

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CASOS GLOBAIS DE CRIMES CORPORATIVOS, GOVERNANÇA CORPORATIVA E
TRIÂNGULO DA FRAUDE

FILIPPE ANDRADE CUNTO MUREB

Rio de Janeiro

2021

FILIFE ANDRADE CUNTO MUREB

CASOS GLOBAIS DE CRIMES CORPORATIVOS, GOVERNANÇA CORPORATIVA E
TRIÂNGULO DA FRAUDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Odilanei Moraes dos Santos

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

Esta monografia busca apresentar e analisar três casos globais de crimes corporativos sob a perspectiva das melhores práticas da governança corporativa e do triângulo da fraude de Cressey (1953). Para tanto, foram apresentados os conceitos relevantes acerca das melhores práticas e do triângulo da fraude e, então, apresentados cada um dos casos seguidos de suas análises. Acredita-se que este trabalho terá impacto positivo agregando à discussão do quão adequadas são as penalizações impostas às corporações e agentes fraudadores, apresentando fatores técnicos e outros também subjetivos. Como é mencionado na conclusão deste trabalho, visto que se trata de matéria subjetiva, cada leitor poderá as interpretar as informações de maneiras diferentes e chegar às suas próprias conclusões, não havendo apenas uma opinião mas sim diferentes, por isso a intenção é contribuir para a discussão, mas não finalizá-la com algum veredito.

Palavras-Chaves: Crimes Corporativos, Fraudes Contábeis, Triângulo da Fraude, Governança Corporativa.

Sumário

1 Introdução.....	4
2 Revisão de Literatura.....	6
2.1 História da Governança Corporativa e Compliance	6
2.2 Melhores Práticas de Governança Corporativa	7
2.3 Como a fraude ocorre	11
3 Metodologia.....	17
4 Estudos de Caso.....	19
4.1 HSBC e Lavagem de Dinheiro	19
4.1.1 O Caso	19
4.1.2 A Análise	21
4.2 Enron	23
4.2.1 O Caso	23
4.2.2 A Análise	25
4.3 Parmalat	28
4.3.1 O Caso	28
4.3.2 A Análise	30
5 Conclusão	32
Referência Bibliográfica.....	34

1 Introdução

É difícil negar que os crimes corporativos fazem parte do contexto empresarial contemporâneo, apesar dos esforços empregados tanto para evitá-los quanto para punir seus responsáveis. Convém enfatizar que, em alguns casos, toda a sociedade é vítima dos fraudulentos. Com o advento da tecnologia e a ampla divulgação de informações, diversos casos grandes já foram levados ao público em forma de documentários, livros, notícias, entre outras mídias, o que é benéfico para a população em geral.

Para entender o que são tais crimes, é preciso entender o que é a governança corporativa e as suas boas práticas. Primeiro, note que em uma companhia existem investidores (ou sócios) e os administradores. A relação entre estas duas partes pode ser explicada pela teoria de agência, desenvolvida por Jensen e Meckling em 1976. Tal teoria busca explicar a relação contratual entre um principal e um agente. O agente é o indivíduo que, motivado por seus próprios interesses, se compromete a realizar certas tarefas para o principal.

No contexto empresarial, o agente é o administrador (ou administradores) e o principal é o sócio (ou sócios). Porém, nessa relação, há também o chamado "problema de agência" ou "conflito de agência", que surge da assimetria entre os interesses dos representados (principal) e os interesses dos representantes (agente).

É para dirimir este conflito de posições e proteger os investidores que se desenvolvem regras internas, mecanismos de monitoramento, controles, entre outros dispositivos que são derivados dos princípios da governança corporativa (IBGC, 2016). O seu propósito, portanto, é o de evitar que os administradores tomem decisões em seu próprio interesse que sejam ruins para os propósitos dos investidores.

Diante disso, o dispositivo de governança corporativa adequado é aquele que assegura a convergência entre os interesses do agente e os do principal e, assim, o bem-estar de ambos seria atendido (SCHAPIRO; MARINHO, 2018).

Foi com esta missão de alinhamento dos interesses que a agenda da governança corporativa se desenvolveu e, por fim, consolidou-se nos ambientes de negócio, ao final do século XX, com maior protagonismo nos Estados Unidos, não excluindo também a contribuição de outros países, como o Reino Unido, Alemanha e Japão, por exemplo (LETHBRIDGE, 1997).

O objetivo deste estudo é apresentar três grandes casos de crimes corporativos do século XXI, analisá-los sob a perspectiva do triângulo da fraude de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) e Baucus (1994 apud COSTA, 2011), avaliar a governança corporativa e, por fim, apresentar como estão hoje as empresas responsáveis, assim como os administradores envolvidos, para saber se sofreram um impacto negativo do mercado e se as penalidades aplicadas pelos governos foram significativas, ou se todos seguiram seus negócios e vidas normalmente, sem prejuízos. Os conceitos utilizados nas análises são apresentados na seção de revisão de literatura.

A importância de tal estudo se justifica no fato de que é necessário avaliar se as punições aplicadas às empresas e agentes fraudulentos são adequadas, dado o nível e gravidade da fraude cometida. É válido mencionar que tais punições podem ser aplicadas tanto pelos governos quanto pelo próprio mercado, ou seja, os consumidores e outras empresas. Contudo, se os consumidores não tomarem conhecimento de tais crimes, nunca mudarão de comportamento em relação as empresas criminosas.

2 Revisão de Literatura

2.1 História da Governança Corporativa e Compliance

A palavra *compliance* vem do verbo em inglês "to comply", que é estar de acordo, estar em conformidade com leis, regulamentos etc. É aceito por muitos autores que o *compliance* como conhecemos hoje nasceu em 1930, na Conferência de Haia, com a criação do Bank for International Settlements, ou somente BIS (BRAGATO, 2017).

O BIS pode ser entendido como o banco dos bancos centrais, cujo objetivo principal é conduzir a cooperação entre os bancos centrais e tornar suas atividades mais seguras e confiáveis. Anos mais tarde, em 1960, a Securities and Exchange Commission (SEC), que é nos Estados Unidos da América (EUA) o equivalente a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil, iniciou um movimento de orientação à contratação de *compliance officers* por parte das instituições bancárias, sendo eles dedicados a garantia da realização de procedimentos em linha com a legislação e as diretrizes internas, assim como o monitoramento e supervisão de atividades suspeitas (BRAGATO, 2017).

Durante a década de 1970, houve o maior nível de atividade relacionada a exigência de programas de *compliance*, muito em torno dos EUA. Com a crescente preocupação acerca do narcotráfico, lavagem de dinheiro e crime organizado, o então presidente Richard Nixon aprovou a lei RICO – Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act e o Bank Secrecy Act (BSA). Ambos os atos possuem exigências de *compliance* por parte das instituições financeiras de forma a prevenir as mencionadas atividades que preocupavam o governo dos Estados Unidos, segundo os próprios atos.

Além disso, Nixon suspendeu unilateralmente o acordo de Bretton Woods, o que levou o G10 – ou Grupo dos 10, que reúne representantes dos bancos centrais dos seguintes países: Alemanha, Bélgica, Canadá, EUA, França, Itália, Japão, Países Baixos, Reino Unido, Suécia e Suíça – a criar o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, trazendo para o sistema financeiro a promessa e a criação de procedimentos de boas práticas e controles (BRAGATO, 2017).

Após estes eventos, alguns escândalos políticos envolvendo espionagem de políticos norte-americanos entre partidos, assim como escândalos de grandes corporações estarem financiando campanhas políticas nos EUA e em outros países, percebeu-se como os controles do governo estadunidense eram fracos (BRAGATO, 2017).

Alguns casos vieram à tona, uma série de multinacionais norte-americanas se envolveram em escândalos de corrupção no exterior, como a Exxon, a Northrop, a Gulf Oil e a Mobil Oil. Assim, a credibilidade do mercado norte-americano precisava urgentemente ser restaurada após tantos escândalos. Como resposta, foi promulgada em 1977 a lei anticorrupção dos Estados Unidos, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Ele possui duas disposições principais: exigir requisitos de transparência contábil nos termos da SEC e determinar penalidades sobre o suborno de funcionários públicos, tanto dos EUA quanto de governos estrangeiros. Apesar dos esforços empregados pelo governo norte-americano, os mencionados escândalos já haviam prejudicado a visão que o exterior possuía sobre o mercado americano. Paralelamente a isso, os resultados dos programas de *compliance* aplicados às instituições financeiras conquistaram o mundo corporativo. Segundo Bragato (2017, p. 77), "o *compliance* deixou de ser uma atividade exercida exclusivamente por bancos e passou a ser exercida por outros segmentos devido aos benefícios que essa prática trazia em seu bojo"

Para evitar longos efeitos colaterais de atos fraudulentos, o mercado quase que voluntariamente adotou os programas de governança corporativa e *compliance*, a fim de demonstrar às suas partes interessadas um interesse “nato” de ser transparente em suas ações, buscando criar nestes um sentimento de confiança.

