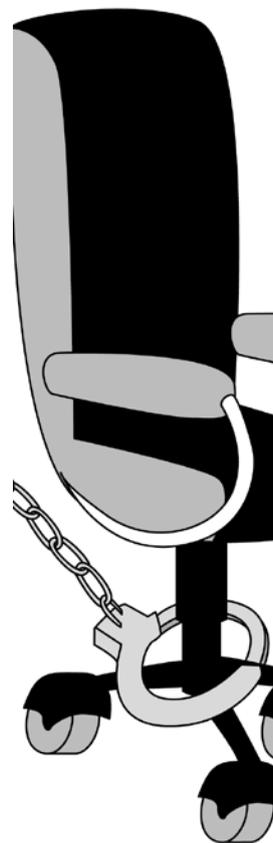


## FRAUDES CORPORATIVAS

**Ana Paula Paulino da Costa** ana.costa@prof.bsp.edu.br  
Professora da Business School São Paulo – São Paulo – SP, Brasil

**Thomaz Wood Jr.** thomaz.wood@fgv.br  
Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – São Paulo – SP, Brasil



### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, escândalos envolvendo fraudes corporativas ganharam manchetes na mídia. Casos traumáticos, tais como Enron, Global Crossing e Bernard L. Madoff, nos Estados Unidos, e Banco Santos, Boi Gordo e Daslu, no Brasil, foram analisados e debatidos. Uma busca no Google, realizada em março de 2012, com o termo fraude corporativa, retornou mais de um milhão de entradas, atestando a “popularidade” do tema.

Fraudes corporativas podem gerar prejuízos bilionários para investidores, clientes e fornecedores. Em muitos casos, levam as empresas ao desaparecimento, ceifando empregos e gerando im-

pactos negativos sobre a comunidade. Além disso, podem abalar a confiança de clientes, acionistas e investidores em determinadas indústrias e instituições, com resultados desfavoráveis para a sociedade. Finalmente, as fraudes têm levado a um aumento do nível de controle sobre as operações, com consequências negativas sobre os custos e, por decorrência, sobre a competitividade das empresas e de setores inteiros.

A magnitude e importância do fenômeno levaram diversos pesquisadores a investigá-lo, buscando explicações para as suas causas e os seus condicionantes (e.g. BAUCUS, 1994; MACLEAN, 2008). Como o tema tem natureza complexa, envolvendo aspectos

financeiros, institucionais, culturais e comportamentais, diversas áreas – tais como: Finanças, Contabilidade, Direito e Estudos Organizacionais – passaram a pesquisá-lo, cada uma a partir de sua ótica. Com isso, foi produzida uma literatura heterogênea, com diferentes perspectivas e níveis de análise.

No campo de Estudos Organizacionais, os estudos produzidos sobre o tema têm procurado responder a questões relacionadas a “quando a fraude ocorre” e “por que a fraude ocorre” (e.g. HILL e outros, 1992; SCHNATTERLY, 2003). Entretanto, conforme apontado por Ashforth e outros (2008), parecem faltar estudos que tratem de “como a fraude ocorre”.

De fato, para compreender

como a fraude ocorre é preciso percebê-la como um processo. Uma fraude é fruto de ações coordenadas, que ocorrem ao longo do tempo. Seu estudo deve abranger tanto o contexto no qual o processo fraudulento ocorre quanto as formas pelas quais os agentes fraudadores desenvolvem e mantêm tais esquemas (veja *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 2008). Além disso, o estudo das fraudes deve envolver os aspectos substantivos, relacionados às ações efetivamente realizadas, e os aspectos simbólicos, relacionados às atividades de gerenciamento da impressão, essenciais para manter o esquema (MISANGYI, WEAVER, ELMS, 2008).

No Brasil, os estudos sobre fraudes corporativas têm focado primordialmente questões normativas contábeis (e.g, SANCHES, 2007), procedimentos de auditoria (e.g, ANTUNES, 1998; OLIVEIRA, 2005) e questões jurídico-criminais (e.g, MOURA, 2007). Apesar do considerável impacto econômico e simbólico das fraudes, são ainda raros os estudos que focam os executivos como agentes fraudadores e a fraude como um processo.

