



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE ANTONOVZ

COMPORTAMENTO ANTIÉTICO EM GESTORES ENVOLVIDOS EM
ESCÂNDALOS CORPORATIVOS: O CASO EIKE BATISTA SOB ALENTE DA
GROUNDED THEORY

CURITIBA

2020

TATIANE ANTONOVZ

COMPORTAMENTO ANTIÉTICO EM GESTORES ENVOLVIDOS EM
ESCÂNDALOS CORPORATIVOS: O CASO EIKE BATISTA SOB A LENTE DA
GROUNDED THEORY

Tese apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Contabilidade.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Antonovz, Tatiane

Comportamento antiético em gestores envolvidos em escândalos corporativos: o caso Eike Batista sob a lente da Grounded Theory / Tatiane Antonovz .- 2020.

89 p.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Mayla Cristina Costa.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Contabilidade. 2. Fraude. 3. Comportamento. 4. Ética. 5. Teoria Gounded. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. II. Costa, Mayla Cristina. III. Título.

CDD 657

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **TATIANE ANTONOVZ** intitulada: **COMPORTAMENTO ANTIÉTICO EM GESTORES ENVOLVIDOS EM ESCÂNDALOS CORPORATIVOS: O CASO EIKE BATISTA SOB A LENTE DA GROUNDED THEORY**, sob orientação da Profa. Dra. MAYLA CRISTINA COSTA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 24 de Julho de 2020.

Assinatura Eletrônica
25/07/2020 06:14:58.0
MAYLA CRISTINA COSTA
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
27/07/2020 19:40:59.0
CHARLES WILLIAM STANLEY
Avaliador Externo (BAYLOR UNIVERSITY)

Assinatura Eletrônica
27/07/2020 15:01:52.0
SIMONE BERNARDES VOESE
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
24/07/2020 22:44:31.0
BLÊNIO CEZAR SEVERO PEIXE
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
28/07/2020 16:22:09.0
ROSENERY LOUREIRO LOURENÇO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL)

Assinatura Eletrônica
26/07/2020 04:41:45.0
ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE)

AGRADECIMENTOS

À CAPES, agradeço ao apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Edital nº 41/2018 - Seleção 2019.

RESUMO

A presente tese visou contribuir com a literatura por meio da utilização da Grounded Theory (GT) como método de investigação aliada à questão da fraude, fato inovador na área de Ciências Contábeis. Buscou-se trazer um olhar diferenciado para os estudos deste âmbito, com a proposição de que o uso desta metodologia é possível para análise multinível ou de distintas categorias analíticas, micro para investigação dos atores sociais, meso para o entendimento das organizações e macro para o exame da questão institucional. A tese teve como objetivo geral realizar um estudo do comportamento antiético de gestores, especificamente no caso de Eike Batista e das empresas do grupo X, sob a lente da GT. Para isso foram estruturados três diferentes artigos que, no entanto, são complementares entre si. O objetivo do primeiro artigo foi compreender as características individuais ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista. Este foi baseado em ações da Justiça Federal e Processos Administrativos Sancionadores (PAS) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entrevistas e documentários, livros e reportagens sobre Eike Batista e o Grupo EBX. O objetivo do segundo artigo foi entender as práticas da organização de indivíduos corruptos no caso Eike Batista. Os resultados, baseados na análise de mais de 30 horas de áudios e materiais secundários, demonstraram que além do empresário, diversos de seus executivos estavam envolvidos com os ilícitos ocorridos com as empresas do grupo EBX e que levaram o empresário ao cárcere em duas ocasiões em 2017 e em 2019. Entretanto, este não ficou preso, porque o crime do colarinho branco, conforme definido por Sutherland em 1945, ainda é de difícil tipificação. Mesmo com a comprovação do pagamento de mais de US\$16 milhões de propina por Eike Batista ao ex-governador do Rio de Janeiro Sérgio Cabral, entre outros ilícitos cometidos pelo empresário e pelo grupo de empresas. Tal fato nos leva à sugestão de que o ambiente social brasileiro propicia a prática ilícita por meio de frágeis mecanismos jurídicos e de *enforcement* legal. Com o uso da GT o objetivo do terceiro artigo foi evidenciar os principais aspectos da fraude financeira observados à luz das lógicas institucionais no caso do empresário Eike Batista e das empresas do Grupo X. Existem ainda indícios de que houve excesso de otimismo, já que mesmo com informações de que não existiam áreas produtivas, Eike Batista acabou fazendo comunicados ao mercado financeiro e buscando mais investidores, sendo este fato corroborado por instituições financeiras na época. Sendo assim, por meio destes três artigos sugere-se que a GT possibilita avanço metodológico para análise da questão da fraude corporativa financeira, tanto em relação ao seu entendimento, quanto em aspectos de prevenção e correção dos ilícitos. Considera-se também que a tese se apresenta como oportunidade de melhoria para normas e regras no contexto dos ilícitos. Os temas que aqui emergiram podem ter seus elementos incorporados à legislação como, por exemplo os próprios PAS, discussões de Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs) entre outras formas contábeis e legislativas.

Palavras-chave: Comportamento Antiético. Eike Batista. Fraude Financeira. Grounded Theory.

ABSTRACT

The present thesis aimed to contribute to the literature through the use of the Grounded Theory (GT) as an investigation method combined with the issue of fraud, an innovative fact in the area of Accounting. We sought to bring a different look to studies in this area, with the proposition that the use of this methodology is possible for multilevel analysis or for different analytical categories, micro for the investigation of social actors, meso for the understanding of associations and macro for the examination of the institutional issue. The general objective of this study was to conduct a study of the unethical behavior of managers, specifically in no case of Eike Batista and X group companies, under the lens of GT. For this, three different articles were structured, which, however, are complementary to each other. The purpose of the first article was identified as individual characteristics linked to financial fraud and unethical behavior in the Eike Batista's case. This was based on actions by the Federal Justice and Sanctioning Administrative Proceedings (PAS) of the Brazilian Securities Commission (CVM), including documentaries, books and reports about Eike Batista and the EBX Group. The purpose of the second article was understanding the behavior of the corrupt organization in the Eike Batista's case. The results, based on the analysis of more than 30 hours of audios and secondary materials, demonstrated that, in addition to the business, several of its executives were included with the illicit occurred with the companies of the EBX group and that took the businessman to the prison in two occasions in 2017 and 2019. However, he was not arrested, because the white-collar crime, as defined by Sutherland in 1945, is still difficult to classify. Even with the proof of payment of more than US\$ 16 million in bribes by Eike Batista to the former governor of Rio de Janeiro Sérgio Cabral, among other illicit acts committed by the businessman and the group of companies. This leads us to the suggestion that the Brazilian social environment allows illicit practice through fragile legal mechanisms and legal enforcement. With the use of GT, the objective of the third article was to highlight the main aspects of financial fraud observed in the light of institutional logic in the case of businessman Eike Batista and X Group companies. There are still indications that there was an excess of optimism, since even with information that there were no productive areas, Eike Batista ended up making announcements to the financial market and seeking more investors, which was corroborated by financial institutions at the time. Therefore, through these three articles, it is suggested that the GT enables methodological advances to analyze the issue of corporate financial fraud, both in relation to its understanding and in aspects of prevention and correction of illicit acts. It is also considered that the thesis presents itself as an opportunity for improvement in norms and rules in the context of illegal acts. The themes that emerged here may have their elements incorporated into the legislation, such as, for example, the PAS itself, discussions by Parliamentary Inquiry Commissions (CPIs), among other accounting and legislative forms.

Keywords: Unethical Behavior. Eike Batista. Financial Fraud. Grounded Theory.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Abordagem metodológica da pesquisa..... | 16 |
| Figura 2 Processo de codificação | 17 |
| Figura 3 Fluxo de codificação | 42 |
| Figura 4 Pagamento de propina por Eike Batista | 50 |
| Figura 5 Sistema de identidades e práticas corruptas | 61 |
| Figura 6 Empréstimos e participações do BNDES no Grupo X | 72 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabela 1 | Documentos selecionados para a pesquisa..... | 26 |
| Tabela 2 | Detalhamento de processo de codificação – Indivíduo corrupto..... | 27 |
| Tabela 3 | Fatos oriundos do processo de codificação – Indivíduo corrupto | 28 |
| Tabela 4 | Análises no caso Eike Batista | 30 |
| Tabela 5 | Proposta de novos elementos teóricos – Indivíduo Corrupto | 32 |
| Tabela 6 | Fatores que podem influenciar as empresas corruptas..... | 39 |
| Tabela 7 | O entendimento da GT..... | 40 |
| Tabela 8 | Detalhamento de processo de codificação – Organização corrupta | 43 |
| Tabela 9 | Empresas do Grupo X – funcionamento e as fraudes | 44 |
| Tabela 10 | Evidências da empresa corrupta | 46 |
| Tabela 11 | Ex-dirigentes das empresas do Grupo X..... | 47 |
| Tabela 12 | Doações recebidas/pagas por Eike Batista e o Grupo X | 50 |
| Tabela 13 | Proposta de novos elementos teóricos – Empresa corrupta | 52 |
| Tabela 14 | Evolução da GT | 62 |
| Tabela 15 | Detalhamento de processo de codificação – Lógicas Institucionais | 64 |
| Tabela 16 | Processo de institucionalização da legislação petrolífera no Brasil | 66 |
| Tabela 17 | Validação das atividades do grupo X por agentes do mercado financeiro | 69 |
| Tabela 18 | CPI do BNDES ao grupo X | 72 |
| Tabela 19 | Proposta de novos elementos teóricos – Caso Eike Batista sob a luz das lógicas institucionais | 74 |

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANP – Agência Nacional de Petróleo
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGU – Controladoria Geral da União
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito
CRSFN – Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
DF – Demonstrações Financeiras
DIT – Defining Issues Test
GT – Grounded Theory
IPO – Initial Public Offer
NBC TA – Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria
MPF – Ministério Público Federal
PAS - Processos administrativos sancionadores
PF – Polícia Federal
TTF – Teoria do Triângulo da Fraude
TVX – Treasure Valey Exploration

SUMÁRIO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 | FRAUDE CORPORATIVA E COMPORTAMENTO ANTIÉTICO: EVIDÊNCIAS DO CASO EIKE BATISTA | 20 |
| 2.1 | INTRODUÇÃO | 20 |
| 2.2 | ABORDAGEM METODOLÓGICA | 23 |
| 2.3 | PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS | 25 |
| 2.4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 27 |
| 2.5 | CONCLUSÕES..... | 33 |
| 3 | PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS CORRUPTOS NO CASO EIKE BATISTA E DAS EMPRESAS DO GRUPO X..... | 35 |
| 3.1 | INTRODUÇÃO | 35 |
| 3.2 | ORGANIZAÇÃO CORRUPTA | 37 |
| 3.3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA | 40 |
| 3.4 | PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS | 41 |
| 3.5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 43 |
| 3.6 | CONCLUSÕES..... | 53 |
| 4 | COMPORTAMENTO ANTIÉTICO NO CASO EIKE: PRINCIPAIS ASPECTOS DA FRAUDE OBSERVADOS À LUZ DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS | 55 |
| 4.1 | INTRODUÇÃO | 55 |
| 4.2 | LÓGICAS INSTITUCIONAIS E A CORRUPÇÃO EMPRESARIAL..... | 57 |
| 4.3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA | 62 |
| 4.4 | PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS | 63 |
| 4.5 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 65 |
| 4.6 | CONCLUSÕES..... | 75 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 77 |
| | REFERÊNCIAS final..... | 80 |

1 INTRODUÇÃO

A ocorrência da fraude e de atos ilícitos, bem como de todas as questões que envolvem a chamada corrupção corporativa, como também é conhecida (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008), os desvios éticos, comportamentais e atos ilícitos nas instituições, não são situações recentes na literatura da área de negócios (Ferrell & Gresham, 1985; Jones, 1991).

Entretanto, a partir dos anos 2000 tais questões passaram a se destacar devido a escândalos mundiais envolvendo corporações como a Enron, WorldCom, Tyco (Albrecht, Holland, Malagueño, Dolan, & Tzafrir, 2015; Albrecht, Hill, & Albrecht, 2006) e, no Brasil, Banco Panamericano, Boi Gordo, Petrobras (Costa, 2011; Costa & Wood Jr., 2012), entre outras organizações.

Estes casos envolvem aspectos em comum, nos quais podem ser destacados como os indivíduos praticam a fraude, as manobras contábeis utilizadas, bem como as tentativas de explicação do porquê os ilícitos ocorrem sob distintos pontos de vista.

Em um primeiro plano, a fraude é explanada sob a ótica da questão moral e ligada a aspectos comportamentais que tentam explicar as características e o indivíduo que fraudava (Jones, 1991; O'Fallon & Butterfield, 2005; Rest, Narváez, Bebeau, & Thoma, 1999).

Sob o ponto de vista individual, tais estudos desenvolveram diferentes modelos teóricos e empíricos e que são empregados no processo de tomada de decisão ética. Estas representações seguem uma linha iniciada com os conhecimentos da psicologia sobre o indivíduo e que ficaram conhecidas como Teoria Cognitiva, uma evolução de diversas teorias e que teve como representantes, na década de 1930, Jean Piaget e depois, em 1981, seu aluno e seguidor, Lawrence Kohlberg.

Os psicólogos fundamentaram seus achados no desenvolvimento moral dos indivíduos pautados em estágios que iam da criança ao adulto e apresentavam fases que se completavam à medida do seu amadurecimento.

Tais propostas foram criticadas e aperfeiçoadas por diversos estudiosos do campo de psicologia, como Gilligan (1982) e James Rest (Rest et al., 1999). Entretanto, destacam-se para a área de negócios os achados de Erick Erickson em 1950 (Collin et al., 2012), trazendo um contraponto para a ideia de estágios da Teoria Kohlberguiana (Kohlberg, 1981). O autor insere a questão das crises na vida dos indivíduos e como estas contribuem para a formação de sua personalidade (Collin et al., 2012).

Ainda segundo os autores, outro psicólogo da área insere mais elementos e inicia os seus estudos utilizando componentes da corrente de Piaget (1932), e por consequência, Kohlberg (1981) e Erickson (Collin et al., 2012).

Bandura (2002) acreditava que as pessoas aprendiam não pela relação de recompensa e punição e, sim, observando outros, o que dá início aos estudos da Teoria da Aprendizagem Social (Collin et al., 2012). O autor relacionou pela primeira vez o conhecimento, o raciocínio e a conduta moral (Bandura, 2002). Tais aspectos psicológicos passaram a ser associados na área de negócios às características dos gestores e, eventualmente, a questão da fraude.

Ashforth et al. (2008) apontam que a corrupção empresarial é comumente pensada em um micro nível limitado pelas características puramente individuais do ser humano. Esse pensamento seria um dos fatos que levam pesquisas a atribuir a fraude em um contexto pessoal ou somente ligado a pequenos grupos (Albrecht et al., 2015; Baucus, 1994; Jones, 1991).

Os autores ainda indicam que tal nível não deve ser limitado pelo aspecto individual. Mesmo com a manutenção do foco no indivíduo (Baucus, 1994; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006) e em suas ações para práticas de fraude é essencial a compreensão de um contexto mais amplo.

Para isso, é preciso reconhecer as forças que interagem e influenciam o comportamento humano e, por consequência, as organizações como um todo. Sem essa percepção seria impossível saber como empresas ou ambientes empresariais se tornam corruptos com o passar do tempo e como estes se sustentam ao longo dos anos.

Logo, é necessário o entendimento de que existe uma segunda vertente que está ligada à corrupção do ponto de vista empresarial, sistêmico e que envolve não só os indivíduos, mas as organizações de forma geral. Aqui entra a corrupção corporativa como prática sistemática e institucionalizada, ou seja, ligada as lógicas que fazem parte do sistema (Ashforth et al., 2008).

Partindo destas duas perspectivas existe uma lacuna na literatura e, por consequência, na percepção dos elementos da fraude e da corrupção institucional como um todo (Misangyi, Weaver, & Elms, 2008).

Os escândalos corporativos e financeiros, assim como os envolvidos nos atos antiéticos, têm sido estudados de forma restrita também sob estas duas óticas, que apresentam ligação com a questão individual e o sistema, mas que possuem certa limitação em seus aspectos (Albrecht et al., 2015; Burney, Radtke, & Widener, 2017).

A primeira visão é a econômico-financeira. Tal abordagem foca na questão racional, do interesse próprio, dos atos por pressão e de estruturas formais para a explicação dos ilícitos.

Para os autores, sua falha está em não inserir aspectos cognitivos utilizados para a perpetuação da fraude (Misangyi et al., 2008).

