compreensão do fenômeno das fraudes corporativas ou, mais especificamente, contribuir para o entendimento de como uma fraude ocorre, destacando as ações substantivas (aquelas relacionadas à criação e à implementação dos esquemas utilizados para gerar a fraude) e as ações simbólicas (aquelas relacionadas ao gerenciamento da impressão e da imagem, destinadas a mascarar a fraude) utilizadas pelos agentes fraudadores. Para isso, realizamos um estudo interpretativo indutivo de um notório caso de fraude corporativa ocorrido no Brasil dos anos 1980 à década de 2000: o caso Boi Gordo.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma. Primeiro, é apresentado o conceito de fraude corporativa e delineado o referencial que adotamos neste estudo. Em seguida, indicamos a estratégia de pesquisa e os métodos de coleta e análise de informações adotadas. Então, apresentamos o caso, este é analisado e propomos um modelo de “como a fraude ocorre”, argumentando que certas fraudes podem ser entendidas como verdadeiros modelos de negócios. Finalmente, comentamos as implicações para a teoria e para a prática administrativa, apresentando ainda sugestões para futuras pesquisas.

Referencial Teórico

Jamal, Johnson e Berryman (1995) observam que uma fraude corporativa ocorre quando os agentes fraudadores identificam uma oportunidade, tomam sucessivas decisões visando obter vantagens ilícitas e gerenciam a *mise en scène* para ocultar tais decisões e seus efeitos. Chamamos atenção, nessa elaboração dos autores, para o termo *mise en scène*; ou seja, as ações simbólicas realizadas para viabilizar a fraude.

Na literatura a respeito de fraudes, podemos encontrar alguns aspectos comuns, os quais ajudam a qualificar melhor o fenômeno: (1) a motivação dos fraudadores, que pode ser associada a uma predisposição (BAUCUS, 1994); (2) a presença de alvos disponíveis (MOURA, 2007); (3) a inexistência ou a insuficiência de controles internos ou externos (COHEN e FELSON, 1979); e (4) a desorganização social ou a perda de valores sociais e morais (BELKAOUI e PICUR, 2000; SCHNATTERLY, 2003).

Com base nessas elaborações e aspectos comuns encontrados na literatura, nós definimos fraude corporativa como uma conduta que se caracteriza como um processo (e.g. ASHFORTH, GIOIA, ROBINSON et al., 2008), adotada pelos membros da alta administração (a seu favor) e que pode ocorrer com ou sem a participação de outros indivíduos (da empresa ou de fora da empresa), (e.g DABOUD, RASHEED, PRIEM et al., 1995; PINTO, LEANA e PIL, 2008), com a intenção de lesar terceiros (e.g. BEASLEY, CARCELLO, HERMANSON et al., 2000; ZAHRA, PRIEM e RASHEED, 2005), mesmo que para essa conduta não haja sanção legal nos campos administrativo, cível ou criminal.

Um marco importante no desenvolvimento da literatura científica sobre fraudes corporativas foi o trabalho de Baucus (1994), que identificou três grupos de fatores situacionais antecedentes à fraude: pressão, oportunidade e predisposição para a mesma. A pressão é fruto do setor de atividades, do ambiente legal e regulatório e das características organizacionais. A oportunidade advém do ambiente competitivo, do ambiente legal e regulatório e também das características organizacionais. A predisposição é resultado das características do ambiente e, igualmente, das características organizacionais. Apesar de sua relevância para a sistematização dos fatores que levam a fraude, tal elaboração teórica nos parece insuficiente para ajudar a endereçar nossa questão central, relacionada a como o processo de fraude ocorre. De fato, o modelo de Baucus trata apenas dos antecedentes da fraude, sendo incapaz de responder à questão do porquê a fraude ocorre.

O estudo de MacLean (2008), baseado em uma investigação de fraude nas vendas em uma companhia de seguros de vida, aprofunda a discussão de questões levantadas por Baucus (1994). MacLean observou que o “modelo de ilegalidade corporativa” tem como premissa que os indivíduos, diante das variáveis de pressão, oportunidade e predisposição para a fraude, tomam decisões sobre cometer ou não cometer a fraude. Porém, registra o autor, falta a mediação dos esquemas cognitivos. Por isso, MacLean aplicou uma variável moderadora, relacionada à cultura e à identidade organizacional. Com isso, ele dotou seu modelo da lógica do interacionismo simbólico, no qual o comportamento desviante é socialmente construído e sedimentado na cultura organizacional ou, de forma mais precisa, nos esquemas compartilhados pelos profissionais dentro de um determinado ambiente organizacional. Desse modo, o autor contribuiu para uma maior compreensão do fenômeno da fraude. Nesse ponto, no entanto, a elaboração científica ainda é insuficiente para atender a nosso intento de explicar como a fraude ocorre.

Por isso, recorremos ao estudo de Misangyi, Weaver e Elms (2008), o qual buscou explicar a corrupção sistêmica que ocorria na Bósnia-Herzegovina. Tal objetivo exigiu o entendimento dos recursos substantivos e simbólicos empregados, tanto na lógica virtuosa como na lógica viciosa. O estudo concluiu que tais recursos eram similares. O que diferenciava uma lógica da outra era a forma como os significados eram atribuídos aos recursos substantivos. Dessa forma, Misangyi, Weaver e Elms aprofundaram a trilha de investigação aberta por MacLean (2008), detalhando a questão dos processos cognitivos e dos esquemas compartilhados. Seu foco ainda era o mesmo daqueles autores: explicar por que a fraude ocorre. Contudo, ao explorarem a dimensão simbólica, abriram uma trilha promissora para explicar como a fraude ocorre.

Podemos combinar as pesquisas precedentes de Baucus (1994), MacLean (2008) e de Misangyi, Weaver e Elms (2008), considerando-os como contribuições de uma mesma linha evolutiva. O primeiro modelo proporciona uma compreensão das origens da fraude, enfatizando os fatores antecedentes. Os dois modelos seguintes facilitam o entendimento da criação dos significados (ações simbólicas) relacionados de forma direta ou indireta às práticas fraudadoras (ações substantivas).