O objetivo desta pensata é contribuir para a compreensão do fenômeno das fraudes corporativas. Para isso, nós lançamos a seguinte questão: que componentes um modelo teórico capaz de explicar como as fraudes corporativas ocorrem deve conter? Nós procuramos sistematizar o conhecimento sobre o tema e sugerimos a adoção de um modelo teórico integrado, o qual se baseia em uma perspectiva processual.

O restante do texto está organizado da seguinte forma: primeiro, nós tratamos da definição do termo fraude corporativa. Em se-

guida, sistematizamos os diversos fatores relacionados à fraude, em diferentes níveis de análise. Então, propomos o desenvolvimento de um modelo teórico integrado. Finalmente, indicamos implicações para a teoria e para a prática administrativa, e sugerimos uma agenda de pesquisa para futuro desenvolvimento do tema.

## CONCEITO DE FRAUDE CORPORATIVA

De maneira genérica, uma fraude é “qualquer ato ardiloso, enganoso, de má-fé, com o intuito de lesar ou ludibriar outrem, ou de não cumprir determinado dever” (HOU-AISS, 2007). 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.

Na literatura científica a respeito de fraudes, é possível identificar aspectos comuns que possibilitam a construção de uma definição operacional: a motivação dos fraudadores (BAUCUS, 1994); a presença de alvos disponíveis (MOURA, 2007); a inexistência ou a insuficiência de controles internos ou externos (COHEN e FELSON, 1979); e a desorganização social ou a perda de valores sociais e morais (BELKAOUI e PICUR, 2000; SCHNATTERLY, 2003).

Com base nessas elaborações e aspectos comuns, nós definimos 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”.

## FATORES RELACIONADOS À FRAUDE CORPORATIVA

Apresentaremos, a seguir, uma compilação dos componentes relacionados à fraude corporativa. Para tal, utilizaremos uma classificação em níveis de análise, adaptada com base nos trabalhos de Baucus (1994) e Ashforth e outros (2008): (1) sociedade; (2) marco regulatório; (3) setor de atividades; (4) organização; e (5) indivíduo.

### Sociedade

O primeiro componente a ser considerado é a sociedade, com sua cultura, sua história e seus valores, assim como os comportamentos que aceita e que condena. Diferentes sociedades apresentam diferentes graus de prática e aceitação de comportamentos corruptos. A Transparência Internacional, uma organização social, divulga anualmente um *ranking* de percepção de corrupção. Quanto melhor a posição no *ranking*, mais forte a percepção compartilhada sobre a ausência de práticas desviantes ou corrupção. Com uma nota 3.8 (sobre 10.0), o Brasil situa-se em 73º lugar, entre 183 países (TRANSPARENCE INTERNATIONAL, 2011), muito distante dos países mais “limpos” do mundo.

Em determinados contextos sociais, com a ausência ou desintegração das normas sociais, ou anomia (DURKHEIM, 1983), cria-se um ambiente propenso para a corrup-

ção e para a realização de fraudes. Conforme indicado pela Teoria da Pressão (MERTON, 1957), tal condição pode ser acompanhada de uma combinação de busca por sucesso e projeção social e disponibilidade de meios ilegítimos para alcançar tais objetivos.

De fato, há, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, uma pressão social sobre os indivíduos para que estes sejam percebidos como bem-sucedidos na vida e no trabalho. De maneira análoga, a abertura de mercados, ocorrida a partir dos anos 1980, aumentou a pressão sobre o desempenho das empresas e, por consequência, destas sobre seus profissionais (veja ZAHRA, PRIEM, RASHEED, 2005).

De modo complementar, parece haver um esmaecimento da linha divisória entre comportamentos éticos e comportamentos não éticos, originado em um sistema educacional que deixou de condenar com a ênfase necessária práticas não idôneas na condução dos negócios (veja ADLER, 2002). De maneira significativa, uma pesquisa realizada nos Estados Unidos revelou que são os estudantes de MBA os mais propensos a cometer atos ilícitos (BRADSHAW, 2006).