A segunda corrente é dos estudos voltados para os aspectos comportamentais do ato corrupto. Misangyi et al. (2008) afirmam que tais pesquisas estão preocupadas com cultura, estrutura, organização e não com possíveis questões institucionais que podem influenciar os indivíduos e as organizações.

A compreensão dos casos de corrupção corporativa exige a adição de mais uma variável. Em um primeiro plano estão os aspectos individuais ligados a raízes históricas, pessoais e morais, comportamentais entre outras características inerentes à pessoa. Aqui entra a necessidade de se entender o contexto em que o indivíduo se desenvolveu, sua infância, aspectos históricos e como isso pode influenciar suas ações no futuro (Bandura, 2002; Cressey, 1953).

Verificaram-se, então, as características organizacionais das empresas envolvidas, tal posicionamento parte da ideia proposta por Pinto, Leana e Pil (2008) que entendem que tanto o indivíduo quanto a organização podem ser beneficiários da atividade corrupta em detrimento de que tal comportamento tem potencial para ser atribuído a um ou mais atores no ambiente corporativo. Logo é preciso compreender e diferenciar tais atitudes (Ashforth & Anand, 2003; Baucus, 1994; Jones, 1991).

Existe uma tendência “cada vez mais preocupante” (Ashforth & Anand, 2003, p.2). na perpetração dos crimes do colarinho branco já que estes parecem ser cometidos por inúmeros funcionários da organização (Dobovšek & Slak, 2015) em oposição a ser uma ação isolada de um único indivíduo. Tais ilícitos são aqueles cometidos em ambientes organizacionais, por profissionais de alto nível e que, por vezes são definidos como meras “violações técnicas, não envolvendo culpabilidade moral” (Sutherland, 1945, p. 139).

A forma organizacional, proposta por Jackall (1988) em sua obra *Moral Mazes* é o que permite que estes indivíduos mantenham motivos privados e significativos para praticar estas ações imorais. Além disso, estes se mostram dispostos a aderir pública e conjuntamente a regras que passam a ser acordadas pelo grupo, ou seja, pela organização. O mesmo entendimento é compartilhado por Pinto et al. (2008) que confirmam que mesmo que não se envolva em conluios diretos, os indivíduos acabam se corrompendo em um nível organizacional.

Considera-se que ainda é preciso analisar os atos ilícitos e corrupção corporativa sob à luz das lógicas institucionais, uma vez que sua estrutura e seus recursos podem ser usados para o entrelaçamento, explicação e análise do sistema e como, em um contexto de sociedade, tais

atos continuam ocorrendo. Não é possível compreender o comportamento individual ou a organização sem localizá-los em uma conjuntura social (Friedland & Alford, 1991).

Entende-se que é preciso posicionar as externalidades sociais, ou seja, os efeitos colaterais dos atores que não estão envolvidos diretamente com o indivíduo e a organização, mas que a afetam e por ela são afetados de maneira decisiva. Para isso é preciso explicá-la por meio de uma intrincada lógica do sistema institucional (Jackall, 1988; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012).

Desta forma, a tese teve como objetivo realizar um estudo do comportamento antiético de gestores, especificamente no caso de Eike Batista e das empresas do grupo X, sob a lente da Grounded Theory (GT). Por sua vez, os objetivos específicos visaram (1) compreender as características individuais ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético; (2) entender as práticas da organização de indivíduos corruptos; (3) evidenciar os aspectos da fraude financeira à luz das lógicas institucionais.

Esses objetivos foram cumpridos por meio da realização dos artigos descritos na sequência. O objetivo do primeiro artigo foi compreender que características individuais podem ser ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista. Assim, o primeiro posicionamento visou compreender o nível micro, em que se verificou o indivíduo e suas características intrínsecas.

O objetivo do segundo artigo foi identificar as práticas da organização de indivíduos corruptos. Optou-se por mostrar que o ilícito deve ser atribuído tanto aqueles que fazem parte da organização, quanto as suas condutas empresariais. A pesquisa visou demonstrar que tanto Eike Batista, por meio de sua influência, quanto seus executivos corromperam a corporação e, por meio dessa, praticaram atos ilícitos, ficando não somente no campo da imoralidade, mas adentrando no campo do que é conhecido como crime do colarinho branco.

O segundo posicionamento mostrou o nível macro ligado à eventual corrupção corporativa e financeira. Tal propósito contribuiu com a caracterização destes ilícitos em que gestores corrompem ou permitem os atos antiéticos no ambiente empresarial. Entende-se que a fraude pode ocorrer entre os indivíduos, de forma isolada na organização, e com a perpetração destes em grupos, ou ainda de forma generalizada na empresa.

O objetivo do terceiro artigo, por sua vez, foi evidenciar os aspectos da fraude financeira à luz das lógicas institucionais. Essa investigação discutiu não só o indivíduo que fraudava e a empresa corrupta, mas também o contexto social em que isto ocorre.

Evidenciou-se que Eike Batista e suas organizações operaram em um processo oriundo de abertura de institucionalização legal e quebra de monopólio e cujas mudanças prejudicaram

suas empresas. Porém, acredita-se que o empreendedor atuou de forma ilegal, com busca de executivos que trariam informações privilegiadas, o que sugeriu corrupção corporativa, indícios de excesso de otimismo e outras manobras que culminaram com a queda do império X.

A terceira visão objetivou apurar que a corrupção e a fraude partem do sistema permeado por lógicas institucionais delimitadas como nível abrangente (Baucus, 1994). Neste sistema estão inseridos tanto o indivíduo que fraudava, quanto a empresa corrupta, mas também existem os elementos que permitem e, até mesmo, fomentam tal acontecimento.

Para alcançar o objetivo da tese, adotei um método de pesquisa qualitativa. A versão utilizada foi de Charmaz (2006) que exige uma postura ativa, participante e interpretativa do pesquisador. Esta deverá analisar e construir a teoria de forma simultânea, por isso é conhecida como Teoria Construtivista. A seguir, apresenta-se a elaboração da abordagem metodológica da pesquisa:

Figura 1

Abordagem metodológica da pesquisa



Fonte: Adaptado de (Bianchi & Ikeda, 2008; Charmaz, 2006; Leite, 2015)

É preciso deixar claro que a GT é uma metodologia diferenciada e conforme afirma Leite (2015, p.78) o que gera confusão é o uso inadequado da expressão: “em linhas gerais, esta dissonância residiria principalmente no entendimento se o termo denotaria o caminho metodológico ou o resultado obtido pela aplicação da metodologia”. A GT funciona como ambas, sendo utilizada na construção do processo, e na elaboração da própria da teoria.

A GT não usa hipóteses pois a realidade não existe uma vez que está sendo construída (Costa, 2011; Leite, 2015). Outra diferença é que feitas comparações constantes entre os dados observados no processo de pesquisa, porque o fenômeno examinado está sempre em mudança (Charmaz, 2006; Costa, 2011).

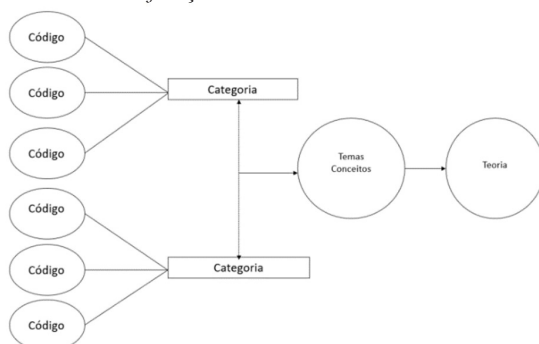
Na versão Construtivista, são consideradas múltiplas realidades, feitas construções coletivas, e é utilizada por parte do pesquisador, uma abordagem interpretativa. A GT surgiu das ponderações iniciais de Glaser e Strauss (1971) durante suas observações de pacientes em

estágios finais em hospitais. Neste momento eram apreciados os dados, efetuado o tratamento analítico destes, produzindo-se análises e, na sequência, ideias teóricas com bases nestes.

Segundo Charmaz (2006) depois que Glaser e Strauss (1971) investigavam as fatalidades, construíam eventuais metodologias para que os cientistas pudessem utilizar. Para a autora o ser humano, pesquisador, não é passivo, deve ser dinâmico e interpretativista. Com isso, a pesquisa mostra que as pessoas criam e que irão promover significados e ações.

Nota-se que a codificação é o principal processo de origem da observação das informações reais, que irá gerar categorias e, posteriormente, temas, culminando com a criação de uma possível teoria, conforme pode ser compreendido de acordo com Saldanã (2009):

Figura 2
Processo de codificação



Fonte: Adaptado de Saldanã (2009)

O processo de codificação é feito por partes, com uma parte aberta ou inicial, depois outra focada e na sequência indo para uma etapa mais teórica e específica. Destaca-se que no caso tais passos precisam ser seguidos para que exista a possibilidade do que é conhecido como transferabilidade (Ary, Jacobs, Razavieh, & Ary, 2010).

Segundo os autores este detalhamento é necessário para dar origem a uma adequação descritiva, descrições precisas e processos que podem, eventualmente, auxiliar outros pesquisadores sobre a semelhança dos contextos apresentados. Entretanto, é preciso reconhecer os limites inerentes ao estudo, das circunstâncias em particular em que esta ocorreu, assim como o viés do próprio pesquisador (Ary et al., 2010).

Com isto, argumenta-se que por meio da ligação entre o nível individual e o organizacional e do social, representado pelas lógicas institucionais, que a academia poderá compreender melhor o fenômeno da fraude financeira e seus possíveis desdobramentos e impactos.

Partindo deste entendimento a presente pesquisa visou contribuir com a literatura

contábil utilizando a GT como método de investigação aliada à questão da fraude corporativa financeira. Este é um fato inovador no campo de Ciências Contábeis e, de forma específica na linha da pesquisa financeira, pois oferece um olhar diferenciado para os estudos da área.

Tal diferenciação se deve à utilização da metodologia qualitativa e, especificamente ao uso da GT para a interpretação e a profundidade na poderação dos dados. Para isto, foram estruturados três diferentes estudos, que, no entanto, são complementares entre si e que exploram o uso da GT, mostram a importância da pesquisa e justificam tal estudo.

A justificativa da pesquisa pode ser observada pelo caso Eike Batista e o fato deste ser emblemático devido a todos os seus aspectos. O empresário foi considerado o homem mais rico do Brasil, e por dois anos, foi o oitavo e sétimo, mais rico do mundo (Antunes, 2011; Blankfeld, 2015; Gaspar, 2014).

Eike Batista chegou a ter, em meados de 2009, 21,9 bilhões de dólares relacionados com os ativos de quatro de suas empresas, a OGX, MMX, LLX e MPX que eram negociadas na bolsa (Gaspar, 2014). Porém, perdeu praticamente toda a sua fortuna em menos de um ano em um processo de fraude financeira que fez todo o seu império colapsar (Gaspar, 2014; Moreno, 2014; Terra, 2019).

Ressalta-se que o empresário foi acusado por diversos ilícitos como manipulação de preços de mercado, corrupção ativa e passiva, lavagem de dinheiro, evasão de divisas, entre outros (Alcolumbre & Rocha, 2018; Câmara dos Deputados, 2015; Justiça Federal, 2016). Todavia, vários dos processos, nas diferentes esferas, ainda se encontram em andamento, inclusive com a possibilidade de delação premiada, sendo assim, o termo fraude e fraudador são utilizados no decorrer da tese já que são amplamente conhecidos na área, mas não houve condenação oficial até a presente data em 2020.

A tese contribuiu do ponto de vista prático, considerando a questão das fraudes corporativas financeiras, principalmente no âmbito de Ciências Contábeis, com raros estudos contando com o amparo da GT. Houve, desta forma, a criação de elementos que podem auxiliar o entendimento e prevenção das fraudes financeiras.

Tais referenciais ensejam o levantamento detalhado, criterioso e analítico e expõem a complexidade de situações envolvendo ilícitos, e podem auxiliar o entendimento das práticas imorais envolvidas. Estes acontecimentos contribuiram com outros estudos e fomentar o desenvolvimento da área já que os elementos que emergiram contribuem com o campo de diversas formas.

Nesta pesquisa, de forma específica, apresentou-se o fenômeno de uma maneira tridimensional. Em um primeiro plano, a contribuição evidenciou, em um nível micro, como as

fraudes corporativas financeiras ocorrem observando os indivíduos e suas características intrínsecas. Em um segundo momento, o nível meso, das organizações, permeadas por ilícitos cometidos por indivíduos corruptos. Por fim, o nível abrangente ou macro verificado pelas lógicas institucionais (Baucus, 1994; Pinto et al., 2008).

Houve nesta pesquisa similaridades com outros casos que já haviam ocorrido, como a Enron (Belski, 2003; Cohan, 2002; Cohen, Ding, Lesage, & Stolowy, 2010). Também ponderou-se que Eike Batista havia passado por outra situação semelhante, de fraude financeira, nos anos 2000 em uma de suas empresas no Canadá (Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Entendeu-se que, com base nos *insights* gerados pela GT e com o uso da Teoria do Triângulo da Fraude (TTF) que seu comportamento alinha-se a questões de racionalização, pressão e oportunidade percebida (Cressey, 1953). Porém, a exemplo da inserção do quarto elemento observado por Wolfe e Hermanson (2004), no Diamante da Fraude e que mostraram que a capacidade também faz parte das características latentes dos fraudadores, outros elementos emergiram por meio das investigações e que são discutidas no decorrer da tese.

A pesquisa contribuiu não só para a comunidade acadêmica, mas para a sociedade como um todo, podendo trazer impactos na melhoria de normas e regras ligadas à questão da fraude financeira. O estudo de comportamento dos gestores, das empresas corruptas e de como as lógicas institucionais impactam na questão da fraude financeira, poderá contribuir de diferentes formas. Salienta-se que o entendimento de possíveis *red flags*, bem como do processo da fraude financeira, seus agentes e ambiente permite a implementação de mecanismos de controle preventivos, corretivos e que possibilitam que seus impactos negativos possam ser reduzidos.

Adicionalmente a tese contribuiu para o grupo de pesquisa do Programa de Mestrado e Doutorado de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, na linha de contabilidade financeira e finanças. Foram trazidas evidências de atuação da fraude financeira do empresário Eike Batista, reconhecido por seu sucesso na área financeira, com impactos no mercado financeiro nacional e também por ser relacionado a outros trabalhos como artigos científicos e dissertação de mestrado que estão sendo desenvolvidos no mesmo grupo de pesquisa.

Esta tese é composta por 5 seções, sendo a primeira a introdução. Na sequência é apresentada a fraude corporativa e comportamento antiético com evidências do caso Eike Batista. A terceira seção corresponde ao entendimento das práticas de indivíduos corruptos no caso Eike Batista e nas empresas do Grupo X.

A quarta e penúltima seção é representada pelos aspectos do comportamento antiético no caso Eike Batista observados à luz das lógicas institucionais. Por fim, a última seção mostra as conclusões da tese.

2 FRAUDE CORPORATIVA E COMPORTAMENTO ANTIÉTICO: EVIDÊNCIAS DO CASO EIKE BATISTA

2.1 INTRODUÇÃO

As ocorrências ligadas a ilícitos e fraude, bem como de todas as questões que envolvem a chamada corrupção corporativa (Ashforth et al., 2008) os desvios éticos, a questão comportamental e atos imorais nas organizações, não são recentes na literatura da área de negócios (Cohan, 2002; Ferrell & Gresham, 1985; Jones, 1991).

Entretanto, a partir dos anos 2000 tais situações passaram a se destacar devido a escândalos envolvendo grandes corporações mundiais como a Enron, WorldCom, Tyco, entre outras (Albrecht et al., 2015; Albrecht et al., 2006; Cohan, 2002; Ferrell & Ferrell, 2011). No Brasil, várias organizações como o banco Panamericano, Boi Gordo, Petrobras (Costa, 2011; Costa & Wood Jr., 2012) também se envolveram em fraudes corporativas e financeiras e deram destaque a estas situações.

O foco no estudo em tais eventos era direcionado à questão econômico-financeira, explicando o ponto de vista racional, do interesse próprio, das estruturas formais e particularidades ligadas exclusivamente às organizações. Os modelos até então utilizados para entender a fraude não explicavam a questão dos aspectos cognitivos envolvidos para a perpetração dela (Cohen et al., 2010; Misangyi et al., 2008).

