



**CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DAS ORGANIZAÇÕES DENUNCIADAS  
POR FRAUDE E O RETORNO SOBRE OS ATIVOS**

**CHARACTERISTICS OF MANAGERS OF ORGANIZATIONS DENOUNCED FOR  
FRAUD AND RETURN ON ASSETS**

**Alex Sandro Cardoso Vargas**

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil  
aaa.alex@hotmail.com  
<http://orcid.org/0000-0003-0430-5349>

**Darci Schnorrenberger**

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil  
darcisc@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-6613-5221>

**Ernando Fagundes**

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil  
fagundes.ernando@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-8348-8771>

**Rodrigo Rengel**

Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil  
rengel.rodrigo@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1767-1655>

---

**Resumo**

Este estudo tem o objetivo de investigar as características dos gestores e o retorno sobre os ativos das organizações denunciadas por fraude. Para tanto, realizou-se pesquisa documental e coleta de dados na Brasil, Bolsa e Balcão (B3), no formulário de referência, para identificar as características idade, gênero, formação e experiência profissional dos gestores e o retorno sobre os ativos das empresas. As informações relativas ao retorno sobre os ativos foram coletadas no *software* Economática no período de 2008 a 2017. A verificação foi realizada conforme a análise das características dos gestores e do retorno sobre os ativos (ROA), relacionando-os com a teoria dos escalões superiores (TES). Dentre os resultados destacam-se a mudança do perfil dos gestores especialmente nos quesitos idade e experiência, optando por

gestores mais velhos e experientes, indicando uma possível escolha por postura de gestão mais conservadora. Destaque também para a ausência de gestores do gênero feminino e o alto grau de escolaridade, reforçando, segundo os preceitos da TES, seu grau de influência e responsabilidade sobre os atos e resultados das organizações. Em relação ao ROA, pelo que os dados indicam, não há um comportamento padrão após as denúncias, ou seja, algumas reduziram e outras aumentaram.

**Palavras-chave:** Fraudes; Características dos Gestores; Retorno sobre os ativos.

### **Abstract**

*This study aims investigate the characteristics of managers and the return of the assets of organizations reported for fraud. Therefore, a documental research and data collect was done at B3 (Brasil, Bolsa e Balcão), in the reference form, so as to identify characteristics about age, gender, training and professional experience of managers and the return of corporate assets. Information on return on assets were collected in the Economática software from 2017 to 2018. The verification was performed according to the analysis of the characteristics of the managers and return on assets (ROA), relating them to the Hierarchy Theory. The results highlight the change in the profile of managers especially in the questions age and experience, opting for older and experienced managers, indicating a possible choice for more conservative management posture. It should also be highlighted the absence of female managers and the high level of schooling, reinforcing, according to the precepts of the Hierarchy Theory, its degree of influence and responsibility on the acts and results of the organizations. In relation to ROA, therefore the data indicate, so the data indicate there is no default behavior after the denunciations, that is, some reduced and others increased.*

**Keywords:** *Frauds; Characteristics of Managers; Return on assets.*

## **1. Introdução**

Na sociedade capitalista, dentre os parâmetros utilizados para medir o sucesso de alguém está o seu poder econômico, normalmente representado pela sua riqueza. No afã de alcançar este *status* muitas pessoas e organizações recorrem a meios e procedimentos questionáveis sob as perspectivas moral e legal.

A prática de atos ilícitos surge quando as pessoas e organizações buscam obter poder aquisitivo e vantagens competitivas que não conseguem por meio de seus esforços, levando-

os a burlar a administração e as normas morais e jurídicas (Silva & Flach, 2014). Assim, fraude é um ato ilegal, contrário às recomendações morais e legais, cometido por pessoas e que ocorre tanto no âmbito pessoal quanto organizacional, visando obter algum tipo de vantagem.

Segundo Costa (2000), fraude é um meio pelo qual se obtém uma vantagem de forma injusta em relação à outra pessoa, podendo ser cometida de maneira culposa ou dolosa. Culposa quando há negligência, ignorância ou desprovimento de conhecimento específico. Dolosa, quando ocorre a indução de forma criminosa de atos ilegais para o proveito próprio.

Na última década, a sociedade brasileira tem sido surpreendida por constantes denúncias de fraudes cometidas nas mais diferentes frentes e esferas, inclusive na organizacional. Infrações estas que causam prejuízos tanto econômicos quanto morais e que são praticadas por pessoas em benefício próprio ou de organizações.

Como os administradores são os representantes legais das organizações, também são os responsáveis pelo seu desenvolvimento através do uso de suas habilidades e conhecimento para definir as estratégias a serem implementadas. Dessa forma, podem prever situações futuras, estudando-as, analisando-as e estruturando-as para que se possa, então, tomar decisões que tragam benefícios para a corporação (Schnorrenberger & Lunkes, 2017). Portanto, quando as ambições e desejos pessoais se sobrepõem as imposições morais e legais, está-se diante de um conflito de interesses que pode resultar em atos ilícitos que possibilitam colocar seus infratores e representados em situações constrangedoras e danosas.