### Marcos regulatórios

O segundo componente a ser considerado é constituído pelos marcos regulatórios. Alguns autores advogam que as fraudes podem ser consideradas como fruto da corrupção sistêmica do capitalismo, em função de estarem espalhadas pela economia, envolvendo organizações públicas e privadas, organizações sociais e até mesmo instituições religiosas (BADAWI, 2005). De acordo com tal lógica, há, la-

tentes no sistema econômico, uma oferta e uma demanda por fraudes. Em determinadas circunstâncias, esses movimentos convergem, produzindo uma fraude (ASHFORTH e outros, 2008). Para combater tais ocorrências, porém também com outros objetivos, existem os marcos regulatórios, constituídos setorialmente e responsáveis por estabelecer as regras de funcionamento, os sistemas de governança e o nível de transparência.

Quanto mais desregulamentado o mercado, maior a probabilidade de emergirem normas espontâneas, que não são necessariamente explícitas nem seguidas conscientemente, mas são praticadas e assimiladas socialmente. Duran (2007) observa que, em mercados não regulamentados, as empresas organizam-se de modo a criar regras de proteção contra atos fraudulentos.

Por outro lado, o marco regulatório nem sempre é eficaz na prevenção de fraudes. A promulgação da Lei Sarbanes Oxley, aprovada em 2002, após os escândalos de fraudes corporativas nos Estados Unidos, foi uma tentativa de aumentar o controle, ampliar a responsabilização por práticas não idôneas e aplicar punições mais severas às empresas e seus executivos (ASHFORTH e outros, 2008; BORGERTH, 2007; GORNIK-TOMASZEWSKI e MCCARTHY, 2005). No entanto, apesar do notável aumento do nível de controle, é polêmico afirmar que o sistema imposto é eficaz na prevenção de fraudes corporativas. Pode-se considerar que o marco regulatório e, especialmente, as leis de combate a atos ilícitos e as normas de melhoria do sistema de governança corporativa constituem moderadores das fraudes corporativas,

porém de eficácia limitada. De fato, o marco regulatório não elimina as fraudes corporativas, porém pode interferir no comportamento dos agentes fraudadores, tornando sua ação mais difícil e, pode-se tomar como hipótese, mais sofisticada.

### Setor de atividades

O terceiro componente a ser considerado é o setor de atividades, ou as indústrias. As características do setor de atividades podem facilitar ou coibir a ocorrência de fraudes. Entre tais características, destacaremos a cultura, a pressão competitiva e o nível de heterogeneidade.

A literatura científica sobre corrupção e fraudes corporativas identifica casos de indústrias nas quais há uma verdadeira cultura de fraude, fazendo com que a probabilidade de ocorrência de atos ilícitos seja maior (BAUCUS e NEAR, 1991). Três vetores alimentam tal contexto: primeiro, a percepção de que as punições para atos ilícitos não são severas, em função de casos ocorridos na própria indústria (ZAHRA, PRIEM, RASHEED, 2005); segundo, o processo isomórfico (DIMAGGIO e POWELL, 1983), ou contaminação gradativa da indústria por práticas fraudulentas; e terceiro, a existência de um marco regulatório incompleto, desatualizado ou vulnerável (DABOUD e outros, 1995).

Outro fator que pode também contribuir para a ocorrência de fraudes é a pressão competitiva, eventualmente combinada com a escassez ou o alto custo de recursos. Tal condição pode levar os executivos e empresários a buscar resultados de curto prazo, eventualmente com uso de expedientes ilícitos (veja BAUCUS e NEAR, 1991).

De modo similar, a heterogeneidade, ao tornar o negócio e a gestão mais complexos, mais difíceis de serem entendidos e administrados, favorece a ocorrência da fraude (ZAHRA, PRIEM, RASHEED, 2005; PINTO, LEANA, PIL, 2008). Essa condição pode ter duplo efeito facilitador sobre a ocorrência de fraudes: por um lado, aumenta a pressão e a dificuldade para se obterem resultados; e, por outro, cria oportunidades que podem ser exploradas por agentes fraudadores.