Porém, notou-se que os episódios apresentavam diversos aspectos em comum, como as características das pessoas, semelhanças entre as manobras contábeis utilizadas, bem como as tentativas de explicação do porquê das fraudes ocorrerem, entre outros atributos (Belski, 2003; Burney et al., 2017; Trevino e Youngblood, 1990). Assim, o foco deveria ser no indivíduo e não só nas organizações e na questão da fraude corporativa e financeira.

Sob o ponto de vista do indivíduo, ou seja, dos tomadores de decisões éticas ou não, foram criados padrões que seguiram uma linha iniciada com os estudos da psicologia conhecida como Teoria Cognitiva. Tal linha de estudo parte da evolução de diversas hipóteses e que teve como representantes, na década de 1930, Jean Piaget (1932) e depois, em 1981, seu aluno e seguidor, Lawrence Kohlberg (1981). Estas propostas desenvolveram diferentes modelos teóricos e empíricos que são empregados até hoje no processo de tomada de decisão ética.

Para entender tais aspectos, do ponto de vista moral, em um primeiro plano a fraude é explanada sob a ótica ligada a aspectos comportamentais que tentam explicar as características e o indivíduo que fraudava (Jones, 1991; O'Fallon & Butterfield, 2005; Rest et al., 1999). A

Norma Brasileira de Contabilidade Técnica de Auditoria (NBC TA 240, CFC, 2009) no item 11 define o termo fraude como “ato intencional de um ou mais indivíduos da administração, dos responsáveis pela governança, empregados ou terceiros, que envolva dolo para obtenção de vantagem injusta ou ilegal. ”

Para a tentativa de compreensão do comportamento dos indivíduos, os psicólogos fundamentaram seus achados no desenvolvimento moral destes. Foram concebidos estágios que iam da criança ao adulto e apresentavam fases que se completavam à medida do amadurecimento deles (Kohlberg, 1981). Tais propostas foram criticadas e aperfeiçoadas por diversos estudiosos de psicologia, como Gilligan (1982) e James Rest (Rest et al., 1999).

Destacaram-se para a área de negócios os achados de Erik Erickson em 1950 (Collin et al., 2012), trazendo um contraponto para a ideia de estágios da Teoria Kohlberguiana (Kohlberg, 1981). Segundo este, o indivíduo possui uma relação entre a hereditariedade e a influência do ambiente.

O autor insere a questão das crises na vida dos indivíduos e como elas contribuem para a formação de sua personalidade (Collin et al., 2012). Ainda segundo estes autores, outro psicólogo, que discute assuntos na área, Bandura (2002) insere mais elementos e inicia os seus estudos utilizando componentes da corrente de Piaget (1932) e, por consequência, as ideias de Kohlberg (1981).

Bandura (2002) foi o primeiro a relacionar o conhecimento, o raciocínio e a conduta moral no ano de 1977. Iniciam-se os estudos da chamada Teoria da Aprendizagem Social. Segundo Collin et al (2012), Bandura (2002), acreditava que as pessoas aprendiam não pela relação de recompensa e punição apresentada anteriormente na linha *behaviorista* e, sim, observando outros indivíduos.

Rest et al. (1999) elaboraram um modelo conhecido como *Defining Issues Test* (DIT). O DIT era baseado em diferentes aspectos do indivíduo, entre eles: a sensibilidade, o julgamento e motivação, o caráter e a moral utilizados no desenvolvimento de um *framework* para a tomada de decisão e comportamento ético em um nível individual.

Porém, mesmo não isolando o indivíduo no processo de fraude nas organizações, conforme pontua Schuessler (1954) ao revisitar o trabalho efetuado por Cressey (1953), é preciso entender porque os indivíduos cometiam fraudes financeiras e o que as diferenciava de outros tipos de ilícitos. Desta forma, por meio de 133 entrevistas analisando crimes financeiros, deu-se origem à TTF.

A TTF trabalha com três dimensões principais: a oportunidade, que pode estar ligada à falta de controles ou ocorrências que propiciem a fraude; a pressão, determinada por uma série

de situações que levem o indivíduo a cometer o ilícito; e a racionalização, materializada por questões comportamentais, desculpas ou uma questão de excesso de confiança de quem comete o crime financeiro.

Cressey (1953, p.29) identificou também a questão da aprendizagem social, da interação do indivíduo com grupos e mostrou porque algumas pessoas com as mesmas características não cometem crimes financeiros. A violação não pode ser atribuída a um único evento, “mas sim a uma conjuntura destes, um processo”.

Para o autor, a perspectiva genética e a histórica devem ser consideradas, uma vez que as experiências passadas podem determinar a maneira como o indivíduo reage a uma situação específica. A dificuldade do ponto de vista psicológico ou sociológico é como cada um irá responder. Nem só o elemento genético, nem o social ou histórico são capazes de ser considerados ou desconsiderados para resolver esse dilema.

Para a compreensão de um fenômeno, como a questão da fraude ligada ao indivíduo que faz parte de um ambiente complexo, no estudo em questão optou-se pela GT. Tal escolha se deu, uma vez que tal metodologia parte de múltiplas fontes de dados, podendo utilizar histórias de vidas, considerações e memorandos (Goulding, 2002). Segundo a autora, mesmo removendo as etapas de amostragem, o uso de dados secundários é particularmente encorajado, “já que a análise e a interpretação fazem parte do método” (Goulding, 2002, p. 56).

O caso de Eike Batista e das empresas do Grupo X foi estudado por meio da GT em sua perspectiva construtivista Charmaz (2006) combinando aspectos da TTF de Cressey (1953). Aplicando esse olhar, foi feita uma análise do contexto para responder a seguinte questão: que características individuais podem ser ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista? O objetivo do artigo foi compreender as características individuais ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista.

Segundo Charmaz (2006), tudo tem potencial para ser usado como dado na pesquisa, porém o que muda é a qualidade e a importância deles para o pesquisador. Os pesquisadores na GT têm o dever e a possibilidade de entender e observar os elementos de maneira aprofundada, o que poderá gerar novos *insights*, que são justamente o propósito da pesquisa.

Este estudo contribuiu com a literatura, em um primeiro momento, mostrando as características que impactaram nas fraudes cometidas por Eike Batista e seu grupo empresarial. Em um segundo, destacou-se pelo pequeno número de pesquisas na área de Sociais aplicadas, em especial, de Ciências Contábeis, com a utilização da GT.

A pesquisa justificou-se não só para a comunidade acadêmica, mas para a sociedade como um todo, trazendo impactos na melhoria de normas e regras. Um exemplo é a própria

NBC TA 240 (CFC, 2009) que já utiliza, entre seus conceitos, achados inerentes a TTF e de outras discussões teóricas de aspectos da fraude financeira. Posto isto, nota-se a importância, da integração entre teoria e prática e academia e sociedade, para a evolução de normas, leis e da própria ciência.

A estrutura da pesquisa está dividida da seguinte forma: a abordagem metodológica mostra a epistemologia, a perspectiva teórica e a metodologia utilizada. Na sequência, são apontados os procedimentos de pesquisa e coleta de dados, bem como a análise e discussão dos resultados. Por fim, as conclusões do artigo.

2.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A associação paradigmática da pesquisa em ciência social como positivista ou fenomenológica é dominante em relação à metodologia da pesquisa científica (Boeira & Vieira, 2010). Entretanto, apesar da predominância do paradigma positivista na área de ciências sociais aplicadas, existem debates sobre os estudos organizacionais e ligados ao âmbito de negócios em geral e sobre as possibilidades da interdisciplinaridade.

Tais contestações partem do diálogo proposto por outras áreas do conhecimento como a sociologia, a psicologia, a filosofia e outras ciências, que exigem um entendimento do contexto e da realidade dos sujeitos e do objeto estudado (Boeira & Vieira, 2010).

Segundo os autores, as Ciências Sociais e todas que delas são derivadas e que exigem a compreensão dos sujeitos e objetos apontam para duas vertentes: a positivista e a fenomenológica. Santos (2001) explica que reduzir os estudos ao aspecto positivista é permeado por obstáculos, entre eles a impossibilidade de estabelecimento de leis universais aos fenômenos sociais, porque esses são historicamente condicionados e culturalmente determinados.

Acontecimentos como a mudança do comportamento humano e a subjetividade dos fenômenos sociais afetam o fato de que o cientista não pode se libertar do ato de observação. Berger e Luckmann (1990, p. 3) propõem que o “[...] o interesse sociológico baseado em questões de realidade e conhecimento é justificado pelo fato da relatividade social”. Para reforçar a compreensão acerca da relatividade, os autores exemplificam que “o conhecimento do criminoso é diferente do conhecimento do criminalista (p.3).

A segunda corrente fenomenológica ou interpretacionista leva para um estatuto metodológico próprio (Boeira & Vieira, 2010; Santos, 2001). Na teoria interpretacionista, oposta ao positivismo, Charmaz (2006) apresenta uma linha imaginativa do fenômeno que

assume múltiplas realidades, fatos e valores ligados, sendo que a verdade é provisória e compreendendo a vida como um processo.

O construtivismo surge como uma visão epistemológica alternativa de mundo, um paradigma, como também é conhecido. Principalmente no que tange a questão do positivismo, já que este apresenta realidades múltiplas, contexto específico e irrelevância em relação às investigações de causa e efeito (Yin, 2015). O autor afirma que a realidade social é um produto criado não só pelas condições externas, mas também pela pessoa que observa e relata tais situações.

A referida pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa que, segundo Corbin e Strauss (1990) é a forma de produzir achados que não são possíveis nem por meio estatístico, nem por outro de quantificação matemática. Na pesquisa a abordagem metodológica escolhida foi a GT, cuja versão escolhida foi a de Kathy Charmaz (2006).

Segundo os autores (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990), a GT baseia-se em prever e explicar o comportamento e busca produzir avanço teórico do ponto de vista sociológico. Outro ponto é que a GT cria conhecimento de forma prática e fornece uma perspectiva sobre o comportamento. Tal postura pode ser entendida em relação aos dados e, por fim, fornece um estilo específico no caso de pesquisas que envolvem comportamento (Glaser & Strauss, 2009).

Na GT existe a interpretação dos dados e não devem ser feitas pressuposições teóricas, forçando a teoria para que esta se adeque ao que é pesquisado, mas sim observando esta emergir do que está sendo analisado (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000).

A utilização de autores e de alguns dos supostos referenciais teóricos que serão empregados na pesquisa é apontada por Charmaz (2006) como parte do processo construtivista da GT. Esta ideia é complementada por Suddaby (2006), que afirma que um erro comum sobre a GT é pensar que o pesquisador deve entrar no campo em que deseja atuar sem conhecimento prévio.

Existe também um mito de que a GT parte da premissa de que o pesquisador é uma folha em branco, sendo que muitos dos manuscritos evitam menções prévias da literatura ou a utilização de uma teoria para a formulação de seus estudos (Goulding, 2002; Suddaby, 2006).

Para Charmaz (2006), não é possível existir um “vácuo social”. A realidade é um processo socialmente construído e a sociologia do conhecimento deverá analisar como isso ocorre (Berger & Luckmann, 1990). Cabe ao pesquisador tal processo.

Por fim, dois outros pontos principais da GT são as teorias formais e as substantivas. As primeiras são também conhecidas como grandes teorias, conceituais e abrangentes; as teorias substantivas são ligadas a questões cotidianas, mais simples e acessíveis (Charmaz, 2006).

As teorias substantivas são mais específicas, ligadas a um grupo ou situação, não visam a generalização, enquanto as formais se aplicam a um maior espectro de problemas (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000).

A classificação em teorias formais e substantivas ocorre porque elas partem da observação dos pesquisadores e são baseadas no cotidiano, no conjunto de interações sociais e assim, são mais simples e possuem maior relação com o objeto, tendo maior possibilidade de explicação (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 2009). As teorias substantivas são formuladas com bases empíricas, observadas na rotina do objeto estudado (Goulding, 2002).

As teorias formais são originadas com base nas substantivas (Glaser & Strauss, 2009). A teoria criada na GT não é formal no sentido positivista do conceito, mas sim considerando a hipótese substantiva (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000). Por sua vez, teorias substantivas são geradas a partir dos dados examinados, das quais podem ser criadas teorias formais para depois serem promovidas formulações substantivas adicionais (Glaser & Strauss, 2009).

Os autores ainda complementam que as teorias substantivas são flexíveis, abertas a novas descobertas e seguem sendo checadas, sendo estas aperfeiçoadas à medida que eventuais divergências ocorrem. Goulding (2002) complementa a ideia dizendo que a teoria substantiva é limitada à uma área específica de trabalho e não tenta explicar algo fora de seu campo, sendo mais simplista e não procurando generalizar explicações para os dados.

2.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Glaser e Strauss (2009) encorajam que o processo de coleta de materiais seja feito por meio de dados secundários. Entretanto, esta forma de busca de informações exige um grande volume de dados para o desenvolvimento de uma densidade de categorias e propriedades.

Empregando um caso de repercussão nacional e internacional, que é o do empresário Eike Batista e das empresas do grupo X, foram utilizadas fontes variadas para suprir a necessidade da pesquisa. Diversas entrevistas gravadas, documentários e reportagens sobre o assunto, além disso, cartas aos investidores, *Tweets*, Processos Administrativos Sancionadores (PAS) da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ações da Justiça, operações da Polícia Federal (PF), biografias, entre outros materiais que serão detalhados no decorrer do procedimento da pesquisa.

Adicionalmente, foram usados depoimentos do empresário na Operação Lava Jato e na Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em que ele responde como réu. Durante a elaboração da pesquisa, Eike Batista havia sido preso durante duas ocasiões 2017 e 2019.

No caso dos documentários observados, eles não devem ser analisados de forma isolada (Atkinson & Coffey, 1997). De modo natural, acabam por se referir a outros documentos, principalmente no contexto organizacional, porque é impossível que sejam entendidos em um contexto único. A seguir observam-se os principais materiais usados para coleta:

Tabela 1

Documentos selecionados para a pesquisa

| Características das fontes | Números | Extensão das análises |
|--|---------|-----------------------|
| Vídeos Eike Batista e relacionados (português) | 52 | 25 horas |
| Vídeos Eike Batista e relacionados (Inglês) | 11 | 03 horas |
| Vídeos Eliezer Batista (português) | 4 | 02 horas |
| Processos Administrativos Sancionadores (PAS) | 15 | 445 páginas |
| Processos na Justiça e Polícia Federal | 12 | 922 páginas |
| Notícias na mídia escrita brasileira | 122 | |
| Total de documentos analisados | 216 | |

Fonte: dados da pesquisa (2020)

As pesquisas baseadas em vídeos e notícias da imprensa compreendem o período de 2009 até 2019 que foi a época em que o empreendedor mais se destacou por suas atividades pessoais e empresariais.

Cada ponto destacado em uma entrevista como, por exemplo, “lançamento de *Initial Public Offering* (IPO) da empresa OGX” dava origem a busca de uma notícia, o que procedeu o estabelecimento de outras análises. Observou-se, que os anos com mais notícias sobre o caso Eike Batista e suas empresas foram: 2012 com 14 notícias e 2013 com 42 respectivamente. Outro período que se destacou foi 2019, segundo ano de prisão de Eike Batista e de depoimentos em CPIs.

Tomando como base a questão do contexto observado, por mais que estas pareçam circunstâncias separadas, é preciso se questionar como elas interagem e se relacionam com outras situações que envolvem o indivíduo estudado, e foi o que ocorreu (Atkinson & Coffey, 1997). De acordo com as leituras efetuadas, foi conduzida a análise de conteúdo de forma interpretativa. Tal técnica parte da observação de mensagens, sua codificação, uso de categorias e formação de conceitos (Neuendorf, 2002).

Para esta investigação, por exemplo, foram feitas as leituras e cruzamento das notícias com o que era obtido de informação nas entrevistas e dados nos PAS da CVM e outros como, por exemplo, ações da Justiça e da Polícia Federal (PF).

Com referência às análises propostas no artigo para à geração dos *insights*, utilizou-se, de forma auxiliar, a TTF. Adicionalmente, outros autores da área também podem ser vistos a seguir no detalhamento proposto no estudo de caso baseado na metodologia GT.