De acordo com a teoria dos escalões superiores, os gestores são os responsáveis pelas consequências e resultados das empresas, pois os mesmos são encarregados pela tomada de decisões dentro das organizações. A TES afirma que o conjunto de aspectos e valores pessoais de um indivíduo influencia nas escolhas estratégicas, tornando impactantes suas ações na tomada de decisões no período de atuação dentro da organização (Hambrick & Mason, 1984).

Assim, fica latente a necessidade e importância da postura moral e legal elevada dos gestores visto que as organizações dependem de suas decisões e ações. Portanto, as características, crenças, valores, anseios e experiências vividas moldam sua forma de pensar e agir, tanto no âmbito pessoal quanto organizacional. São elas que moldam sua personalidade e interferem direta ou indiretamente na elaboração das estratégias organizacionais.

Com isso, emerge a questão que norteia esta pesquisa que consiste em investigar: Quais as características dos gestores e o retorno sobre os ativos das organizações denunciadas por fraudes? Diante do exposto, o objetivo desse estudo é investigar as características dos gestores e o retorno sobre os investimentos das organizações denunciadas por fraudes.

A importância desta investigação decorre da amplitude e consequências econômicas e morais destas ações ‘eticamente flexíveis’ praticadas pelos gestores em benefício próprio ou das organizações por eles representadas. Assim, pretende-se contribuir para a compreensão sobre o tema, especialmente sob as perspectivas das características dos gestores à frente destas organizações e o impacto no retorno sobre os ativos.

## **2. Fundamentação Teórica**

Esta seção propõe-se a trazer o estado da arte sobre os temas centrais do estudo. Para tanto, inicia com a Teoria dos Escalões Superiores e conseqüentemente a Função dos Gestores, evolui para o tema Fraudes, passa pela discussão sobre o Retorno sobre os Ativos e conclui trazendo os estudos já realizados com enfoque similar.

### **2.1 Teoria dos Escalões Superiores (TES)**

O mercado econômico é definido por um cenário de ampla competição, levando a busca de estratégias que tornem o ambiente favorável a resultados benéficos. Antes, buscavam-se ferramentas para obter vantagens em meios externos a organização. No entanto, estudos comprovaram que os gestores são a chave para a criação de elementos importantes para a manutenção do quadro competitivo (Serra, Serra, & Tomei, 2014).

A TES relata que as características individuais dos gestores ou administradores que fazem parte do conselho administrativo, influenciam na tomada de decisão e nos segmentos determinados para o desenvolvimento financeiro da corporação (Hambrick & Mason, 1984). Nesse sentido, a expansão financeira e a formação de estratégias da empresa, estão interligadas com o perfil dos executivos, por meio das características cognitivas e observáveis, influenciando diretamente na tomada de decisões.

No cenário nacional, nas duas últimas décadas constatou-se um movimento das organizações em direção ao mercado acionário, onde elas estão se tornando alvos de investidores que pretendem empregar suas riquezas ou economias (Gomes, 2016). De acordo com Tonin, Oliveira e Scarpin (2016), o alto escalão influencia na tomada de decisões e no gerenciamento da organização. Os autores relatam, também, que o gênero, de acordo com pesquisas, é uma característica relevante quando o assunto é remuneração e aversão de riscos, tornando-se um elemento significativo em associação com o conselho administrativo.

Conforme Fama e Jensen (1983), a tomada de decisões é composta por diversos coeficientes de forma segmentada, realizada por meio dos *Chief Executive Officer* (CEO's) ou do conselho administrativo. Nessa direção, os mesmos declaram que essa divisão é composta

por 4 etapas realizadas de forma consecutiva: iniciação, ratificação, execução e monitoramento. A primeira consiste na elaboração de procedimentos para a aplicação e organização dos contratos; a segunda, na escolha das ideias estruturadas no processo de iniciação para então poderem ser aplicadas ou implementadas; a terceira visa à execução das decisões aprovadas e em seguida o monitoramento e avaliação dos agentes tomadores de decisão. Dessa forma, as etapas para a tomada de decisões, esclarecem a ideia de que os executivos estão diretamente ligados ao processo de melhoria e desenvolvimento da empresa.

Segundo Bigueti (2007) e Pereira *et al.* (2016), a idade dos gestores é um fator importante para o desenvolvimento e tomada de decisões. Peni (2014) declara que a idade gera experiência, e este fator se torna uma vantagem em termos crescimento organizacional. No entanto, Oshagbemi (2004), relata que idade não é um atributo peculiar marcante, pois tanto executivos mais jovens, quanto os mais velhos, aderem estilos de lideranças semelhantes, com instruções específicas para a execução de um plano. Brockmann e Simmonds (1997) relatam em sua pesquisa que CEO's mais jovens tendem a ser mais propensos a riscos do que executivos mais velhos.

