



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano  
do Sul  
Brasil

Dainez Condé, Robson Augusto; Ferreira de Almeida, Carlos Otávio; Quintal, Renato  
Santiago

FRAUDE CONTÁBIL: ANÁLISE EMPÍRICA À LUZ DOS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS  
DO TRIÂNGULO DA FRAUDE E DOS ESCÂNDALOS CORPORATIVOS

Gestão & Regionalidade, vol. 31, núm. 93, septiembre-diciembre, 2015, pp. 94-108

Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133442805007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **FRAUDE CONTÁBIL: ANÁLISE EMPÍRICA À LUZ DOS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DO TRIÂNGULO DA FRAUDE E DOS ESCÂNDALOS CORPORATIVOS**

## **ACCOUNTING FRAUD: EMPIRICAL ANALYSIS IN THE LIGHT OF THE THEORETICAL ASSUMPTIONS OF THE FRAUD TRIANGLE AND CORPORATE SCANDALS**

**Robson Augusto Dainez Condé**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro (RJ), Brasil

Data de recebimento: 08-09-2014

Data de aceite: 11-06-2015

**Carlos Otávio Ferreira de Almeida**

Professor pesquisador da Faculdade de Direito da Pontifícia Universitária Católica de Campinas (PUC), Campinas (SP), Brasil

**Renato Santiago Quintal**

Mestre em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro (RJ), Brasil

### **RESUMO**

Este estudo é uma investigação empírica de natureza qualitativa cujo objetivo é descrever, a partir dos pressupostos teóricos do triângulo da fraude (CRESSEY, 1953) e dos escândalos corporativos (COFFEE JUNIOR, 2005), características da fraude nas demonstrações contábeis de uma empresa norte-americana. Buscou-se investigar as motivações e finalidades da ação fraudulenta, os métodos de manipulação contábil utilizados e a governança corporativa da organização. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, e seleção foi feita com base em um rol de escândalos contábeis citado em pesquisas anteriores. Considerando o modelo de governança corporativa da empresa, pode-se explicar, pela teoria dos escândalos corporativos e pela teoria do triângulo da fraude, a motivação e o método de operacionalização da fraude, assim como a finalidade do agente fraudador. A relevância do estudo consiste na análise empírica de teorias pouco pesquisadas, possibilitando refletir se empresariado, gestores e acionistas brasileiros estariam sujeitos às mesmas mazelas observadas nas ações fraudulentas de corporações norte-americanas.

**Palavras-chave:** Fraude contábil; teoria dos escândalos corporativos; teoria do triângulo da fraude; governança corporativa.

### **ABSTRACT**

This study is a qualitative empirical research whose goal is to describe, from the theoretical assumptions of the fraud triangle (CRESSEY, 1953) and the corporate scandals (COFFEE JUNIOR, 2005), characteristics of fraud in the financial statements of a North American company. We sought to investigate the motivations and purposes of the fraudulent action, the methods of accounting manipulation used and the corporate governance of the organization. The research method used was the case study, and the selection was based on a list of accounting scandals mentioned in previous research. Considering the model of corporate governance of the company, the motivation and the method of operation of the fraud, as well as the purpose of the fraudulent agent, can be explained by the theory of corporate scandals and the fraud triangle theory. The relevance of this study is the empirical analysis of poorly researched theories, enabling to think if entrepreneurs, managers and Brazilian shareholders would be subject to the same ills observed in fraudulent actions of North American corporations.

**Keywords:** Accounting fraud; theory of corporate scandals; fraud triangle theory; corporate governance.

#### **Endereço dos autores:**

**Robson Augusto Dainez Condé**  
robsonconde@hotmail.com

**Carlos Otávio Ferreira de Almeida**  
cofalcone@hotmail.com

**Renato Santiago Quintal**  
rsantiago79@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

A campanha “Pequenas Corrupções – Diga Não”, lançada pela Controladoria-Geral da União (CGU), tem alcançado grande repercussão em curto espaço de tempo: mais de 7 milhões de acessos na rede facebook desde seu início em 2 de fevereiro de 2014. Segundo a entidade, várias situações do cotidiano, como falsificar carteira de estudante ou furtar linha de TV a cabo, embora aceitas culturalmente, refletem condutas antiéticas e ilegais. Justificam-se ou racionalizam-se determinadas práticas, sob o argumento de não causar prejuízos à sociedade. Indaga-se, pois, haveria diferença entre tais condutas e atos praticados por um Chief Executive Officer (CEO) que manipulasse informações sobre gestão e contabilidade da empresa a fim de satisfazer expectativas de analistas de mercado? A não ser pelo vultoso dano financeiro e pela repercussão do caso na mídia, em essência, as atitudes em questão são semelhantes: possuem motivações próprias; utilizam métodos específicos; e são praticadas para atender determinadas finalidades.

A *fraude nas demonstrações financeiras* de grandes empresas é um dos maiores problemas da atualidade, preocupando governos e entidades não governamentais. Com efeito, informações contábeis influenciam o valor patrimonial da empresa e, caso manipuladas, podem prejudicar investidores e sociedade. Casos como o do Banco Santos, Gallus Agropecuária, Encol, Fazendas Reunidas Boi Gordo, Avestruz Master, Daslu (MOURA, 2007; COSTA, 2011; CANECA; RIBEIRO FILHO; ALBUQUERQUE, 2007; BORBA, 2013) reforçam a necessidade de medidas que se contraponham aos fatos observados.

Um estudo sobre *modus operandi*, motivação, finalidade e efeitos da fraude sobre a contabilidade das organizações pode oferecer sugestões que auxiliem a detectar e dissuadir atos de má-fé, na medida em que dissecam atos fraudulentos em exame

pormenorizado. A dificuldade, nesse caso, reside em obter informações fidedignas sobre o fato, já que a fraude é um fenômeno que incorpora sua ocultação e, mesmo quando identificada, poucas são as informações publicadas pelos órgãos de fiscalização e controle da atividade. Adicionalmente, há carência de pesquisas sobre os motivos que levam homens supostamente honestos à fraude. Assim, apesar de inúmeros casos, ainda rareiam estudos sobre o tema no Brasil.