## Organização

O quarto componente a ser considerado é a organização, o *locus* principal da fraude corporativa, no qual o delito é planejado e realizado. A literatura científica que trata de fraudes corporativas com foco na organização costuma mirar os sistemas internos de controle (veja SCHNATTERLY, 2003). Tais sistemas existem, supostamente, para garantir o nível adequado de controle das operações, gerenciar riscos e assegurar a perenidade dos negócios. Entretanto, Ashforth e outros (2008) e Westphal e Graebner (2010) observam que não é incomum que tais sistemas tenham papel apenas cerimonial, fazendo parte de listas de boas práticas de gestão, porém não tendo efeito preventivo real. Examinaremos, a seguir, tais sistemas, porém procuraremos dar-lhes um tratamento mais amplo. Iniciaremos pela questão da cultura organizacional. Em seguida, abordaremos os sistemas de governança. Finalmente, trataremos dos sistemas de controle propriamente ditos, incluindo sistemas internos e também os sistemas externos.

A cultura organizacional tem papel relevante na orientação dos

comportamentos dos indivíduos, portanto pode ter papel moderador em processos de fraudes. Na base da cultura organizacional, estão os valores e os pressupostos sobre o que é certo e errado (SCHEIN, 2009). Tais valores e os pressupostos norteiam as decisões tomadas na organização. A cultura organizacional pode tanto coibir fraudes, reforçando valores relacionados a comportamentos éticos (STANSBURY e BARRY, 2007; TREVIÑO e outros, 1999), quanto estimulá-las, reforçando valores relacionados a comportamentos não éticos (ASHFORTH e ANAND, 2003). Anand, Ashforth e Joshi (2004) afirmam que a Enron, a WorldCom e a Parmalat lançaram mão de mecanismos culturais para envolver toda a empresa no processo de fraude.

Os sistemas de governança corporativa experimentaram enorme desenvolvimento e disseminação nas últimas décadas. São hoje considerados como fonte importante de prevenção de fraudes cometidas pela alta gestão (SCHNATTERLY, 2003). Os conselhos de administração podem atender às listas de boas práticas, porém não garantem a eficácia na prevenção de fraudes corporativas (ABBOTT, PARK, PARKER, 2000; PERSONS, 2006). A estrutura e os processos da organização podem, eventualmente, ser projetados para isentar de responsabilidade a cúpula administrativa nos casos de atos desviantes (PINTO, LEANA, PIL, 2008).

Os sistemas de controle podem ser subdivididos em diversos tipos: por sanção legal e regulatória, por sanção social, por normas e procedimentos, por recompensa, por monitoramento ético e por autocontrole (veja LANGE, 2008). Cada

um deles apresenta características e capacidades diferentes, manifestando-se de maneira combinada peculiar em cada *locus* organizacional. Vejamos um a um:

- O controle por sanção legal e regulatória existe para coibir fraudes. Entretanto, seu efeito de dissuasão é restrito, porque a punição raramente é proporcional ao porte da organização ou aos ganhos conseguidos com a fraude. Assim, seu efeito fica sensivelmente reduzido, sendo considerado, por certos autores, como fator de estímulo à corrupção (IVANCEVICH e outros, 2003).
- O controle por sanção social, ou julgamento externo, tem como fontes principais a mídia, as associações de classe e as agências de classificação de riscos. Tais agentes exercem influência sobre o comportamento dos gestores, pois têm o poder de expor para o público externo condutas ilícitas realizadas pela organização e por seus profissionais. No entanto, as organizações podem mitigar o efeito das ações desses agentes, investindo preventivamente em selos, certificados e ações sociais, ou gerenciando eventuais crises.
- O controle por normas e procedimentos está presente em todo tipo de organização. Tal sistema é especialmente importante em grandes organizações, com diversas divisões e gestão descentralizada. Para a organização, o desafio é manter o nível adequado de controle e, ao mesmo tempo, garantir certo nível de liberdade para os negócios, o que é necessário para ter agilidade em mercados instáveis e competitivos.

No entanto, tal condição de equilíbrio, difícil de atingir, gera lacunas e imperfeições, que podem ser aproveitadas para a realização de fraudes (ZAHRA, PRIEM, RASHEED, 2005; HAMDANI e KLEMENT, 2008).