Na sequência, houve a separação do texto em categorias partindo da microanálise da

história de Eike Batista no período analisado. O detalhamento do processo, pode ser visualizado a seguir, conforme análise efetuada por meio do *software* Nvivo, que apoiou a investigação e criação de categorias e outras etapas da investigação:

Tabela 2

Detalhamento de processo de codificação – Indivíduo corrupto

| Categorias | | |
|---|---|---|
| Pressão | Oportunidade | Racionalização |
| Vida pessoal, símbolos, Obsessão; Família; História. | Projetos; Envolvimento com crimes financeiros. | Não foi culpa minha, geração de recursos, empregos, soldado do Brasil |
| Referencial teórico | | |
| (Bandura, 2002; Baucus, 1994; Costa, 2011; Cressey, 1953; Wolfe e Hermanson, 2004) | | |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Família; vida; acontecimentos; contexto social; características pessoais | Empresas política; envolvimento com crimes financeiros; | Desculpas; vitimização; negação; culpa de outros |
| Códigos (Nós gerados) | | |
| História; símbolos de riqueza; obsessão; riqueza; papel do pai; papel da mãe; determinação; excesso de otimismo; filhos; vida pessoal; esposa | Envolvimento com políticos; empresas não concretizadas; conglomerado de empresas; BNDES; crescimento do país; pai como ministro; pré-sal; gás | Desenvolvimento do Brasil; ressentimento; geração de recursos; não foi minha culpa; tristeza; empregos; lava jato |

Fontes: Adaptado de (Bandeira-de-Mello e Cunha, 2000; Charmaz, 2006; Richards, 1999)

Costa (2011) afirma que os achados substantivos sobre os crimes relacionados à fraude auxiliam no entendimento do modo como as teorias formais se desenvolvem. Estas podem ter os seus elementos, características e implicações modificadas futuramente. Na sequência serão observadas as análises e discussões de resultados relacionados com o caso.

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Eike Batista foi considerado o sétimo homem mais rico do mundo pela Revista Forbes em 2010 com uma fortuna, na época, avaliada em US\$ 30 bilhões (Antunes, 2013). O mesmo veículo de comunicação, dezoito meses depois, considerou o caso um dos mais emblemáticos devido à queda, uma vez que sua fortuna estava avaliada em apenas US\$ 900 milhões. O empresário havia prometido ser, para a mesma revista, no ano de 2010, o homem mais rico do mundo. Porém, como outras de suas promessas, o fato não se concretizou (Antunes, 2013).

Outra matéria da Forbes apresenta Eike Batista como uma das maiores fortunas mundiais que sempre afirmou que seria o homem mais rico do mundo e em 2015 se encontrava com débitos. Como o empresário, o Brasil naquele ano passou a ser visto com ceticismo, validando as desconfianças do mercado (Blankfeld, 2015). A autora também apresenta a vertiginosa queda de Eike Batista, que em 2010 dizia que sua empresa era baseada em 0% de especulação.

Em Agosto de 2019 Eike Batista foi preso temporariamente pela segunda vez, entre as acusações estavam lavagem de dinheiro e manipulação de mercado (Folha de São Paulo, 2019). O empresário já havia sido encarcerado em 2017 por questões relacionadas com fraudes com o ex-governador Sérgio Cabral (MPF, 2017b) e com isso sua fortuna e sua imagem foram se dilapidando.

Segundo relatos, no ano de 2015 restaram a Eike Batista US\$ 13 mil em dinheiro, 16 relógios, 3 carros, 3 jet-ski, 1 celular e 1 computador, além de alguns outros bens, já que a maioria foi confiscada pelo governo (Blankfeld, 2015). A figura do homem de negócios era marcada por vários aspectos bastante significativos. Um deles era a superstição, já que a própria *holding* denominada EBX que leva as suas iniciais também tinha a letra X que de acordo com Eike Batista era ligado à multiplicação.

O empreendedor também colocou o Sol como sua logomarca, derivado da cultura inca e que mostra características como força, poder, liderança e otimismo (Gaspar, 2014; Veja, 2013). Aos 16 anos de idade ele sonhava com ouro e com questões relacionadas com os incas. A vida do empresário foi marcada pelos seguintes eventos, conforme levantado durante a pesquisa efetuada e exposto na tabela a seguir:

Tabela 3
Fatos oriundos do processo de codificação – Indivíduo corrupto

| Década | Fatos | Fontes |
|--|--|--|
| Infância e adolescência | | |
| Anos 1950 | Eike Fuhrken Batista da Silva, nasceu em 3 de novembro de 1956, em Governador Valadares. | (Faro, Pousa, e Fernandez, 2005; Gaspar, 2014) |
| | Filho da alemã Jutta Fuhrken e de Eliezer Batista, ex ministro de Minas e energia de dois governos, o de Hermes Lima e de João Goulart de 1961 a 1964). Seu pai foi responsável por criar a Vale do Rio Doce, em 1942, fazendo operações com o Japão para venda de aço para o país asiático. | |
| | Possui cinco irmãos e uma irmã. | |
| Anos 1960 | Adolescente vai morar, aos 12 anos, com a família na Suíça, Alemanha e Bruxelas. Consegue a cidadania alemã. | |
| Vida no exterior | | |
| Anos 1970 | Em 1974 inicia o curso de Engenharia Metalúrgica na Alemanha, mas nunca termina e se declara “engenheiro” por formação. Vende apólices de seguros também no país saxão já que seus pais retornam para o Brasil e não possui renda suficiente para sua manutenção. | (Batista e Dávila, 2011) |
| | Em 1978 consegue um empréstimo de 500 mil dólares junto a um amigo da família. Parte para viagens até a Amazônia para um garimpo. Por meio de uma procuração, vende um imóvel de seu pai por 700 mil dólares sem que o mesmo saiba e consegue mais um adiantamento de 500 mil dólares. Porém, a história toda nunca é declarada. | |
| Início das empresas e influência do pai | | |
| Anos 1980 | No ano de 1981 monta a empresa de venda de ouro Autram Aurem, utilizando um empréstimo que obteve com um ourives. | (Batista e Dávila, 2011; Gaspar, 2014; Terra, |
| | Supostamente o pai de Eike Batista forneceu as coordenadas para que o filho tivesse acesso as minas para que esse montasse a sua primeira empresa no Brasil. Entretanto, “o tráfico de influências” foi o maior aliado do empresário, já que o pai apresentou diversos políticos e empresários no Brasil e no mundo. | |

| | | |
|-----------|---|--|
| | Em 1984 começa a operar junto com empresários canadenses na bolsa do Canadá. | 2019). |
| | Adquire em 1986 uma mina no Chile e em diversos outros países, inclusive o empresário depois passa por processos e dificuldades, como é o caso da Grécia em que foi expulso do país. | |
| | Vida pessoal | |
| Anos 1990 | Em 1990 Eike Batista vira campeão mundial de lancha offshore. | (Batista e Dávila, 2011; Gaspar, 2014) |
| | No ano de 1991 casa-se com Luma de Oliveira. Seu Filho Thor Batista nasce em 1992 e em 1995 nasce Olin Batista ambos com Luma de Oliveira. Durante os anos 1990, a maioria de suas atividades empresariais não possui destaque. | |
| | Mudança como empresário | |
| Anos 2000 | Eike Batista se divorcia em 2004. Em 2005 casa com Flavia Sampaio tem mais um filho, Balder, e em 2014 se divorcia novamente. | (G1, 2015; Gaspar, 2014; O Dia, 2013; Veja, 2013). |
| | Doa 7 milhões de dólares para Madonna em 2009 para um projeto do Rio de Janeiro | |
| | Doa 20 milhões de reais para a candidatura do Rio de Janeiro em 2016 nos Jogos Olímpicos | |
| | Em 2010 doa 20 milhões de reais para o governo do Rio de Janeiro para as UPPs sendo que o mesmo valor deveria ser doado até 2014. O valor foi usado como bandeira política por Sérgio Cabral, depois Dilma e, posteriormente, cancelado em 2013 | |
| | Em 2013 perde 99% dos seus ativos, ficando com 200 milhões de dólares. Fica com um patrimônio líquido negativo de 1 bilhão de dólares | |
| | Em 2017 e 2019 o empresário é preso duas vezes sob diversas acusações, porém logo é liberado. | |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota-se, por exemplo, que no caso observado, diferentemente do que ocorreu em outras situações, como na fraude da Boi Gordo, em que houve desvio dos recursos investidos, sem a intenção de retorná-los aos acionistas ou geração de empregos (Costa, 2011). Em outra situação, a Enron, apesar de empregar, aproximadamente 4.000 empregados, também se envolveu rapidamente com questões de fraudes financeiras visando o benefício exclusivo dos acionistas majoritários e que culminou com sua queda (Cohan, 2002).

No Grupo X, observou-se, em um primeiro momento, uma real intenção de crescimento e investimento no Brasil. Eike Batista chegou a gerar milhares de empregos em diferentes regiões do país (Batista & Dávila, 2011; Terra, 2019). Por exemplo, na OSX trabalhavam, até meados de 2013, 600 pessoas diretamente e 4.500 indiretamente. Neste momento começaram demissões decorrentes da derrocada da holding. Na OGX, no mesmo ano, existiam 300 colaboradores, porém houve demissão de 20% destes já que a empresa começava a entrar em recuperação judicial nesse período.

Porém, notou-se que Eike Batista continuou seguindo um modelo de administração que já não havia funcionado anteriormente, conforme detalhado a seguir (Gaspar, 2014, p.9):

O outrora celebrado toque de Midas se transformara em maldição. Ninguém mais ria de suas piadas nem o cortejava com regalias. Ninguém mais lhe pedia conselhos de negócios. Já havia algum tempo que ele parara de dar entrevistas, porque, nas últimas, os jornalistas que antes o incensavam o **havam retratado como um lunático**. Suas aparições públicas, **outrora frequentes e exuberantes, verdadeiros shows de**

audiência, estavam restritas a ambientes seguros, protegidos de possíveis apupos de descontentes. Parecia óbvio que era preciso tirá-lo do comando antes que não sobrasse mais nada a ser vendido para pagar as dívidas. Depois daquele ultimato, Eike Batista assinou uma carta de renúncia e deixou o conselho da empresa que criara do nada e que transformara em fenômeno, símbolo de seu poder e de sua genialidade. Ladeado pela meia dúzia de escudeiros que ainda lhe eram fiéis, rumou de volta para casa — e de volta à estaca zero (GRIFO NOSSO).

Tal situação havia se passado no Canadá quando pôde-se notar que Eike Batista trouxe para o Brasil os mesmos elementos que já haviam acontecido no início dos anos 2000 com a empresa Treasure Valey Exploration (TVX) (Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Constata-se que já naquele episódio podiam ser caracterizados elementos da TTF (Cressey, 1953), bem como outras características dos demais autores que configuram o indivíduo em relação à sua ação principal na fraude (Ashforth & Anand, 2003; Baucus, 1994). Destacam-se a seguir algumas ponderações do que foi observado em relação ao que empresário manifestou durante o processo de caracterização do estudo:

Tabela 4
Análises no caso Eike Batista

| Arrogância, determinação, obsessão | Evidências |
|--|--|
| Questionamento | CPI/BNDES – 06/08/2019 (apresentação espontânea) (Câmara dos Deputados, 2019) |
| Quando abordado sobre o pagamento de 6 milhões de reais a José Dirceu por uma consultoria. | “Desculpa eu dizer, mas era pouco dinheiro pra mim” |
| Quando é interpelado sobre a facilidade que sempre teve para localizar minas. | “Eu sou um de sete filhos, são seis homens e uma irmã então não vejo muita razão do meu pai ter me escolhido né para me beneficiar para qualquer coisa então isso aí, uma eu muito cedo fui parar no garimpo lá nos garimpos da Amazônia. Meu pai dizia olha qualquer coisa a partir de 1000 km de distância a família sempre respeitou isso e meu pai quem conhece nesse sentido nunca deixou a gente se meter em nada aqui. Fui para Itaituba e Alta Floresta como se inicia uma corrida de ouro e quando eu vi aquele de ouro tendo produzido manualmente desenhe uma máquina maluca bem maluca na época não era megalomaniaco ” |
| Um parlamentar questiona sobre seus investimentos no Brasil. | “Eu como brasileiro podia ter ido morar fora mas também sou alemão também podia ir para Alemanha eu vim para o Brasil porque enxergo ainda é oportunidade maravilhosa não sabia que o rolo era tão gigante” |
| Questionamento | Programa Conexão Repórter – 13/08/2018 (SBT, 2018) |
| Quando é perguntado qual a sua fonte de renda atual, já que está trabalhando com consultoria. | “O meu trabalho, é esse meu trabalho, yale um milhão de dólares por mês, mas é minha cabeça é que vale dinheiro ”. |
| Relação com o pai e com a mãe | Evidência |
| Questionamento | Mariana Godoy Entrevista – 05/06/2015 (Rede TV, 2015) |
| Discutem sobre o fato de o empresário nunca ter concluído a faculdade de engenharia na Alemanha e sobre sua relação com o pai o ex Ministro Eliezer Batista. | “Ele meio que deu uma bela pancada na mesa estava eu e meu irmão e uma outra pessoa que trabalhava comigo e ele fala: olha eu vou lhe dar um diploma de idiota .” “[...] eu fiquei assim quase uns 8 anos sem conversar com ele .” |

| | |
|---|--|
| A sua relação com o pai e a forma como foi criado é abordada, bem como quem o educou. | “Quem nos educou até os 18 anos foi a minha mãe. O meu pai viajava muito realmente não estava em casa. A influência dele veio na verdade quando eu já tinha 30 anos meus negócios já andando onde eu voltei. Na verdade, me conectar com meu pai até porque para fazíamos negócios em áreas de mineração uma grande área nossa. Então minha mãe me educou. Do pai o que foi bom é que o homem que criou tanta coisa fantástica para o Brasil né?” |
| Questionamento | Entrevista à Revista Exame – 10/07/2010 |
| O empresário é abordado sobre que stress havia passado na vida | “Eu tinha asma. Com 13 anos minha mãe me jogava dentro de uma piscina. Foi a natação que me curou. Ela me empurrar na piscina me fez aprender com disciplina e eu me curei, não tenho mais asma.” |
| Empresas; Política; Envolvimento com crimes financeiros; projetos | Evidência |
| Questionamento | CPI/BNDES – 06/08/2019 (apresentação espontânea) (Câmara dos Deputados, 2019) |
| Quando questionado por um deputado pelo fato de ser um dos homens mais ricos do mundo, foi perguntado qual era a sua real contribuição para o Brasil. | “O meu legado foi o projeto aí que hoje é rendem geram emprego para 20 mil brasileiros eles hoje estão exportando 15 bilhões de reais de produtos e três bilhões em energia para o Brasil então são legados.” |
| É interpelado sobre eventual aproximação do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva que possuía mais de 60% de aceitação pela população brasileira. | “Não tinha mais vaga noção (sobre a popularidade do presidente). Tanto que por isso que eu insisto em dizer que quiseram me carimbar como um privilegiado do sistema eu acho que tá provado que não fui. ” |
| Questionamento | Programa Conexão Repórter – 13/08/2018 (SBT, 2018) |
| Sobre as suas relações com o Ex-governador Sérgio Cabral, o empresário é questionado sobre empréstimos de aviões e contratação do escritório de advocacia de sua esposa por um milhão de reais. | “Olha eu que tinha três aviões na época eu não tenho mais. Ele (Sérgio Cabral) sempre sabia que o meu avião estava disponível.” “A contratação da esposa do ex-governador foi feita por um acaso. Os serviços de advocacia foram prestados” |
| Questionamento | Roda Viva – 30/08/2010 (TV Cultura, 2010) |
| É indagado sobre a facilidade que possui de encontrar recursos minerais e se não está sendo precipitado em relação a sua descoberta. | “E ainda fui furar lá no Maranhão e acertei...acertei e achei petróleo... quer dizer achei gás ” “É meia Bolívia” “Essa bacia nossa do Maranhão é uma província inteira 21 mil km quadrado, vou repetir: 21000 mil km |
| Desculpas; Vitimização; Negação; Culpa de outros | Evidência |
| Questionamento | Programa Conexão Repórter – 13/08/2018 (SBT, 2018) |
| Questionado como se via aos 61 anos de idade em 2018. | “Alguém maduro, humilde, como sempre o criador de riqueza em grande escala da nação, que meu pai me preparou para ser um empresário estadista então eu sei pensar o país como um todo”. |
| Abordado sobre eventuais pagamentos para políticos. | “Não houve Caixa 2. tá aberto né. Tá tudo aberto. Será que existe alguém com sigilos mais abertos que o meu os meus?” |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os dados utilizados para as análises apresentam diferentes momentos da vida de Eike Batista, caracterizaram a sua história, sua família e trabalho nas empresas do grupo “X” entre outros fatos que marcaram a sua trajetória. Explorando as características apresentadas em

diversos momentos da vida de Eike Batista pôde-se visualizar elementos propostos pela TTF e outros propostos em questões relacionadas a fraude.