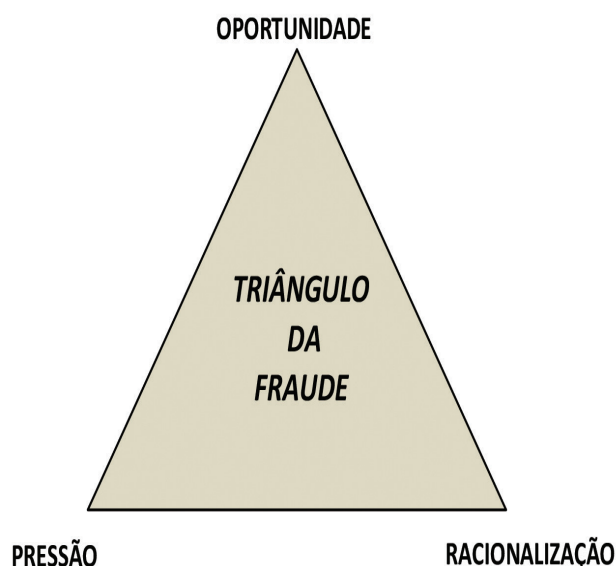
O problema desta pesquisa considera duas teorias aplicadas ao caso de uma corporação norte-americana, podendo ser assim descrito: *qual a aderência dos pressupostos teóricos dos escândalos corporativos (TEC) e do triângulo da fraude (TTF) no caso da fraude contábil praticada pela empresa Kmart?* O estudo procura analisar os componentes motivacionais da TTF no caso investigado, bem como o sistema de *governança corporativa* adotado pela empresa na perspectiva da TEC. Seu objetivo é descrever as motivações e finalidades da ação fraudulenta, bem como os métodos de manipulação contábil e a estrutura de governança corporativa da empresa. A seleção do caso foi feita com base em rol de escândalos contábeis citado em pesquisas anteriores, especialmente no trabalho de Murcia e Borba (2005) e a relevância do estudo se constitui na análise empírica de teorias pouco pesquisadas, contribuindo para a compreensão de características das fraudes e para a discussão de pressupostos sugeridos pela literatura.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Teoria do triângulo da fraude

Foi Donald Cressey que deu origem à teoria do triângulo da fraude (TTF) ao divulgar seus estudos sobre *motivação para a prática de fraude*. Ao entrevistar duzentos presidiários, condenados por crimes diversos, concluiu que as fraudes

apresentaram as seguintes características comuns: pressão, racionalização e oportunidade. Cressey acabara de descobrir os vértices do que se passou a denominar *triângulo da fraude* (1953 apud ACFE, 2012).



**Figura 1** – Triângulo da fraude

Fonte: ACFE (2012, p. 4503).

Pressão, racionalização e oportunidade atuam no que se poderia definir por subjetividade da fraude, razão muito particular e íntima para a prática do ato. A proeminência de um desses aspectos, no caso concreto, é determinada pelas circunstâncias que levam o agente a praticar a ação, independentemente do seu nível hierárquico na organização.

A *pressão* resulta, normalmente, de problemas financeiros da empresa ou do próprio funcionário, que pode se sentir forçado a demonstrar uma melhor situação corporativa para os usuários das informações, com o fim de beneficiar a si mesmo ou a empresa. Nesse sentido, Erickson, Hanlon e Maydew (2004) sustentam que várias organizações utilizam opções de compra de ações e bônus para remunerar seus executivos que, pressionados por metas de desempenho, possuem maior propensão a manipular as informações contábeis para

melhorar resultados da empresa. Também vértice do triângulo, a percepção do fraudador sobre a *oportunidade* de praticar a fraude aumenta quanto maior a habilidade técnica e o conhecimento geral sobre as atividades da empresa.

O triângulo se completa com a *racionalização*, que indica a forma pela qual o agente procura justificar a ação fraudulenta, que, para ele, seria aceitável. Embora seja um fator utilizado pelo agente após a detecção da fraude, de acordo com Cressey (1953 apud ACFE, 2012), ele está incorporado à ação fraudulenta antes mesmo de sua consumação, caracterizando-se ao lado da pressão e oportunidade como fator motivacional antecedente à prática da fraude. É comum, em determinados casos, que um ou outro fator se apresente com maior preponderância sobre os demais, constituindo-se no fator motivacional fundamental ou mais significativo para a execução da fraude.

## 2.2. Finalidade do agente fraudador

A fraude geralmente é o meio para alcançar uma finalidade específica do próprio agente, como resolver problemas pessoais ou empresariais ou atender expectativas dos analistas de mercado. Neste último caso, a ocultação de fatos ou transações da empresa com o fim de obter ou renovar um financiamento, que não seria aprovado se as demonstrações contábeis traduzissem a realidade.

Nos casos em que prevalece a intenção de obter ganhos individuais, o agente poderia praticar a fraude para viabilizar um empréstimo para a organização e, em seguida, desviá-los para fins pessoais. Da mesma forma, administradores ou gestores que possuem participação acionária poderiam maquiar as demonstrações contábeis para inflacionar o preço das ações, vendendo suas participações com maiores lucros, logo em seguida.

Silva et al. (2012), em pesquisa comparativa sobre o perfil da fraude contábil praticada no Brasil e nos Estados Unidos, adotaram uma tipologia

própria de classificação das fraudes, sugerindo que a ação fraudulenta apresenta as seguintes finalidades: i) ocultar a real situação da empresa; ii) desviar recursos da organização; iii) melhorar a bonificação dos executivos; e iv) sonegar tributos. Embora a fraude possa ser executada objetivando mais de uma dessas finalidades, é possível que uma se destaque sobre as demais, como a mais relevante ou significativa.

### 2.3. Métodos de manipulação contábil

Wells (2001) e ACFE (2012) vislumbram uma variedade de métodos capazes de maquiar demonstrações contábeis de uma empresa. Assim, a fraude na contabilidade pode ser praticada por meio das seguintes operações: i) receitas fictícias; ii) fraude no atendimento do regime contábil da competência; iii) ocultação de despesas e passivos; iv) divulgações ou omissões fraudulentas; e v) avaliações fraudulentas de ativos.

Dessa forma, identificando o aspecto motivacional da TTF, a finalidade do agente fraudador e os métodos de manipulação contábil utilizados, é possível caracterizar a fraude nas demonstrações contábeis de uma empresa, já que o agente, motivado por um ou alguns dos fatores antecedentes descritos no triângulo da fraude, executa a ação fraudulenta, escolhendo o método de manipulação das demonstrações contábeis que lhe permita alcançar a finalidade desejada (CONDÉ, 2013).

### 2.4. A governança corporativa no contexto da fraude

Ao longo do tempo, as sociedades anônimas, e respectivo sistema acionário, se constituíram em uma das mais importantes formas de captação de recursos, capazes de viabilizar o financiamento e o crescimento das corporações norte-americanas e europeias (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Entretanto, esse crescimento promoveu a dispersão

do capital das empresas e, como consequência, uma lacuna entre propriedade e gestão provocou grandes mudanças, entre elas, os vários conflitos de interesses entre partes relacionadas. Andrade e Rossetti (2009) comentam que o trabalho de Berle e Means (1965) foi um dos estudos pioneiros a evidenciar conflitos entre proprietários e gestores na (já consagrada) teoria de governança corporativa denominada conflitos de agência.