E quanto mais cedo uma empresa adota os programas de governança e *compliance*, maior é sua vantagem competitiva, uma vez que investidores buscam empresas que inspiram credibilidade. Tal afirmação é suportada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

2.2 Melhores Práticas de Governança Corporativa

Hoje em dia, as práticas comuns de governança corporativa já estão difundidas em nível internacional e nacional (não só para o Brasil, mas também diversos outros países). Existem códigos, guias e manuais para descrever as Melhores Práticas de Governança Corporativa (*Best Practices of Corporate Governance*) e todos seguem a mesma linha de pensamento, os mesmos princípios e a mentalidade de "aplique ou explique" ("*if not, why not*").

Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, cujo objetivo é, segundo seu próprio *website*, "gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores

práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor". De forma a atender este objetivo, foi publicado em 1999 a 1ª edição do "Código das melhores práticas de governança corporativa". Nas últimas duas décadas algumas revisões aconteceram culminando na sua 5ª e mais recente edição, em 2015.

Em 2016, o IBGC emitiu o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas, que aborda os mesmos temas e recomenda as mesmas práticas, porém com um detalhe ou outro que se aplica especificamente à companhias com ações negociadas em bolsa.

No Brasil, a única bolsa de valores existente é a gerenciada pela B3. Esta, imediatamente após a emissão do primeiro código em 1999, criou seus Segmentos de Listagem, em 2000 (com revisões nos anos posteriores). Segundo o *site* da B3:

"Os segmentos especiais de listagem da B3 – Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 – foram criados no momento que percebemos que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas.

Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem. Além disso, tais regras atraem os investidores. Ao assegurar direitos aos acionistas, bem como dispor sobre a divulgação de informações aos participantes do mercado, os regulamentos visam à mitigação do risco de assimetria informacional." (B3, 2021)

Apesar de tratar-se de três documentos distintos, todos possuem o mesmo objetivo e, para a maior parte das práticas recomendadas, não há divergências, ou seja, é feita a mesma recomendação.

Segundo tais documentos, algumas das práticas recomendadas são, resumidamente, as seguintes:

a) Sócios e Capital Social

Recomenda-se que o capital social de uma empresa seja composto seguindo o princípio de "uma ação, um voto", ou seja, não se recomenda existirem ações preferenciais, somente ordinárias.

Além disso, deve haver mecanismos de proteção contra tomada de controle hostil (conhecidos pelo nome popular de *poison pills*). O objetivo desses mecanismos é prevenir a tomada de controle em companhias abertas devido a uma oscilação momentânea no preço das ações.

Às vezes, é possível que sócios queiram realizar um acordo entre si. Tal prática não é "proibida", porém é cercada de cuidados visando evitar que um acordo destes venha a pôr em risco os interesses da companhia. Recomenda-se que os acordos estejam disponíveis e acessíveis aos demais sócios e não envolvam o poder de voto de membros do Conselho de Administração, tampouco envolver matéria da competência dos órgãos de Administração.

Ademais, os sócios devem participar das Assembleias de forma diligente e informada e, concomitantemente, os administradores devem utilizar a Assembleia para devida prestação de contas, de forma que os sócios possam avaliar o desempenho da organização. Ainda, os códigos do IBGC definem critérios específicos relacionados a convocação das Assembleias.

Existem, ainda, outras recomendações derivadas das já apresentadas, como propostas aos sócios, dúvidas prévias destes, pautas das assembleias, resolução de conflitos de interesses, entre outras.

b) Conselho de Administração

Toda companhia que deseja seguir as melhores práticas deve ter um Conselho de Administração, mas não só tê-lo, ele deve existir e ser composto nos moldes recomendados.

Primeiramente, o Conselho de Administração deve cumprir suas funções esperadas, que são zelar pelo melhor interesse da companhia, deve identificar, discutir e disseminar os valores e princípios das organizações, assim como monitorar permanentemente e de forma eficiente se as decisões empresariais estão em linha com esses valores. Outras tarefas acompanham a posição, que são a aprovação de políticas e códigos internos, participar de certas decisões etc.

A seleção dos conselheiros deve ser em linha com os princípios da organização e deve ter um perfil de conselheiro definido: o próprio conselho deve definir o perfil, divulgar a qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos, assim como espera que este seja qualificado tecnicamente. Os conselheiros devem estar isentos de conflito de interesse fundamental para fazer parte do grupo e, caso haja algum conflito em um tema, o conselheiro conflitado deve abster-se da discussão.

Quanto a composição, os códigos do IBGC e a listagem da B3 recomendam que os membros sejam compostos por conselheiros externos (não são independentes, mas não possuem relação atual com a companhia) e independentes. O que varia entre os 3 documentos é a quantidade de independentes e membros. Enquanto o código de melhores práticas

recomenda um terço de independentes, o código brasileiro não determina, deixando a critério da companhia. Já a listagem da B3 indica que 20% é o suficiente.

Independente da relação de conselheiros independentes, a recomendação é que o total de membros seja um número ímpar, e nem em pouca quantidade, mas também não excessiva. Um dos códigos recomenda algo entre 5 e 11.

O papel de Presidente do Conselho de Administração não deve ser ocupado cumulativamente pelo diretor-presidente da companhia; o prazo do mandato deve ser de, no máximo, 2 anos; a existência de suplentes deve ser evitada; o conselho e os conselheiros devem ser avaliados; o conselho pode criar comitês para auxiliar em seus trabalhos, de acordo com o porte e necessidade da empresa; entre outras recomendações.

c) Diretoria

A diretoria é responsável pela gestão da empresa, incluindo a elaboração e implementação dos processos operacionais. É supervisionada pelo Conselho de Administração e presta contas a este.

Devem gerir os recursos de forma a trazer valor para a companhia e seus acionistas. O diretor-presidente é responsável pela liderança da diretoria e deve ser o elo entre diretores e conselheiros.

A diretoria deve ser composta por pessoas qualificadas tecnicamente e competentes, alinhadas aos princípios e valores. O diretor-presidente deve encaminhar para o Conselho de Administração a indicação dos demais diretores, que serão eleitos pelo Conselho.

A transparência é essencial na relação da diretoria e as partes interessadas, cabendo a prestação de contas e divulgações necessárias, não só o que for exigido por lei, de forma clara, concisa e em linguagem acessível.

Outras exigências são a avaliação dos diretores pelo diretor-presidente e a avaliação deste pelo Conselho; a elaboração e cumprimento de um código de conduta; a completa transparência para com o Conselho de Administração e Conselho Fiscal; entre outras.

d) Órgãos de Fiscalização e Controle

Dentre os órgãos de fiscalização e controle, são indicados nos 2 manuais de governança corporativa o Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, auditoria independente, auditoria interna e o gerenciamento de riscos do negócio.

A atribuição principal da auditoria independente é emitir uma opinião sobre se as demonstrações financeiras elaboradas pela Administração representam, adequadamente, a posição patrimonial e financeira da organização. Já a auditoria interna tem por função monitorar, avaliar e realizar recomendações visando aperfeiçoar os controles internos e o cumprimento de normas e regulamentos (sejam internos ou externos) da organização.

Quanto ao gerenciamento de riscos, estão inclusos os riscos inerentes dos negócios - que podem ser de natureza econômica, tecnológica, regulatória etc. -, os controles internos da companhia e o chamado "sistema de conformidade" - assegurar que os valores e princípios estão sendo respeitados, políticas, normas, regulamentos, entre outros.

Sobre as recomendações do Conselho Fiscal, primeiramente, recomenda-se que este exista. Dentre suas funções, podem ser destacadas que este deve fiscalizar quaisquer atos da administração da companhia, mas além disso, a maior parte das suas atribuições são relacionadas às demonstrações financeiras da companhia, devendo examiná-las trimestral e anualmente, assim como emitir uma opinião (ou parecer). É recomendado que todos os sócios participem da eleição dos membros do Conselho Fiscal.

O Comitê de Auditoria, como se espera, tem atribuições similares com as do Conselho Fiscal, entretanto um nunca substitui o outro. Suas atividades podem ser coordenadas e em conjunto quando as demonstrações financeiras estão sendo elaboradas, ambos devem acompanhar e auxiliar a auditoria interna, porém são órgãos diferentes que não se excluem.

A recomendação sobre sua composição é que seja formado exclusivamente por conselheiros independentes. Além das atribuições relativas às demonstrações financeiras, o Comitê de Auditoria deve auxiliar o Conselho Fiscal no monitoramento dos controles internos, da auditoria interna, da auditoria externa, do cumprimento de regulamentos, normas, legislações, políticas internas, entre outros documentos.

2.3 Como a fraude ocorre

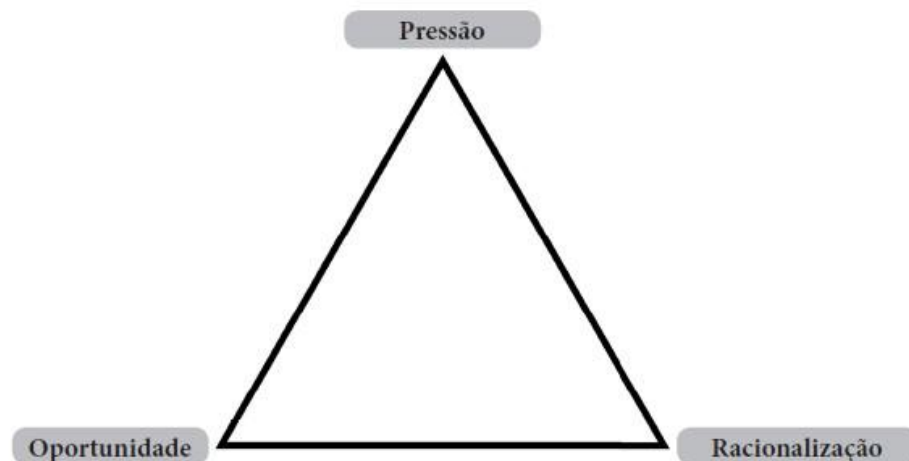
As fraudes corporativas costumam ser associadas com a manipulação da contabilidade. É verdade que o crime corporativo de fraude e/ou corrupção sempre envolve algum tipo de manipulação por parte dos fraudadores, mas não somente da contabilidade. Manipula-se tanto o cenário para disfarçar atos ilícitos quanto a vantagem adquirida com o crime.