Dentre as características do gestor que pode influenciar nas decisões por ele tomadas, está a formação. Ela pode gerar benefícios para a organização. Todavia, Bhagat, Bolton e Subramanian (2010), concluíram que esta variável não é 100% confiável, ou seja, a formação pode ou não influenciar nas contribuições do indivíduo, mas que este pode ser um fator relevante na hora de sua contratação. Assim, constata-se que as características cognitivas dos gestores, são fatores que podem influenciar no processo de desenvolvimento e tomada de decisões e nos resultados delas decorrentes.

Existem diversas funções que são demandadas dos gestores, sendo elas: planejar, organizar, decidir, coordenar e controlar. Todas elas relacionadas com os princípios gerais da administração (Dalmolin *et al.*, 2007). A aplicabilidade destes princípios possui um fator excepcional e indispensável quando o assunto é gestão de empresas (Fayol, 1990).

Os gestores devem criar modelos de gestões para uma melhor condução dos referidos processos de suas empresas. Dessa forma, devem se adequar as evoluções constantes nos meios de administração, desenvolvendo métodos que possam garantir as expectativas dos objetivos das empresas (Baylão & Oliveira, 2015).

### **2.32 Fraudes**

A fraude representa, implicitamente, a incapacidade da pessoa em atender aos seus anseios e ambições materiais por meio moral e legalmente aceitos. Esta limitação leva a burlar

a administração e quebrar as normas morais e jurídicas com o objetivo de satisfazer seus desejos (Silva & Flach, 2014). A palavra tem origem do latim *fraus*, seu conceito está relacionado com a quebra de regras, enganar ou o ato de fazer mal a alguma pessoa (Silverstone & Sheetz, 2004).

Moura e Silva (2004), relatam que as fraudes não são apenas uma debilidade dos órgãos públicos, mas também das organizações privadas. Descrevem também que são os próprios executivos e funcionários os responsáveis por tais atos ilícitos. Todavia, é possível afirmar que não existe uma restrição específica de fraude, ou seja, é um problema que acontece tanto em países pobres, como em desenvolvidos. Porém, como as consequências são distintas, os indivíduos podem sentir-se intimidados ou estimulados a cometer este tipo de infração.

Nesse sentido, Souza e Scarpin (2006), afirmam que quando se trata de fraude, um dos principais motivos seria a finalidade de atrair novos investidores para a organização. Para tanto, muitas vezes apresentam dados não confiáveis ou que não condizem com a real situação financeira da empresa. Miranda (2008) destaca que sonegar impostos também é um fator a se considerar como fraude, pois impossibilita a cobrança do referido, resultando na falsificação de documentos com o objetivo de obter melhores resultados ou vantagens econômicas. Infelizmente, este tema tem-se tornado recorrente nos noticiários, envolvendo os mais diferentes tipos de organizações e meios de praticá-la. Utilizam: falsificação de documentos, sonegação fiscal, corrupção, coerção, espionagem, suborno entre outros (Micklethwait, 2003).

Conforme Sá e Hoog (2005) existem dois tipos de fraudes, a dolosa ou culposa. A dolosa é aquela onde o indivíduo propositalmente tem a intenção de cometer um ato ilícito, procurando o fraudador, escondendo rastros que comprovem sua culpa. Já a fraude culposa é ocorrência do ato sem a consciência do agente que o pratica, devido negligência de sua parte ou desprovimento de conhecimento. A fraude é totalmente repudiada pela ética e pela moral e vem se tornando cada vez mais praticada dentro das organizações. Devido à reprovação considerada perante a lei, fraude é algo que vem se tornando cada vez mais mencionada nos jornais, revistas e meios especializados em negócios no Brasil (Sá & Hoog, 2005).

### **2.3 Retorno Sobre os Ativos (ROA)**

O retorno sobre os ativos está entre os indicadores mais utilizados para medir o desempenho das empresas (Gonçalves & Quintela, 2006). No entanto, possui limitações, devido aos fatores bancários relacionados a aplicações financeiras que podem estar lastreando dívidas no passivo (Oyadomari *et al.*, 2008).

Wernke (2008) destaca vantagens do ROA, como classificar a gestão do capital de giro, identificar quando a margem de lucro aumenta ou diminui, propiciar a medição dos ativos permanentes em produzir saídas e possibilita o estabelecimento de parâmetros que aferem as qualidades dos gestores com o intuito de controlar despesas e gastos resultando na atribuição do volume de vendas.

Para o estudo a ser realizado, foi definido o ROA para representar a saúde das empresas definidas e dos seus segmentos, pois para a avaliação de unidade de negócios, segundo Oyadomari *et al.* (2008), a mesma é a mais indicada. De acordo com Vieira *et al.* (2011), quando se trata de índices rentabilidade, a leitura deve ser no sentido quanto maior, melhor. O ROA, tem como finalidade a mensuração e medição da lucratividade das empresas, disponibilizando por meio de dados a possibilidade de analisar a vitalidade das organizações. Sendo o seu cálculo realizado com base no lucro líquido dividido pelos ativos totais.