A governança corporativa se desenvolveu como reação a oportunismos proporcionados pelo afastamento dos proprietários das organizações e, segundo Bergamini Jr. (2005), pode ajudar a superar problemas de agência, fornecendo mecanismos eficientes de monitoramento que contribuem para atenuar a dicotomia entre ações do administrador e expectativas dos acionistas. Assim, a governança deixou de ser modismo ganhando espaço no ambiente empresarial. Ainda embrionária no Brasil, sofre influência da estrutura de propriedade altamente concentrada, com controle predominantemente familiar, em que os três maiores acionistas detêm mais de 80% do capital com direito a voto (ANDRADE; ROSSETTI, 2009). Observa-se que empresas com essa estrutura são menos propensas a manipulações de resultados, quando comparadas com empresas não familiares (JIRAPORN; DADALT, 2009) já que os proprietários, preocupados com o bom desempenho da organização, administram a empresa ou monitoram de perto seus administradores, reduzindo-lhes a interferência.

Já o modelo norte-americano de governança corporativa, focado na maximização do retorno para os acionistas, é caracterizado por uma estrutura de propriedade pulverizada, com grande número de acionistas minoritários. A propriedade é dissociada da gestão, e os conflitos de agência envolvem acionistas e gestores, com forte proteção legal dos minoritários, e fraudes são caracterizadas, geralmente, por manipulações nos resultados. Diante dessa separação entre acionistas e gestores, é razoável inferir que executivos nem sempre

administram as empresas no melhor interesse dos investidores, optando, em certas situações, por agir em benefício próprio. É dentro desse ambiente de ruptura da confiança que surgem as ações fraudulentas. Nesse contexto, Cardozo (2005) promove a seguinte reflexão:

Cansados e atônitos, investidores em todo o mundo estão buscando formas de governança corporativa que possam minimizar os possíveis problemas de negligência e má gestão que levam ao esbanjamento e podem esconder casos de roubo, fraude e falcatuas. Empresas que hoje não estejam adotando uma boa gestão de riscos para restabelecer a confiança dos investidores terão dificuldade para atrair capital e expandir seus negócios (p. 43).

Apesar da diferença com o modelo de governança norte-americano, a estrutura de propriedade das empresas brasileiras tem se modificado nos últimos anos, promovendo novos desafios para essas organizações, em que administradores serão responsáveis por grandes corporações – realidade do “modelo anglo-saxão que agora encosta na realidade brasileira e já deixa no ar algumas perguntas instigantes. Será que vamos ter os mesmos problemas das corporações norte-americanas e inglesas? Estão nossos administradores preparados para a nova realidade? Temos um arcabouço legal apropriado para a mudança?” (HESSEL, 2006, p. 22). Esse é o contexto que justifica o estudo de caso da empresa norte-americana Kmart por meio do qual pretende contribuir para o entendimento de características de atos fraudulentos que poderão, de modo similar, se repetir no Brasil.

## **2.4. A teoria dos escândalos corporativos (TEC)**

Por que um determinado escândalo ocorre em uma economia e não afeta outra, se ambas estão interligadas numa economia global? Ou ainda, por

que uma pessoa pratica determinada ação para distorcer os resultados contábeis da empresa enquanto outra, numa situação semelhante, não pratica tal ação ou pratica ação diversa com a mesma finalidade? Algumas dessas questões constam do estudo de Coffee Junior (2005), que comparou experiências dos EUA e Europa durante a crise no mercado de ações em 2000. Naquela ocasião, a queda das ações na Europa não se deu da mesma forma como nos EUA, nem esteve associada ao mesmo tipo de irregularidade financeira e contábil.

Ao comparar os sistemas de governança corporativa, Coffee Junior identificou que as companhias norte-americanas se caracterizavam por sistema de controle disperso, forte mercado de capitais e grande exigência de transparência. Já na Europa, estava em vigência um sistema de governança concentrado, com baixo grau de transparência das informações, em que alguns poucos acionistas detinham o controle acionário. Nesses casos, o acionista ou o grupo de acionistas controlador não precisa de mecanismos indiretos de controle, como remuneração variável, bônus, ou opções de ações, para incentivar uma melhor gestão por parte dos administradores, já que podem atuar diretamente na gestão da empresa e monitorar de perto a ação dos executivos. Assim, no sistema concentrado os administradores têm menos liberdade de ação e menos motivação para manipular resultados, tendo em vista que não serão beneficiados com opções de ações pelo bom desempenho na gestão.

Coffee Junior (2005) argumenta que as diferenças observadas na governança corporativa das organizações, especialmente no nível de concentração do capital, permitem explicar as diferenças na natureza das fraudes e na sua autoria. Assim, nos sistemas de governança, em que a propriedade é dispersa, há maior propensão à manipulação dos resultados, pois há incentivos administrativos para o gerenciamento de resultados, e os gestores das organizações tendem a ser os protagonistas da história. Por outro lado, nos sistemas em que a propriedade é



concentrada, são os proprietários que desempenham o papel correspondente, e os escândalos são caracterizados pela apropriação de benefícios privados de controle. Esta investigação se propõe a comprovar a teoria de Coffee Junior aplicada ao caso Kmart, empresa norte-americana em que a estrutura de propriedade era altamente dispersa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Este estudo é uma investigação empírica de natureza qualitativa, que analisa a fraude praticada por meio de manipulação nas demonstrações contábeis de uma empresa norte-americana. Pode ser classificado como uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2009, p. 28), tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, que neste estudo são os fatores motivacionais antecedentes à ação fraudulenta, os métodos de manipulação contábil utilizados e as finalidades dos agentes fraudadores. A investigação compreendeu adicionalmente o estudo sobre o sistema de governança corporativa adotada pela empresa.

Trata-se de estudo de caso, caracterizado por investigação de um objeto (Ibidem). O planejamento de um estudo de caso requer antes de tudo, a decisão sobre o uso do projeto de caso único ou de casos múltiplos. O estudo de caso único é similar ao experimento único e pode ser usado, por exemplo, para confirmar ou não proposições de determinada teoria, que, nesse caso, são as teorias do triângulo da fraude e dos escândalos corporativos.

#### 3.2. Seleção do caso

Para seleção do caso investigado, este estudo adotou como critérios operacionais (YIN, 2010) a disponibilidade e confiabilidade das informações

sobre a fraude, que por questões metodológicas foram subdivididos nos seguintes subcritérios:

- fraude com informações divulgadas por agentes reguladores ou de fiscalização;
- fraude analisada judicialmente com sentença de mérito proferida, ainda que em primeira instância;
- fraude com muita divulgação nas mídias impressa ou eletrônica.