- O controle por recompensa, composto por salário, bônus, remuneração variável, opções de ações, benefícios e outros componentes, tem caráter estratégico para as organizações. Ele permite relacionar os resultados alcançados pela organização aos ganhos dos profissionais responsáveis por gerar tais resultados. Entretanto, a complexidade de sua gestão e a ação de grupos internos de interesse, os quais buscam ganhos excepcionais, podem gerar distorções no sistema (DELVES, 2004).
- O controle por monitoramento ético é constituído por códigos de ética e por procedimentos e normas internas, os quais são projetados para incentivar os indivíduos a se oporem a práticas corruptas e a denunciarem atos desviantes (GIOIA, 1992). Porém, ao codificar e explicitar comportamentos desejáveis e indesejáveis, o sistema de vigilância pode levar os profissionais a ignorar situações não previstas (LANGE, 2008), limitando a capacidade dos indivíduos de gerenciar ambiguidades éticas, levando-as a uma atrofia de competência (STANSBURY e BARRY, 2007).
- O autocontrole ajuda a coibir práticas fraudulentas quando as normas implícitas internas e os valores são virtuosos. Entretanto, muitas organizações desenvolvem normas implíci-

tas internas e valores viciosos, caracterizados pela busca de resultados a qualquer preço e por uma atitude permissiva em relação a comportamentos desviantes (LANGE, 2008).

### Indivíduo

O quinto componente a ser considerado é constituído pelos indivíduos. Eles (e elas) são, obviamente, os agentes dos atos fraudulentos. No entanto, sua racionalidade e seu comportamento são influenciados pelo ambiente e pela cultura organizacional. Ambientes e culturas organizacionais não éticos, além de incentivarem o comportamento corrupto, conferem-lhe legitimidade (BUTTERFIELD, TREVIN, WEAVER, 2000). Tal condição induz os indivíduos a se submeterem a práticas desviantes, ainda que não obtenham vantagem pessoal com elas (ASHFORTH e outros, 2008).

Analisando a literatura científica existente, observamos que os estudos sobre fraudes corporativas centrados no indivíduo seguem duas trilhas. A primeira trilha foca a predisposição pessoal para o ato fraudulento. A segunda trilha foca a adesão cognitiva do indivíduo ao sistema fraudulento.

A predisposição do indivíduo para o ato fraudulento costuma ser atribuída a diversos fatores, entre os quais se destacam: a falta de integridade e de identidade moral, a dificuldade de autocontrole (a qual gera forte propensão a correr riscos), o baixo nível de desenvolvimento cognitivo moral e o comportamento psicopatológico (ASHFORTH e outros, 2008). O histórico de um indivíduo e de uma organização podem fornecer informações importantes acerca de

comportamentos desviantes. Se já houve um evento desviante, este provavelmente se repetirá (DABOUD e outros, 1995).

A adesão cognitiva do indivíduo ao sistema fraudulento pode ser explicada por meio da Teoria da Associação Diferencial (SUTHERLAND, 1940). De acordo com tal teoria, o comportamento delituoso pode abranger, no indivíduo, uma série de processos: o aprendizado das técnicas para praticar a fraude, a identificação das situações em que tais técnicas podem ser utilizadas e o desenvolvimento e a sedimentação de ideias para legitimar o crime. As práticas desviantes podem ser explicadas pela falha no reconhecimento da natureza moral das situações (BUTTERFIELD, TREVIN, WEAVER, 2000), pela rotinização dos desvios cognitivos (ASHFORTH e ANAND, 2003), pela adequação do comportamento a ideologias racionalizadas (ANAND, ASHFORTH, JOSHI, 2004) e pelo uso de roteiros cognitivos que tendem a excluir dimensões éticas (GIOIA, 1992). Esses processos e práticas naturalizam as ações fraudulentas, tornando-as cognitivamente aceitáveis para o indivíduo que as comete ou que delas participa.

## MODELO TEÓRICO INTEGRADO

Até este ponto do texto, nós compilamos os diversos componentes que orbitam no sistema da fraude corporativa: a sociedade, o marco regulatório, o setor de atividades, a organização e o indivíduo, identificando lacunas e características que podem favorecer os atos fraudulentos. Nesta seção, proporemos

a articulação de tais componentes na direção da construção de um modelo teórico integrado, que explique, a partir de uma perspectiva processual, como a fraude ocorre.