A partir de um ponto de vista processual, podemos propor que a fraude corporativa ocorre a partir de certas condições antecedentes, já exploradas na literatura, e pela ação de agentes fraudadores, os quais seguem três etapas. A primeira etapa é a concepção da fraude, que compreende a identificação de uma oportunidade para ganhos ilícitos, assim como a identificação dos recursos substantivos e simbólicos para executá-la. A segunda etapa é a implantação do esquema fraudulento, a qual inclui a mobilização de recursos substantivos e simbólicos, além da neutralização dos sistemas de controle. A terceira etapa é a manutenção do esquema fraudulento, o que envolve a administração do esquema fraudulento e o gerenciamento da impressão e da

imagem, voltado para o público interno e para o público externo (veja ALVESSON, 1990; BOORSTIN, 1992; GIACALONE e ROSENFELD, 1991).

Em fraudes corporativas, os gestores, que constituem os agentes fraudadores, possuem mais informações sobre as suas empresas e os seus negócios do que as vítimas dos processos ilícitos. Então, eles se aproveitam dessas circunstâncias (HSIEN e TSAI, 2005). Para que o esquema funcione, tal assimetria de informações entre as partes tem de ser ignorada pelas vítimas, especificamente, e por grupos de interesse (por exemplo, a mídia, os órgãos de controle, os fornecedores etc.), de forma geral. É preciso que a vítima acredite que detém todas as informações necessárias para uma correta avaliação do negócio. A referida assimetria é, então, camuflada por meio da imagem projetada pela empresa, mediante o uso de técnicas de gerenciamento da impressão (WESTPHAL e GRAEBNER, 2010).

Procedimento Metodológico

O trabalho aqui apresentado configura-se como um estudo interpretativo indutivo de caso, baseado em uma extensa e profunda análise de documentos. Tal abordagem fundamentou-se nas prescrições de construção teórica de Eisenhardt (1989), amplamente aceitas e utilizadas em diversos estudos interpretativos indutivos de caso (eg., CORLEY e GIOIA, 2004). Assim, o estudo do caso foi realizado a partir do referencial teórico expresso na seção anterior, composto em seu núcleo central pelos trabalhos de Baucus (1994), MacLean (2008) e Misangyi, Weaver e Elms (2008), mas sem categorias prévias ou hipóteses a serem testadas.

Segundo Glaser e Strauss (1979), um estudo de caso pode gerar categorias ou propriedades conceituais gerais. Nesse tipo de pesquisa, o objetivo é desenvolver teorias a respeito de um comportamento relevante. Em pesquisas baseadas em estudos de caso, a escolha do caso é uma questão fundamental. Aqui, nós adotamos os critérios sugeridos por Eisenhardt (1989) e Phillips e Di Domenico (2009) para a escolha do caso. O caso Boi Gordo foi selecionado em virtude de: primeiro, sua notoriedade, porte e impacto; segundo, por atender aos requisitos mencionados na teoria sobre a definição de fraudes; terceiro, por envolver o uso de ações substantivas e simbólicas, as quais constituíam nosso foco de investigação; e quarto, pela disponibilidade de vasta quantidade de informações e documentos para análise, compreendendo documentos relacionados aos processos jurídicos e a registros da mídia.

O caso escolhido foi amplamente investigado pelos órgãos de fiscalização e foi alvo de muitos processos no Judiciário. Além disso, esteve presente na mídia, antes da descoberta da fraude (sendo apresentado como caso de sucesso) e depois da descoberta de fraude (sendo apresentado como escândalo corporativo). Com isso, nossa investigação teve acesso a múltiplos documentos.

Nós adotamos os dois procedimentos de construção teórica indicados por Suddaby (2006): a amostragem teórica, pelo qual os dados a serem coletados obedecem às determinações da teoria em construção; e a comparação constante, pelo qual os dados são coletados e analisados simultaneamente. Com tais procedimentos, aplicados até a saturação, i.e., a construção de um mapa conceitual estável, procuramos identificar variáveis e modos de interação que nos ajudassem a atingir nosso objetivo: entender como a fraude ocorreu.

A base de documentos analisados foi composta por: cinco documentos do Poder Judiciário; cinco documentos da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); oito documentos relativos às investigações efetuadas pela Câmara dos Deputados; seis peças de legislação; 128 artigos de jornais, revistas e de outras mídias; uma tese e uma dissertação, além de quatro vídeos promocionais.

Os procedimentos de análise e tratamento dos dados foram adaptados de Strauss e Corbin (2008). A interpretação baseou-se em dois métodos: na análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e na análise de discurso (PHILLIPS e Di DOMENICO, 2009). Nosso estudo focou especialmente as ações substantivas e simbólicas efetuadas pelo agente fraudador para criar e manter a fraude. As ações substantivas foram identificadas

principalmente com base nos documentos legais (por meio de técnicas de análise de conteúdo). As ações simbólicas foram identificadas principalmente com base na interpretação dos textos produzidos pela mídia (por meio de técnicas de análise de discurso).

Estudo de Caso

Nesta seção, descreveremos a empresa e o esquema fraudulento. Para isso, apresentaremos o desenvolvimento do caso em três períodos. Tais períodos foram definidos a partir de uma análise cronológica do caso e da identificação de marcos relevantes: a criação, a regulamentação, a concordata e a falência. Para cada período, indicaremos, em um quadro de síntese, as ações substantivas realizadas, as ações simbólicas realizadas e os tipos de fraude cometidos.

A empresa Boi Gordo foi fundada em 1988, quando o empresário Paulo Roberto de Andrade assumiu os negócios de sua família, a qual já tinha tradição na pecuária. Quando foi criada, a empresa contava com 700 hectares de terras, 310 cabeças de gado e 42 investidores denominados parceiros (DO CAMPO..., 1995). Nos primeiros anos, a organização cresceu com apoio de divulgação boca a boca.

Em julho de 1994, a Boi Gordo contratou uma assessoria de imprensa e iniciou uma virada nos negócios. Em 1998, quando se tornou uma sociedade anônima e passou a ser regulamentada pela CVM, estima-se que a empresa já contava com mais de 150 mil hectares de terras (Boi Gordo compra..., 1999), 130 mil cabeças de gado e 14 mil investidores (DO CAMPO..., 1995).