Em algumas situações analisadas ele se apresenta como vítima do próprio pai, sofrendo pressões e que por meio dessas circunstâncias cresceu na vida. Em outras, mostra-se transparente em suas finanças, o que depois foi comprovado que não seria verdade.

Além disso, o empreendedor tenta demonstrar humildade, porém em outros momentos, afirma que seria o salvador do país, e que por meio de suas empresas, independentemente de como ocorressem as transações, já que estas envolviam ilícitos, entendia que o país iria prosperar. Eike Batista racionalizava suas ações, negava seus atos e até usava os ilícitos como legitimação de suas atitudes.

Entende-se, com a utilização da GT e da TTF especificamente, além e outros referenciais (Ashforth & Anand, 2003; Baucus, 1994; Jones, 1991; Wolfe & Hermanson, 2004) observados, que a geração de conhecimento se deu pelo entendimento do caso de Eike Batista e a descrição de novos elementos teóricos no caso. A seguir uma proposta apresentada de acordo com a situação observada relacionados com a imersão de novos elementos teóricos:

Tabela 5

Proposta de novos elementos teóricos – Indivíduo Corrupto

| Categorias | | |
|--|--|--|
| Novos elementos teóricos | | |
| Vantagem Competitiva | Permissividade | Solícito e voluntário |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Acesso a mercados; ambientes de influência; informações privilegiadas; | Prêmios; incentivos; sinais à organização; | Depoimentos espontâneos a investigações; oferecimento de provas; |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Dos *insights* observados e que podem ser novos elementos teóricos que emergiram, notou-se que Eike Batista usou durante toda a sua vida a influência do pai, mesmo que esse fato fosse visto como pressão, era também vantagem competitiva. Isso ocorria porque Eliezer Batista foi responsável, entre outros fatos, por diversos contratos do Brasil com o Japão e possuía prestígio junto a diversos setores no país (Faro et al., 2005; Gaspar, 2014).

O empresário se mostra obsessivo em vários pontos tentando superar o pai. Entretanto, este sempre negou qualquer benefício que o pai possa ter lhe dado, refutando o fato de ter recebido eventuais informações a respeito de minas, já que o pai atuava nesta área (Gaspar, 2014).

Apesar do pai ser ex-ministro de minas durante dois governos brasileiros, Eike Batista, no que diz respeito à questão da oportunidade, sempre negou a ligação com políticos. Segundo

Ashforth e Anand (2003) esta é uma das características que pode ser constatada em líderes que fraudam. Estes negam o envolvimento direto, mas são permissivos de forma indireta ou ainda enviam sinais para organização permitindo que a fraude ocorra. Isso se confirma nas análises, já que várias empresas do grupo X se envolveram em processo de fraude sendo o empresário ligado com os ilícitos ou não.

A racionalização representada pelas desculpas ou ainda pela vitimização mostra como Eike Batista colocava suas organizações e se mostrava como um gerador de recursos para o Brasil.

O empreendedor se colocou como gerador de riquezas de grande escala para o país e com o maior nível de transparência possível. Entretanto, mesmo se apresentando como vítima, em diversas CPIs (Alcolumbre & Rocha, 2018; Câmara dos Deputados, 2019; Rotta & Rocha, 2016) o empresário se apresentava de forma voluntária e solícita. Porém, quando fazia seus depoimentos, Eike Batista não respondia, ou ainda, dizia que traria provas depois e isso não necessariamente ocorria, tentando usar a racionalização a seu favor.

2.5 CONCLUSÕES

O objetivo do artigo foi compreender as características individuais ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista. Para isso a questão de pesquisa procurou entender que características individuais podem ser ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista?

Tal investigação se deu por meio do uso da GT por sua abordagem diferenciada tanto na análise dos dados quanto no papel da pesquisadora.

Partindo, então, da ideia focada no indivíduo, as características foram delimitadas seguindo a ideia de racionalização, pressão e oportunidade percebida. Tais atributos estão presentes na TTF e a partir destes aspectos a vida do empresário foi analisada. Adicionalmente, partindo destes pressupostos, outros elementos surgiram e são expostos na sequência.

Eike Batista se apresentava em 2012 como o sétimo homem mais rico do mundo com promessas de ser o primeiro. O empresário prometia riquezas para o país que jurava amar, afirmando também trabalhar como um soldado para a pátria.

Entretanto, todo o seu império colapsou, e com ele as empresas foram vendidas, levando a perdas para o sistema econômico brasileiro e acionistas minoritários, uma vez que seis de suas maiores organizações eram de capital aberto.

Observando as características iniciais da vida Eike Batista, filho do ex-ministro brasileiro, Eliezer Batista que levou o empresário, ainda criança, junto com toda a família para viver fora do país, foi possível perceber o impacto que seus pais tiveram em sua vida.

As análises mostram que Eike Batista atribuía o início de sua carreira ao fato de os pais terem lhe deixado na Europa com mesada que recebia insuficiente para o próprio sustento. Desta forma, este teve que começar a trabalhar ainda adolescente. O empresário se apresentava como o herói do seu próprio destino e sucesso.

Além disso, existiam conflitos, primeiro, pelo fato dele e seus irmãos serem criados somente pela mãe. O empresário também demonstra que a sua figura materna era dura em certas situações. Ao tratá-lo para asma, o jogou em uma piscina, no inverno, e assim, fez com que este, em sua opinião se curasse.

Eike Batista também demonstra o impacto do pai em sua vida quando este lhe disse que o filho merecia um diploma de idiota quando largou a faculdade de engenharia. Na época o empresário ficou sem falar com o pai por oito anos. Notou-se, que as características de pressão, principalmente dos pais de Eike Batista apresentam-se latentes em sua história.

Outro ponto é o envolvimento com políticos, inicialmente pelo fato de seu pai ser ex-ministro de dois governos brasileiros em diferentes épocas, o que lhe permitiu acesso e a continuidade ao contato com pessoas chave em cargos de influência. Apresentam-se ainda como elementos que foram observados por meio das teorias substantivas que emergiram da observação dos dados que Eike Batista tinha acesso a mercados e ambientes de influência, assim como informações privilegiadas o que se denominou no estudo como vantagem competitiva.

Outro elemento teórico novo e que pode explicar algumas das características do caso é o fato da permissividade do indivíduo, já que o empresário premiava e incentivava seus executivos no que diz respeito à questão de possibilidade de envolvimento com fraudes financeiras. Por fim, observou-se que o empreendedor comparecia a depoimentos, investigações e questionamentos de forma espontânea, o que foi reconhecido como um elemento de solicitude e voluntariedade, porém não é possível confirmar se tais atitudes traziam provas reais ou contribuíam para as investigações em que Eike Batista fazia parte.

Como em outros casos que já foram estudados, a exemplo da Enron, Parmalat, Lehman Brothers e outros principalmente do ponto de vista nacional, recomenda-se pesquisas que foquem no indivíduo e seu *modus operandi*.

Apesar das mudanças na literatura, dificuldade de obtenção de evidências e levantamento de características ligadas aos fraudadores, estes estudos podem contribuir como fontes de dados, mostrando diferentes perspectivas do porquê tais fatos ocorrem.

3 PRÁTICAS DA ORGANIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS CORRUPTOS NO CASO EIKE BATISTA E DAS EMPRESAS DO GRUPO X

3.1 INTRODUÇÃO

É comum que estudos na área de fraude e comportamento ilícito tenham uma tendência a tratar o problema de forma fragmentada, ou seja, atribuindo a questão a uma pessoa na organização. Tal ponto de vista é apresentado em uma perspectiva micro de análise e em alguns casos é até reconfortante pensar que “uma maçã ruim é responsável pela corrupção que observamos em uma corporação como um todo” (Ashforth et al., 2008, p.672).

Com esse pensamento atribuem-se as causas e resultados a um determinado indivíduo ou pequenos grupos de pessoas, o que pode trazer uma solução rápida para os ilícitos (Ashforth et al., 2008). Entretanto, o fenômeno é mais complexo. O estudo de Filstad & Gottschalk (2012), por exemplo, indicou que é mais comum do que se pensa que nas organizações existam mais do que uma maçã podre, ou seja, a corrupção corporativa é causada por mais de um indivíduo nas empresas.

Partindo desse raciocínio demonstra-se que a compreensão dos ilícitos exige a adição de outras variáveis. Em um primeiro plano estão os aspectos individuais ligados a raízes históricas e morais, comportamentais e outras características inerentes à pessoa (Cressey, 1953).

E em um outro momento, estão as características organizacionais das empresas envolvidas, a questão meso, e até práticas institucionalizadas no ambiente social em que estas organizações estão inseridas, a visão macro abrangente (Baucus, 1994; Pinto et al., 2008).

Pinto et al (2008), entendem que tanto o indivíduo quanto a organização podem ser beneficiários da atividade corrupta e que o comportamento desonesto pode ser atribuído a um ou mais atores no ambiente corporativo. Logo, é preciso compreender e diferenciar tais ações e quais seriam esses fatores que suportam a classificação da organização como corrupta.

Existe uma tendência cada vez mais preocupante na perpetração dos crimes do colarinho branco, uma vez que estes parecem ser cometidos por inúmeros funcionários da organização em oposição a ser uma ação isolada de um único indivíduo (Ashforth & Anand, 2003).

Sutherland (1945) relacionou o crime do colarinho branco com o *status* e a respeitabilidade da pessoa envolvida. A definição de tais ilícitos também é dada por Coleman (1987) que aponta ganhos econômicos ou sucesso profissional que podem levar a vantagens financeiras obtidas. Este tipo de crime pode ocorrer em termos de crime propriamente dito, sob o ponto de vista do agressor ou ainda de ambos (Dobovšek & Slak, 2015).

A forma organizacional, por sua vez, proposta por Jackall (1988) em *Moral Mazes*, auxilia no entendimento de que os indivíduos mantenham motivos privados e significativos para ações imorais e para que passem a aderir pública e conjuntamente a regras que passam a ser acordadas pelo grupo, ou seja, pela instituição.

A título de exemplo, executivos da Enron no ano de 2002 foram acusados de omitir a conjuntura da empresa, no mesmo ano que administradores da igreja americana admitiram ter escondido de forma sistemática que padres estavam envolvidos por anos em casos de pedofilia (Ashforth & Anand, 2003).

Em outras circunstâncias, vários gerentes do ramo financeiro, como os dos bancos Deutsche Bank, JPMorgan Chase & Co e Goldman Sachs foram pessoalmente responsabilizados por deflagrarem a crise financeira do ano de 2008 (Graafland & van de Ven, 2011). Tal pensamento mostra como notícias e pesquisas tendem a atribuir a fraude em um contexto individual ou somente ligada a pequenos grupos de pessoas e não as corporações (Albrecht et al., 2015; Baucus, 1994; Jones, 1991).

A questão é que existe uma linha muito tênue no que é conhecido como crime do colarinho branco, preconizado por Sutherland (1945) e atribuída ao indivíduo e suas características psicológicas ou ambientais e o tipo de fraude que pode ser imputada a uma organização, ou seja, o lado obscuro dos negócios e as consequências que trazem à sociedade.

Braithwaite (1989) afirma que Sutherland (1945) e outros criadores de teorias criminológicas relatam que estas acabam tendo um viés perturbador quando focam a atenção somente na conduta dos indivíduos ou grupo de pessoas excluindo totalmente a questão das organizações no caso de escândalos. Além disso, tais teorias renegam o papel das organizações nas fraudes e suas repercussões.

Dobovšek & Slak (2015), por sua vez, questionam se essa dicotomia entre o papel dos indivíduos e das organizações vem do fato das últimas terem mais sucesso em não serem realmente criminalizadas ou ainda se conseguem fugir com mais facilidade das acusações em que são envolvidas. Os autores observam que a forma organizacional pode esconder a real responsabilidade, tornando-a coletiva, ao invés de individual.

A sociedade também se destaca como um dos fatores que pode ter impacto na questão do entendimento e punição da corrupção corporativa. Segundo Anand et al (2004), ilícitos que ocorrem na área de negócios são apenas uma das manifestações insidiosas da aceitação da corrupção pela própria coletividade. Entende-se, que a sociedade, sofre com os impactos das fraudes, mas de certo ponto de vista, pode acabar compactuando com sua ocorrência.

Desta forma, leva-se à questão de pesquisa deste artigo que visa conhecer o lado obscuro

dos negócios por meio do seguinte questionamento: quais são as práticas da organização de indivíduos corruptos no caso Eike Batista e das empresas do Grupo X? O objetivo do segundo artigo foi identificar as práticas da organização de indivíduos corruptos no caso Eike Batista e das Empresas do Grupo X.

Ashforth et al., (2008) também reiteram que a corrupção empresarial é comumente pensada em um micro nível limitado pelas características puramente particulares do ser humano. Os autores complementam que tal nível não deve ser restrito por este aspecto e, mesmo com a manutenção do foco no indivíduo e em suas ações para práticas de fraude, é essencial a compreensão de um contexto mais amplo (Baucus, 1994; Treviño et al., 2006).

Para isso, é preciso reconhecer as forças que interagem e influenciam o comportamento humano e, por consequência, os sistemas como um todo. Para os autores, sem esse entendimento seria impossível saber como empresas, ambientes empresariais ou sistemas se tornam corruptos com o passar do tempo e como estes se sustentam ao longo dos anos.

Justifica-se a pesquisa não só academicamente, mas também para a sociedade já que o entendimento de possíveis *red flags*, bem como do processo da fraude financeira ocorre. Adicionalmente é preciso levar em consideração os agentes fraudadores e o ambiente em que estes atuam já que isto permite a implementação de mecanismos de controle preventivos e corretivos permitindo que seus impactos negativos possam ser reduzidos.

Portanto, é necessário o entendimento de que existe uma lacuna na literatura ligada à corrupção do ponto de vista empresarial, sistêmico e que envolve não só os indivíduos, mas também as organizações de indivíduos corruptos (Pinto et al., 2008).

A pesquisa foi dividida da seguinte forma: os aspectos da organização corrupta e a abordagem metodológica. Na sequência são apontados os procedimentos de pesquisa e coleta de dados, bem como a análise e discussão dos resultados. Por fim, as conclusões do artigo.

3.2 ORGANIZAÇÃO CORRUPTA

A descrição da corrupção empresarial ou da organização de indivíduos corruptos é citada na literatura por diversos autores e envolve diferentes nuances (Anand et al., 2004; Ashforth & Anand, 2003; Ashforth et al., 2008; Baucus, 1994; Cressey, 1953; Graafland & van de Ven, 2011; Jones, 1991).

Uma das primeiras ideias é de que o comportamento ilícito até poderia ser atribuído à ganância pessoal individual ou à questão da fraude criativa efetuada por funcionários. Entretanto, notou-se que isso não era tão simples e que os atos iam além desses indivíduos,

sendo caracterizados por conceitos mais complexos (Ashforth et al., 2008).

Ainda segundo os autores, também são poucas as situações em que se sabe detalhes de casos em que toda uma organização se torna corrupta. Um exemplo citado é a empresa de auditoria Arthur Andersen, em que foi possível acompanhar o uso predatório de meios antiéticos para gerar receitas de consultoria (Cohan, 2002). O autor também cita como caso emblemático a Enron, em que controles eram deixados de lado e altos gestores diziam desconhecer detalhes financeiros da empresa.

Outra questão ligada com o crime do colarinho branco e suas características é que geralmente o termo não é associado com algo violento em si. De acordo com o próprio criador do termo, Sutherland (1945), os comportamentos apontados como ilícitos por parte dos envolvidos em atividades ilegais apenas poderiam ser considerados como tais se fossem julgados por tribunais criminais, mas não é o que acontecia.

De outra forma, seriam classificados apenas comportamentos ilegais e não crimes, apesar de apresentarem propriedades semelhantes. Isto dificultava seu entendimento pela sociedade, seu julgamento e até mesmo sua punição.

No Brasil, tais ilícitos tiveram sua definição dada pela lei 7.492 (Brasil, 1986) e que podem ser entendidas como crimes contra o sistema financeiro nacional, entre estes estão:

Art. 2º Imprimir, reproduzir ou, de qualquer modo, fabricar ou pôr em circulação, sem autorização escrita da sociedade emissora, certificado, cautela ou outro documento representativo de título ou valor mobiliário.

[...]

Art. 3º Divulgar informação falsa ou prejudicialmente incompleta sobre instituição financeira.

[...]

Art. 4º Gerir fraudulentamente instituição financeira:

[...]

Art. 5º Apropriar-se, quaisquer das pessoas mencionadas no art. 25 desta lei, de dinheiro, título, valor ou qualquer outro bem móvel de que tem a posse, ou desviá-lo em proveito próprio ou alheio.