Nosso ponto de partida é dado pelo trabalho de Baucus (1994), que identificou três grupos de fatores situacionais antecedentes à fraude: pressão, oportunidade e predisposição para a fraude. A pressão é fruto do ambiente competitivo, 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, novamente, das características organizacionais.

O modelo de Baucus (1994) trata apenas dos antecedentes da fraude, sendo capaz de responder à questão “por que a fraude ocorre?”. Acreditamos que, para apreender a totalidade do fenômeno, é preciso avançar na construção de um modelo mais abrangente. Para isso, recorreremos ao trabalho de MacLean (2008), que introduziu uma variável moderadora, relacionada à cultura e a 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 maneira mais precisa, nos esquemas compartilhados pelos profissionais dentro de um determinado ambiente organizacional.

A fim de avançar no desenvolvimento, recorreremos também ao trabalho de Misangyi, Weaver e Elms (2008). Esses autores aprofundaram a trilha de investigação aberta por MacLean (2008), de-

talhando a questão dos processos cognitivos e dos esquemas compartilhados. Ao explorarem a dimensão simbólica, abriram um caminho promissor para explicar como a fraude ocorre.

Nós procuramos combinar os trabalhos precedentes de Baucus (1994), MacLean (2008) e Misangyi, Weaver e Elms (2008), considerando-os como contribuições de uma mesma linha evolutiva. O primeiro proporciona uma compreensão das origens da fraude, enfatizando os fatores antecedentes. Os dois seguintes facilitam a compreensão da criação dos significados (recursos simbólicos) para as práticas fraudadoras (recursos substantivos) em diferentes níveis de análise.

A partir de um ponto de vista processual, podemos afirmar que a fraude corporativa ocorre por causa 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, a qual compreende a identificação de uma oportunidade para ganhos ilícitos, assim como a identificação dos recursos substantivos e simbólicos para executar a fraude pretendida;
- A segunda etapa é a implantação do esquema fraudulento, a qual inclui a mobilização de recursos substantivos e simbólicos, e a neutralização dos sistemas de controle, internos e externos; e
- A terceira etapa é a manutenção do esquema fraudulento, a qual compreende a administração do esquema fraudulento e o gerenciamento da impressão, voltado para o público interno e para o público externo. De

fato, o gerenciamento da impressão parece ser um fator crítico de sucesso para as fraudes corporativas. É a aplicação de técnicas de manipulação da imagem e dos sentidos que permite criar a ilusão de idoneidade e solidez por longos períodos, encobrendo a existência de práticas ilícitas.

Dessa forma, um modelo teórico integrado capaz de explicar como a fraude corporativa ocorre deve conter os seguintes elementos: primeiro, os componentes ambientais: sociedade, marco regulatório e setor de atividades; segundo, a organização, *locus* da fraude, e o indivíduo, agente da fraude; e, terceiro, as três etapas mencionadas acima: a concepção, a implantação e a manutenção da fraude corporativa. Ou seja, a compreensão de como a fraude corporativa ocorre deve considerar todos esses elementos e componentes, a partir de uma perspectiva integrada e processual.

## CONCLUSÃO

Desenvolvemos esta *pensata* com o objetivo de contribuir para a compreensão do fenômeno das fraudes corporativas e estimular novas pesquisas a respeito do tema. Nós lançamos a seguinte questão: que componentes um modelo teórico capaz de explicar como as fraudes corporativas ocorrem deve conter? Para respondê-la, nós procuramos sistematizar o conhecimento sobre o tema e identificamos os elementos de um modelo teórico, o qual se baseia em uma perspectiva processual. Nesta seção final, indicaremos con-

tribuições do estudo para a teoria e para a prática, e sugeriremos uma agenda para futuras pesquisas.

### **Contribuição para a teoria em Estudos Organizacionais**

Acreditamos que este trabalho traz duas contribuições para a teoria. Em primeiro lugar, chama a atenção para um fenômeno importante e de grande impacto, que poderá ser de interesse de outros pesquisadores em Estudos Organizacionais. Conforme comentamos, os estudos científicos sobre fraudes corporativas no Brasil são ainda poucos, sendo parte deles realizada em outros campos do conhecimento, tais como Direito, Finanças e Contabilidade.