O modelo de negócio da Boi Gordo baseava-se em um sistema inovador de investimento. A empresa estabelecia com os investidores um contrato por arroba. Com o dinheiro, comprava e engordava bezerros. Ao final do período de engorda, de 18 meses, a empresa garantia ao investidor uma rentabilidade de 42%, muito acima das alternativas de mercado na época (SÃO PAULO, 2008). Essa taxa, convém notar, era inalcançável, mas atraiu um grande contingente de investidores. A fraude principal consistia em desviar recursos dos investidores para a compra de fazendas e o enriquecimento do controlador da empresa.

Paulo Roberto de Andrade, o arquiteto da fraude, tinha um histórico pessoal revelador: entre 1966 e 1989, ele foi processado nove vezes, tendo sido condenado em dois processos e cumprido pena de oito anos de reclusão (RAMOS, 2001). Um desses processos envolveu uma sociedade com seus dois irmãos, que também se tornaram seus sócios na Boi Gordo. A empresa criada por eles, a Gold System, oferecia rendimentos acima do mercado em contratos de investimentos atrelados à variação do ouro. A empresa foi acusada de estelionato e crime contra a economia popular (SÃO PAULO, 2006).

A fraude na Boi Gordo foi articulada a partir de uma estrutura com tomada de decisão e controle centralizados no controlador. A empresa, até sua regulamentação em 1998, foi mantida com capital fechado, sob o comando de um único controlador. Após a regulamentação, foi transformada em sociedade anônima, embora o quadro de controle centralizado não tenha sido alterado. Paulo Roberto de Andrade continuou controlando a empresa, com apoio de um esquema que envolvia familiares, advogados e outras empresas.

Em 2001, a empresa pediu concordata. Contava, naquele ano, com 300 mil hectares de terras, 225 mil cabeças de gado e 30 mil investidores. Suas atividades estavam distribuídas por 111 fazendas próprias e 29 fazendas arrendadas, cobrindo os estados de São Paulo, Mato Grosso, Goiás, Pará e Roraima (SÃO PAULO, 2006).

A falência da empresa Boi Gordo, em abril de 2004, deixou os 30 mil credores diretos com um prejuízo de aproximadamente R\$ 2,5 bilhões, em valores da época. O caso foi investigado pela CVM, pela Câmara dos Deputados (por meio da Comissão de Defesa do Consumidor, Meio Ambiente e Minorias) (BRASIL, 2003a, 2003b e 2003c), pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2009b, 2010) e pela Justiça (SÃO

PAULO, 2004a, 2006, 2008; Brasil, 2009a). Cerca de 2.800 processos relativos ao processo principal ainda estão em andamento, e os credores continuam sem receber o que lhes é devido.

O caso Boi Gordo já foi sentenciado em segunda instância, com a falência decretada e estendida ao controlador e a outras empresas do grupo (TJ..., 2006; SÃO PAULO, 2007). Porém, até agosto de 2011, nenhum credor havia conseguido reaver qualquer quantia e o principal responsável pela fraude teve a sentença penal anulada no STJ (BRASIL, 2009a).

O esquema fraudulento foi implementado na constituição da empresa e mantido até a sua falência. De forma esquemática, essa trajetória pode ser dividida em três períodos: (1) da criação até a regulamentação (1988 a 1998); (2) da regulamentação até a concordata (1998 a 2001); e (3) da concordata até a falência (2001 a 2004). O quadro 1 indica ações substantivas e simbólicas realizadas em cada período.

Quadro 1

Ações substantivas e ações simbólicas por período

Período	Da criação até a regulamentação (1988-1998)	Da regulamentação até a concordata (1998-2001)	Da concordata até a falência (2001-2004)
Ações substantivas	<ul style="list-style-type: none"> Realização de 25 alterações contratuais, além de mudanças de sócios e de nomes Implantação de um sistema de “pirâmide”, no qual os novos investidores garantiam o fluxo de recursos Desvio de recursos de investidores para outras atividades, a partir de 1992 Diversificação geográfica e aumento do número de fazendas, tornando o negócio mais complexo e dificultando a fiscalização 	<ul style="list-style-type: none"> Cisão da empresa Ltda. em uma Ltda. (com patrimônio menor) e em uma S.A. (com os passivos e ativos da antiga Ltda.) Realização de empréstimos entre as empresas e outras operações contábeis para “fabricar lucro” e camuflar a falta de lastro da S.A. Maquiagem da situação financeira por meio da transferência de fazendas, por preços “convenientes”, da Ltda. para a S.A. Registro, na contabilidade da S.A. de gado inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> Redução artificial da dívida com investidores no pedido de concordata Alteração das sedes das empresas Ltda. e S.A., com intenção de protelar os procedimentos da concordata e, assim, dificultar o arresto de bens Venda de gado para fazendeiros do Mato Grosso registradas com datas retroativas, para evitar o arresto de bens Destruição de documentos da S.A., para dificultar o levantamento dos bens que deveriam ser retomados no processo de falência a favor dos credores

Continuação do quadro 1

Período	Da criação até a regulamentação (1988-1998)	Da regulamentação até a concordata (1998-2001)	Da concordata até a falência (2001-2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um sistema agressivo de remuneração para os corretores de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Adulteração das informações das guias de trânsito de animais (GTAs) • Criação de novas empresas, com novos sócios e ramos de atividade, inclusive, de uma empresa nas Ilhas Virgens Britânicas • Compras de fazendas e gados de elite em quantidade, qualidade e a preços ousados (muitas vezes, os mais altos dos leilões), para consolidar a imagem de grande empresa. • Simulação de contratação de uma corretora para realizar as vendas, fingindo atendimento à nova regulamentação 	
<p>Ações simbólicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição do Contrato Verde, que remetia à ideia de sustentabilidade, e a dispositivos inaplicáveis do Estatuto da Terra e do Código Civil • Contratação de uma assessoria de comunicações focada na consolidação da marca e no crescimento dos negócios • Contratação de uma assessoria de comunicações focada na consolidação da marca e no crescimento dos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de um condomínio de fazendas no estado do Mato Grosso, alimentando o sonho dos investidores urbanos e reforçando a imagem da empresa • Campanha promocional, visando evitar o resgate dos investimentos, com produção de vídeos que fortaleciam: (1) a imagem empreendedora do controlador; (2) o pioneirismo, a competência e a grandeza da empresa; (3) o emprego da tecnologia de ponta; e (4) a rentabilidade, a tradição e a sustentabilidade do empreendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do <i>website</i> da empresa para convencer os investidores a trocar seus créditos por ações de uma nova empresa