## 2.4 Estudos Relacionados

Para a seleção de estudos relacionados a esta pesquisa, realizou-se buscas pelas palavras chave: fraudes, teoria dos escalões superiores, gestores e retorno sobre os ativos. A motivação da averiguação desta pesquisa consiste em investigar as características dos gestores das organizações denunciadas por fraudes, já que a pesquisa revelou que não existem muitos estudos referentes à área abordada.

O estudo realizado por Santos, Guevara e Amorim (2013) avaliou o impacto do grau de instrução, da idade e gênero na percepção moral da organização dentre as corporações estabelecidas para a averiguação. Constataram que quanto menor o grau de instrução, menor o entendimento do que é errado, tornando esta variável a que mais exerce influência dentre as características observáveis estudadas.

Dal Magro, Utzig e Lavarda (2014) desenvolveram um estudo objetivando a identificação da utilização do sistema de controle geral na implementação de estratégias dentro da alta administração de uma instituição do ensino superior. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, com a abordagem do problema de cunho qualitativo, sendo seu objetivo caracterizado como de índole exploratória. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram questionários, entrevistas estruturadas, análise documental e observação direta. De acordo com os autores os resultados indicaram que os fatores culturais, os valores e as percepções dos gestores são atributos que influenciam na tomada de decisão estratégica e operacional, sendo a contabilidade a base fundamental para que ocorram as decisões nos determinados níveis. Salientando que as tomadas de decisões ocorrem em diversificados

setores de forma participativa e interativa, com o engajamento e envolvimento de todos.

Pereira *et al.* (2016) analisaram as empresas presentes na bolsa de valores de São Paulo com o intuito de verificar a relação entre as características observáveis dos executivos e suas respectivas remunerações. A pesquisa tem um espaço temporal de cinco anos, entre 2010 e 2014. Os atributos dos executivos, como idade, tempo no cargo, formação, cargo anterior e dualidade, foram as informações relevantes para alcançar o objetivo primordial da pesquisa. Conforme os resultados, pode-se observar que quanto maior o tempo de um CEO dentro de uma empresa maior é a sua remuneração, bem como os executivos que possuem uma formação diferenciada em relação aos demais, de fato interfere em seus salários.

Martins, Pereira e Lunkes (2016) analisaram 32 empresas do setor de bens industriais no ano de 2014 listadas na B3, com a finalidade de obter resultados entre a relação do nível de insolvência destas empresas e as características observáveis dos gestores do alto escalão dessas organizações. De acordo com os autores a característica observável dentre as analisadas que destacou um grau de insolvência foi a da experiência, onde os subsetores que eram constituídos por gestores com maior experiência é que possuíam melhores níveis de solvência.

Bortoluzzi *et al.* (2017), com base na teoria dos escalões superiores, onde afirmam que as características cognitivas dos indivíduos são relevantes na definição de estratégias. Os autores realizaram uma pesquisa com a finalidade de avaliar tais atributos em relação aos endividamentos das empresas do setor cíclico listadas na B3. Dentre as variáveis estabelecidas, como idade, formação e tempo no cargo, observaram que apenas o período na função exercida pelos CEO's é que de fato ocorre uma relação estatística em decorrência dos endividamentos das organizações estudadas.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Enquadramento metodológico**

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois seu propósito consiste em identificar as características dos gestores e o retorno sobre os ativos das empresas denunciadas por fraudes antes e após o evento (Richardson, 1999). De acordo com Martins e Theóphilo (2009), este tipo de pesquisa busca descrever, sumarizar e organizar um conjunto de dados transformando-os em informações. Para tanto, os dados podem ser representados, tanto em tabelas como em gráficos, para uma melhor compreensão do comportamento das variáveis.

Por envolver características dos gestores como idade, gênero, formação e tempo de experiência, dentre outros, a abordagem utilizada é a qualitativa, pois, de acordo com Martins



e Theóphilo (2009), este tipo de abordagem tem como característica a descrição, compreensão e interpretação dos dados e informações.

### 3.2 Amostra e coleta de dados

Na população da pesquisa tinha-se treze empresas denunciadas por algum tipo de fraude que foram noticiadas na mídia entre 2008 e 2017. Destas, duas acabaram não compondo a amostra final por mostrar insuficiência de informações para a análise. Assim, a amostra final ficou composta conforme o evidenciado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Amostra da Pesquisa**

<b>Seq.</b>	<b>Empresas</b>
1	BRF SA
2	Gol
3	JBS
4	Santander BR
5	Embraer
6	Petrobras
7	Positivo Tec.
8	Marfrig
9	Mundial
10	Oi
11	MMX Miner

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da amostra, foram coletados os dados dos diretores executivos das empresas no período da acusação de fraude, sendo o gênero, idade, experiência e formação, além do índice de retorno sobre os ativos.