Considerando a importância da confiabilidade das informações em pesquisas dessa natureza, foi priorizado um caso com sentença judicial proferida e com muita divulgação de órgãos reguladores e de fiscalização já que, nestas situações, documentos primários de difícil acesso são apreciados e analisados, revelando informações difíceis de ser obtidas por outra fonte de evidência.

Conforme já mencionado, o caso investigado foi selecionado em um rol de escândalos contábeis, em que as fraudes foram tabuladas, classificadas por ano, natureza do capital social e setor de atividade da empresa. Em seguida foi verificado o atendimento aos critérios e subcritérios de seleção. Considerando que mais de uma empresa atendeu aos subcritérios estabelecidos, optou-se pelo estudo de uma empresa comercial varejista, a empresa Kmart, denunciada pela Securities and Exchange Commission (SEC) em 2005.

#### 3.3. Coleta e tratamento dos dados

Segundo Yin (2010), a linha de investigação do estudo de caso está no núcleo do protocolo formado por questões substantivas formuladas ao investigador. Nesta pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões para orientar a obtenção dos dados: i) qual dos fatores da TTF foi determinante para a prática da fraude? ii) Qual a finalidade do agente fraudador ao perpetrar a ação fraudulenta? iii) Qual o método de manipulação contábil utilizado pelo agente fraudador na execução do ato ilícito? iv) Qual a estrutura de governança corporativa da empresa envolvida na fraude?

Durante a coleta de dados, os pesquisadores procuraram responder aos questionamentos formulados utilizando-se de múltiplas fontes de evidência, aspecto que, segundo Yin (2010), representa um ponto forte na condução de estudos de caso. Para o autor, a evidência de duas ou mais fontes possibilita a triangulação de dados e a convergência sobre os mesmos fatos ou descobertas, proporcionando uma análise mais robusta. Neste estudo, a primeira fonte utilizada foi o registro de arquivos que compreendia informações disponíveis nos bancos de dados da SEC ou em processo judicial sobre a fraude. A outra fonte consultada foi a documentação, constituída de recortes de notícias e artigos sobre o caso, divulgados em mídia impressa ou eletrônica. Adotou-se o seguinte procedimento: primeiramente, investigou-se a fraude nos registros de arquivos e, em seguida, buscou-se, por meio da documentação, corroborar as evidências coletadas. O Quadro 1 apresenta a quantidade de arquivos e documentos consultados.

**Quadro 1** – Quantidade de registros e documentos consultados

Fontes		Caso Kmart
Registro de arquivo	Justiça	1
	Órgão regulador e de fiscalização	15
Documentação	Revistas e jornais	39
	Vídeos	3

Fonte: Elaboração dos autores.

Na análise e interpretação das informações obtidas adotou-se a tipologia proposta por Yin (2010), optando-se, como estratégia geral, por seguir as proposições da TEC e da TTF.

## 4. ESTUDO DO CASO KMART

Este estudo tem fim exclusivamente acadêmico, não se destinando a noticiar a fraude, tampouco

sua repercussão. Ressalta-se que as observações apresentadas decorrem dos fatos relatados, conforme divulgados nas fontes consultadas que, por tratar de aspectos subjetivos de cada agente, podem não representar o sentimento íntimo dos agentes denunciados pelos atos fraudulentos.

### 4.1. A empresa Kmart

Sebastian S. Kresge, representante de vendas de uma cadeia de lojas de 10 centavos americanos, teve a ideia de abrir seu próprio negócio, fundando, em 1899, sua empresa com apenas U\$ 8 mil que havia juntado durante dez anos de trabalho. Em 1912, a empresa, que iniciou suas atividades com apenas duas lojas, estava consolidada no mercado com 85 lojas em vários estados norte-americanos. Com o crescimento da organização, em 1918, a SS Kresge Corporation foi listada na New York Stock Exchange, apresentando grandes resultados nos anos que se sucederam (REFERENCE FOR BUSINESS, 2012). Em 1924, a empresa valia aproximadamente U\$ 375 milhões, chegando a 597 lojas em funcionamento em 1929.

Em 1962, a Kresge Corporation fundou sua primeira loja Kmart em Garden City, Michigan, coincidentemente, poucos meses antes daquela que seria sua maior concorrente, a Wal-Mart, abrir suas portas. A década que se seguiu foi promissora para as lojas Kmart que ganharam muito espaço no mercado e, em 1977, a corporação resolveu mudar sua denominação para Kmart Corporation. As lojas com nome Kresge continuaram em funcionamento sob a administração da Kmart até 1987, quando foram vendidas para McCrory Corporation (BARMASH, 1987).

Na década de 1990 ocorreram mudanças na situação financeira e econômica da empresa, a Kmart fracassou na utilização de tecnologia da informação (TI) para gerir sua cadeia de suprimentos, mantendo alto custo de armazenagem. Em 22 de janeiro de 2002, a empresa entrou com pedido



de concordata e alguns diretores passaram a ser acusados de enganar os investidores e analistas de mercado sobre a real condição financeira da corporação. Antes do pedido de concordata, a empresa chegou a operar com cerca de 2.100 lojas nos Estados Unidos, empregou cerca de 250.000 trabalhadores, e suas vendas anuais chegaram a ser aproximadamente US\$ 37 bilhões, tornando-se o segundo maior varejista do país (SEC, 2005a). Em meio a concordata, a ESL Investments adquiriu o controle da empresa que, em maio de 2003, emergiu do processo de recuperação com o nome de Kmart Holdings Corporation e, em novembro de 2004, consolidou sua fusão com a Sears, passando a denominar Sears Holdings Corporation.

#### 4.2. A OPERACIONALIZAÇÃO DA FRAUDE

O caso envolve a prática de atos fraudulentos, perpetrados por executivos daquela organização, com o objetivo de omitir informações sobre a real situação financeira da empresa e manter suas bonificações pelos resultados alcançados. A fraude que levou ao pedido de concordata foi precedida de uma série de problemas envolvendo questões de pessoal, marketing, ética profissional e problemas operacionais (WILLIAMS; SUMNER, 2010), tornando-se objeto de estudo de diversas áreas da ciência. O principal problema da empresa era seu baixo desempenho concorrencial, em virtude da ineficiência em sua cadeia de suprimentos. Em suma, a empresa não conseguia alcançar os resultados da sua maior concorrente, a Wal-Mart, conhecida por seu sistema de inventário *just-in-time* (HAKIM; KAUFMAN, 2002).