Continuação do quadro 1

Período	Da criação até a regulamentação (1988-1998)	Da regulamentação até a concordata (1998-2001)	Da concordata até a falência (2001-2004)
	<ul style="list-style-type: none"> Promoção de uma imagem de sucesso da empresa, reforçando sua reputação e atraindo investidores Captação de formadores de opinião, com visitas e pretensa transparência nas informações dos negócios Venda de uma “agenda positiva” para a imprensa, baseada na atitude “aberta e idônea” do controlador. Uso de prêmios – exemplo: <i>Top of Marketing</i> – para reforçar imagem Culto à personalidade do controlador, apoiado em prêmios e matérias em mídia especializada Uso de fazendas da empresa para filmagem da novela O rei do gado – cujo personagem principal passou a ser associado com o controlador da Boi Gordo – e contratação do ator principal da novela para comerciais da empresa Emprego de comunicação interna simbólica, por meio de prêmios e certificações, focando os funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Uso interno da forte imagem externa da empresa para manter o ambiente de normalidade e o significado de retidão das práticas gerenciais adotadas Promoção de um grande leilão de gado de elite para 1.500 pecuaristas de todo o Brasil com alguns deles chegando de helicóptero numa fazenda especialmente preparada, com segurança realizada pela Polícia Militar e <i>show</i> de fogos de artifício, transformando a descontinuidade da atividade em demonstração de pujança da empresa 	

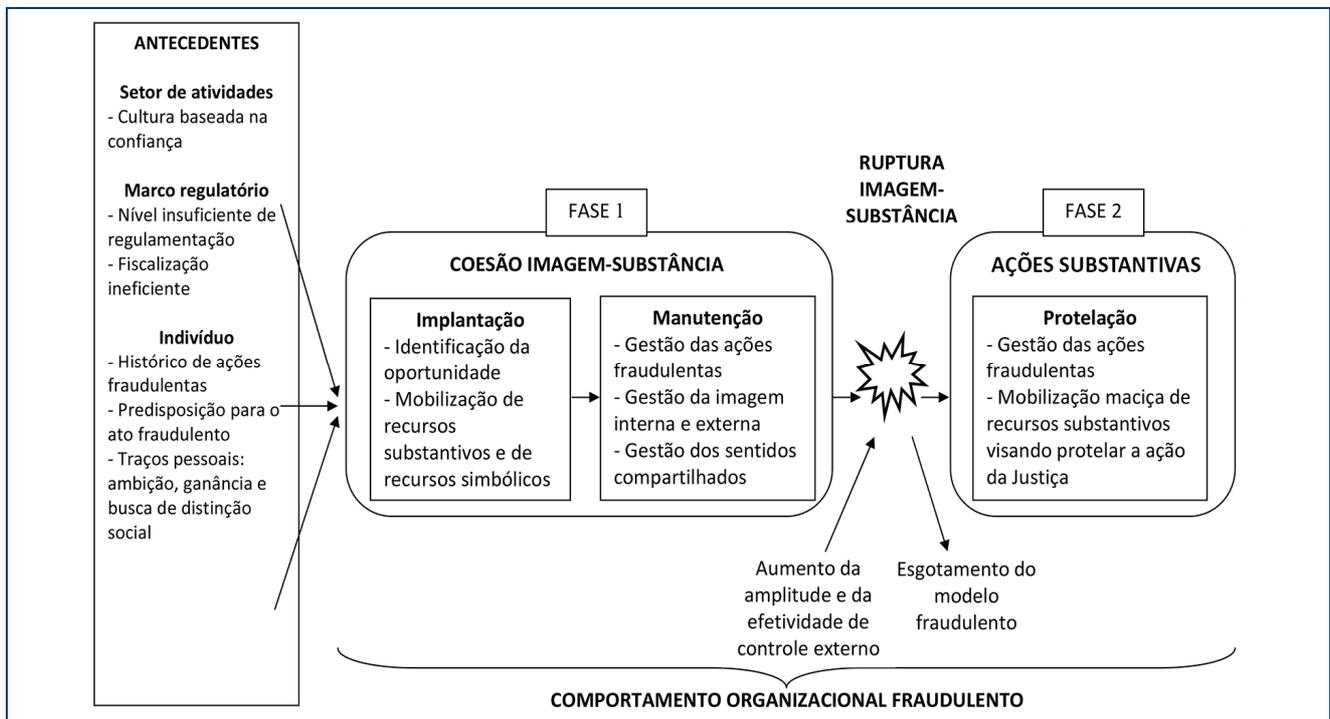
Fontes: Bezerra... (1999); Boi Gordo compra... (1999); Boi Gordo vende... (1999); Clone... (1999); Colonizadora... (2000); Damiani (2001); Do campo... (1995); Eládio... (1999); Fazenda... (2005); Francês... (1999); Grupo... (2001); Limousin... (1999); Bezerros... (1999); Nascimento (1999); Receita... (2001); Rio de Janeiro (2003); São Paulo (2006, 2008).

Proposição de um Modelo Analítico

Nesta seção, nós principais, intermediadas por um momento de ruptura. A figura 1 apresenta de forma esquemática tal processo.

Figura 1

Processo de fraude corporativa na Boi Gordo



Fonte: elaborado pelos autores.

Os antecedentes da fraude corporativa estão relacionados com as características do setor de atividades, do marco regulatório e do indivíduo.