Segundo Ashforth e Anand (2003), tais ilícitos, além de cada vez mais serem realizados por grupos de indivíduos organizados nas empresas, corroem a confiança nas autoridades, instituições e matam mais que a violência em si.

Para entender as proporções que os indivíduos podem tomar nas organizações em busca de encobrir suas falhas e lucrar mesmo na adversidade observou-se a situação ocorrida na Enron em 2001. Enquanto os executivos escondiam a deterioração financeira da organização, eles também vendiam as ações o mais rápido possível antes que esses papéis não tivessem mais valor (Ashforth & Anand, 2003). Por outro lado, funcionários trituravam documentos para

encobrir o que a empresa havia feito, procurando não deixar rastros de sua atividade.

Baucus (1994) concorda que cultura corporativa é um dos fatores que podem criar e incentivar os empregados para a questão do ilícito. Algumas organizações inclusive podem considerar a ilegalidade como parte aceitável de suas funções. Executivos selecionados externamente e orientados financeiramente se preocupam menos com ilegalidades e não desenvolvem uma cultura voltada para aspectos éticos.

Entende-se que a organização corrupta opera em um ambiente em que ocorre o crime do colarinho branco de forma generalizada e este é estruturado por um contexto de relações da própria empresa. Este é formado por membros do Conselho de Administração, Executivos, gerentes e no próprio conglomerado de empresas em que estes operam (Pinto et al., 2008).

Ainda de acordo com os autores, partindo do pressuposto sociológico de que o grupo age de forma ilícita e coletivamente em função da organização, funcionários que são excessivamente comprometidos provavelmente irão se envolver em ilegalidades.

Pinto et al. (2008) também destacam como exemplo o caso da Enron e a fraude dos anos 2000. Outra situação similar foi a do banco Drexel Burnham Lambert, que oferecia títulos de alto rendimento e atividades ilícitas, envolvendo a empresa como um todo (Cohan, 2002). A seguir, na próxima tabela, destacam-se, algumas das principais práticas e sua descrição em relação ao contexto da corrupção corporativa.

Tabela 6
Fatores que podem influenciar as empresas corruptas

| Indivíduos | Organização | Regulamentação e controles | Sociedade |
|--|---|--|---|
| A fraude pode ocorrer por predisposição de um único indivíduo; vários elementos podem se corromper na empresa e deteriorá-la como um todo. | Benefício a todos os indivíduos que fazem parte da organização; o papel do líder é de participante ou facilitador; as “vítimas” estão fora da companhia; agem de maneira rápida e organizada O conceito de moralidade na organização não é o mesmo aceito na sociedade. | A legislação de um país pode ser um fator de impacto e pressão na organização corrupta; excesso e não convergência de agências reguladoras; ausência de <i>enforcement</i> da lei. Criação, não uso ou abandono de controles | A corrupção societal pode ser aceita pela sociedade. A coletividade passa a criar justificativas para que os atos antiéticos sejam justificáveis ou louváveis. A sociedade normaliza a corrupção. |

Fonte: Adaptado de: (Anand et al., 2004; Ashforth & Anand, 2003; Costa & Wood Jr., 2012; Cressey, 1953; Jackall, 1988; Pinto et al., 2008; Sutherland, 1945).

Nota-se que existem diversos fatores que podem influenciar as organizações e torná-las corruptas, sendo estes não exclusivos e, dependendo de cada situação, outras variáveis capazes de serem adicionadas ou excluídas.

3.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica utilizada na pesquisa é a GT, cuja perspectiva é a construtivista de Charmaz (2006). Tal interpretação difere de outras versões da GT. Charmaz (2006) possui uma visão de construção social diferente da original proposta pelos autores Glaser e Strauss (1971, 2009), que deram origem à Teoria Fundamentada de Dados, como também é conhecida a GT.

A GT pode ser entendida conforme seus diferentes aspectos da seguinte forma, de acordo com Creswell (2009) e Holloway e Todres (2003):

Tabela 7
O entendimento da GT

| Objetivo | Questão de pesquisa | Coleta de dados | Análise |
|---|---|--|---|
| Desenvolver teoria de como os indivíduos fazem sentido sozinhos ou em conjunto. Ou ainda como certas situações podem explicar o que acontece. | Que teoria pode ser formulada no mundo real com base nas experiências ocorridas no contexto social que foi observado? | Vários métodos podem ser utilizados em diferentes momentos e estes podem mudar nestas fases distintas. O pesquisador é o principal instrumento da coleta de dados. | Uso da análise para a inspiração na criação de uma possível teoria. Comparação constante de datas. Padrões por códigos, categorias. |
| Apresentação dos resultados | Conhecimento gerado | Contexto histórico | Hipótese ou teoria |
| É apresentada uma forma de como os elementos interagem com o que foi coletado. Além disso, são explorados os temas e conceitos mais importantes que foram explorados. | Um modelo explanatório pode ser apresentado. | Sociológico e social psicológico. | Não é testada em um primeiro momento. |

Fonte: Adaptado de Creswell (2009), Holloway e Todres (2003).

A versão construtivista da GT de Charmaz (2006) assume um papel diferenciado, principalmente em relação à função do pesquisador, porque este passa a fazer parte da pesquisa, bem como os dados analisados.

A partir deste momento os elementos investigados passam a mostrar dicas, caminhos e formas do que se deve observar e como o trabalho deverá ser construído. Para isso, a GT conta com os seguintes pressupostos: (1) Realizar a coleta e análise dos dados simultaneamente em um processo interativo; (2) Analisar ações e processos ao invés de temas e estruturas; (3) Criar métodos comparativos; (4) Efetuar o desenho de dados – desenvolvimento de categorias conceituais; (5) Criação de categorias indutivas; (6) Dar ênfase na construção de teorias ao invés de aplicação das existentes; (7) Buscar variação das categorias estudadas; (8) Promover categorias ao invés de tópicos específicos (Charmaz, 2006).

A realização de tais pressupostos conta com um ponto central, que é a codificação. Na

GT este processo é responsável por nomear segmentos e rotular categorias, o que permite que os dados sejam sumarizados e contabilizados ao mesmo tempo.

A codificação na GT é uma forma resumida que responde por uma parte dos dados. Segundo Charmaz (2006, p. 43), “os códigos mostram como o pesquisador seleciona, separa e qualifica os dados para iniciar a contabilidade analítica deles”. Os códigos são de construção do pesquisador e esse processo é interativo com a pesquisa e com o que está sendo analisado.

Uma das formas de obtenção de resultados na GT é a comparação de dados para gerar propriedades técnicas que vão dos códigos para as categorias. O pesquisador começa a pensar em termos relacionados com as categorias, dimensões, correspondências, com outras categorias de análise e possíveis consequências (Glaser & Strauss, 2009).

Neste momento utiliza-se o que é chamado de saturação, uma vez que algo é reconhecido como código e estabelecido como causa daquela determinada categoria. O pesquisador compreende que não haverá mais a criação de novas categorias ou conceitos a serem examinados (Charmaz, 2006). Aqui surgem as ideias que são analisadas de acordo com o referencial e, também, com a experiência do pesquisador envolvido, um elemento crucial na GT (Glaser & Strauss, 2009).

3.4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada em documentos secundários, entre eles ações judiciais e os PAS da CVM, entrevistas e documentários, livros e reportagens sobre Eike Batista e o Grupo EBX. Quanto aos PAS estes representam 15 documentos em aproximadamente 445 páginas.

Os recursos audiovisuais utilizados representam mais de 30 horas do período de 2009 até 2019 de transcrições. As 30 horas estão divididas em 52 vídeos de Eike Batista em português, que totalizam 25 horas de áudio, 11 vídeos em inglês, representando 03 horas de áudio transcrito e outros 04 vídeos de Eliezer Batista que adicionam mais 02 horas de áudio.

Também foram utilizados os depoimentos do empresário a Operação Lava Jato e a (CPIs) durante três anos: 2015, 2017 e 2019. Tais materiais totalizam 922 páginas.

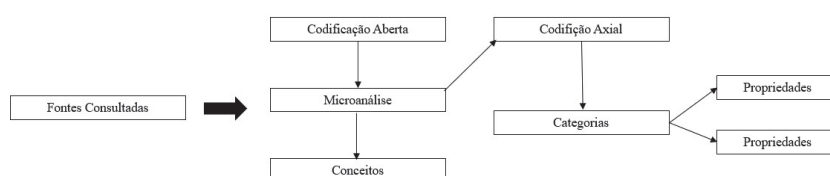
Foram adicionalmente usadas reportagens diversas sobre o “Império X”, e os processos na justiça que o levaram ao cárcere nos anos de 2017 e 2019 e que envolviam pagamentos ilícitos ao ex-governador Sérgio Cabral e uso de informação privilegiada. Das 122 notícias analisadas, destaca-se que, 66 destas, concentram-se no período de 2012 a 2014. Isto ocorreu devido à maior movimentação do grupo X, e conseqüentemente, da necessidade de análise de conteúdo ligada ao caso.

Em relação ao político citado, seus dados estão disponíveis em diversos processos

abertos e o mesmo encontra-se sob custódia do sistema penitenciário do Estado do Rio de Janeiro desde o ano de 2016 (Justiça Federal, 2016)

O processo de análise de conteúdo pode ser definido como uma forma resumida de investigação de mensagens baseada em questões de objetividade e também subjetividade do que está sendo observado (Neuendorf, 2002). Segundo a autora, esta técnica não se limita as variáveis que podem ser medidas ou ainda ao contexto, mas à questão científica ligada ao procedimento. Observou-se o seguinte fluxo conforme a figura a seguir:

Figura 3
Fluxo de codificação



Fonte: Adaptado de (Bandeira-de-Mello e Cunha, 2000; Charmaz, 2006)

No artigo as análises foram efetuadas com auxílio do *software* Nvivo. O programa foi utilizado para o exame inicial de partes do texto, principalmente dos documentos de áudio que foram convertidos para forma escrita e, posteriormente, para a criação dos nós que serão detalhados na sequência.

A codificação aberta, aplicada na parte introdutória, é um processo necessário para que ocorra a quebra dos dados, a microanálise e a posterior criação de conceitos representados por códigos e categorias (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000).

A codificação axial, por sua vez, deu origem a classes de dados por meio da reunião destes de forma mais coerente de acordo com as propriedades estudadas (Charmaz, 2006). Na sequência, houve a criação de categorias, observadas por meio da confrontação teórica. Depois as subcategorias, que são pontos ligados às categorias e que permitem uma estratégia de interação, ou seja, uma consequência na análise (Leite, 2015).

Os textos receberam os “nodes” ou ainda “nós” que permitiram agregar dados no mesmo grupo. O processo de codificação é exposto a seguir:

Tabela 8*Detalhamento de processo de codificação – Organização corrupta*

| Detalhamento do processo de codificação | | |
|---|--|--|
| Categorias | | |
| Organização corrupta | Indivíduos corruptos | Operações corruptas |
| Fraudes corporativas financeiras; manipulação de resultados, excesso de otimismo, envio de informações erradas ao mercado; criação de empresas; | Ganância individual, crime do colarinho branco; aumento patrimonial excessivo, prejuízo aos cofres públicos e indivíduos fora da organização; perfil | Pagamento de propina, paraísos fiscais, entrada em mercados; contas offshore; benefícios junto a governos; punições; denúncias |
| Referencial teórico | | |
| (Cohan, 2002; Jackall, 1988; Jones, 1991; Pinto et al., 2008) | (Ashforth et al., 2008; Cohan, 2002; Cressey, 1953) | (Baucus, 1994; Costa, 2011; Costa e Wood Jr., 2012; Misangyi et al., 2008; Treviño et al., 2006) |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Informações relevantes; negociação; excesso de otimismo; | Acusados; minoritários prejudicados; envolvidos | <i>Insider trading</i> ; propinas; ilícitos com agentes públicos |
| Códigos (Nós gerados) | | |
| Tráfico de influências; Fraudes financeiras; operações não concluídas, e divulgadas; | Políticos envolvidos; pessoas em geral prejudicadas; acionistas prejudicados; | Tráfico de influências; Operações com políticos; operações fora do país; |

Fonte: Adaptado de (Bandeira-de-Mello e Cunha, 2000; Charmaz, 2006; Richards, 1999)

Quando o investigador termina a coleta de dados e trabalha na escrita dos achados, a literatura pode ser utilizada para confirmar o que foi obtido durante o trabalho (Glaser & Strauss, 2009). O oposto também poderá ocorrer, resultados obtidos podem ser utilizados para mostrar em que ponto a literatura é simplista, incorreta ou implica de forma elementar um fenômeno.

Também foi feito o exame e a caracterização da fraude corporativa financeira que observou-se nos PAS da CVM, bem como áudios transcritos de CPIs e processos na justiça. Tais elementos estão ligados a questão contábil examinada nas evidências. A seguir apresenta-se a análise e discussão dos resultados.

3.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As empresas do grupo EBX, ou grupo X, representavam mais de 35 organizações no Brasil e em outros países entre comercialização, logística, geração de energia, indústria naval, carvão, mineração, passando por petróleo, imóveis, tecnologia, entre outros. Seis de suas empresas, em menos de sete anos, captaram em bolsa de valores cerca de US\$100 bilhões.

Eike Batista tinha outras organizações que exploraram até a indústria automobilística, de pasta de dente e outras que não perseveraram ou que tiveram algum tipo de envolvimento em crises, problemas éticos e conflitos de interesses. A seguir são apresentadas as principais organizações e como se comportaram durante o período analisado com o auxílio da GT.

Tabela 9*Empresas do Grupo X – funcionamento e as fraudes*

| Empresas do Grupo EBX | |
|---|---|
| Atividades | EBX – Holding |
| 2000 | Sede no Rio de Janeiro, porém com presença em diversos estados do Brasil, inclusive na Colômbia, Chile e Nova York. A mineradora de ouro AUX era usada como garantia para a dívida de US\$1,5 bilhão que a EBX, <i>holding</i> do empresário, tinha no mercado. |
| MPX – Logística e energia elétrica | |
| 2007/2013 | Abriu o capital em 14 de dezembro de 2007. Depois foi cindida e criada a empresa CCX Carvão da Colômbia S.A. Envolvimento em operação fraudulenta de R\$85 milhões de manipulação de mercado. A MPX foi vendida para a Alemã Eneva, controlada pela alemã E.ON em 2013. Eike Batista também renunciou ao cargo de presidente da companhia. A Eneva, que assumiu a companhia em 2013, entrou em recuperação judicial em 2014 e em 2016 saiu deste processo. |
| MMX – Mineração | |
| 2004/2008 | Abertura de capital em 2006 e captação de recursos na ordem de US\$ 7,1 bilhões dentro e fora do Brasil depois de um ano do seu lançamento. Empresa investigada pela operação Toque de Mídas iniciada em 2008 em uma licitação no Pará. O empresário alegou que a organização não atuava na área em que a fraude ocorreu. Verificou-se que ocorreu manipulação de ações no valor de R\$ 800 milhões entre março de 2013 e janeiro de 2015, porém sem comprovação real do fato no final do processo. Parte da empresa foi vendida para o grupo Anglo American em 2008 pelo valor de R\$ 5,5 bilhões. |
| OSX – Naval | |
| 2009/2019 | Abertura de capital em 2010 com baixa de 7,5% na Bolsa. Em 2019 abertura de processo de recuperação com a entrega de ativos. |
| OGX – Petróleo e gás | |
| 2007/2013 | A OGX captou R\$ 6,7 bilhões em sua abertura de capital. Destacou-se com a compra de trinta e um blocos exploratórios no Brasil em, Espírito Santo, Pará, Maranhão e na Colômbia. Possuía as seguintes subsidiárias: OGX Petróleo e Gás Ltda, OGX Maranhão Petróleo e Gás S/A e OGX Internacional. Teve 26 blocos de exploração no Brasil e 5 na Colômbia. Já foi considerada o maior investimento do grupo. Acusação de manipulação de Bonds no mercado Irlandês entre 2012 e 2013. Em 2013 a OGX passa a se chamar Gás Participações e Eike Batista sai da empresa. Móveis e até xícaras são vendidos em leilão para tentar arrecadar dinheiro. Estão em recuperação judicial depois do patrimônio que era de R\$ 73 bilhões ser reduzido a R\$ 420 milhões. |
| LLX – Logística | |
| 2007/2013 | Superporto de Açú – um dos três maiores portos do mundo. Acabou tendo a abertura de seu capital decorrente da venda da MMX, uma vez que 85% do capital da LLX era da MMX, vendida para a Anglo American. Virou Prumo Logística. Participação do empresário ainda cerca de 10%. |
| CCX – Carvão | |
| 2012/2014 | Abertura de capital e baixa de 3% na Bolsa. Resulta da cisão da MPX Energia e da parceria com a E.ON da Alemanha. Em 2014, foi vendida para um fundo turco chamado Yildirim. |
| JPX – Montadora | |
| 1993/2001 | Fábrica de carros a montadora Jipe JPX Montex inicia suas operações em 1993. Fabricou somente 2.800 carros e a fábrica foi fechada definitivamente em 2001. |
| REX – Imóveis | |
| 2008/2015 | Operação em 2011 com foco em desenvolvimento urbano e investimentos de renda e conta em seu portfólio com ativos como o Hotel Gloria, Centro Médico MDX Medical Center, Centro Empresarial R3X Leblon e Hotel Parque do Flamengo. Hotel Glória estava desde 2013 abandonado e foi vendido em 2014 a um fundo Suíço. Hotel Parque Flamengo também ficou paralisado até 2015. A Marina da Glória também abandonada. |
| IMX – Entretenimento | |
| 2011/2015 | Mudou sua propriedade para IMM. Patrocinava o Rock in Rio, eventos artísticos e atletas. Venda para Mubadala em 2015. |

| SIX – Tecnologia | |
|-----------------------------|--|
| 2011/2012 | Criou uma parceria com o grupo IBM em 2012, repassando 20% do capital para o grupo. O empresário não possui mais participação no grupo desde 2012, que foi vendida para uma empresa argentina. |
| RJX – Esporte | |
| 2012/2013 | Patrocínio do time de vôlei masculino do Rio de Janeiro. Em 2013, o repasse de recursos foi suspenso. |
| MDX – Saúde | |
| 2010/2013 | Centro médico e SPA que foi criado para sua ex-esposa Flávia Sampaio. Apesar de já ter sido considerado um dos melhores do mundo, foi fechado definitivamente. |
| MR Lam – Restaurante | |
| 2007 | Restaurante Chinês. Ainda em funcionamento. |
| AUX – Mineração | |
| 2011/2014 | Aquisição do controle acionário da mineradora canadense Ventana Gold com direitos minerários no norte da Colômbia. Envolvida com um grande escândalo na Colômbia. Venda para Mubadala em 2014 por US\$ 400 milhões. Tal mina foi objeto também de investigação, já que foi usada como forma de pagamento de propina para o ex-governador Sérgio Cabral. |