Após a apuração das fraudes na corporação, a SEC denunciou o CEO, o Chief Financial Officer (CFO) e diretores/gerentes de divisões da empresa por manipularem as demonstrações contábeis divulgadas pela organização. Na denúncia de nº 19353, a SEC acusou dois executivos da Kmart

por manipulação de demonstrações contábeis. Os executivos prestaram informações falsas ao departamento de contabilidade para reconhecer, antecipadamente, “subsídios” recebidos em contrato celebrado com uma empresa fornecedora. Esses valores eram pagos pelos fornecedores para, entre outras razões, garantir exclusividade na venda de seus produtos, atividades promocionais e marketing. A Kmart os classificava como redução do custo das mercadorias vendidas (CMV).

Segundo os princípios de contabilidade geralmente aceitos (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP), subsídios contratuais devem ser reconhecidos ao longo da vigência do contrato, e as demonstrações financeiras que não atendem a tais princípios são consideradas, pela SEC, como presumivelmente enganosas ou imprecisas. Nesse sentido, havia um memorando da Administração da Kmart para suas divisões, recomendando a apropriação de “subsídios” nos respectivos períodos a que se referiam, nos seguintes termos: “se um contrato com concessão de subsídio é assinado hoje, mas é relacionado ao exercício de 2001, nenhum subsídio pode ser apropriado no ano de 2000” (SEC, 2005b, p. 8).

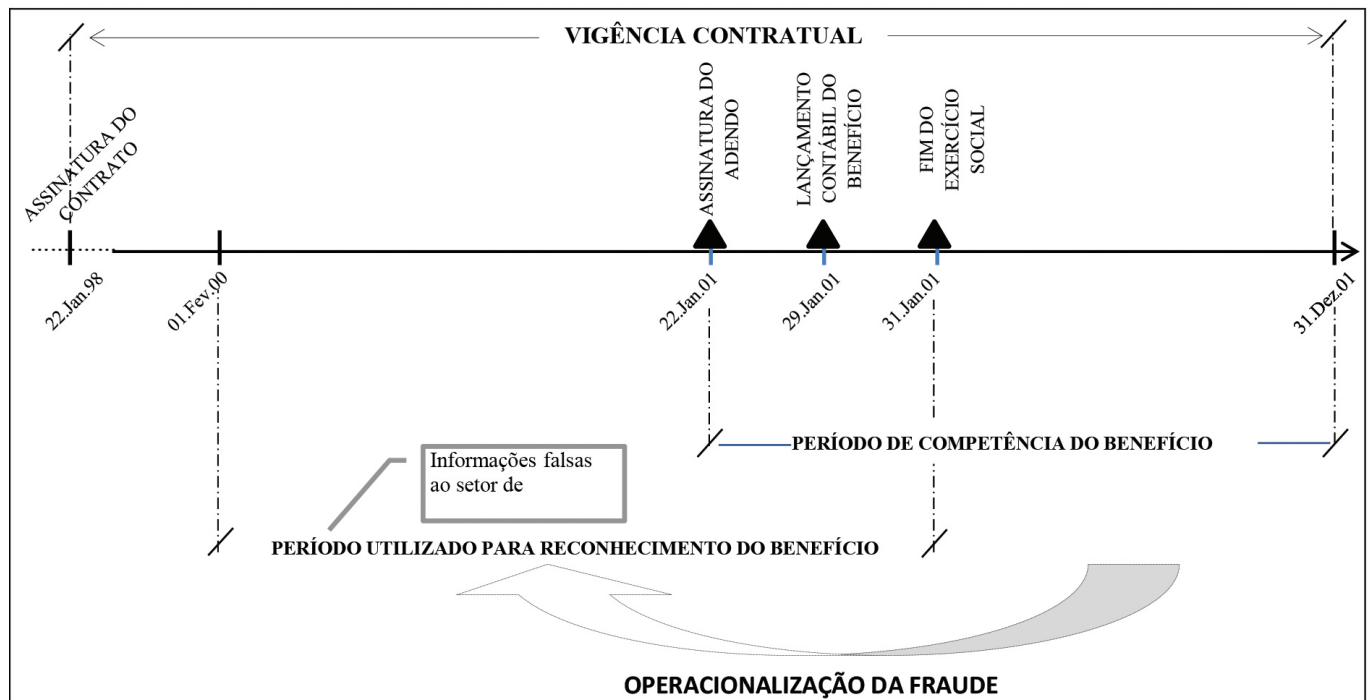
Havia forte pressão sobre executivos e funcionários da Kmart para melhorar a margem bruta de contribuição (MBC) dos produtos vendidos em seus departamentos. Anualmente, avaliava-se o desempenho de setores e executivos, com base, principalmente, na MBC e nos “subsídios” recebidos de fornecedores. Estes, por seu turno, caracterizados por reduzir o custo das mercadorias vendidas, melhoravam o desempenho do índice MBC (SEC, 2003).

Durante o ano 1997, um executivo de divisão da Kmart negociou um contrato com a EZ Paint, subdivisão da Newell Robbermaid, onde a Kmart se comprometia a adquirir produtos daquele fornecedor em condições pré-estabelecidas, pelo qual receberia vários abonos ou subsídios. O contrato entrou em vigor em 22 de janeiro de 1998 e expirava

quando a empresa adquirisse U\$ 45 milhões de mercadorias do fornecedor ou em 31 de dezembro de 2001. No final do ano 2000, o executivo da Kmart iniciou uma negociação com o fornecedor para um aditivo no referido contrato (SEC, 2005b). Ao aproximar o final da data prevista do contrato, a referida divisão previu uma redução nos lucros obtidos no período, resultado que não era esperado. Assim, em 22 de janeiro de 2001, a Kmart e a EZ Paints celebraram um adendo ao contrato original, pelo qual o fornecedor emitiu uma nota de crédito de U\$ 2 milhões, intitulada “fundo promocional”, e a Kmart se comprometera a efetuar a aquisição de mais U\$ 15 milhões de mercadorias.

Acordaram ainda que, caso a Kmart não cumprisse a cláusula aditiva, o subsídio ou abono fornecido deveria ser reembolsado.

Para contabilizar a operação, o executivo apresentou o adendo do contrato e preencheu um formulário para registro na contabilidade da Kmart. Entretanto, indicou que o valor recebido de abono se referia ao período de 1º de fevereiro de 2000 a 30 de janeiro de 2001, deturpando o período de competência em que deveria ser apropriado. Esse fato acarretou o reconhecimento indevido dos subsídios recebidos, provocando uma subavaliação no CMV e o consequente aumento dos resultados daquele período. A Figura 2 ilustra o *modus operandi* da fraude.



**Figura 2** – Operacionalização da fraude no caso Kmart.

Fonte: Elaboração dos autores.