As informações sobre os gestores foram coletadas junto ao Formulário de Referência ao passo que as relativas ao retorno sobre os ativos foram obtidas em um período de dez anos, para métodos comparativos, sendo de 2008 a 2017, foram extraídos do *software* Economática. Os dados foram coletados nos meses de maio e junho de 2018 e buscaram contemplar um período de dois anos antes e dois após as denúncias no tocante às características dos gestores.

### 3.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi dividida em três partes para melhor compreensão do tema, sendo esses: características dos gestores, retorno sobre os ativos antes e após denúncia e relação entre fraude, gestores e o retorno sobre os ativos.

Com relação às características dos gestores a análise foi elaborada de forma isolada, ou seja, verificando cada uma das características, gênero, idade, experiência e formação com a

finalidade de posteriormente relaciona-las e reconhecer parâmetros que possam indicar fatores relevantes, apresentando a veracidade das variáveis demográficas e o desempenho empresarial das organizações. Este tópico tem como objetivo evidenciar as características de cada gestor relacionando com a Teoria dos Escalões Superiores.

A segunda parte da análise dos dados, retorno sobre os ativos antes e após denúncia, demonstra as variações do indicador de desempenho no decorrer dos anos, sendo relacionado com as mudanças ocorridas nas empresas. Conseqüentemente, na terceira parte foi realizada a relação entre a fraude, as características dos gestores e o ROA.

A associação foi realizada conforme o aumento ou redução do índice de rentabilidade do ativo, em correlação com as características dos gestores a frente da empresa nos anos analisados antes e após a fraude. Ou seja, foi analisada a situação das empresas conforme o ROA antes, no ano e após as denúncias, verificando se as mudanças foram similares ou frequentes de acordo com as modificações das organizações.

Optou-se pelo ROA por ser um dos indicadores mais utilizados para medir o desempenho das empresas (Gonçalves & Quintela, 2006), permitindo análises em relação à gestão do capital de giro e da margem de lucro (Wernke, 2008).

#### **4. Análise dos Resultados**

##### **4.1 Características dos gestores das empresas denunciadas**

O desenvolvimento financeiro das organizações está relacionado com as características individuais de um administrador ou CEO, fazendo com que as mesmas se tornem impactantes nas tomadas de decisões dentro das empresas (Hambrick & Mason, 1984). A seguir são apresentados os dados obtidos sobre os atributos do CEO a frente das empresas, dentro dos parâmetros determinados na pesquisa.

**Tabela 1 – Características dos gestores**

Empresas	Ano da Denúncia	Gênero	Ano da denúncia			Antes da denúncia			Após a denúncia		
			Idade	Exp.	Formação dos gestores	Idade	Exp.	Formação dos gestores	Idade	Exp.	Formação dos gestores
<i>BRF SA</i>	2017	Masc.	46	26	Graduado em administração de empresas.	39	8	Graduado em administração de empresas com MBA.	47	27	Graduado em administração de empresas.
<i>Gol</i>	2017	Masc.	42	21	Graduado em administração de empresas.	41	20	Graduado em administração de empresas.	43	22	Graduado em administração de empresas.
<i>JBS</i>	2017	Masc.	37	19	Formado em contabilidade com pós-graduação em direito tributário e MBA em contabilidade internacional.	46	20	-	38	20	Formado em contabilidade com pós-graduação em direito tributário e MBA em contabilidade internacional.
<i>Santander BR</i>	2017	Masc.	57	34	Graduado em direito e economia, com MBA e especialização.	56	35	Graduado em direito e economia, com MBA e especialização.	58	35	Graduado em direito e economia, com MBA e especialização.
<i>Embraer</i>	2016	Masc.	61	42	Graduado em administração com MBA.	54	28	Graduado em engenharia mecânica e aeronáutica.	62	43	Graduado em administração com MBA.
<i>Petrobras</i>	2016	Masc.	63	45	Graduado em engenharia.	52	40	-	64	46	Graduado em engenharia.
<i>Positivo Tec.</i>	2015	Masc.	53	29	Graduado em engenharia.	52	28	Graduado em engenharia.	54	30	Graduado em engenharia.
<i>Marfrig</i>	2014	Masc.	51	25	Graduação e pós-graduação em administração de empresas.	53	29	Graduado em direito e economia, com MBA e especialização.	52	26	Graduação e pós-graduação em administração de empresas.
<i>Mundial</i>	2012	Masc.	51	33	Graduado em engenharia mecânica.	50	32	Graduado em engenharia mecânica.	52	34	Graduado em engenharia mecânica.
<i>Oi</i>	2012	Masc.	63	21	Graduado em engenharia mecânica.	48	10	Graduado em administração de empresas.	48	29	Graduado em engenharia eletrônica e eletrotécnica.
<i>MMX Miner</i>	2010	Masc.	43	14	Graduado em <i>Business Administration</i> com MBA.	-	-	-	51	25	Graduado em administração de empresas.
<b>Média</b>	-	-	<b>46,9</b>	<b>28,1</b>	-	<b>49,1</b>	<b>25</b>	-	<b>51,7</b>	<b>30,6</b>	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela em destaque pode-se observar que seis das onze empresas analisadas, foram denunciadas nos últimos dois anos. Observa-se também, que as pessoas à frente destas empresas são exclusivamente do sexo masculino. Os resultados corroboram e potencializam as constatações de Martins, Pereira e Lunkes (2016), de que a presença de CEO's do gênero feminino é menor do que a do masculino visto que não se constatou mulheres à frente das organizações denunciadas por fraudes.