Podem-se mencionar como outros tipos de crimes corporativos o de espionagem industrial e empresarial, a manipulação de informações, as compras para benefício pessoal, os

pagamentos de propinas e o roubo de ativos, entre outros (WELLS, 2008 apud. PERERA; FREITAS; IMONIANA, 2014).

Para entender como uma fraude ou crime corporativo ocorreu, é necessário analisar como os recursos disponíveis (econômicos, sociais, culturais e simbólicos) são empregados na sua execução (COSTA, 2011). Todavia, antes de analisar a utilização de tais recursos, deve-se dar um passo para trás e entender o ambiente em que a fraude tomou lugar. Para tanto, pode-se partir da hipótese de Donald Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) conhecida como Triângulo da Fraude.

Figura 1: Triângulo da fraude de Cressey.



Fonte: Adaptado de Machado e Gartner (2018, p. 5)

A hipótese de Cressey pressupõe que:

"Pessoas confiáveis se tornam violadores da confiança financeira, quando elas consideram que têm um problema financeiro, que não pode ser compartilhado, e estão cientes de que este problema pode ser resolvido secretamente pela violação de confiabilidade e conseguem aplicar, à sua própria conduta, verbalizações que lhes possibilitem ajustar seus conceitos de si mesmas como pessoas confiáveis e como usuários de fundos e propriedades que a elas foram confiados." (Cressey, 1953, p.30 apud MACHADO; GARTNER, 2018).

Segundo Machado e Gartner (2018, p. 5), a pressão é a motivação, ou seja, o que motivou o fraudador a cometer seus atos. Na metodologia aplicada por Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018), este identificou que os problemas financeiros não compartilhados precedem a violação criminal da confiança posta nos agentes. Ao surgir para a pessoa de confiança um problema financeiro não compartilhável, a situação pode gerar o

efeito (ou pressão) de obter resultados específicos, resultados estes que podem ser obtidos (ou soluções que podem ser dadas) pelo crime praticado, violando a confiança.

No caso da oportunidade, há o pressuposto de que os agentes fraudadores possuem o conhecimento e a chance para cometer a fraude. Em outras palavras, assim que conhecer os controles internos (e suas falhas ou brechas) e tiver conhecimento o suficiente sobre como cometer o crime, o agente de confiança poderá agir (Singleton & Singleton, 2010 apud MACHADO; GARTNER, 2018).

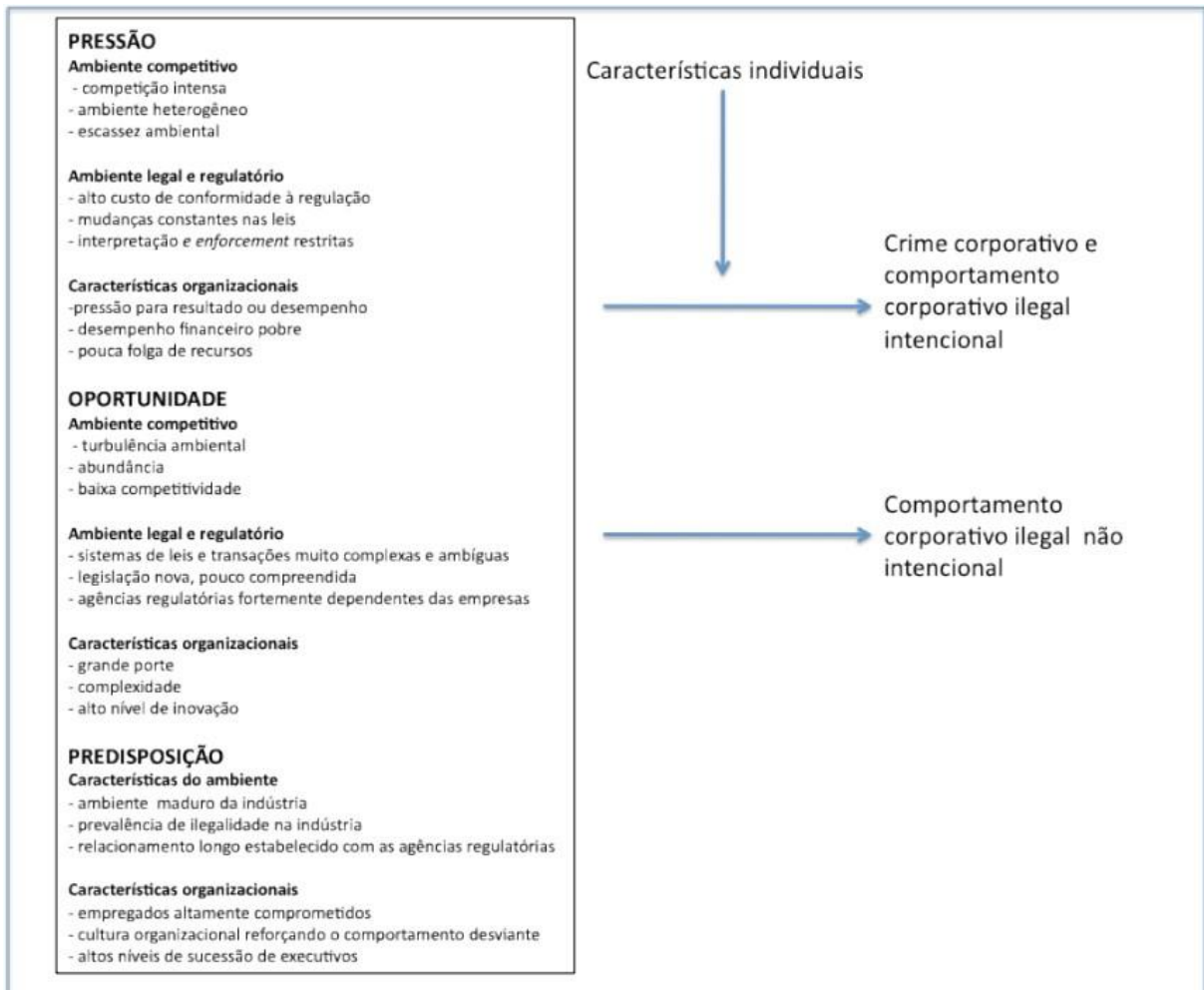
A racionalização costuma ser mais endereçada na ciência da psicologia, trata-se de um processo cognitivo de autojustificação (Scheufele, 2000 apud MACHADO; GARTNER, 2018). No caso do triângulo da fraude, o agente fraudador considera seus atos justificáveis e aceitáveis, dado que há um problema que precisa ser resolvido, porém não pode ser compartilhado, sendo assim, a única alternativa que não iria prejudicar quaisquer partes interessadas é a alternativa elaborada pelo fraudador (MACHADO; GARTNER, 2018).

Em 1994, Melissa Baucus (COSTA, 2011) elaborou um modelo similar, utilizando-se da perspectiva de Cressey, apresentando fatores que antecedem as fraudes e os dividiu em 3 grupos: pressão, oportunidade e predisposição para fraude, apresentado na Figura 2.

Para a autora Tammy MacLean (2008 apud COSTA, 2011), Baucus não considerou a mediação dos esquemas cognitivos, que trata-se exatamente do terceiro ponto de Cressey, a racionalização. Há, para MacLean (2008 apud COSTA, 2011), uma relação entre o ato ilícito e a cultura organizacional da empresa.

A pesquisa de MacLean (2008 apud COSTA, 2011) busca identificar os esquemas cognitivos que dão significado às práticas desviantes. Como existem diferentes casos de fraude e cada um com suas particularidades, é sempre necessário analisar o contexto. Mas, em geral, essa racionalização cognitiva é feita com base em discursos, documentos institucionais e políticas de bônus, sendo assim, os agentes fraudadores podem achar o tal significado ou motivo que os leva a isso e ao mesmo tempo retornar essa lógica à empresa com ajustes na cultura organizacional, criando um ciclo.

Figura 2: Modelo do processo de ilegalidade corporativa de Baucus (1994)



Fonte: BAUCUS, 1994, p. 702 (tradução de Ana Paula Paulino Costa, 2011).

Da mesma forma que Cressey identificou em 1953 (apud MACHADO; GARTNER, 2018), Baucus (1994 apud COSTA, 2011) também incluiu em sua análise a Pressão e a Oportunidade, com algumas pequenas diferenças em detalhes.

Enquanto Cressey associa a pressão a um problema financeiro não compartilhável, Baucus considera os ambientes competitivo e regulatório como influentes na pressão que o agente pode sofrer. Por exemplo, pode haver uma cobrança quanto a resultados apresentados e, paralelo a isso, concorrentes podem estar expandindo e crescendo em ritmo constante. Fatores como esses, quando acumulados, podem criar pressão o suficiente para a tomada de decisão.