Situação semelhante ocorreu em outra divisão da Kmart, cujo caso foi apurado no mesmo processo. Um funcionário daquela divisão também prestou informações deturpadas ao setor de contabilidade sobre benefícios recebidos de fornecedores, resultando na redução de cerca de U\$ 2,8 milhões

nos custos das mercadorias vendidas e no consequente aumento dos resultados daquele período.

Na carta de responsabilidade da administração, assinada pelo CEO e pelo CFO, a empresa confirmou que as demonstrações contábeis apresentadas ao final daquele trimestre foram elaboradas de

acordo com os princípios contábeis e as normas exigidas pela SEC e, na opinião da administração, compreendiam todos os lançamentos necessários para a correta apresentação dos resultados. Verificou-se que as declarações prestadas no relatório de responsabilidade da Kmart eram falsas e enganosas em, pelo menos, dois aspectos: (i) o relatório afirma que as demonstrações contábeis da empresa foram preparadas em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceitos, mas constatou-se que “subsídios” recebidos dos fornecedores foram indevidamente antecipados, com inobservância do princípio da competência; e (ii) a empresa declarou que seus sistemas de controle interno forneciam razoável garantia de que as transações foram executadas de acordo com procedimentos internos estabelecidos. Entretanto, observou-se que os valores recebidos foram apropriados de forma contrária ao estabelecido na política interna da empresa, inclusive no memorando encaminhado às divisões da Kmart (SEC, 2005b). Os executivos foram denunciados pela SEC, junto com funcionários de empresas fornecedoras, e acordaram em pagar uma multa de milhares de dólares para suspender o andamento do processo.

Em outra denúncia, apresentada pela SEC em 23 de agosto de 2005 e registrada com número 19344, a SEC acusou o CEO e o CFO da Kmart pela omissão de questões importantes sobre a condição financeira da empresa. Os executivos omitiram uma compra excessiva de material para o estoque da empresa que comprometera a situação de liquidez da organização. Todo ano, entre o início de setembro e o final de outubro, a Kmart fazia a sua reposição de estoque para a temporada de férias. Para tanto contava com uma grande linha de crédito de aproximadamente U\$ 1,5 bilhões. As aquisições eram programadas para que a Kmart pudesse pagar seus fornecedores e os bancos, de acordo com as receitas de suas vendas no período de férias (Ibidem). Entretanto, no verão de 2001, o Chief Operating Officer (COO) da empresa, pouco

tempo depois de ser promovido ao cargo, fez uma compra exagerada de mercadorias sem a aprovação ou o conhecimento de outros gerentes da empresa. Além do exagero na quantidade, a compra foi feita com muita antecedência quando comparada com anos anteriores (Ibidem). Em agosto de 2001, o CEO, o CFO e outros membros da diretoria tomaram conhecimento sobre o fato e ficaram preocupados com um possível problema de liquidez da empresa, pois os valores poderiam exceder o saldo disponível na linha de crédito da empresa (Ibidem). Assim, a empresa tentou justificar que o excedente de seu inventário se devia a flutuações sazonais e a medidas tomadas para melhorar a posição do estoque geral da organização, mas a SEC considerou essa informação como enganosa (EX-KMART, 2005).

Os diretores e gerentes traçaram algumas linhas de ação para solucionar o problema de liquidez, que aparentemente era de U\$ 400 milhões. Entre as soluções propostas, havia um plano para redução dos gastos de capitais em U\$ 168 milhões e antecipação de bonificações recebidas de fornecedores no valor de U\$ 300 milhões (SEC, 2005a). Em setembro de 2001, a administração ficou sabendo que o excedente das compras foi de U\$ 850 milhões, mais do dobro que haviam estimado e, ainda, a antecipação dos valores recebidos dos fornecedores alcançaria apenas U\$ 50 milhões, constatando-se que as ações planejadas não resolveriam o problema de liquidez (Ibidem). Na tentativa de solucioná-lo, o CEO e o CFO aprovaram a implementação de um plano para postergar o pagamento aos fornecedores da Kmart. Esse plano era conhecido entre os gerentes como projeto SID, “*slow it down*” e causou sérios problemas de relacionamento entre os fornecedores e a empresa (Ibidem). A insatisfação era grande e, no final de outubro e início de novembro de 2001, um número significativo de empresas parou de fornecer mercadorias a Kmart, dentre elas a Black e Decker, 3M, Newell Rubbemaide, Gillette, Lego e Samsung.

Em novembro, algumas lojas da rede já enfrentavam problemas de estoque de produtos comuns na loja, como cigarros, lâmpadas, livros e revistas (Ibidem).

Ao mesmo tempo que o projeto SID era implementado, a Kmart modificava seu sistema de contas a pagar e controle de inventário para gerenciar melhor seus produtos – essa conversão era conhecida internamente como “projeto eLMO”. Uma informação extraída da denúncia comenta que o CEO e o CFO instruíram funcionários da Kmart a dizer aos fornecedores que a razão para os atrasos no pagamento das faturas era a implementação desse novo sistema (Ibidem). Os problemas da empresa foram se avolumando e, em 22 de janeiro de 2002, ela pediu concordata. No ano seguinte, a empresa se reestruturou e adquiriu a rival Sears Roebuck & Co, passando a denominar-se Sears Holdings Corporation.

A omissão sobre os reflexos provocados na situação financeira da organização caracterizou uma *fraude contra os investidores*, que foram privados de informações críticas para tomada de decisão. Por isso o CEO e o CFO foram denunciados pela SEC por omitir as reais razões da compra superestimada e o respectivo impacto provocado na situação de liquidez da empresa. O CFO da empresa sofreu punição de suspensão do exercício da profissão e concordou em pagar uma multa de U\$ 120 mil para encerrar o processo. O CEO foi condenado, em junho de 2009, a pagar cerca de U\$ 10 milhões e, em novembro de 2010, celebrou um acordo concordando em pagar U\$ 5,5 milhões, compreendendo U\$ 2,5 milhões de multa e U\$ 3 milhões de devolução de empréstimo que havia recebido da Kmart (STEMPEL, 2010).

Os problemas descritos já eram suficientes para que a empresa mergulhasse em uma crise financeira, mas essa condição foi potencializada, ainda mais, com os ataques terroristas que atingiram os Estados Unidos em setembro de 2001, uma crise econômica se instalou no país e houve

grande retração no consumo, fragilizando a situação financeira da empresa.

### 4.3. A estrutura de governança corporativa

O modelo de governança da Kmart indica que a empresa tinha capital disperso, com grande número de acionistas, sendo comandada por uma estrutura de gestão dissociada da propriedade da companhia e orientada para a maximização do retorno do acionista. A empresa teve suas ações listadas em bolsa de 1918 a 2002, quando, em função do processo de concordata, sua negociação foi suspensa. Em junho de 2003, após emergir do processo de recuperação, suas ações voltaram a ser negociadas na Nasdaq.