Em segundo lugar, este trabalho avança o conhecimento sobre fraudes corporativas, com base em desenvolvimentos de trabalhos anteriores, proporcionando uma compreensão sobre como as fraudes ocorrem. Acreditamos que o modelo teórico integrado, aqui proposto, poderá facilitar a análise de casos reais.

### **Contribuição para a prática administrativa**

Quanto à prática administrativa, pensamos que este trabalho traz três implicações. Em primeiro lugar, ele chama a atenção para as múltiplas variáveis envolvidas em um processo de fraude corporativa, em diferentes níveis de análise, revelando tratar-se de um fenômeno complexo. Com isso, o trabalho indica que a prevenção ou detecção de fraudes não admite soluções simples.

Em segundo lugar, ele revela os limites dos sistemas de prevenção e controle, os quais têm sido in-

corporados como boas práticas de gestão. Naturalmente, a adoção de modernos sistemas de governança, códigos de ética e procedimentos de auditoria e *compliance* devem ser bem-vindos. No entanto, não se pode tomá-los pelo valor de face. É preciso investigar profundamente para certificar-se de que foram bem-projetados e estão cumprindo seu papel. É preciso, também, que os órgãos de normatização, regulação e fiscalização aprimorem seus sistemas, indo além da verificação de informações fornecidas pelas empresas.

Em terceiro lugar, ele ressalta o uso de recursos simbólicos no desenvolvimento de esquemas fraudulentos e para a manutenção das fraudes corporativas. De fato, a dimensão simbólica parece ser essencial nesses processos. Sem a indução de certos traços culturais e o gerenciamento da imagem externa, muitas fraudes provavelmente não se materializariam.

Acreditamos que essas contribuições podem ser úteis para dois públicos distintos: executivos interessados em reforçar os sistemas corporativos de controle e gestores de instituições reguladoras que visem disseminar práticas mais robustas de monitoramento de setores de atividade. Pensamos que a adoção de uma perspectiva integrada poderá ajudar a prevenir processos fraudulentos e a detectar precocemente sua implementação.

### **Agenda para futuras pesquisas**

Conforme pudemos perceber em nossa pesquisa, os trabalhos científicos sobre fraudes corporativas e temas afins já contam ao menos duas décadas. Nos últimos anos, em função da ocorrência

de grandes escândalos, o interesse acadêmico parece ter aumentado (veja *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 2008). Há, nas instituições de ensino e pesquisa de gestão dos nossos dias, uma sólida preocupação com questões envolvendo ética, sustentabilidade dos negócios e responsabilidade social corporativa. O tema fraudes corporativas relaciona-se diretamente a essa preocupação. Por outro lado, parece-nos que a compreensão do fenômeno ainda não é suficiente.

Indicamos, portanto, algumas possibilidades de desenvolvimento. Primeiro, a realização de estudos de caso os quais permitam realizar análises mais profundas sobre como as diversas variáveis interagem para gerar os esquemas fraudulentos. Segundo, a realização de estudos mais detalhados sobre o uso de recursos simbólicos na manutenção de fraudes, tanto internamente à organização – manipulação de traços culturais – quanto externamente à organização – manipulação da imagem. Terceiro, a realização de análises sobre a efetividade de mecanismos de prevenção, tais como os sistemas de governança corporativa, os sistemas internos de controle e as iniciativas de intervenção cultural, voltadas para a disseminação de valores virtuosos e condutas éticas. E, quarto, 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.