Quanto a oportunidade, também são feitas considerações sobre os ambientes competitivo e regulatório da companhia. A regulação de algum setor ou empresa pode ser

extremamente depende da própria empresa, desta forma, tudo irá depender das informações que seriam disponibilizadas. Ou, então, alguma nova legislação que não seja inteiramente compreendida. Fatores externos desses ambientes, em adição às características organizacionais como apontado tanto por Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) quando Baucus (1994 apud COSTA, 2011), criam o cenário - ou a oportunidade - que pode ser "aproveitada".

Diferentemente de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) em sua hipótese, Baucus (1994 apud COSTA, 2011) determina o terceiro e último componente de seu triângulo – a predisposição à fraude, identificando características do ambiente e organizacionais. A predisposição é derivada de situações como fraudes já conhecidas na indústria da organização, ou da consolidação do comportamento desviante na cultura da empresa em adição a colaboradores comprometidos com a obtenção de resultados (possivelmente, a qualquer custo) são pontos que indicam tal predisposição.

O ponto que seria uma novidade entre ambas as hipóteses seria a diferenciação entre o comportamento ilegal sendo intencional ou não. Apesar de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) não realizar tal juízo de valor, Baucus (1994 apud COSTA, 2011) separa as duas situações por apenas um fator: as características individuais do agente. De fato, este pode cometer a ilegalidade intencionalmente ou não, dependendo do seu conhecimento (ou ignorância) de suas ações.

Além da racionalização mencionada ser implementada na cultura organizacional, gerando a predisposição citada acima, os fraudadores utilizam a percepção da imagem de suas empresas para pintar um quadro, através da gestão da impressão (Westphal; Graebner, 2010 apud COSTA, 2011). Um gestor em alto cargo hierárquico (como um diretor) sempre terá mais informações sobre a corporação do que seus subordinados, sócios, órgãos de governança como os Conselhos e Comitês, e qualquer um externo a entidade.

Em função dessa assimetria de informações, as decisões dessas outras partes precisam ser tomadas assumindo a confiabilidade dos dados disponíveis. Tal assimetria é camuflada pela imagem projetada da empresa. Através de entrevistas, publicações em redes sociais, *press releases*, publicações de fatos relevantes, assembleias e reuniões, entre outros meios de comunicação, o gestor pode manipular a visão que alguém tem sobre a empresa, apresentando informações de uma imagem ambígua situada entre a expectativa e a realidade (COSTA, 2011), sendo apresentado com o carisma necessário para persuadir e convencer.

Arruñada (2004), Bierstaker, Brody e Pacini (2006) e Yallapragada, Roe e Toma (2012) (apud PERERA; FREITAS; IMONIANA, 2014) verificaram que os casos de fraude no meio corporativo caracterizam-se por apresentar o uso indevido e manipulativo da contabilidade e dos controles internos, com técnicas complexas e engenhosas, visando enganar o mercado com seus números infundados nas demonstrações contábeis.

Assim, nota-se como há um conjunto de fatores que influenciam a decisão dos agentes, assim como ferramentas à sua disposição, para que atinjam seus objetivos de forma engenhosa e ilegal, independente das consequências de suas façanhas. Em alguns casos, chega-se ao ponto de terceiros corroborarem com as fraudes contábeis, financeiras etc., como bancos, agências de *rating* de investimentos, auditorias independentes, advogados, consultores, visto em casos como, por exemplo, da crise de 2008 com os bancos de investimentos envolvidos (Lehman Brothers, Morgan Stanley, Goldman Sachs etc) e as agências de *rating* Standard & Poors, Fitch e Moody's (FERGUSON, 2010) ou então o conhecido caso da Enron, envolvendo seu escritório de advocacia Vinson & Elkins e a firma de auditoria e consultoria Arthur Andersen (GIBNEY, 2005).

3 Metodologia

Esta pesquisa classifica-se, em nível de estratégia, em estudo de caso. Segundo Moresi (2003), tem-se que:

O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto.

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa descritiva, visto que seu objetivo é familiarizar um problema e torná-lo mais explícito, através da análise de exemplos detalhados que possam estimular a compreensão da questão (GIL, 2002).

Para a elaboração da revisão de literatura, foram considerados fatos históricos, disponíveis em portais de notícias, artigos, teses, entre outros. Para os estudos de caso, foram utilizados, também, portais de notícias, artigos, teses e documentários longa-metragem.

Na seção 4 deste trabalho, são apresentados os casos abordados, buscando mencionar de forma organizada, detalhada e coerente os fatos relevantes. Ao final de cada caso, são analisadas da ótica da Governança Corporativa e do Triângulo da Fraude de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) e Baucus (1994 apud COSTA, 2011) seu desenrolar e seus desfechos, endereçando, para comparabilidade, os impactos das fraudes e as punições aplicadas às empresas e aos agentes fraudadores.

Este trabalho focou em apresentar três (3) grandes casos de crimes corporativos envolvendo empresas conhecidas a nível global, para entender como ocorre, na prática, a racionalização cognitiva, a manipulação da imagem, o proveito das oportunidades, as pressões sofridas, entre outros fatores. Adicionalmente, são analisadas também as resoluções dos casos, isto é: a punição aplicada pelo governo sobre a empresa foi impactante? Os agentes fraudadores foram também punidos? O mercado puniu as empresas e/ou os agentes de alguma forma? Como estão todos os envolvidos hoje? Tais perguntas são importantes para entender se todos os participantes da fraude são, realmente, penalizados de forma a compensar todo o dano causado; se a longo prazo tal evento marcou a história da empresa, levando-os a realmente ter que mudar; entre outras concepções desta natureza.

Os três casos abordados vieram a público na primeira década do século XXI e tomaram proporção global, dado o tamanho das corporações e a extensão da fraude. Foram eles o caso do banco HSBC e seu envolvimento com lavagem de dinheiro oriundo do crime organizado, o caso Enron e a fraude contábil que inflou seus resultados e ações e, por fim, o caso Parmalat cuja fraude contábil camuflou a insolvência da companhia e o real nível de dívidas acumuladas. Para cada caso, foram feitas as análises mencionadas nos parágrafos anteriores.

4 Estudos de Caso

4.1 HSBC e Lavagem de Dinheiro

4.1.1 O Caso

O banco HSBC é mundialmente conhecido. Sediado em Londres, a instituição está presente em 64 países e possui mais de 40 milhões de clientes, segundo seu próprio *website*, com mais de 150 anos de existência. Como toda grande corporação, eles enfrentam seus problemas e processos. Um desses processos foi uma investigação realizada em 2012 pelo Senado norte americano sobre operações de lavagem de dinheiro ocorrendo discriminadamente dentre as transações ocorridas no banco, caso este que foi noticiado em diversos portais jornalísticos como, por exemplo, The Wall Street Journal e, também, apresentado no documentário produzido por Alex Gibney em 2018, "Na Rota do Dinheiro Sujo".

Como apresentado por Gibney (2018), o HSBC foi investigado e penalizado em 2012, pelo Departamento de Justiça (DoJ) dos Estados Unidos, pelas acusações de lavagem de dinheiro no decorrer da primeira década do século XXI. Apesar deste evento em 2012, a questão da lavagem de dinheiro já havia sido identificada e abordada em anos anteriores por outras autoridades norte-americanas.

Em 2010, procuradores gerais distritais da Virgínia identificaram transações suspeitas envolvendo o HSBC. No desenrolar dessa investigação, descobriu-se que um farmacêutico americano fornecia produtos para cartéis de drogas mexicanos e lavava seu dinheiro com empresas de fachada no HSBC, como explicado por um dos procuradores gerais envolvido no caso, entrevistado no documentário de Gibney (2018). Depois deste caso, outros vieram a tona, mostrando que havia mais a se investigar, ocasionando em algumas outras prisões.

Dada as descobertas mencionadas, o Office of Comptroller and Currency (OCC) – segundo o próprio *site*, o órgão tem por missão garantir que os bancos nacionais e as associações de poupanças federais dos EUA operem de forma segura, tratem seus clientes de forma justa e tornem seus serviços acessíveis – fez uma investigação própria sobre as operações do HSBC na década de 2000 a 2010 e emitiu o documento "Cease and Desist Order against HSBC Bank USA, N.A.", cujo acesso é público.

Neste documento, a instituição afirma ter identificado diversas deficiências de controle no banco, deficiências estas que resultaram na violação das leis de Bank Secrecy Acts/Anti-

Money Laundering, também referido como Programa de Compliance BSA/AML (OCC, 2010).

"O banco falhou em adotar e implementar um programa de compliance que cubra adequadamente os elementos requeridos no programa BSA/AML, incluindo, particularmente, controles internos sobre *due diligence* de clientes, monitoramento de atividades suspeitas, e testes independentes. O programa de compliance do banco não é efetivo e acompanhado de fatores agravantes, como transações altamente suspeitas criando o risco significativo da possibilidade de lavagem de dinheiro e financiamento de terroristas". (OCC, 2010, p. 2, em tradução livre).