A pecuária no Brasil, hoje classificada como um agronegócio, constitui um setor tradicional, com práticas de negócios e de gestão peculiares. É um setor pujante e bem-sucedido, que experimentou enorme evolução nas últimas décadas. Hoje, ocupa um lugar de destaque na economia. No entanto, sua história é marcada também por conflitos e invasões de terra, desmatamento ilegal, grilagem e até mesmo assassinatos. O caso Boi Gordo foi marcado por uma peculiaridade do setor: a cultura da confiança. O primeiro instrumento de venda da Boi Gordo fazia referência ao "contrato de fica" existente no Mato Grosso, baseado em relações de confiança (RIO DE JANEIRO, 2003). O próprio controlador afirmava que sua empresa era "*superlastreada em confiabilidade*" (SÃO PAULO, 2008). Essa mesma confiança foi largamente explorada na operacionalização da fraude e na obtenção de sucesso na ocultação da dissonância entre substância e imagem com recursos simbólicos.

O marco regulatório, por sua vez, é pouco desenvolvido, de difícil implementação e controle, e ainda sujeito a arranjos políticos locais. No caso Boi Gordo, a oportunidade ocorreu devido a uma lacuna existente no marco regulatório, pois se tratava de um negócio novo. Tal negócio, que mesclava investimento financeiro e atividade agropecuária, era desconhecido, não havendo, então, casos similares nem regulamentação específica que o previsse. Até que o novo tipo de negócio fosse regulamentado, a fraude já estava em curso há muitos anos. A existência dessa lacuna regulatória também permitiu a ocorrência de outras fraudes corporativas no setor, como a Gallus, em 1998 (SAO PAULO, 2004b) e a Avestruz Master, em 2004 (FARIELLO, 2006). A ocorrência desses casos foi, inclusive, importante para a regulamentação dessa nova atividade, o que mais tarde dificultou a continuidade da operação fraudulenta na Boi Gordo.

O indivíduo, o agente fraudador no caso Boi Gordo, caracterizou-se pela ambição. Além disso, apresentou comportamentos desviantes antes mesmo da fraude aqui estudada. Bem articulado, soube criar uma imagem ao mesmo tempo tradicional, moderna e sofisticada para o seu negócio.

A fase 1, a qual denominamos **fase de coesão imagem-substância**, compreende a implantação da fraude e a sua manutenção. Nesse período é concebida a fraude. Para dar suporte ao esquema, são definidas e implantadas ações substantivas e ações simbólicas. A combinação, quando bem orquestrada, pode garantir o sucesso do esquema fraudulento por um período relativamente longo de tempo. É importante registrar que nessa fase, a fraude foi incorporada à rotina dos negócios e passou a incluir os demonstrativos contábeis, sendo de difícil detecção pelos sistemas de controle e governança. Códigos de ética, símbolos de governança e *ratings* passam a ser utilizados pelo agente fraudador, para gerar uma imagem externa positiva.

Ao final da fase 1, o sistema sofre uma ruptura entre substância e imagem. Tal evento é motivado pelo acirramento de suas contradições internas (não seria, de fato, possível manter o esquema fraudulento indefinidamente) e por pressões externas, provocadas pela mudança no sistema de regulação e controle (as ações da CVM). No caso Boi Gordo, foi possível constatar nessa fase uma intensificação dos desvios, gerando pressão financeira e exigindo novos mecanismos para ocultar os desvios. Tal processo provoca desconforto nos agentes (funcionários, analistas e órgãos reguladores), e a dissonância entre substância e imagem ganha espaço na mídia.

A fase 2, a qual denominamos **fase de ações substantivas**, caracteriza-se por uma série de iniciativas, por parte do agente fraudador, visando protelar a ação da Justiça. Nesta fase, cessam, com raras exceções, as ações simbólicas, pois não há mais como sustentar a imagem e a reputação, abaladas com as revelações públicas da fraude. O agente fraudador concentra-se, então, em ações ilícitas para adiar ou escapar das penalidades ou, ainda, mitigar seus efeitos. No caso Boi Gordo, o próprio pedido de falência foi um artifício fraudulento, pois foi feito para gerar conflito de competência, o que por si só adiou por mais de três anos a falência (SÃO PAULO, 2006). Depois do decreto de falência, ainda, houve a criação de outra empresa com irregularidades na CVM para enganar mais uma vez os investidores e proteger o patrimônio pessoal do agente fraudador. Uma vez que essa iniciativa não teve sucesso, foram realizados arrendamentos fictícios, venda de terras e de animais que, finalmente, afastaram o patrimônio da falência (SÃO PAULO, 2006; 2008). Finalmente, em 2009, 21 anos após a criação da Boi Gordo, seu controlador teve a sentença penal anulada no Superior Tribunal de Justiça (STJ) (BRASIL, 2009a), por problemas no processo e expiração de prazo.

O modelo fraudulento de negócio

A fraude na Boi Gordo ocorreu desde a concepção da empresa até sua falência. Seu sucesso por tanto tempo pode ser atribuído a uma síntese, bem orquestrada pelo controlador da empresa, entre ações substantivas e ações simbólicas. A imagem de empreendedor arrojado e visionário, combinada com a imagem de um negócio sólido, idôneo e rentável, atraíram investidores e neutralizavam visões mais críticas.

Uma vez que foi construída a reputação, esta ajudou a neutralizar ou dar novos significados para os sinais negativos que surgiam ou poderiam surgir da realidade. Assim, quando a empresa usou a diversificação para avançar com o processo fraudulento, essa ação estratégica foi indicada e percebida como sinal de pujança de um grande grupo empresarial. Da mesma forma, quando a empresa precisou fazer um grande leilão de matrizes, o que de fato comprometia o futuro do negócio, o evento foi promovido e percebido como sinal de prestígio e poder do controlador. De maneira similar, os supostos investimentos em gestão e tecnologia justificavam, para os investidores, a alta rentabilidade oferecida.

Observamos, por detrás dessas ações, a existência de um modelo fraudulento de negócios, o qual contém os seguintes elementos: (1) a identificação de um nicho de investidores ambiciosos; (2) uma estratégia agressiva e “criativa” de comunicação externa, focando a construção e a manutenção de uma reputação idônea, sólida e

sofisticada; (3) uma estratégia de comunicação interna, combinada com uma política agressiva de remuneração; (4) um conjunto de práticas financeiras e contábeis focadas na realização de desvios e em sua ocultação; (5) um modelo de gestão altamente centralizado; e (6) o culto à personalidade do controlador.