Em vista da proximidade com a atividade da empresa, os executivos da Kmart detinham informação privilegiada sobre as operações e a situação financeira da corporação, enquanto a capacidade dos acionistas em controlar os atos de gestão da empresa parecia ser limitada. Diante dessa separação entre acionistas e gestores, possivelmente surgiram conflitos de interesses (conflitos de agência), fato comprovado pelos atos perpetrados pelos executivos ao omitir dos acionistas que a empresa havia feito uma compra excessiva de material para o estoque, comprometendo a situação de liquidez da organização, e ao manipular as demonstrações contábeis da empresa reconhecendo indevidamente “subsídios” recebidos dos fornecedores.

O CEO da corporação reconheceu erros em sua gestão, ao negligenciar questões de governança corporativa, inclusive quanto à forma de relacionamento entre ele e o conselho de administração (RAPHAEL; FISK, 2009). Esse conselho, principal forma de controle interno sobre atividades gerenciais, fracassou em sua atribuição de defender os interesses dos acionistas. Como relatado no processo, o CEO e o CFO assinaram carta de responsabilidade pela gestão, confirmando que os sistemas de controle interno da Kmart forneciam razoável

garantia de conformidade entre transações executadas e procedimentos estabelecidos. Entretanto, os valores recebidos de fornecedores foram apropriados de forma contrária ao estabelecido na política interna da empresa, inclusive no memorando encaminhado aos diversos setores da organização.

#### 4.4. A motivação da fraude

Segundo Cressey (1953 apud ACFE, 2012), um dos fatores que influenciam a prática da ação fraudulenta é a *pressão* – aspecto motivacional antecedente à execução da ação que constitui a subjetividade da fraude, razão íntima e particular do agente fraudador para a prática do ato. As evidências apontam que esse fator impulsionou os executivos a praticar a fraude. Trechos da denúncia (SEC, 2005b, p. 2) sinalizam que os gestores da Kmart trabalhavam sob pressão “para atender às expectativas de resultados da Administração da empresa”.

Convergindo com essas informações, colheram-se, ainda, evidências na mídia impressa e em trabalhos acadêmicos, indicando que a empresa enfrentava dificuldades concorrenciais, especialmente com a Wal-Mart, por problemas concernentes a pessoal, marketing, ética profissional, além de questões operacionais (WILLIAMS; SUMNER, 2010).

#### 4.5. O método de manipulação contábil

Conforme o processo analisado pela SEC, identificou-se que o executivo da empresa violou o regime da competência para aumentar os resultados apurados no fechamento do exercício, em 31 de janeiro de 2001. Especificamente por meio de engano no preenchimento de formulário foram apropriados de maneira antecipada valores recebidos em contrato com um fornecedor, acarretando redução do custo das mercadorias vendidas e o consequente aumento nos resultados daquele período.

Além disso, informações relevantes sobre a situação financeira da corporação foram omitidas, violando princípios de contabilidade, já que as demonstrações financeiras devem ser divulgadas com transparência e fidedignidade, a fim de evitar que usuários externos dessas informações tenham uma percepção distorcida sobre a condição financeira da organização. A descrição do caso revelou que executivos da empresa ocultaram as reais razões de uma aquisição superestimada de mercadorias, efetuada pelo COO, e o respectivo impacto provocado na situação de liquidez da empresa, informações importantes para a tomada de decisão de investidores e analistas de mercado.

Em síntese, é lícito depreender que a fraude da Kmart valeu-se de dois métodos sugeridos por Wells (2001) e ACFE (2012): fraude no atendimento do regime contábil da competência e omissão fraudulenta sobre fatos relevantes.

#### 4.6. A finalidade do agente fraudador

No caso Kmart pode-se identificar que os agentes fraudadores praticaram os atos fraudulentos para ocultar a real situação da empresa. Em uma das acusações da SEC, constatou-se que a fraude foi praticada por meio do reconhecimento antecipado de “subsídios” para atender às expectativas de resultado da empresa. Na outra denúncia, os agentes fraudadores omitiram as reais razões de uma compra excessiva de material que comprometeu a condição financeira da organização. Em ambas as situações o fim almejado pelo fraudador foi ocultar a real situação da empresa, sua condição crítica de liquidez e a previsão de déficit nos resultados da corporação.

### 5. RESULTADOS

Vale destacar que preliminarmente os resultados revelaram as seguintes características que não



se propunha investigar: i) as ações praticadas contaram com a participação de mais de uma pessoa com funções executivas na organização; e ii) além disso, empresas fornecedoras foram utilizadas para viabilizar os esquemas fraudulentos, estratégia adotada para dar uma falsa aparência de legalidade nas manobras contábeis, evidenciando que a fraude incorporou subterfúgios para dissimular a realidade dos fatos.

A investigação apontou que a governança corporativa da Kmart era caracterizada pelo sistema disperso de propriedade, aspecto distintivo do mercado norte-americano, cujo modelo de gestão é dissociado da propriedade, contexto que, na perspectiva da teoria de Coffee Junior (2005), permite justificar a autoria das ações fraudulentas, nesse caso os gestores e executivos da empresa, que atuaram em nome dos acionistas e foram os protagonistas da história, indicando que a estrutura de governança influenciou na determinação da autoria e da natureza das fraudes. O Quadro 2 apresenta as principais evidências levantadas.

**Quadro 2** – Evidências levantadas no caso Kmart

Evidências	Caso Kmart
Autoria	Gestores e executivos
Agentes envolvidos	Mais de um
Empresas envolvidas	Mais de uma
Governança corporativa (concentração do capital)	Sistema disperso
Motivação	Pressão
Finalidade (objetivo)	Ocultar a real situação da empresa
Método de manipulação contábil	1. Violação ao regime de competência contábil 2. Ocultação de fatos relevantes
Teoria do triângulo da fraude	Pressão
Teoria dos escândalos corporativos	Manipulação dos resultados (resultados inflacionados)

Fonte: Elaboração dos autores.

Identificou-se, portanto, que a fraude foi motivada fundamentalmente pela *pressão* suportada pelos executivos da corporação para obter melhores

resultados para a empresa. As ações foram praticadas com o fim de *ocultar a real condição financeira* da organização, por meio da *violação ao regime de competência contábil* e da *ocultação de fatos relevantes* sobre a sua gestão. Considerando que a empresa investigada tinha sistema de governança corporativa disperso, as características da fraude podem ser explicadas pelas teorias dos escândalos corporativos (TEC) e do triângulo da fraude (TTF), ou seja, há evidências de que a motivação para a fraude seja explicada pela TTF e de que a manipulação nas demonstrações contábeis da empresa seja sustentada pela TEC.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo descrever as características da fraude praticada na empresa Kmart, com o fim de responder à questão problema. Os resultados demonstraram a aderência das proposições da TEC e da TTF no caso investigado, sendo importante refletir se as características dos atos fraudulentos identificados poderiam vir a se repetir com gestores e empresas brasileiras, já que estes passarão a experimentar um modelo de estrutura de capital assemelhado àquela corporação norte-americana.