Fonte: Adaptado de (Batista e Dávila, 2011; Dieguez, 2014; G1, 2015; Gaspar, 2014; Moreno, 2014; OGpar, 2013; Veja, 2013, 2013)

Percebe-se que as empresas, e não só o empresário, tiveram vários problemas durante o período de investigação, sendo que na maioria delas Eike Batista já não possui mais participação.

Entretanto, o empresário já possuía diversas das características individuais que, eventualmente, podem ser ligadas à predisposição do agente fraudador, como excesso de otimismo e confiança, megalomania e ganância (Cressey, 1953; Gaspar, 2014; Moreno, 2014). Conforme pontua Costa (2011) tais traços também incluem a questão histórica desabonadora e que foi apresentada no seu passado no Canadá e em outros países em que foi expulso por atividades ilícitas (Gaspar, 2014).

Eike Batista foi preso durante duas ocasiões, uma em 2017 e em 2019 (MPF, 2017b; Terra, 2019) sob diversas alegações como crimes financeiros e não financeiros. Tais desvios envolveram tanto sua pessoa física quanto jurídicas. Outros executivos também foram citados, indiciados ou presos.

O empresário foi investigado diversas vezes pela CVM, por meio dos PAS, também por diferentes operações coordenadas entre Controladoria Geral da União (CGU) e a Polícia Federal (PF). Durante o período analisado chegou a ser o empresário com mais empresas negociadas em bolsa, seis no total: OGX, MPX, MMX, OSX, CCX e LLX.

Conforme pontuado anteriormente por Costa (2011), a CVM pode ser entendida como a principal fonte de acesso a informações de mecanismos de fraude financeira. Tais características são materializadas pelas sentenças, conclusões e outros detalhes relativos ao processo e podem ser vistos no caso Eike Batista a seguir:

Tabela 10
Evidências da empresa corrupta

| Processo /Instauração | Empresa | Detalhes/processos | Fontes |
|---|---|---|--------------|
| | OGX | | |
| 19957.000592/2 015-83 (RJ2014/6517) 2014 | Divulgação de fatos relevantes como instrumento de manipulação de preços das ações da OGX Petróleo e Gás Participações S.A. Divulgação de fato relevante com omissão material induzindo investidores a erro . Infração ao inciso I, na forma prevista pelo item II, “b”, da Instrução CVM nº 08/79. Infração ao artigo 153 da Lei 6.404/76 combinado com o artigo 14 da Instrução CVM nº 480/09 | Eike Fuhrken Batista (absolvido), José Roberto Penna Chaves Favaret Cavalcanti (absolvido), Luiz Eduardo Guimarães Carneiro (absolvido), Marcelo Faber Torres (absolvido), Paulo Manuel Mendes de Mendonça (absolvido), Paulo de Tarso Martins Guimarães Reinaldo José Belotti Vargas (morte), Roberto Bernardes Monteiro (multa de R\$300.000,00). | (CVM, 2014) |
| | MPX | | |
| RJ2013/10909 2013 | Não divulgação de fato relevante, em infração ao art. 6º, parágrafo único, da Instrução CVM nº 358/ 2002. | Eike Fuhrken Batista, (multa de R\$300.000,00) | (CVM, 2013b) |
| | MMX | | |
| 19957.010833/2 018-45 (RJ2018/8272) 2018 | Omissão de informações relevantes para compreensão da situação financeira e patrimonial da OGX Petróleo e Gás Participações S.A. | Eike Fuhrken Batista, aguardando designação de relator | (CVM, 2018) |
| | OSX | | |
| RJ2013/13172 2013 | Uso de informação privilegiada , em infração ao art. 155, §1º, da Lei nº 6.404/76 (Brasil, 1976) e ao art. 13, caput, da Instrução CVM nº 358/2002. | Eike Fuhrken Batista, (multa de R\$ 21.013.228) | (CVM, 2013c) |
| | CCX | | |
| RJ2013/10321 2013 | Ausência de divulgação e divulgação intempestiva de Fatos Relevantes (parágrafo único do art. 6º da Instrução CVM n.º 358/02, c/c o art. 157, §4º, da Lei n.º 6.404/76; e art. 3º, caput, da Instrução CVM n.º 358/02, c/c art. 157, §4º, da Lei n.º 6.404/76).” | Aziz Bem Ammar (Advertência), Eduardo Karrer (Advertência), Eike Fuhrken Batista (Multa de R\$300.000,00), Jose Gustavo de Souza Costa (Multa De R\$300.000,00) Leonardo Advertência Pimenta Gadelha, Luiz do Amaral De França Pereira (Absolvido); Rodolpho Tourinho Neto (Absolvido), Samir Zraick (Absolvido) | (CVM, 2013a) |
| | LLX | | |
| 19957.006003/2 018-13 (RJ2018/4157) 2018 | Infração ao artigo 153 da Lei 6.404/76 c/c artigo 14 da Instrução CVM nº 480/09. Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios. | Eike Fuhrken Batista, aguardando designação de relator | (CVM, 2018) |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Apesar das duas prisões em 2017 e 2019, sendo condenado na primeira a 30 anos de

reclusão, Eike Batista somente cumpriu quatro meses e foi liberado para prisão domiciliar. Na segunda ocasião, o empresário foi condenado a mais 8 anos e 7 meses por envolvimento com manipulação de mercado, ficando 3 dias em cárcere, sendo depois liberado, uma vez mais, para prisão domiciliar (MPF, 2017b; Terra, 2019).

Durante os episódios de fraude ocorridos no caso analisado, vários mecanismos que podem levar uma organização a ser corrupta foram observados. Isso ocorre porque tanto o líder que pode moldar os colaboradores, quanto outros executivos que fazem parte do quadro principal da empresa apresentaram exemplos antiéticos (Cressey, 1953). Controles, leis e normas tanto internos, quanto externos foram desrespeitados (CVM, 2013a, 2014, 2017, 2018), apontando outra característica de organizações corruptas (Baucus, 1994; Jackall, 1988).

Outro ponto é que a sociedade em si, tende a normalizar a corrupção corporativa e passa a aceitar certos atos (Anand et al., 2004; Ashforth e Anand, 2003). O empresário, mesmo durante as investigações continuava trabalhando, concedendo entrevistas e era liberado sob a justificativa de não apresentar risco à sociedade.

Eike Batista, juntamente com seus sócios, conselheiros e gestores, respondeu por crimes contra o mercado financeiro no Brasil. Nos materiais analisados, ele alegava que pagava seus executivos com altas participações nas organizações, diferentemente do que acontece com outras empresas, baseadas em resultados (BBC News Brasil, 2019). O empresário argumentava que esse tipo de comportamento, seria essencial para manter os acionistas motivados e sob seu controle.

O empreendedor chegou a declarar que se arrependeu da política agressiva de remuneração e que ela pode ter sido responsável pela geração de mais problemas em suas organizações com fraudes e situações desgastantes envolvendo o mercado financeiro (BBC News Brasil, 2019). A seguir, alguns dos homens das organizações X e seus históricos:

Tabela 11
Ex-dirigentes das empresas do Grupo X

| Analisado | Fatos |
|----------------|---|
| Paulo Gouvêa | Ex-Diretor de Corporate Finance e de relações com os investidores na holding. |
| | Contratado em 1998 e saiu em 2011. |
| | <u>Patrimônio total de R\$150 milhões. Saiu da empresa no auge da crise em 2011 vendendo a maior parte de suas ações.</u> |
| Rodolfo Landim | Ex- executivo e ex-Integrante do Conselho de Administração. |
| | Foi contratado em 2007. Ao todo, desempenhou 4 anos de trabalho. |
| | Entrou no grupo <u>com R\$500.000 de patrimônio. Saiu com patrimônio estimado de R\$115 milhões. Foi contratado com um salário de R\$150 mil e bônus de R\$2,1 milhões.</u> Entrou com um processo contra Eike Batista de US\$ 300 milhões, porém perdeu e teve que pagar R\$ 1 milhão. <u>Denunciado na Lava Jato.</u> |
| Dalton Nosé | Ex- diretor da MMX |
| | Contratado em 2007 para a abertura da OGX. Ao todo 2 anos de trabalho. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | Patrimônio total nos dois anos de trabalho R\$ 115 milhões. |
| Joaquim Martino/ Ricardo Antunes | Ex- diretores da MMX. |
| | Contratados em 2007 para a abertura da OGX. Ao todo 2 anos de trabalho. |
| | Patrimônio total de R\$ 57 milhões em dois anos de trabalho. |
| | Ricardo saiu da MMX e fundou uma mineradora. |
| Adriano Vaz | Ex – Diretor da MMX. |
| | Contratado em 2002 e ao todo desempenhou 9 anos de trabalho. |
| | Participação de 1% da MMX. Fundou uma gestora financeira que administra R\$ 285 milhões. Pediu demissão quando o grupo começou a falir, vendeu suas ações, pois era remunerado com base nelas, e conseguiu pelo menos, R\$ 80 milhões na época. |
| Marcelo Cheniaux | Ex – Diretor de RI da Centennial Asset Participações do Sistema Amapá. |
| | Contratado em 2002 e ao todo desempenhou 9 anos de trabalho. |
| | Participação de 1% da MMX. Fundou junto com Adriano Vaz uma gestora que administra R\$ 285 milhões. Ganhou ao menos R\$ 80 milhões com a venda das ações na MMX. |
| Marcelo Faber Torres | Ex – Diretor financeiro e de relações com investidores da OGX Óleo e Gás. |
| | Contratado em 2007 e demitido em meados de 2012. |
| | Nos 5 anos de trabalho no grupo arrecadou um total de R\$ 110 milhões, partindo de um patrimônio modesto. Deixou a empresa antes do fato relevante mais importante de sua história fazendo a venda de lotes de suas ações antes que elas despencassem. |
| Flávio Godinho | Ex – Assessor Jurídico. |
| | Iniciou na empresa em 1998. Deixou a organização em 2013. |
| | Arrecadou patrimônio de R\$ 200 milhões. Conduzido de forma coercitiva na 34ª fase da Operação Lava Jato em 13/01/2017 na operação Eficiência. Liberado em 06/04/2017. |

Fonte: Adaptado de (Exame, 2014; G1, 2015; Gaspar, 2014; Moreno, 2014; MPF, 2016)

Todos os envolvidos citados encontram-se, conforme evidenciado anteriormente, relacionados em reportagens da época, assim como em processos do MPF e da Justiça Federal CVM e outros dados de acesso público (Exame, 2014; G1, 2015; Gaspar, 2014; Moreno, 2014; MPF, 2016).

Conforme os dados apresentados na tabela anterior, nota-se que, aparentemente, houve o enriquecimento dos executivos, por vezes, incompatível com os salários e as participações que alguns deles tiveram nas companhias em que participaram.

Da mesma forma que Eike Batista, boa parte dos executivos teve problemas com a justiça, sendo que alguns foram presos, durante algum tempo, em operações especiais de fiscalização e investigação (Gaspar, 2014; MPF, 2016, 2017b).

O empresário buscava estes executivos fora da empresa, de forma majoritária na Petrobras, sua concorrente na época. Segundo Baucus (1994), este é um dos possíveis indicadores de fraude no ambiente corporativo. Isto ocorre porque executivos contratados externamente possuem menor predisposição de engajamento com a organização como um todo.

No período de 2009, até 2011, verificou-se que 13 executivos deixaram o grupo, marcando justamente o período em que o conglomerado teve grandes perdas financeiras (Exame, 2014). Os executivos, na época citada, realizaram suas ações e tiveram ganhos com suas vendas, sendo que em alguns casos foram investigados por operações da Justiça e pela CVM (Exame, 2014; Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Especificamente, destaca-se o ilícito cometido pelo próprio empresário, de informação privilegiada ou *insider trading* (CVM, 2013c). Neste caso, a própria investigação, a condenação e a prisão são complexas devido à dificuldade que existe da tipificação deste e de outros crimes financeiros. O mesmo vale para os executivos envolvidos.

Salienta-se que, apesar de ter sido multado em R\$ 21 milhões pela CVM por este fato em 2017, em setembro de 2019, o empresário reverteu junto ao Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN) a punição e ficou isento do pagamento do valor e do cumprimento da pena até o presente momento, ou seja, 2020.

Tal episódio demonstra o que afirmam Baucus (1994) e Ashforth e Anand (2003) em relação ao excesso de legislação e *enforcement* da lei que, usualmente são ignorados no caso de crimes financeiros.

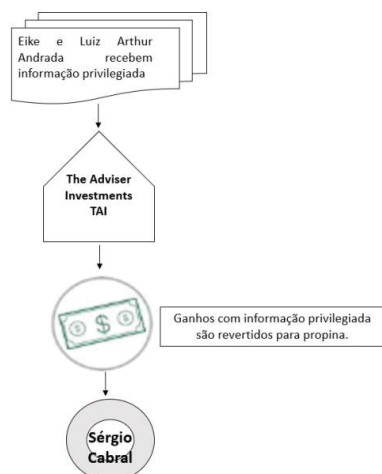
Durante o período estudado, algumas das empresas se destacaram pelo envolvimento com fraudes. É o caso, por exemplo, da AUX, que além da ligação com a questão da fraude para o repasse de propina, era também utilizada como garantia para a EBX, sendo posteriormente vendida para o fundo Mubadala (Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Por tal organização, Eike Batista foi condenado, em primeira instância, e preso em 2017, em uma das fases da Operação Lava Jato devido ao pagamento de propina ao ex-governador Sérgio Cabral. Para isso, foi criado um mecanismo para que o suborno pudesse ser pago, conforme descrito pelo processo da Lava Jato (MPF, 2017a, p. 4)

Para possibilitar o pagamento de propina previamente negociada entre EIKE BATISTA e o ex-governador e garantir que os valores arrecadados permanecessem fora do alcance das autoridades, WILSON CARLOS e CARLOS MIRANDA, operadores financeiros de SÉRGIO CABRAL, determinaram meses antes (no final de 2010) aos “doleiros” do ex-governador, RENATO CHEBAR e MARCELO CHEBAR, que negociassem com FLÁVIO GODINHO, advogado e homem de confiança de EIKE BATISTA, uma forma de recebimento dos valores no exterior. Coube a FLÁVIO GODINHO conceber a engenharia financeira da operação, que consistiu na realização de um contrato fictício de intermediação de negócio relativo à aquisição de uma mina de ouro pelo Grupo X.