Com base na análise do caso Boi Gordo, nós deduzimos que a forma como as fraudes corporativas ocorrem pode ser melhor entendida: primeiro, a partir de uma visão processual, como uma série de ações tomadas de forma sequencial pelos agentes fraudadores; segundo, como um fenômeno que compreende ações substantivas e ações simbólicas, organicamente associadas de forma a gerar os ganhos ilícitos e, ao mesmo tempo, manter uma aparência de prática usual de negócios (veja ASHFORTH e ANAND, 2003; ANAND, ASHFORTH e JOSHI, 2004); e, terceiro, como fruto de um verdadeiro modelo de negócios, ou seja, um esquema racional que define como a organização captura, cria e distribui valor (veja LONG RANGE PLANNING, 2010).

Conclusão

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para a compreensão do fenômeno das fraudes corporativas. Para isso, realizamos um estudo interpretativo indutivo de um notório caso do gênero ocorrido no Brasil. A seguir, indicaremos contribuições tanto no âmbito da teoria quanto da prática, bem como apresentaremos sugestões para futuras pesquisas.

Contribuição para a teoria sobre fraudes corporativas

Acreditamos que este estudo traga três contribuições para a teoria sobre fraudes corporativas. Em primeiro lugar, ele chama a atenção para um fenômeno relevante e de grande impacto, que poderá ser de interesse de outros pesquisadores brasileiros em estudos organizacionais. Conforme comentamos, os estudos científicos sobre fraudes corporativas no Brasil ainda são poucos, sendo parte considerável deles realizados em outros campos do conhecimento, fora dos estudos organizacionais, como no campo do direito, das finanças e da contabilidade.

Em segundo lugar, esta pesquisa amplia o conhecimento sobre fraudes corporativas, a partir de pontos desenvolvidos em trabalhos anteriores (notadamente BAUCUS, 1994; MACLEAN, 2008; MISANGYI, WEAVER e ELMS, 2008). Os estudos existentes focaram os antecedentes da fraude e os mecanismos de atribuição de significado. Nossa pesquisa procurou contribuir para o entendimento de como as fraudes ocorrem, a partir de uma perspectiva processual. Naturalmente, o desenvolvimento aqui apresentado não tem a pretensão de explicar todos os tipos de fraudes. No entanto, acreditamos que possa ajudar a compreender fraudes corporativas financeiras perpetradas pela alta gestão; que no caso Boi Gordo implicou a camuflagem de esquemas fraudulentos por um longo período por meio de ações simbólicas. Esse também parece ter sido o caso de grandes fraudes, como aquelas envolvendo a Enron e a Madoff, nos EUA, e a Daslu e o Banco Santos, no Brasil.

Em terceiro lugar, este estudo ressalta a dimensão simbólica dos processos de fraude corporativa. Pode-se, de fato, tomar como hipótese que sem tais ações certas fraudes não poderiam se viabilizar ou, ao menos, não poderiam ser mantidas por muito tempo. Entre os casos citados anteriormente, há exemplos notáveis: a Enron possuía e divulgava um exemplar código de ética; Bernard Madoff cultivava uma imagem de filantropo e sábio investidor; a Daslu associou sua imagem ao luxo e ao bom gosto; e o Banco Santos se promovia como uma instituição competente e tecnologicamente avançada, enquanto Edemar Cid Ferreira, seu controlador, cultivava uma imagem de sofisticação cultural e de mecenas das artes. No caso Boi Gordo, o gerenciamento da impressão foi um componente essencial da estratégia do controlador para viabilizar a manutenção do esquema fraudulento por mais de uma década.

Contribuição para a prática administrativa

Quanto à prática administrativa, acreditamos que este estudo traga três contribuições. Em primeiro lugar, o modelo de fraude aqui apresentado chama a atenção para as múltiplas variáveis envolvidas em um processo de fraude corporativa: o setor de atividades, o marco regulatório e o histórico e o perfil do indivíduo (fraudador e investidor). Com isso, a pesquisa sugere que a prevenção ou detecção de fraudes não admite soluções simples. É preciso considerar o conjunto das variáveis. Tal constatação, embora possa parecer trivial, contrapõe-se à maioria das iniciativas usuais de coibição de fraudes corporativas, que são concebidas e implementadas a partir de perspectivas particulares do fenômeno.

Em segundo lugar, ele revela os limites dos sistemas de prevenção e controle, os quais têm sido incorporados como boas práticas de gestão. Naturalmente, a adoção de sistemas de governança, de códigos de ética e de procedimentos de auditoria e *compliance* são bem-vindos. No entanto, não se pode tomá-los pelo valor de face. É preciso investigar a fundo para garantir que foram bem projetados e estão cumprindo seu papel. A adoção cerimonial pode gerar a impressão de que há controle, quando de fato há apenas a aparência de controle.

Em terceiro lugar, ele mostra como o agente fraudador realiza ações substantivas e simbólicas para criar e manter o sistema fraudulento. Nesse sentido, o estudo revela os bastidores do esquema de fraude.

Pensamos que essas contribuições podem ser úteis para três públicos distintos: primeiro, para executivos interessados em reforçar os sistemas corporativos de controle; segundo, para gestores de instituições reguladoras que visem implementar e disseminar práticas mais consistentes de monitoramento em determinados setores de atividade; e, terceiro, para investidores, mesmo aqueles propensos a correr maiores riscos, mas que queiram adotar uma perspectiva mais aprofundada para analisar suas opções de aplicação.

Como se pode observar em diversos casos reais, muitas fraudes corporativas duram anos, gerando considerável prejuízo para terceiros. De forma geral, entendemos que a adoção de uma perspectiva integrada e processual poderá ajudar a prevenir processos fraudulentos e a detectar precocemente sua implementação.

Sugestões para futuras pesquisas

Conforme indicamos na introdução, a literatura científica sobre fraudes corporativas evoluiu consideravelmente nos últimos anos. Além disso, há, hoje, nas melhores instituições de ensino e pesquisa de negócios e de gestão uma preocupação com questões envolvendo ética, sustentabilidade dos negócios e responsabilidade social corporativa. Entretanto, parece-nos que a compreensão do fenômeno ainda não é suficiente. No Brasil, especialmente no campo dos estudos organizacionais, o tema ainda não parece ter despertado o interesse de um número significativo de pesquisadores.