Quanto à idade verifica-se que antes da denúncia, o gestor mais velho tinha 54 anos e o mais jovem 39. Após a acusação, o mais velho tinha 64 anos e o mais novo 38. A idade média antes da delação (49,1 anos) era superior ao ano do ocorrido (46,9 anos), porém, após a denúncia, ela voltou a aumentar fechando com a maior idade média dos períodos observados (51,7 anos). Isso pode indicar uma tentativa das organizações em buscar gestores mais conservadores e cautelosos à frente dos seus negócios nos momentos de crise. Hambrick e Mason (1984) afirmam que gestores mais novos tendem a correr mais riscos e que consequentemente apresentam melhores desempenhos.

Acerca da experiência, o gestor com mais prática tinha 40 anos na função e o mais jovem, apenas 8 anos antes da denúncia. Após a notificação de fraude, o mais experiente contava com 46 anos na função e o mais novo com 20. Com isso, constata-se que a experiência média dos gestores evoluiu de 25 para 28,1 e 30,6 para os momentos, antes, no momento e após a acusação, respectivamente. Esta constatação, novamente reforça o indicativo de busca por gestores mais experientes para lidarem com as situações de crise enfrentadas pelas organizações.

Com relação à formação dos gestores verifica-se que os mesmos possuem algum tipo de ensino superior em todos os anos analisados, sendo que cinco possuem algum tipo de especialização e desses quatro possuem MBA no ano da denúncia. O MBA, *Master in Business Administration*, é destinado a pessoas que tem interesse em aprimorar os conhecimentos de administração e obter uma visão ampla do mundo corporativo. Nota-se que a maioria tem formação em administração de empresas, seguido pela engenharia e posteriormente por direito, economia e contabilidade.

#### **4.2 Retorno sobre os ativos antes e após denúncia**

A seguir são apresentados os indicadores de rentabilidade das empresas denunciadas por fraude entre os anos de 2008 a 2017. O ano em destaque é aquele em que as empresas foram acusadas de fraude, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Retorno sobre os ativos**

Empresa	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>BRF AS</i>	0,5	0,5	2,9	4,6	2,7	3,3	6,2	7,8	-0,9	-2,4
<i>Gol</i>	-18,0	10,2	2,4	-7,1	-16,8	-6,8	-11,2	-41,4	13,1	3,8
<i>JBS</i>	0,1	0,3	-0,6	-0,7	1,5	1,6	2,9	4,2	0,7	0,9
<i>Santander BR</i>	0,5	0,5	1,0	0,9	0,6	0,5	0,4	1,1	0,8	1,2
<i>Embraer</i>	2,1	5,8	4,3	1,0	3,6	3,3	3,0	0,6	1,6	2,1
<i>Petrobras</i>	10,6	9,2	6,9	5,5	3,1	3,1	-2,8	-3,9	-1,6	0,0
<i>Positivo Tec</i>	11,7	8,8	5,5	-4,3	1,7	0,8	1,3	-4,2	0,5	-2,7
<i>Marfrig</i>	-0,3	6,0	0,6	-3,1	-0,9	-5,0	-3,6	-2,6	-3,1	-2,1
<i>Mundial</i>	0,9	-1,9	1,2	-4,5	-0,7	0,5	-3,5	-5,8	-4,3	-8,1
<i>Oi</i>	5,8	-5,0	7,3	3,2	2,6	2,1	-4,3	-5,5	-8,7	-9,7
<i>MMX Miner</i>	-38,9	-15,2	1,0	0,0	-10,3	-28,5	-68,7	23,7	221,7	-16,5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme evidencia a Tabela 2, não há um padrão em relação ao comportamento dos retornos sobre os ativos, nas empresas denunciadas. Como quatro das empresas analisadas foram denunciadas em 2017, não se pode verificar o impacto nos retornos sobre os ativos. Das demais entidades, duas tiveram redução e cinco um leve aumento no ROA. Com estes resultados, não é possível identificar uma tendência em termos de comportamento do retorno sobre os ativos em função das denúncias.