Registramos, finalmente, que acreditamos que estudos sobre fraudes corporativas podem ser úteis não somente para iluminar o fenômeno em si, mas também

para revelar como as corporações, de modo geral, operam. Os escândalos resultantes de fraudes corporativas, embora numerosos, constituem eventos raros diante do número de empresas em operação. No entanto, podemos tomar como hipótese que um número muito maior de empresas opera em condições limites, sem ultrapassar a linha da ilegalidade, porém empregando práticas duvidosas, muito similares às dos esquemas fraudulentos. Desejamos que este estudo incentive outros pesquisadores a explorar as lacunas sobre o conhecimento do tema e contribuir para o seu desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, L. J.; PARK, Y.; PARKER, S. The effect of audit committee activity and independence on corporate fraud. *Managerial Finance*, v. 26, n. 11, p. 55-67, 2000.
- ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. Special Topic Forum, v. 33, n. 3, 2008.
- 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.
- 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. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Atuária, Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 1998.
- ASHFORTH, B. E.; ANAND, V. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, p. 1-52, 2003.
- ASHFORTH, B. E. e outros. Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 3, p. 670-684, 2008.
- BADAWI, I. M. Global corporate accounting frauds and action for reforms. *Review of Business*, v. 26, n. 2, p. 8-14, 2005.
- BAUCUS, M. S. Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, v. 20, n. 4, p. 699-721, 1994.
- BAUCUS, M. S.; NEAR, J. P. Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, p. 9-36, 1991.
- BELKAOUI, A. R.; PICUR, R. D. Understanding fraud in the accounting environment. *Managerial Finance*, v. 26, n. 11, p. 33-41, 2000.
- BORGERTH, V. M. da C. SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley – um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- BRADSHAW, D. MBA students are 'biggest cheats'. *Financial Times*. Disponível em: <http://www.ft.com/cms/s/0/fa431f24-48c7-11db-a996-0000779e2340.html>. Acesso em: 01.08.2011.
- BUTTERFIELD, K. D.; TREVIN, L. K.; WEAVER, G. R. Moral awareness in business organizations: influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, v. 53, n. 7, p. 981-1018, 2000.
- 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.
- DABOUD, A. J. e outros. Top management team characteristics and corporate illegal activity. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 138-170, 1995.
- DELVES, D. P. *Stock options & the new rules of corporate accountability: measuring, managing and rewarding executive performance*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- DIMAGGIO, P. I.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DURAN, M. A. Norm-based behavior and corporate malpractice. *Journal of Economic Issues*, v. 41, n. 1, p. 221-241, 2007.
- DURKHEIM, E. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os pensadores, Durkheim)
- GIOIA, D. A. Pinto fires and personal ethics: a script analysis of missed opportunities. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 5/6, p. 379-389, 1992.
- GORNIK-TOMASZEWSKI, S.; MCCARTHY, I. N. Response to corporate fraud in the United States and Europe: towards a consistent approach to regulation. *Review of Business*, v. 26, n. 2, p. 15-23, 2005.

- HAMDANI, A; KLEMENT, A. Corporate crime and deterrence. *Stanford Law Review*, v. 61, n. 2, p. 271-310, 2008.
- HILL, C. W. L. e outros. *Human Relations*, v. 45, n. 10, p. 1055-1076, 1992.
- HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico da língua portuguesa*. São Paulo: Objetiva, 2007.
- IVANCEVICH, J. M. e outros. Detering white-collar crime. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2, p. 114-127, 2003.
- 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.
- LANGE, D. A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 3, p. 710-729, 2008.
- MACLEAN, T. L. Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 1/2, p. 3-16, 2008.
- MERTON, R. K. *Social theory and social structure*. New York: Free Press, 1957.
- 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. de. 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. Dissertação em Master in International Management, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- OLIVEIRA, A. Q. O rodízio de firmas de auditoria e seu impacto nas demonstrações contábeis. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Departamento de Contabilidade, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.
- PERSONS, O. S. Corporate governance and non-financial reporting fraud. *Journal of Business & Economic Studies*, v. 12, n. 1, p. 27-39, 2006.
- 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.
- SANCHES, M. V. Sistemas de controles internos e de fiscalização: uma análise crítica das normas específicas. Dissertação de Mestrado, Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNATTERLY, K. Increasing firm value through detection and prevention. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 7, p. 587-614, 2003.
- STANSBURY, J; BARRY, B. Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 239-261, 2007.
- SUTHERLAND, E. H. White collar criminality. *American Sociological Review*, v. 5, n. 1, p. 2-10, 1940.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Annual Report 2011*, 2011. Disponível em: <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>. Acesso em 20.01.2012.
- TREVIÑO, L. K. e outros. Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 131-151, 1999.
- 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.