Portanto, sugerimos algumas possibilidades de desenvolvimento. Primeiro, a realização de novos estudos de caso que permitam aprofundar o entendimento de como as fraudes corporativas ocorrem, focando outros tipos de fraudes, diferentes da apresentada neste estudo; no caso, uma fraude corporativa financeira perpetrada pelo principal controlador e executivo de uma empresa. Segundo, a realização de análises sobre a efetividade de mecanismos internos de prevenção e de detecção – tais como os sistemas de governança corporativa, os sistemas internos de controle e as iniciativas de intervenção cultural – voltados para a disseminação de valores virtuosos e condutas éticas. Terceiro, a realização de investigações sobre as falhas de sistemas de prevenção e monitoramento externo, que possam orientar executivos de empresas e gestores de órgãos reguladores a aperfeiçoá-los. Quarto, uma investigação sobre o papel da mídia na construção da imagem positiva das empresas fraudadoras. Os veículos de comunicação constituem uma fonte relevante para a construção de imagens e reputações (veja RODRIGUES, MORIN e STREHLAU, 2009).

Nesse sentido, desejamos que este estudo sirva de incentivo a outros pesquisadores interessados em explorar as lacunas existentes no conhecimento sobre o tema aqui analisado, contribuindo para um maior entendimento a respeito. Da mesma forma, desejamos que essa maior compreensão ajude a aperfeiçoar sistemas de prevenção e controle, coibindo a ação de agentes fraudadores.

Referências

- ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, v. 33, n. 3, p. 670-770, 2008. Special Topic Forum.
- ADLER, P. S. Corporate scandals: it's time for reflection in business schools. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 3, p. 148-149, 2002.
- ALVESSON, M. Organization: from substance to image? **Organization Studies**, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.
- ANAND, V.; ASHFORTH, B. E.; JOSHI, M. Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 2, p. 39-52, 2004.
- ANTUNES, J. Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria de demonstrações contábeis no Brasil. 1998. 227p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Atuária) – FEA-USP, São Paulo, maio 1998.
- ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, p. 1-52, 2003.
- _____; et al. Re-viewing organizational corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 670-684, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUCUS, M. S. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. **Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 699-721, 1994.
- BEASLEY, M. S. et al. Fraudulent financial reporting: consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. **Accounting Horizons**, v. 14, n. 4, p. 441-454, 2000.
- BELKAOUI, A. R.; PICUR, R. D. Understanding fraud in the accounting environment. **Managerial Finance**, v. 26, n. 11, p. 33-41, 2000.
- BEZERRA vale R\$ 210 mil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 set. 1999. AgroFolha. p. 6.
- BEZERROS nascem na neve nas fazendas de Ontário. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 nov. 1999. AgroFolha. p. 2.
- BOI GORDO COMPRA fazenda de 75 mil ha. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 nov. 1999. AgroFolha. p. 3.
- BOI GORDO VENDE Limousin. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 set. 1999. AgroFolha. p. 4.
- BOORSTIN, D. J. **The Image: a guide to pseudo-events in America**. First Vintage Books Edition, Sep. 1992. 319p.
- BRASIL. Câmara dos Deputados. Notas taquigráficas dos depoimentos à Comissão de Defesa do Consumidor, 3 de abril de 2003a. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br>>. Acesso em: 31 ago. 2010.
- _____. Câmara dos Deputados. Projeto de Resolução nº 42 – CPI do Boi Gordo, 2003b. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br>>. Acesso em: 31 ago. 2010.
- _____. Câmara dos Deputados. Proposta de abertura de Fiscalização e Controle da Comissão de Defesa do Consumidor. Novembro de 2003c. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br>>. Acesso em: 31 ago. 2010.

_____. Superior Tribunal de Justiça. Penal e Processual Penal. *Habeas Corpus* nº 76-456-SP (2007/0023654-3), 6ª Turma, Brasília, DF, 4 de agosto de 2009a. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/6067288/habeas-corpus-hc-128714-sp-2009-0027802-8-stj/inteiro-teor>>. Acesso em: 9 set. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2148/2009 do Tribunal de Contas da União, em 17 de setembro de 2009b. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 16 set. 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1030/2010 do Tribunal de Contas da União, em 19 de maio de 2010. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 16 set. 2010.

CARSON, T. L. Self-interest and business ethics: some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n. 4, p. 389-394, 2003.

CLONE será gerado em laboratório na cidade de Madison. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 7 dez. 1999. AgroFolha. p.1.

COHEN, L. E.; FELSON, M. Social change and crime rate trends: a routine activity approach. *American Sociological Review*, v. 44, n. 4, p. 588-605, 1979.

COLONIZADORA Boi Gordo – lançamento. Vídeo promocional de lançamento da Colonizadora Boi Gordo. 2000. Disponível em: <<http://youtube.com>>. Acesso em: 4 set. 2010.

CORLEY, K. G; GIOIA, D. A. Identity ambiguity in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.

COSTA, A. P. P. **Casos de fraudes corporativas financeiras: antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados**. 2011. 176p. Tese (Doutorado) – FGV-EAESP, São Paulo, 2011.

DABOUD, A. J. et al. Top management team characteristics and corporate illegal activity. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 138-170, 1995.

DAMIANI, M. Como perdi meu boi gordo. **Isto é Dinheiro**, São Paulo, Edição 217, 12 out. 2001. Finanças. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/15515_EXCLUSIVO+COMO+PERDI+MEU+BOI+GORDO>. Acesso em: 4 set. 2010.

DO CAMPO à cidade: a estrada da comunicação. Prêmio Nacional de Opinião Pública, categoria Público Consumidor, 1995, concedido pelo Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas, 2ª Região, São Paulo/Paraná. **CONRERP em Ação**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 2, dez. 1995.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELÁDIO é das Fazendas Reunidas Boi Gordo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 jun. 1999. AgroFolha. p.1.

FARIELLO, D. A História da Avestruz Master. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 nov. 2006. Disponível em: <cesartiburcio.wordpress.com/2006/11/17/a-historia-da-avestruz-master/>. Acesso em: 27 ago. 2009.

FAZENDA Guaporé I. Vídeo feito cinco anos após o lançamento da Colonizadora Boi Gordo. 2005. Disponível em: <www.youtube.com>. Acesso em: 10 set. 2010.