### 4.3 Relação entre fraude, gestores e o retorno sobre os ativos (ROA)

Com o objetivo de averiguar as características dos gestores e o retorno sobre os ativos das organizações denunciadas por fraude, bem como suas relações no retorno sobre os ativos. Pode-se constatar que duas das três empresas que tiveram gestores com menos experiências trocaram após a denúncia, as duas sociedades apresentaram consequentemente redução no índice de rentabilidade.

Conforme a teoria dos escalões superiores os aspectos pessoais dos diretores influenciam nas decisões, consequentemente influenciando nos resultados das companhias, fato verificado pela análise em que os CEO's das companhias que tiveram apenas como grau de formação a graduação. A empresa Mundial teve oscilações durante a administração do gestor, sendo que em três anos o índice esteve negativo. Em relação à empresa Oi, o gestor esteve presente apenas no ano da denúncia, já a Petrobras conseguiu aumentar seu índice, porém permaneceu com 0%. A Positivo Tec apresentou variações também durante a administração do CEO da denúncia, estando em dois anos com o índice em negativo.

Quanto à constatação de Hambrick e Mason (1984), de que gestores mais jovens estavam mais dispostos a correr riscos e conseqüentemente impactar mais os desempenhos, sejam positivos ou negativos pode-se constatar que as organizações com os gestores na faixa dos cinquenta anos, apresentaram um desempenho ruim, em termos de retorno sobre os ativos, visto que todos os anos apresentaram resultados negativos.

## **5. Considerações Finais**

O presente estudo buscou investigar as características dos gestores e o retorno sobre os ativos das organizações denunciadas por fraudes. Para tanto, buscou suporte em dados coletados nos formulários de referência e nos índices de retorno sobre os ativos coletados no Econômica.

Dentre os principais achados encontra-se o aumento tanto da idade, quanto da experiência dos gestores após as denúncias, podendo indicar uma mudança no perfil dos profissionais à frente destas organizações. Este achado encontra-se alinhado com o de Hambrick e Mason (1984) e de Menegazzo *et al.* (2017) que constataram que gestores mais novos tendem a correr mais riscos enquanto os mais experientes e velhos tendem a ser mais cautelosos. Isso pode indicar uma mudança no perfil do líder buscado pelas organizações em momentos de crise, optando por pessoas mais experientes e comedidas para conduzi-las.

Outras constatações do estudo apontam para a predominância de homens no corpo diretivo das organizações e o alto nível de escolaridade dos gestores. Isso reforça o discurso de Hambrick e Mason (1984), de que quanto maior o grau de escolaridade dos gestores, maior será sua influência na empresa, devido a maior autoridade cognitiva percebida (Kahneman, 2011) aumentando assim, a importância, influência e responsabilidade dos gestores sobre os atos e resultados das ações empreendidas pelas organizações estudadas.

Dentre as limitações do estudo destacam-se a restrição de acesso aos detalhes sobre as denúncias devido ao fato de muitas ainda estarem sendo tratadas em segredo de justiça bem como, ao apelo mercadológico negativo do tema fazendo com que as empresas se limitem a publicar o mínimo necessário sobre ele.

Como recomendações para pesquisas futuras, recomenda-se um olhar sobre os mesmos fatos mediante a inclusão de novas perspectivas tanto econômicas como cognitivas das pessoas à frente destas organizações. A inclusão de novos casos que possam surgir e a análise por setor ou segmento econômico também pode resultar em novos achados e olhares sobre o tema.

## Referências

- Baylão, A. L. S., & Oliveira, V. M. (2015). Impacto da evolução tecnológica na gestão empresarial. In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12, 2015, Resende. Anais... Resende: [s. ed.], 1 -15.
- Bhagat, S., Bolton, B., & Subramanian, A. (2010). CEO education, CEO turnover, and firm performance.
- Bigueti, J. R. (2007). *Um estudo sobre a influência dos modelos mentais compartilhados entre o chief information officer e o time de executivos da alta direção no alinhamento estratégico de sistemas de informação* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bortoluzzi, D. A., Zakaria, J., Santos, E. A., & Lunkes, R. J. (2016). A influência das características dos executivos de alto escalão sobre a estrutura de capital: Um estudo em empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Espacios*, 37(37), 1-24.
- Brockmann, E. N., & Simmonds, P. G. (1997). Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 454-467.
- Costa, W. V. et al. (2000). *Dicionário jurídico*. São Paulo: Wvc.
- Dal Magro, C. B., Utzig, M. J. S., & Lavarda, C. E. F. (2014). O uso de sistemas de controle gerencial pelo alto escalão de uma instituição de ensino superior privada na implementação das estratégias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12(23), 98-118.
- Dalmolin, A., Oliveira, E. T., Zucco, T. S., Canopf, L., & Lora, N. C. A. (2007). Teoria clássica da administração e sua utilização na administração moderna. *Synergismus Scientifica UTFPR*, 2(1), 2.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fayol, H. (1990). *Administração Industrial e Geral*. 10 ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. P. M. (2016). Características da governança corporativa como estímulo à gestão fiscal. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27(71), 149-168.
- Gonçalves, A. R., & Quintella, R. H. (2006). The role of internal and external factors in the performance of Brazilian companies and its evolution between 1990 and 2003. *BAR-Brazilian Administration Review*, 3(2), 1-14.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Kahneman, D. (2011). *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Objetiva. Rio de Janeiro.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Martins, R. P., Pereira, B. S., & Lunkes, R. J. (2016). Relação entre as características observáveis dos altos escalões e o nível de insolvência das empresas listadas na BM&FBOVESPA do setor de bens industriais. *In: I CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS I CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE DA UFRGS, 1., 2016, Porto Alegre. Anais...* . Porto Alegre: Ufrgs, 1, 1 - 12.