Segundo Gibney (2018), quando esta ordem foi publicada, o mercado foi surpreendido negativamente, pois nunca antes o OCC havia emitido um documento tão extenso e tão detalhado sobre falhas em alguma instituição financeira sob sua supervisão. Ao longo do documento, discorre-se ponto a ponto quais deficiências foram identificadas nos controles internos do HSBC e a gravidade destas. É, então, orientada ação do HSBC, exigindo a criação de um Comitê de Compliance, a elaboração de um Plano de Ação para cumprir a BSA/AML, criar as posições de Diretor de BSA e Diretores Regionais de Compliance, implementação de controles internos específicos, entre outras exigências que se estendem ao longo de todo o documento (OCC, 2010).

O HSBC atendeu às exigências, todavia, conforme apresentado por Gibney (2018), atendeu a um nível superficial e, na realidade, as operações continuavam, tanto que, pouco mais de 1 ano depois, foram vazadas para a Central Intelligence Agency (CIA) e, por eles, encaminhado para o Senado americano informações internas de operações em andamento com clientes que eram cartéis, organizações de crime organizado (como máfias) e organizações terroristas. Assim, uma nova investigação tomou lugar, desta vez sob a ótica de atividade criminal, por autoridades com poder de polícia (Gibney, 2018).

Nas audiências realizadas pelo Comitê do Senado responsável pela investigação, a Diretoria do HSBC dos EUA não negou nenhuma das deficiências, de fato, admitiu todas, sob o argumento de que iriam melhorar sua governança e controles internos. Após as investigações do Senado, o Departamento de Justiça americano ficou responsável por concluir o caso.

Em 2012, houve essa conclusão. Como noticiado em portais jornalísticos, como o Wall Street Journal, o banco não foi condenado, mas sim obteve um acordo. Seriam pagos US\$ 1,9 bilhões, valor este que foi histórico, o maior que qualquer banco já pagou nos EUA;

os bônus dos diretores seriam reduzidos por 5 anos; uma declaração de culpa deveria ser redigida; e ações concretas para correção das atividades deveriam ser tomadas.

Após a resolução de 2012, o Consórcio Internacional de Jornalistas Investigativos (ICIJ) continuou a monitorar as atividades do banco e, durante uma investigação nos 16 meses subsequentes, obtiveram documentos vazados – episódio este que ficou marcado pelo nome FinCEN Files – e identificaram e noticiaram em seu portal jornalístico (também em outros, como o BBC, por exemplo) que o HSBC continuou a prestar seus serviços à diversos cartéis de drogas mexicanos e outras organizações criminosas. Todavia, o dinheiro estava fluindo para fora dos Estados Unidos, grande parte do volume sendo recebido em Hong Kong, como afirmam as notícias.

Em 2017, o HSBC USA foi absolvido de todas as acusações pelo Departamento de Justiça dos EUA (Gibney, 2018).

4.1.2 A Análise

Da perspectiva de Governança Corporativa, nota-se ao longo de todo o caso que o banco HSBC falhou em possuir controles internos efetivos, assim como seus órgãos de governança falharam em cumprir suas funções de supervisão e monitoramento, em outras palavras, suas funções relacionadas ao *compliance*. A falta de *due diligence* permitiu que diversas organizações criminosas utilizassem dos serviços do banco para fins de lavagem de dinheiro. O gerenciamento de riscos e cumprimento de normas, leis e políticas internas e externas é função dos agentes de governança, processo esse referido como acompanhamento da conformidade, ou simplesmente *compliance* (IBGC, 2015).

Devido às falhas de controles internos, surgiu a possibilidade (ou oportunidade) para que a atuação ilegal fosse executada. Como durante as audiências de investigação os agentes de governança admitiram tudo justificando se tratar de falhas de controles, nenhuma pessoa física foi condenada e nenhuma conclusão sobre a intencionalidade ou não das suas ações foi feita. Entretanto, intencional ou não, os agentes de governança têm responsabilidade em atuar de forma diligente. Apesar de todos os avisos, investigações e notificações, não o fizeram, o que deixaria margem para se cogitar a predisposição a fraude, como apresentado por Baucus (1994). Todavia, não se tem ciência de um problema não compartilhável, como explica Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018), indicando que, talvez, a única pressão existente pudesse ser da competição do mercado.

Em 2012, foi determinada a multa de US\$ 1,9 bilhão, diferente de um indiciamento como era a expectativa do mercado (ICIJ, 2020). Apesar disso, observou-se que os clientes suspeitos permaneciam com operações ativas no banco nos anos seguintes. O Resultado do Exercício do HSBC USA em 2012 e 2013, segundo suas demonstrações financeiras, foram prejuízos de US\$ 1 bilhão e US\$ 300 milhões, respectivamente. Entretanto, o resultado do grupo a nível global não sofreu impacto relevante, permanecendo entre US\$ 15 e 18 bilhões anuais nos anos de 2011, 2012 e 2013.

Os diretores que responderam pelo HSBC à época das investigações de 2012 foram Irene Dorner, diretora presidente, e Stuart Levey, diretor jurídico. Como mencionado, pessoas físicas não foram condenadas, portanto nenhum destes ou outros diretores foram penalizados. Hoje, Irene Dorner é membro do Comitê de Riscos de Controle e diretora da Rolls Royce e AXA. Stuart Levey é diretor executivo de um projeto de *fintech* do Facebook chamada Diem. Informações conforme os *sites* de cada empresa.

Com o disposto, é possível tentar analisar se a penalidade foi adequada ou não. Todavia, uma questão dessas envolve o julgamento de quem lê e avalia os fatos, pois há diferentes consequências para cada cenário. Por exemplo, caso o HSBC fosse indiciado em 2012 em vez de fechar um acordo com o DoJ, haveria julgamento público e, no caso de não culpabilidade, nenhuma restituição, ou uma menor, poderia ter ocorrido. No caso de condenação, o banco teria de se retirar do território estados-unidense por completo, ocasionando o desemprego de milhares que não tem culpa pelas atividades criminosas.

Ao avaliar as demonstrações financeiras do HSBC USA para os anos seguintes a 2012, observa-se que, em anos de resultados positivos, não chegaram a passar a marca de US\$ 350 milhões, enquanto em alguns anos apresentaram prejuízos próximos a US\$ 1 bilhão. Outros fatores podem estar relacionados, mas também pode ser um indicativo da percepção negativa que o mercado passou a ter da instituição, excluindo a opção de se envolver com uma empresa que admitiu envolvimento em atividades criminais.

Uma vez mais, a conclusão sobre se justiça foi aplicada ou não, seja pelo governo ou pelo mercado, é subjetiva e depende da interpretação que cada pessoa tem dos fatos.

4.2 Enron

4.2.1 O Caso

O caso Enron veio a público em 2001 e foi noticiado mundialmente, dada as proporções da fraude que vinha acontecendo há anos nas operações da empresa.

Fundada em 1985 por Kenneth Lay, a empresa não teve um início tão legítimo, já se envolvendo em um esquema de fraude no mercado financeiro em 1987 com a chamada "Operação Valhalla" (GIBNEY, 2005). Porém, pode-se dizer que a fraude que realmente levou à sua falência começaria com a contratação de Jeffrey Skilling como diretor presidente (CEO) do grupo em 1992.

A Enron foi uma empresa norte-americana de energia nos ramos de eletricidade e gás natural, porém, também ficou notavelmente conhecida pelas suas operações de especulação (ou *trading*), no mercado financeiro, com derivativos (LI, 2010).

A princípio, a operação da companhia havia iniciado somente com gás natural, e em pouco tempo expandiu para o mercado financeiro. A Enron possuía diversas plantas para exploração e extração de gás natural e, depois, um setor exclusivo para as operações de especulação. Em 1996, a companhia adquiriu a empresa Portland General & Electric (PGE), como noticiado em portais jornalísticos, efetuando sua expansão para o ramo de energia elétrica.

Para entender como a fraude foi executada, volta-se para a contratação de Jeffrey Skilling, como mencionado. Em 1992, com sua contratação como CEO, Jeffrey trouxe consigo a ideia de contabilidade "*mark to market*", um método utilizado de forma institucionalizada, sistemática e criativamente planejada e a utilização de empresas de fachada para esconder suas dívidas (LI, 2010).

A contabilidade de "*mark to market*" permitia a Enron a registrar como receita no exercício corrente valores de contratos inteiros firmados para longo prazo, independente da realização em caixa ou não. Ou seja, um contrato de 5 anos seria registrado por completo no resultado da empresa assim que fosse assinado (LI, 2010). Sendo assim, o que a corporação fazia era inflar seus resultados, trimestre a trimestre, com valores sem certeza de conversão em fluxo de caixa.

Com estas operações iniciando em 1992, em poucos anos a Enron se destacou no mercado e suas ações começaram a subir sem parar (GIBNEY, 2005). Como mencionado, o *mark to market* era institucionalizado na empresa, era um método aplicado, como que

escondido em plena vista, pois de fato esta prática contábil existe, mas não nos moldes utilizados pela Enron. Enquanto as receitas eram registradas, as dívidas das plantas de gás natural eram escondidas através da utilização de empresas de fachada, criadas em controle compartilhado com o Diretor Financeiro (CFO) da corporação, Andrew Fastow (GIBNEY, 2005). Através de uma relação societária específica, a Enron possuía o controle compartilhado dessas empresas sem necessidade de divulgá-las em suas demonstrações financeiras. O objetivo, cumprido com sucesso por Fastow, era obter empréstimos milionários com diversas instituições financeiras.