FRANCÊS tem boa média no Moinho. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 de junho de 1999. AgroFolha, Leilões e Criação. p. 6.

GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (Eds.). **Applied impression management: how image-making affects managerial decisions**. Newbury Park: Sage, 1991. 294p.

- GIROUX, G. What went wrong? Accounting fraud and lessons from the recent scandals. **Social Research**, v. 75, n. 4, p. 1205-1238, 2008.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine Publishing Company, 1979. 271p.
- GRUPO compra fazenda para confinar 20 mil bois cruzados em Mato Grosso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 mar. 2001. AgroFolha, Leilões e Criação. p. 6.
- HENDERSON, M.; GREGORY OAKES, M.; SMITH, M. What Plato knew about Enron. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. 4, p. 463-471, 2009.
- HILL, C. W. L. et al. An empirical examination of the causes of corporate wrongdoing in the United States. **Human Relations**, v. 45, n. 10, p. 1055-1076, 1992.
- HSIEN, L. F.; TSAI, Y. T. Information asymmetry, creative accountings and moral choice: an apocalypse of Procomp Informatics Ltd. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, n. 2, p. 64-73, 2005.
- IONESCU, L. The mechanism of the largest Ponzi scheme in history and its wide-felt impact on the global financial architecture. **Economics, Management & Financial Markets**, v. 5, n. 3, p. 245-250, 2010.
- JAMAL, K.; JOHNSON, P. E.; BERRYMAN, R. G. La detection des effets de mise en scene dans les etats financiers. **Recherche Comptable Contemporaine**, v. 12, n. 1, p. 107-130, 1995.
- LIMOUSIN faz média de R\$ 10,4 mil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 ago. 1999. AgroFolha. p. 3.
- LONG RANGE PLANNING, v.43, n.2, 2010. **Special Issue: Business Models**.
- MACLEAN, T. L. Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1/2, p. 3-16, 2008.
- MISANGYI, V. F.; WEAVER, G. R.; ELMS, H. Ending corruption: the interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 750-770, 2008.
- MOURA, D. Análise dos Fatores de convencimento do juízo brasileiro quanto à ocorrência de fraude contábil: um estudo de caso múltiplo da Gallus, da Encol e do Banco Santos. 2007. 103p. Dissertação (Mestrado Internacional –MIM) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- NASCIMENTO, S. Fazenda confina vaca receptora em MT. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 ago. 1999. AgroFolha, Leilões e Criação. p. 8.
- OLIVEIRA, A. Q. **O rodízio de firmas de auditoria e seu impacto nas demonstrações contábeis**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – PUC SP, São Paulo, 2005.
- PHILLIPS, N.; DI DOMENICO, M. L. Discourse analysis in organizational research: methods and debates. In: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Eds.). **The handbook of organizational research methods**. London: Sage, 2009, p. 549-565.
- PINTO, J.; LEANA, C. R.; PIL, F. K. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 3, p. 685–709, 2008.
- RAMOS, M. O golpe do boi gordo. **Veja online**, São Paulo, Edição 1.726, 14 nov. 2001. Economia e Negócios. Disponível em: <veja.abril.com.br/141101/p_118.html>. Acesso em: 05 set. 2010.
- RECEITA alcançou R\$852 mil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 set. 2001. AgroFolha, Leilões e Criação. p. 6.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Comissão de Valores Mobiliários. Inquérito administrativo nº 17/01. Voto da relatora da sessão de julgamento, de 17 de setembro de 2003. Disponível em: <www.cvm.org.br>. Acesso em: 1 jun. 2009.

- RODRIGUES, A. L.; MORIN, E.; STREHLAU, S. A imagem de executivos na mídia: um estudo com jornais de Québec. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2009.
- ROSNER, R. L. Earnings manipulation in failing firms. **Contemporary Accounting Research**, v. 20, n. 2, p. 361-408, 2003.
- SÁ, A. L.; HOOG, W. A. Z. **Corrupção, fraude e contabilidade**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008. 187p.
- SANCHES, M. V. **Sistemas de controles internos e de fiscalização: uma análise crítica das normas específicas**. 2007. 118p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SÃO PAULO (Estado). 1ª Vara Cível. Sentença de Falência. Processo de Falência nº 000.02.171131-3, de 2 de abril de 2004a. Disponível em: <<http://www.almeidapaiva.adv.br>>. Acesso em: 10 out. 2010.
- _____. 19ª Vara Cível Central. Processo nº 000.02.093644-3, de 7 de maio de 2004b. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2004-mai-20/proprietario_gallus_condenado_11_anos_prisao?pagina=5>. Acesso em: 24 jun. 2009.
- _____. 1ª Vara Cível do Foro Central da Comarca da Capital. Laudo Contábil da Falência. Processo de falência nº 583.00.2002.171131-3, de 17 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.albg.com.br/si/site/jornal_materia?codigo326>. Acesso em: 24 jun. 2009.
- _____. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 449.551.4/3-00 – Voto nº 9.798, de 10 de abril de 2007. Disponível em: <<http://massafalidaboigordo.com.br>>. Acesso em: 24 jun. 2009.
- _____. 1ª Vara Cível. Sentença Condenatória em 1ª Instância do processo penal falimentar nº 000.06.000023-6, de 31 de março de 2008. Disponível em: <http://www.almeidapaiva.adv.br/novo/template_geral.php?id644>. Acesso em: 24 jun. 2009.
- SCHNATTERLY, K. Increasing firm value through detection and prevention. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 587-614, 2003.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SUDDABY, R. From the editors: what grounded theory is not. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 633–642, 2006.
- TJ decreta extensão da falência da Boi Gordo a outras empresas. **Estadão Online**, 24 abr. 2006. Disponível em: <www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006/not20060424p34768.htm>. Acesso em: 30 set. 2010.
- WESTPHAL, J. D.; GRAEBNER, M. E. A matter of appearances: how corporate leaders manage the impressions of financial analysts about the conduct of their boards. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 15–43, 2010.
- ZAHRA, S. A.; PRIEM, R. L.; RASHEED, A. A. The antecedents and consequences of top management fraud. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 803-828, 2005.