A relevância da pesquisa decorre da análise empírica de teorias pouco estudadas no país, e sua contribuição pode ser destacada pela discussão das características das fraudes, que podem auxiliar no combate e prevenção de ações de mesma espécie no Brasil. Ademais, no plano empírico, a pesquisa promove uma reflexão sobre a existência de um procedimento sistemático nesse caso, possibilitando a confirmação de pressupostos teóricos já desenvolvidos na literatura ou o desenvolvimento de novos modelos conceituais que expliquem as fraudes praticadas por meio de manipulações nas demonstrações contábeis.



Como toda pesquisa, este estudo apresenta limitação que deve ser considerada pelo leitor: a investigação compreendeu apenas informações disponíveis sobre a fraude, restringindo-se, portanto, aos aspectos revelados nas fontes consultadas, especialmente daquelas disponibilizadas pela SEC e pela justiça norte-americana. Sugere-se em pesquisas futuras a adoção dos critérios aqui estabelecidos para investigação de outros casos, por meio

da técnica da replicação proposta por Yin (2010) ou, ainda, a utilização de outros critérios de classificação e análise de fraudes nas demonstrações contábeis, que possam confirmar ou refutar os resultados obtidos neste estudo. É possível, ainda, que as características de fraudes corporativas tenham alguma relação com aspectos culturais do país em que são praticadas, sendo relevante uma investigação nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. Fraud Examiners Manual. Austin, TX: ACFE, 2012. 1.923p.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 584p.

BARMASH, I. A Kresge: McCrory reunion. NYTIMES, New York, 4 abr. 1987. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/1987/04/04/business/a-kresge-mccrory-reunion.html>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

BERGAMINI JR., S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. The modern corporation and private property. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.

BORBA, B. E. Tributação e comércio internacional: a importação no caso Daslu. Revista Caderno de Relações Internacionais, v. 4, n. 7, p. 35-53, 2013.

CANECA, R. L.; RIBEIRO FILHO, J. F.; ALBUQUERQUE, J. H. M. Uma análise do caso da Avestruz Master sob a perspectiva da teoria dos simulacros e hiper-realidade de Baudrillard. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2007. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/254.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2012.

CARDOZO, J. S. de S. Governança corporativa: solução, paliativo ou modismo. Rev. Cont. Mestr. Ciênc. Cont. da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 41-50, 2005.

COFFEE JUNIOR, J. C. A theory of corporate scandals: why the USA and Europe differ. Oxford Rev. Econ. Policy, v. 21, n. 2, p. 198-211, 2005.

CONDÉ, R. A. D. Fraudes corporativas: um estudo de casos múltiplos à luz da teoria dos escândalos corporativos. 2013. 101f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

COSTA, A. P. P. Casos de fraudes corporativas financeiras: antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados. 2011. 174f. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

CRESSEY, D. R. Other people's money. Montclair: Patterson Smith, 1953.

ERICKSON, M.; HANLON, M.; MAYDEW, E. L. Is there a link between executive compensation and accounting fraud? Journal of Accounting Research, v. 44, n. 1, p. 113-143, 2004.

EX-KMART CEO, CFO face SEC accusations. NBCNEWS, New York, 23 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.msnbc.msn.com/id/9051995/ns/>

## REFERÊNCIAS

business-corporate\_scandals/t/ex-kmart-ceo-cfo-face-sec-accusations/>. Acesso em: 18 nov. 2012.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 200p.

HAKIM, D; KAUFMAN, L. Kmart Files Chapter 11. The New York Times. New York, 2002. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2002/01/23/business/23SHOP.html?pagewanted=1>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

HESSEL, C. G. Seremos reféns de super-heróis? Capital Aberto, São Paulo, ano 3, n. 31, p. 20-22, 2006.

JIRAPORN, P.; DADALT, P. J. Does founding family control affect earnings management? Applied Economics Letters, n. 16, p. 113-119, 2009.

MOURA, D. Análise dos fatores de convencimento do juízo brasileiro quanto à ocorrência de fraude contábil: um estudo de caso múltiplo da Gallus, da Encol e do Banco Santos. 2007. 97f. Dissertação (Mestrado Internacional) – Faculdade Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

MURCIA, F. D.-R.; BORBA, J. A. Um estudo das fraudes contábeis sob duas óticas: jornais econômicos versus periódicos acadêmicos no período 2001-2004. Rev. Cont. Mestr. Ciênc. Cont. da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 99-114, 2005.

RAPHAEL, S.; FISK, M. C. Kmart's conaway should be fined \$24 million, SEC says. Bloomberg, New York, 2009. Disponível em: <[http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=abQU\\_R1zxWs8](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=abQU_R1zxWs8)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

REFERENCE FOR BUSINESS. Encyclopedia of Business. 2. ed. Disponível em: <<http://www.referenceforbusiness.com/businesses/G-L/Kresge-S-S.html>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

SEC. Complaint 18000. Washington: Securities and Exchange Commission, 2003. Disponível em: <<http://www.sec.gov/litigation/litreleases/lr18000.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

\_\_\_\_\_. Complaint 19344. Washington: Securities and Exchange Commission, 2005a. Disponível em: <<http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp19344.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

\_\_\_\_\_. Complaint 19353. Washington: Securities and Exchange Commission, 2005b. Disponível em: <<http://www.sec.gov/litigation/complaints/comp19353.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

SILVA, A. H. C. et al. Teoria dos escândalos corporativos: uma análise comparativa de casos brasileiros e norte-americanos. Rev. Cont. Mestr. Ciênc. Cont. da UERJ, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 92-108, 2012.

STEMPEL, J. Update 1 – Ex-Kmart CEO settles SEC fraud case for \$5.5 million. Reuters, 2010. Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/2010/11/10/sears-kmart-conaway-idUSN1022375220101110>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

WELLS, J. T. Follow fraud to the likely perp. Journal of Accountancy, 2001. Disponível em: <<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2001/Mar/FollowFraudToTheLikelyPerp.htm>>. Acesso em: 10 out. 2011.

WILLIAMS, A. B.; SUMNER, G. Kmart: a capstone case. In: Academic Forum 2009-2010, n. 27. Arkadelphia: Henderson State University, 2010, p. 39-48.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.