Andrew Fastow se apresentava aos grandes bancos – Merrill Lynch, Goldman Sachs, JPMorgan, entre outros – como CFO da Enron e solicitava empréstimos para as plantas de gás natural, os quais seriam registrados nessas empresas de fachada e eram oferecidas, como garantia, as ações da própria Enron (GIBNEY, 2005). Assim, as dívidas foram acumulando em bilhões de dólares, mas sem qualquer divulgação nas demonstrações financeiras, enquanto o resultado da empresa só crescia com os contratos fechados, sem conversão em caixa. Em alguns anos, esta operação estava insustentável financeiramente justamente por isso, assim foi feita a aquisição da PGE em 1996, o que permitiu a viabilidade desse esquema por mais tempo (GIBNEY, 2005).

Internamente, Jeffrey Skilling mudou a cultura da empresa. Políticas agressivas de bonificação foram praticadas, tanto para executivos quanto colaboradores operacionais, especialmente para o setor de especulação. Bônus de milhões de dólares eram pagos frequentemente, em abundância, por resultados atingidos. As metas eram definidas como valorização das ações da Enron, portanto quanto mais receita e lucro, melhor o reflexo nas ações e maiores as bonificações pagas (GIBNEY, 2005). A receita da Enron foi de US\$ 9 bilhões em 1995 para US\$ 100 bilhões em 2000 (LI, 2010), com suas ações seguindo a mesma proporção de crescimento.

Externamente, a visão do mercado era exatamente o que a Enron queria. Todos os analistas recomendavam as ações da corporação para, praticamente, qualquer investimento, inclusive alegando-a como "uma opção segura", mesmo se tratando de renda variável. Essa confiança era posta na Companhia não só pelos resultados inflados, mas também pelo próprio carisma do CEO Jeffrey Skilling (GIBNEY, 2005).

Em diversas entrevistas, palestras, comunicados à imprensa e outros meios de comunicação e divulgação, Jeffrey Skilling falava com confiança e entusiasmo sobre as operações e resultados da Enron, o que de fato captava a atenção de muitos e causava o efeito

por ele esperado, fazendo com que diversos analistas de bancos de investimento e agências de *rating* avaliassem as ações muito bem, com a recomendação de comprar (GIBNEY, 2005). Apesar de seu carisma, Jeffrey sempre se esquivava de perguntas diretas e objetivas relacionadas às demonstrações financeiras da corporação (LI, 2010). Uma entrevista foi mais marcante, pois pode ser considerada como um dos fatores que abriu os olhos do mercado, onde uma repórter da revista Fortune indagou diretamente ao CEO Jeffrey Skilling sobre as demonstrações e outras perguntas objetivas do tipo "Como a Enron ganha dinheiro?". Segundo a repórter, as respostas de Jeffrey foram evasivas, seu humor se alterou e este decidiu encerrar a entrevista exaltado (GIBNEY, 2005).

Posteriormente, o CFO Andrew Fastow e outro diretor atenderam a repórter e responderam suas perguntas, originando o artigo intitulado "Is Enron Overpriced?" ("A Enron está supervalorizada?", em tradução livre), indo contra todo o mercado e ganhando muito destaque por essa controvérsia.

Ao longo do artigo, disponível para leitura no portal da CNN, a repórter cita diversos analistas de diferentes instituições afirmando que eles não sabem como a Enron ganha dinheiro, não sabem como eles apresentam os resultados que apresentam e admitem se tratar de uma "caixa preta".

Em 2000 e 2001, a situação financeira da Enron já estava praticamente insustentável. O método aplicado no negócio de gás natural e energia elétrica foi replicado para o setor de banda larga de internet, mas não deu certo e nunca saiu do papel, sendo assim não houve novo fôlego para o esquema (GIBNEY, 2005). Somado a isto, houve a publicação do mencionado artigo em março de 2001, fazendo o mercado olhar para a Companhia com outra perspectiva, desta vez não mais tão confiantes assim. A confirmação ocorreu em 14 de agosto de 2001, quando Jeffrey Skilling renunciou ao seu cargo de CEO. Em 2 de dezembro de 2001, a Enron declarou falência com suas ações valendo 40 centavos de dólar (GIBNEY, 2005).

Nos anos seguintes, o caso foi julgado pelos órgãos competentes, responsabilizando e condenando a empresa e as pessoas físicas envolvidas.

4.2.2 A Análise

Pela leitura dos fatos do caso, é possível identificar os conhecidos fatores do triângulo da fraude, tanto de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) quanto de Baucus (1994 apud COSTA, 2011). Primeiramente, identifica-se pela política agressiva de

bonificação adotada na Companhia e pela cultura competitiva desta (GIBNEY, 2005) todo o estímulo necessário para se obter resultados, tanto por parte dos colaboradores da empresa quanto da própria Diretoria. Cressey menciona que a pressão para fraude surge de um problema financeiro não compartilhável, enquanto Baucus expande um pouco este conceito. Pode-se entender que a pressão imposta sobre a administração surgiu justamente do fato do negócio principal da Enron, a exploração e comercialização de gás natural, não estar entregando os resultados desejados, ocasionando em alto endividamento e prejuízo em todas as plantas.

Com a utilização da metodologia *mark to market* e a modificação da cultura corporativa com a entrada de Jeffrey Skilling, observa-se a racionalização das ações ocorrendo, tornando a fraude praticamente institucional, unindo todo o administrativo com as intenções da alta gestão.

Pela alta posição na empresa, a diretoria foi capaz de executar a fraude por anos, possuindo acesso a todas as informações verdadeiras e falsas da corporação. Devido a falta de transparência que este órgão de governança tinha para com seus sócios e todo o mercado, foi possível que esta situação perdurasse, quando na verdade toda a alta gestão deve ser transparente e prestar contas de forma responsável e diligente sobre sua atuação (IBGC, 2015).

Ao longo de 2001, antes do mercado começar a perceber a verdade sobre a Enron, todos os membros da diretoria – inclusive o sócio-fundador da Companhia, Kenneth Lay – venderam suas ações sem o conhecimento do mercado, obtendo centenas de milhões de dólares para si, com lucros exorbitantes enquanto continuavam reafirmando a segurança da instituição e recomendavam a compra das ações (GIBNEY, 2005).

Com a falência da empresa, todos os 20.000 colaboradores perderam seus empregos e seus fundos de previdência, que totalizavam US\$ 2 bilhões (GIBNEY, 2005). Além disso, diversas outras perdas ocorreram mercado a fora, tanto para investidores institucionais quanto pessoas físicas, fossem investidores experientes ou amadores, visto que o mercado inteiro reafirmava a confiança nas ações da Enron, então para qualquer um, a recomendação era de compra (GIBNEY, 2005).

A firma de auditoria Arthur Andersen, responsável pela auditoria das demonstrações financeiras da Enron, estava envolvida na fraude e, com a queda da Enron, a firma se viu na própria queda, tendo sua reputação destruída no mercado e acusada de obstrução à justiça.

Esta fechou as portas pouco tempo depois, deixando desempregados mais de 29.000 colaboradores no mundo todo (GIBNEY, 2005).

Nos anos seguintes a 2001, o caso foi julgado pelos órgãos competentes. Jeffrey Skilling havia recebido mais de US\$ 200 milhões com a venda de suas ações (GIBNEY, 2005), mas em 2004 foi condenado por conspiração para defraudar investidores, uso de informação privilegiada e cumpriu 12 anos de prisão, como noticiado no WSJ.

Andrew Fastow recebeu milhões com a venda de suas ações, além de ter roubado da Enron em torno de US\$ 45 milhões (GIBNEY, 2005). Foi condenado a uma sentença reduzida de 10 anos por testemunhar contra os outros executivos da companhia e pagou uma multa de US\$ 23 milhões, como noticiado no WSJ.

Kenneth Lay havia conseguido com a venda de suas ações mais de US\$ 300 milhões, mas perdeu grande parte em sua defesa nos anos seguintes. Morreu de ataque cardíaco em 2006, antes de seu julgamento e qualquer condenação, como noticiado no portal já mencionado.

Ademais, segundo o portal, outros 8 executivos também foram presos, cumprindo de 2 a 10 anos de prisão. Houve também pagamento de restituição aos funcionários prejudicados por terem perdido seus fundos de previdência, numa média de US\$ 4.500,00 por funcionário. Ainda, alguns executivos de bancos (como do Merrill Lynch, por exemplo) que estiveram relacionados nos esquemas de Andrew Fastow também foram condenados por fraude.

Enquanto o caso do HSBC se tratava mais de um crime corporativo, o caso da Enron é um exemplo claro de fraude contábil com proporções colossais, envolvendo bancos de investimento globais, uma firma de auditoria renomada e diversos executivos. Além disso, as condenações e consequências do caso Enron são nitidamente maiores que o caso apresentado anteriormente. Apesar das perdas bilionárias decorrentes e em todo o desemprego causado, diversas pessoas físicas foram condenadas pela atuação criminoso, como apresentado acima, assim como as próprias corporações vieram a falência. Por outro lado, fundos de previdência foram perdidos, e perder um fundo de previdência não é como perder qualquer investimento.