Menegazzo, G. D., Lunkes, R. J., Mendes, A., & Schnorrenberger, D. (2017). Utilização de sistemas de custos em micro e pequenas empresas de Santa Catarina. *REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(2, jul-dez), 172-192.

Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2003). *Breve história de uma idéia revolucionária*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Miranda, A. P. M. (2008). A criminalização da sonegação fiscal e das fraudes no Brasil. *R.SJRJ*, Rio de Janeiro, 22, 35-59.

Moura, H. S., & Silva, A. C. R. (2004). Auditoria de fraude: Instrumentos na prevenção de fraudes contra as empresas. *In: CONGRESSO CONTABILIDADE, 10., 2004, Lisboa. Anais...* . Lisboa: [s. ed.], 1 - 17.

Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.

Oyadomari, J. C., de Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & de Lima, M. P. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 55-70.

Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., de Mendonça Neto, O. R., Cardoso, R. L., & de Souza Bido, D. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da recursos-based view. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 298-329.

Peni, E. (2014). CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 185-205.

Pereira, A. L., Pereira, B. S., & Lunkes, R. J. (2016). Impacto das características demográficas dos altos executivos no desempenho empresarial no setor de bens industriais. *In: CONGRESSO DE GESTÃO E CONTROLADORIA DA UNOCHAPECÓ, 1., 2016, Chapecó. Anais...* . Chapecó: Argos, 991 – 1005.

Pereira, B. S., Theiss, V., Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2016). Relação entre as características observáveis dos CEOs e a remuneração. *Contabilidade y Negocios*, 11(21).

Ribeiro, I, Serra, F. R., Ferreira, M. P., & Guerrazzi, L. A. C. (2016). Tomada de decisão estratégica: uma análise das dimensões de investigação a partir da teoria do alto escalão. *In: Seminário em Administração, 2016. Anais...* .



- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Sá, A. L., & Hoog, W. A. Z. (2005). *Corrupção, fraude e contabilidade*. Curitiba: Juruá.
- Santos, R. A., de Hoyos Guevara, A. J., & Amorim, M. C. S. (2013). Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução. *Revista de Administração*, 48(1), 53.
- Schnorrenberger, D., & Lunkes, R. J. (2017). *Orçamento na Prática: Com Alinhamento Estratégico*. Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Recuperado de: <<http://forum.cagr.ufsc.br/listarMensagens.jsf?topicoId=2818511>>.
- Serra, B. P. C., Serra, F. R., & Tomei, P. (2014). A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Revista de Ciências da Administração*, 11-28.
- Silva, K., & Flach, L. (2014). Ranking de corrupção e fraudes ocorridas no Brasil entre 1999 e 2012. In: *Congresso UFSC de Finanças e Controladoria e Iniciação Científica em Contabilidade*, 5., 2014, Florianópolis. Anais... .Florianópolis: UFSC, 1 - 16.
- Silverstone, H., & Scheetz, M. (2004). *Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts*. New Jersey: Wiley.
- Souza, J. C., & Scarpin, J. E. (2006). Fraudes Contábeis: As respostas da contabilidade nos Estados Unidos e na Europa In: *SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 3, 2006, Resende. Anais... . Resende: [s. ed.], 1 -12.
- Tonin, J. M. F., Oliveira, A. M., & Scarpin, J. E. (2016). A presença feminina nos cargos de CEO e conselho de administração das companhias brasileiras listadas na BM&FBovespa sob aspecto da composição atual do alto escalão. In: *SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 19, 2016, São Paulo. Anais... . São Paulo: FEAUSP, 1 -12.
- Vieira, C. B. H. A., Verde, I. D. O. L., Bezerra, R. L., Rodrigues, P. N., & Ismael, V. S. (2011). Índices de Rentabilidade: Um estudo sobre os indicadores ROA, ROI e ROE de empresas do subsetor de tecidos, calçados e vestuários listadas na Bovespa. In: *CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 8, 2011, Sl. Anais... . 1 -14.
- Wernke, R. (2008). *Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais*. Rio de Janeiro: Saraiva.