Em 2002, foi aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos a lei Sarbanes-Oxley (SOx), lei esta que foi consequência da fraude da Enron e alguns outros escândalos contábeis, com o objetivo de aplicar punições mais severas aos executivos e empresas fraudulentas através da ampliação da responsabilidade (COSTA, 2011).

Mais uma vez, o julgamento sobre a efetividade da punição depende da interpretação que cada um tem dos fatos, visto que não se trata de matéria objetiva.

4.3 Parmalat

4.3.1 O Caso

A italiana Parmalat foi fundada por Calisto Tanzi em 1962 em uma pequena cidade na Itália para vir a se tornar uma das maiores empresas de laticínios do mundo ao final da década de 90. Em 2002, o grupo possuía mais de 36.000 colaboradores espalhados em 31 países, com 135 plantas operacionais e uma receita total de US\$ 8,0 bilhões pela venda de 25 categorias de produtos (DOBSON, 2004). Porém, em dezembro de 2003 a corporação entrou em recuperação judicial pela sua falta de liquidez para pagamento de suas dívidas, problema este que esteve camuflado para o mercado através de suas demonstrações financeiras manipuladas (ARMOUR; MCCAHERY, 2011).

Como a companhia vinha apresentado demonstrações contábeis com números sólidos, o mercado não tinha dúvidas quanto ao tamanho do grupo, quanto ao valor de mercado e quanto a expectativa de crescimento. Na última demonstração financeira antes do anúncio de recuperação judicial, o grupo havia apresentado mais de US\$ 5 bilhões de disponibilidades e ativos de curto prazo, grande parte no Bank of America. Sabendo disto, os usuários da informação começaram a se questionar por que a Parmalat não conseguia quitar um título de US\$ 180 milhões (DOBSON, 2004). Os investidores começaram a ficar preocupados e, quando a Parmalat anunciou que havia US\$ 600 milhões presos em um fundo nas Ilhas Cayman, eles entraram em pânico. A situação se deteriorou muito mais quando o Bank of America veio a público em dezembro de 2003 se manifestando sobre os US\$ 5,5 bilhões que a Parmalat alegava possuir, afirmando que o documento apresentado pela Companhia era forjado e este dinheiro não existia (DOBSON, 2004).

Concomitantemente a este evento, o grupo já havia iniciado o processo de recuperação judicial e um responsável do governo italiano, Enrico Bond, havia sido encarregado de analisar as demonstrações e a situação financeira da Parmalat para auxiliá-los no plano de recuperação. Quando Enrico Bond começou a perceber os furos no balanço, foi quando o Bank of America se manifestou (DOBSON, 2004).

Segundo noticiado pelo Wall Street Journal em dezembro de 2003, as investigações se iniciaram assim que a Companhia fez seu pedido de recuperação judicial, identificando-se que suas dívidas somavam mais de US\$ 9 bilhões, enquanto suas demonstrações financeiras apresentavam menos da metade desse valor.

A complexidade nas demonstrações da Parmalat foram resultado de uma estrutura financeira cuidadosamente pensada pelo antigo diretor financeiro (CFO) do grupo, valendo-se de títulos de dívida e operações com derivativos, assim como da complexa estrutura do grupo, utilizando empresas *offshore* e suas muitas subsidiárias (DOBSON, 2004).

As investigações de Enrico Bondi puderam fornecer uma resposta parcial para a pergunta dos credores e investidores da Parmalat: "para onde o dinheiro foi?". Estas informações foram encaminhadas para procuradores italianos e, posteriormente, divulgadas.

Na última década de operações antes de 2003, a Parmalat vinha fazendo diversas aquisições de concorrentes, de forma agressiva. Como exemplo, em apenas 1 trimestre do ano 2000, foram adquiridas 5 marcas, segundo Dobson (2004). Todas estas aquisições somaram mais de US\$ 4 bilhões. Além disso, grande parte do fluxo financeiro foi para pagar juros de suas dívidas com bancos e de seus títulos de dívida, somando mais de US\$ 5 bilhões. Ainda, cerca de US\$ 2,5 bilhões foram desviados do grupo para fins pessoais do fundador Calisto Tanzi e sua família (DOBSON, 2004).

Não é possível apontar especificamente onde e como a situação da Parmalat começou a ficar insustentável e em que momento a fraude se iniciou, mas alguns fatores funcionam como indicativos do cenário em que se encontravam em 2003.

Adquirir uma empresa é uma operação complexa. Deve-se compreender a situação patrimonial e financeira da adquirida, analisar suas demonstrações historicamente assim como realizar projeções futuras. Envolve também julgamento, utilização de premissas, análises de compatibilidade entre produtos e culturas organizacionais, entre outros fatores (DOBSON, 2004). Visto que a Parmalat efetuou várias seguidas, é possível que as análises feitas não foram tão adequadas, dado o curto período de tempo entre elas.

Outro fator envolve a expansão para outros mercados. Enrico Bondi identificou que havia um grande volume de perdas operacionais para alguns mercados geográficos e para alguns produtos específicos, sendo assim, cogitou-se a possibilidade das análises feitas estarem superestimando os possíveis retornos, sendo "otimistas" demais.

O tamanho e a complexidade da estrutura organizacional do grupo a nível global podem ter dificultado sua gestão. Observou-se que os sistemas de informação utilizados pelo grupo não nem perto tão sofisticados e efetivos como de suas concorrentes (DOBSON, 2004).

À medida que o grupo crescia, a sua situação de insolvência acompanhava. Na tentativa de camuflar esse cenário, as demonstrações financeiras foram manipuladas pela

complexa estrutura financeira mencionada anteriormente, além da utilização de documentos falsificados.

Um procedimento básico de auditoria é o de confirmação externa, descrito pela norma International Standards on Audit (ISA) 505. Para a confirmação externa de bancos, envia-se uma carta de circularização e o banco circularizado responde com a posição de saldos, aplicações, investimentos, dívidas. Por um erro nos procedimentos de auditoria da firma Grant Thornton, estes aceitavam a resposta de circularização do Bank of America encaminhada diretamente pela própria Parmalat (DOBSON, 2004), dando possibilidade para a apresentação de circularizações falsificadas, que foi exatamente o que aconteceu.

Ao final, a real situação de insolvência do grupo veio a público e mudanças foram feitas na gestão global, como parte do plano de reestruturação elaborado por Enrico Bondi.

4.3.2 A Análise

Segundo a elaboração por Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) do triângulo da fraude apresentada anteriormente neste trabalho, nota-se claramente no caso Parmalat o problema não compartilhável que a gestão do grupo tinha em mãos, ou seja, a insolvência e alto volume de dívidas.

Supõe-se que a empresa chegou nesta situação, não só pelos fatores apresentados durante a leitura do caso, mas também por ter iniciado como um pequeno negócio local e familiar que cresceu em tamanho e operações, mas não foi acompanhado pela administração familiar (DOBSON, 2004). Pela falta de sistemas de informação e operacionais assim como pelo tamanho e complexidade da estrutura organizacional do grupo, é possível que a situação simplesmente tenha "saído do controle", deixando Calisto Tanzi e os demais administradores com o problema apresentado.

Com o crescimento do grupo e com a abertura do capital nas bolsas de valores, melhoras deveriam ter ocorrido na governança, em linha com as práticas recomendadas de governança corporativa conhecidas. Os administradores de uma empresa devem administrá-la, mas isso só é possível se estes possuírem controle e conhecimento sobre as operações, sobre as decisões e possuírem um meio de acompanhar e monitorar tudo. Numa corporação grande e complexa como a Parmalat, a atenção deve ser de igual tamanho, assim como devem existir controles efetivos, transparência para com os usuários da informação e tempestividade nos

planos de ação para solucionar problemas identificados, características essas que são derivadas das mencionadas práticas.

Para a Parmalat, a resolução foi o oposto do caso Enron. Com o pedido de recuperação judicial, Enrico Bondi elaborou um plano de reestruturação da Companhia apresentado a seguir conforme Dobson (2004).

Primeiro, haveria uma redução de produtos que faziam parte dos negócios, reduzindo a quantidade de marcas e subsidiárias e reduzindo também a operação para apenas 10 países, focando apenas em seu negócio principal.

A renegociação da dívida global foi feita selecionando quitar alguns débitos específicos inteiros e criar uma nova empresa para converter grande parte da dívida como parcela do capital, concedendo participação dos credores como sócios na empresa, compondo no total 47,9% do capital, além da emissão de garantias futuras conversíveis em ações. Pelos próximos 15 anos, seriam distribuídos dividendos de 50% sobre o resultado do exercício.

Determinou-se, ainda, que a Diretoria e o Conselho de Administração seriam eleitos pelos sócios, sendo que a maioria dos diretores deve ser independente e as posições de Presidente do Conselho e Diretor Presidente não poderiam ser ocupadas cumulativamente pela mesma pessoa.

Em 2010, o tribunal italiano responsável pelo julgamento do caso condenou o fundador e ex-diretor Calisto Tanzi por fraude, cumprindo 18 anos de prisão. Seu irmão também foi condenado, cumprindo 10 anos. Além disso, determinou-se que estes e outros diretores deveriam pagar indenizações aos investidores prejudicados, segundo o portal BBC.

Um ano após esse evento, o grupo francês Lactalis adquiriu grande parte do capital da Parmalat, tornando-se um dos acionistas majoritários. Em 2019, esta operação foi concluída com a aquisição de controle total, como noticiado em portais jornalísticos.

Neste caso, percebe-se que a atividade fraudulenta da empresa foi consequência da má gestão dos antigos diretores, sendo assim, nas investigações e julgamentos realizados de 2003 a 2011, a empresa Parmalat recebeu ajuda do governo, sendo reestruturada, e os indivíduos responsáveis pela situação foram punidos, devendo indenizar as pessoas prejudicadas. Diferente do caso da Enron, onde a empresa faliu causando desemprego e perdas bilionárias, o caso da Parmalat aparenta ter sido mais controlado, justamente com intuito de não prejudicar a economia em grande escala.

Todavia, outra vez, é possível que diferentes pessoas entendam esta resolução de forma diversa, visto que para esta conclusão é envolvido o julgamento pessoal de cada um.

5 Conclusão

Como explicado ao final de cada um dos três casos, o julgamento sobre o quão adequadas foram as punições e consequências que as empresas e pessoas físicas depende da perspectiva de cada um. O objetivo deste trabalho foi apresentar os casos, apresentar fatos relevantes sobre as consequências da fraude e das penalidades sofridas, assim como analisar tais consequências e penalidades e, também, analisá-los da perspectiva do triângulo da fraude e da governança corporativa.

Enfatiza-se que cada caso é uma história individual e particular. É possível compará-los, porém nenhum caso é igual a outro e todos envolvem diferentes fatores que são relevantes para cada caso especificamente.

Para o caso HSBC aparenta-se que a resolução foi favorável aos executivos e a corporação. É necessário levar em consideração que a multa total paga foi a maior na história de instituições financeiras nos Estados Unidos até hoje e, além disso, os resultados do HSBC USA não retornaram aos patamares anteriores à fraude. Porém, os possíveis responsáveis pelo crime corporativo teriam ficado impunes, dado que nenhuma pessoa física da alta gestão da corporação foi indiciada ou julgada e, pelas evidências posteriores a resolução de 2012, é possível que o HSBC USA tenha continuado com a lavagem de dinheiro para grupos de crime organizado.

Quanto ao caso Enron, diferente do HSBC, as consequências e penalidades foram maiores. Todavia, neste caso, é fato de que a fraude contábil ocorrida foi deliberada pela alta gestão da corporação. Devido a atividade fraudulenta, a punição aplicada pelo mercado foi levar a Enron a falência, caindo o preço de suas ações de cerca de US\$ 90,00 para US\$ 0,40 em 1 dia (LI, 2010). Já a punição aplicada pelo governo envolveu a prisão de diversos executivos e pagamentos de indenizações pelos danos causados. Porém, os pagamentos de indenizações não recuperaram todo o dinheiro perdido (GIBSON, 2005). Ainda, como já mencionado, a falência da empresa causou o desemprego de milhares de pessoas.

Por fim, no caso Parmalat vê-se que a fraude, uma vez descoberta com o pedido de recuperação judicial, foi tratada de maneira um pouco diferente. A empresa em si não foi penalizada, mas sim ajudada pelo governo. Já as pessoas físicas (diretores) responsáveis pela fraude e pela situação da empresa, sim. Observa-se que a separação de responsabilidades e culpabilidade entre a Parmalat e seus diretores causou um impacto menos agressivo como foi no caso Enron. A companhia pôde continuar com suas operações, os empregos foram

mantidos e somente a gestão (tanto em pessoas quanto cultura) mudou, dado que a falência do grupo causaria impactos econômicos maiores e "descontrolados", diferente da situação de recuperação judicial, onde estes impactos puderam ser endereçados e controlados.

Em todos os casos foi possível identificar quais dos papéis da Governança Corporativa das companhias que estavam em desacordo com as melhores práticas conhecidas, assim como identificar algumas características do triângulo da fraude de Cressey (1953 apud MACHADO; GARTNER, 2018) e Baucus (1994 apud COSTA, 2011) presentes e a ausência de outras.

Como uma continuação deste trabalho, sugere-se que mais casos de escopo similar sejam analisados, ou talvez uma análise específica de casos brasileiros.

Referência Bibliográfica

ARMOUR, J.; MCCAHERY, J. A. After Enron: Improving Corporate Law and Modernising Securities Regulation in Europe and the US. **SSRN Electronic Journal**, 2011.

BARRET, Devlin; PEREZ, Evan. HSBC to Pay Record U.S. Penalty. **The Wall Street Journal (WSJ)**, 2012. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324478304578171650887467568>>.

Acesso em: 08 de jul. 2021.

BRAGATO, A. A. P. B. **O Compliance No Brasil: A Empresa Entre a Ética e o Lucro**. Universidade Nove de Julho, 2017.

CARTEL Bank (Temporada 1, Episódio 4). Dirty Money. Direção: Alex Gibney. Produção: Adam Del Deo, Yon Motskin, Lisa Nishimura, Stacey Offman, Jason Spingarn-Koff, Alex Gibney. Los Gatos: Netflix, 2018. Disponível em: <www.netflix.com>.

IS Enron Overpriced? **CNN Money** (Fortune archives), 2006. Disponível em: <https://money.cnn.com/2006/01/13/news/companies/enronoriginal_fortune/>. Acesso em: 13 de jul. de 2021.

COSTA, A. P. P. DA. **Casos de Fraudes Corporativas Financeiras: Antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados**. Fundação Getúlio Vargas, 2011.

DOBSON, W. D. **The Babcock Institute discussion paper no. 2004-4 - PARMALAT**. The Babcock Institute. University of Wisconsin. Madison, Wisconsin, 2004.

EMSDEN, Christopher. **Lactalis Bids for Rest of Parmalat**. The Wall Street Journal (WSJ), 2011. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703956904576286293920005066>>.

Acesso em: 18 de jul. de 2021.

ENRON: The Smartest Guys in the Room. Direção: Alex Gibney. Produção: Alex Gibney, Susan Motamed, Jason Kliot, Alison Ellwood. Houston: Magnolia Pictures, 2005. 1 DVD (109 min.)

Enron Executives: Going to Prison. **The Wall Street Journal (WSJ)**, 2006. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB115920711919873294>>. Acesso em 14 de jul. de 2021.

FINCEN Files: HSBC moved Ponzi scheme millions despite warning. **BBC**, 2020. Disponível em <<https://www.bbc.com/news/uk-54225572>>. Acesso em: 12 de jul. de 2021.

FRANCESA Lactalis garante controle acionário da Parmalat. **Época Negócios**, 2019. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT247710-16373,00.html>>. Acesso em: 18 de jul. de 2021.

GALLONI, Alessandra; REILLY, Deivid; EMSDEN, Christopher. **Scope of Scandal at Parmalat Widens to More Than \$8 Billion**. *The Wall Street Journal (WSJ)*, 2003. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB107220258662265000>>. Acesso em 16 de jul. de 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HOLDEN, Benjamin A. Enron to Acquire Portland General. **The Wall Street Journal (WSJ)**, 1996. Disponível em: <<https://www.wsj.com/articles/SB837990920552923500>>. Acesso em: 14 de jul. de 2021.

HSBC USA, Investor Relations, c2021. Disponível em: <<https://www.about.us.hsbc.com/investor-relations/hsbc-usa>>. Acesso em: 09 de jul. de 2021.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5a ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

IBGC. **Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas**. 1a ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016.

INSIDE Job. Direção: Charles Ferguson. Produção: Charles Ferguson, Audrey Marrs, Jeffrey Lurie, Christina Weiss Lurie. EUA: Sony Pictures Classics, 2010. 1 DVD (108 min).

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 8, p. 209–231, 1997.

LI, Y. The Case Analysis of the Scandal of Enron. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 10, p. 37–41, 2010.

MACHADO, M. R. R.; GARTNER, I. R. A hipótese de Cressey (1953) e a investigação da ocorrência de fraudes corporativas: Uma análise empírica em instituições bancárias brasileiras. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 29, n. 76, p. 60–81, 2018.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. 1a ed. Brasília: Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Católica de Brasília, 2003.

OCC. OCC issued Cease and Desist Order against HSBC Bank USA, N.A. **Office of Comptroller and Currency**, 2010.

OFFICE OF THE COMPTROLLER OF THE CURRENCY (OCC), OCC: What We Do, c2021. Disponível em <<https://www.occ.treas.gov/about/what-we-do/index-what-we-do.html>>. Acesso em: 08 de jul. de 2021.

PARMALAT founder given 18-year jail term over fraud. BBC, 2010. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-11958133>>. Acesso em: 18 de jul. de 2021.

PERERA, L. C. J.; FREITAS, E. C. DE; IMONIANA, J. O. Avaliação do sistema de combate às fraudes corporativas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina**, n. 11, p. 3–30, 2014.

SCHAPIRO, M. G.; MARINHO, S. M. M. Conflito de Interesses nas Empresas Estatais: Uma análise dos casos Eletrobrás e Sabesp. **Revista Direito e Práxis**, v. 9, n. 3, p. 1424–1461, set. 2018.

WOODMAN, Spence. HSBC moved vast sums of dirty money after paying record laundering fine. **International Consortium of Investigative Journalists (ICIJ)**, 2020. Disponível em: <<https://www.icij.org/investigations/fincen-files/hsbc-moved-vast-sums-of-dirty-money-after-paying-record-laundering-fine/>>. Acesso em 09 de jul. 2021.