O valor do pagamento da propina foi de US\$ 16.592.620 em troca de favores para o empresário no Estado do Rio de Janeiro. Tal operação era feita por meio de uma complexa rede de informações privilegiadas que beneficiou não só o empresário, mas também seus executivos. Tais vantagens aconteciam porque os diretores das empresas do grupo X eram remunerados com ações, ou seja, a exemplo da Enron, eram também, motivados por lucros (BBC News Brasil, 2019). A seguir como funcionava o esquema de Eike Batista com um dos seus sócios e uso de informação privilegiada e pagamento de propina:

Figura 4
Pagamento de propina por Eike Batista



Fonte: Adaptado de (MPF, 2017a, 2017b)

Na associação entre Eike Batista e Sérgio Cabral, o empresário recebia informações que privilegiavam suas empresas, assim tanto ele quanto seus diretores se beneficiavam. Nesta relação tanto indivíduos, quanto empresas podem ser entendidos como corruptos (Costa, 2011; Costa & Wood Jr., 2012; Pinto et al., 2008).

Para o pagamento de propina era utilizada uma de suas organizações, a AUX, na Colômbia, que segundo dados da pesquisa, também foi usada como garantia para empréstimos de outras empresas antes de ser vendida para a o fundo Mubadala.

Nesta operação era usada uma intrincada operação com uso de companhias *offshore*, ou seja, em outros países, que culminavam na lavagem de dinheiro, corrupção ativa, passiva e manipulação de mercado financeiro. Entre outras atividades ilícitas, aqui era usada uma manobra que inflava o preço das ações o que caracteriza fraude financeira por meio de adulteração artificial do valor de negociação dos títulos (MPF, 2017b).

Complementarmente, de acordo com as análises foram feitas doações e incentivos vindos de Sérgio Cabral, chegando até mesmo a ser realizada a despoluição da Lagoa Rodrigo de Freitas. Tais fatos, bem como outros relacionados as diversas contribuições e incentivos recebidos e que podem ser entendidos, eventualmente, como conflito de interesses estão detalhados conforme a seguir:

Tabela 12
Doações recebidas/pagas por Eike Batista e o Grupo X

| Doação/Recebimento de Incentivos | Valores |
|---|--|
| Valor recebido do Governo do Estado do Rio de Janeiro | R\$ 75 milhões em isenções governamentais diversas concedidas por Sérgio Cabral entre 2007 e 2009. |
| O empresário doou para as Unidades de Polícia | R\$ 80 milhões em parcelas anuais de 2011 até 2014 que |

| | |
|---|--|
| Pacificadora (UPPS) | foram canceladas após o início dos problemas em seu grupo. |
| Foi feita uma doação para a candidatura do Comitê Olímpico do Rio em 2009 | O valor que Eike Batista doou foi de R\$ 23 milhões e a cidade foi a escolhida. |
| Eike despoluiu a lagoa Rodrigo de Freitas | Foram gastos cerca de R\$ 18 milhões, segundo o empresário sem nenhuma contrapartida. |
| Doações a campanhas políticas | Eike Batista doou R\$ 750 mil a Sérgio Cabral e R\$ 1 milhão a Eduardo Paes. O ex-governador e sua esposa também usaram a frota aeronáutica de Eike cerca de 11 vezes. |
| Doação para Ministério do Meio Ambiente | Em 2007, Eike Batista foi multado diversas vezes em mais de R\$ 30 milhões por crimes que iam desde trabalho escravo, uso de carvão não autorizado, entre outros. Tal problema ocorreu em um terreno que havia sido recebido como doação no Mato Grosso. Em 2008 foram doados R\$ 11 milhões ao Ministério do Meio Ambiente. Não foi localizado se houve ou não o pagamento da multa e tal empreendimento foi vendido em 2009. Foram doados R\$ 50 mil para a prefeitura da cidade em que operava a mina – Conceição do Mato Dentro. |
| Contribuição para hospital | Em 2011, o empresário fez uma contribuição de R\$ 30 milhões para o Hospital Pró Criança no Rio de Janeiro. |
| Doação para o filme “Lula, o filho do Brasil” | R\$ 1 milhão de repasse como pessoa física à empresa do jornalista Roberto D’Ávila, dono da produtora audiovisual responsável pelo filme. Foi a maior doação entre todas outras empresas que financiaram o filme, sendo que boa parte delas conseguiu empréstimos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). |

Fontes: Adaptado de (Batista e Dávila, 2011; G1, 2015; Gaspar, 2014; Moreno, 2014)

Além destes episódios envolvendo especificamente o Estado do Rio de Janeiro, o empresário possui processos junto à CVM e ao Ministério Público Federal (MPF) (CVM, 2014; MPF, 2017a, 2017b), ou seja, ligados ao mercado financeiro de capitais e a esfera criminal. E foi esta questão que levou à sua segunda prisão em 2019.

Notou-se pelas análises efetuadas que Eike Batista, em diversos dos processos, atuou em conjunto com seus executivos, que também foram acusados por diversos crimes contra o mercado financeiro, entre outros ilícitos. Comprovando o fato de que não só o indivíduo cometia ilícitos, mas de que a organização também era responsável por perpetrar ilegalidades e se beneficiar delas.

Contatou-se, com a utilização da GT especificamente, além e outros referenciais examinados (Anand et al., 2004; Ashforth & Anand, 2003; Jackall, 1988; Pinto et al., 2008), que a geração de conhecimento se deu pelo entendimento do caso de Eike Batista e das empresas do grupo X.

De forma adicional, houve a descrição de novos elementos teóricos no caso. A seguir uma proposta apresentada de acordo com o caso e que estão relacionados com a imersão destes elementos:

Tabela 13

Proposta de novos elementos teóricos – Empresa corrupta

| Categorias | | |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Novos elementos teóricos | | |
| <i>Modus operandi</i> | Companhias <i>Offshore</i> | Tráfico de influências |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Engenharia financeira | Retroalimentação do sistema | Doações recebidas e pagas |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O grupo X chegou a mais de 35 organizações, sendo que durante certo período, seis delas foram negociadas em bolsa. As atividades do conglomerado eram relacionadas com diversas áreas e uma intrincada rede que ocorria entre elas, o que dificulta o entendimento de como funcionavam as operações e, por consequência as fraudes financeiras (Gaspar, 2014; Moreno, 2014; MPF, 2017b).

Definiu-se na pesquisa como *modus operandi* o elemento teórico pela engenharia financeira efetuada por Eike Batista, suas organizações e executivos. Tais práticas foram determinadas para pagamentos de contratos de fachada ou ainda valores recebidos em paraísos fiscais ou outras condutas que culminaram em crimes financeiros e seus impactos nos mercados (MPF, 2017a).

Outro elemento teórico foi o uso de companhias *offshore*. Porém, no caso Eike Batista e de suas organizações, elas não eram utilizadas somente em atividades internacionais baseadas nos regimes tributários dos países em que as empresas atuam, ou seja, na forma de paraísos fiscais.

As empresas de Eike Batista exploravam a atividade *offshore* em uma forma de retroalimentação do sistema. Com base nas análises efetuadas (MPF, 2017a, 2017b) foi possível compreender que o empresário e seus executivos utilizavam os ativos no exterior não só para fraudar, mas também para comprar ações e inflar o preço destas no Brasil.

A TAI, por exemplo, era conforme pontuado pelo MPF (2017b), uma máscara aos olhos do mercado. Este fato ocorria porque supostamente tal instituição atuava em diversas bolsas de valores pelo mundo, em nome próprio. Porém, a TAI atuava como um banco paralelo em que eram hospedadas contas fantasmas de clientes.

Entre as operações que lesaram o mercado financeiro destaca-se a do ex-governador do Rio de Janeiro Sérgio Cabral, referente ao pagamento de US\$ 16.5 milhões de propina. Aqui foi utilizada a TAI, o Banco TAG, do mesmo proprietário da TAI e a mina de ouro na Colômbia, em outra forma de retroalimentação do sistema com intuito de constituir fraude financeira.

Observou-se ainda nas práticas de Eike Batista e das empresas do grupo, como elemento

teórico gerado na GT as doações tanto recebidas quanto feitas utilizadas como moeda de troca. O empresário não só oferecia recursos, quanto recebia valores ou benefícios de diversas esferas em que este e suas empresas atuavam (Batista & Dávila, 2011; G1, 2015; Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

3.6 CONCLUSÕES

O objetivo do artigo foi entender as práticas da organização de indivíduos corruptos no caso Eike Batista e das empresas do Grupo X. A pesquisa partiu do pressuposto que anteriormente a fraude era atribuída de forma fragmentada a um indivíduo ou grupo de pessoas.

As práticas propostas para a pesquisa aplicada com o uso da GT no caso de Eike Batista e de suas empresas e executivos, como, o próprio indivíduo como fraudador e a organização como beneficiária das fraudes foram confirmados.

Entendia-se durante certo tempo que não existia uma organização de indivíduos corruptos, já que este fenômeno era estudado por uma lente focada nas características específicas dos seres humanos e não do ponto de vista organizacional.

A definição legal do crime de colarinho branco foi delimitada por Sutherland (1945), e mostrava comportamentos ilícitos em empresas que por vezes não são considerados crimes pela ausência de julgamento em tribunais criminais. Tal questão ainda hoje dificulta a sua tipificação e até o correto entendimento por parte da sociedade.

Notou-se com o passar dos anos, que tanto a organização, quanto aqueles que a integram podiam se beneficiar dos atos corruptos. Em muitos casos estes ilícitos possuíam impactos semelhantes aos dos crimes violentos.

Além disso, tais atos passaram a ser realizados cada vez mais por grupos de indivíduos organizados nas empresas. Os crimes financeiros acabam por corroer a confiança nas autoridades, instituições e matam mais que a violência em si (Ashforth e Anand, 2003).

Verificou-se que por meio dos empreendimentos, Eike Batista não só se beneficiava como incentiva e omitia fatos ao mercado. Tanto o empresário, quanto suas organizações obtiveram vantagens durante o período analisado, de 2009 até 2019.

Adicionalmente houve a geração de novos elementos teóricos, pelo fato de que tanto Eike Batista, quanto suas empresas, por meio dos executivos se envolveram em diversos ilícitos apontados no estudo durante o período verificado. Nas categorias ligadas com a teoria substantiva ficou determinado como *modus operandi* a engenharia financeira utilizada pelo grupo X. Esta forma de atuação teoricamente era usada nas atividades rotineiras, mas

caracterizou fraude na *holding*.

As companhias *offshore* foram outra categoria que emergiu como um elemento de retroalimentação do sistema. Elas eram utilizadas tanto para elisão, evasão fiscal e práticas de suborno, lavagem de dinheiro e outras formas de ilícitos. Com isso, tais organizações acabavam por alimentar de volta o sistema da *holding*. Este processo ocorria, seja por eventuais operações legais derivadas da elisão fiscal ou principalmente por ilícitos diversos.

O tráfico de influências também se destacou como uma categoria substantiva. Tal mecanismo ocorreu tanto pelo recebimento, quanto oferecimento de doações e subvenções recebidas advindas de diversos partidos e políticos em diferentes épocas.

Apesar de Eike Batista ter ficado com o patrimônio negativo após liquidações e ter vendido algumas empresas e participações, compreendeu-se que punições mais severas como o encarceramento não foram aplicadas, uma vez que o empresário cumpre pena domiciliar.

Apontam-se como limites do artigo o fato das práticas ligadas à organização corrupta variarem em função da obtenção das evidências, tempo, o período examinado e com base na própria teoria de análise proposta, a GT.

Como a perspectiva construtivista oferece diferentes pontos de vista e que podem mudar de acordo com o olhar do pesquisador, sugerem-se novas pesquisas utilizando distintas bases de dados ou formas de análise do fenômeno estudado.

4 COMPORTAMENTO ANTIÉTICO NO CASO EIKE: PRINCIPAIS ASPECTOS DA FRAUDE OBSERVADOS À LUZ DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS

4.1 INTRODUÇÃO

Alguns escândalos em particular chamaram a atenção nos últimos anos. Entre eles Enron, Adelphia e Parmalat por envolver não só indivíduos ou empresas, mas de acordo com um olhar mais crítico, todo um sistema corrupto. Segundo Ashforth et al (2008) isso parte de duas vertentes, ou seja, a que foca nos indivíduos e empresas e a que percebe a influência do ambiente, o aspecto das lógicas institucionais.

Ainda de acordo com os autores, os escândalos corporativos e os envolvidos em tais questões têm sido, por vezes, estudados de forma restrita sob duas óticas que apresentam ligação com as questões individual e sistemática, mas que também possuem limitação.

Ashforth e Anand (2003) tentaram entender como uma ou mais pessoas ou organizações acabam se envolvendo em atos corruptos e como tais estruturas e processos tornam-se normalizados. A corrupção corporativa passa a ser internalizada, permitida e, em algumas situações, até desejada pelo grupo.

Os autores apontam que para isso três pilares são necessários: o primeiro é a institucionalização, ou seja, o ato corrupto passa a fazer parte da rotina, mesmo que sem consciência, mas com propriedade. O segundo é a racionalização, que é o processo de legitimação do ilícito. O terceiro pilar é a socialização, em que novos membros são ensinados a aceitar e praticar corrupção organizacional sistêmica.

Seguindo o mesmo raciocínio, Misangyi et al. (2008, p. 754) propõem que uma reforma na corrupção corporativa ligada à questão institucional também pode ser combatida com três elementos: “lógica institucional, recursos e atores sociais”.

Sobre a institucionalização e o seu desenvolvimento, o trabalho de Selznick (1948) apontava para organizações inseridas no âmbito institucional e suas relações. Porém, o autor acreditava que era composta por uma matriz formada apenas por dois sentidos.

O primeiro seria um sistema norteado por uma estrutura formal, marcada por aspectos sociais concretos e indivíduos que poderiam se relacionar completamente, não somente em relação às regras formais do próprio sistema, ou seja, eram imbuídos de racionalidade. O segundo elemento da matriz é representado por um sistema formal, sujeito às pressões institucionais do ambiente e que necessitaria somente de alguns ajustes para funcionar.

Apesar de Meyer e Rowan (1977) concordam com a existência de regras formais de um

sistema, delineadas por Selznick (1948), renegam o fato de que funcionariam sempre da mesma forma, ou seja, conforme as estruturas impostas. A noção anterior, de que a coordenação é uma rotina, regras e procedimentos são seguidos e as atividades estão de acordo com uma estrutura formal é rejeitada. Meyer e Rowan (1977) afirmam que sempre haverá algo a mais no ambiente institucional, ou seja, que ele não é racional nem formal.

A origem dos estudos envolvendo as lógicas institucionais foi apresentada conforme narram Thornton et al. (2012) por Friedland e Alford (1991) em um trabalho que mostrava uma perspectiva analítica para as inter-relações entre indivíduos, organizações e sociedade. Entretanto, o estudo que se destacou na obra foi uma reedição de um artigo de DiMaggio e Powell (1991) dissertando sobre campos organizacionais (Thornton & Ocasio, 1999).

Seo e Creed (2002) pontuam que os autores tinham, nesta obra, uma visão diferenciada, com foco nas características estruturais, cognitivas e maiores níveis de abstração do que anteriormente havia sido apresentado na área (DiMaggio & Powell, 1983). Passa a existir uma quebra da corrente chamada de Velho Institucionalismo, que era pautado em um processo mais descritivo e não na explicação das normas relacionadas com o conceito institucional (Seo & Creed, 2002). Deste modo, eram exploradas questões relacionadas com o setor societário, a esfera e o ambiente institucional.

O Novo Institucionalismo passa, segundo o que pontuam Thornton et al. (2012), a se distanciar da visão ligada apenas a questões organizacionais, assumindo um posicionamento mais sociológico. No Novo Institucionalismo as organizações são vistas em um ambiente mais complexo e dinâmico (Wooten & Hoffman, 2008).

Houve um avanço no entendimento do processo de tomada de decisão, passando-se a perceber que as instituições eram impactadas não somente por questões geográficas, objetivos e metas. Passou-se a compreender que as empresas eram impactadas por todo um contexto cultural, cognitivo e normativo, que dava suporte para o comportamento social.

Meyer e Rowan (1977) apontam diversas forças que moldam o ambiente institucional, o *enforcement* criado pela opinião pública, o conhecimento legitimado pelo sistema educacional, o prestígio social e as leis, fatores estes que são complementados pelo raciocínio utilizado por Friedland e Alford (1991).

Thornton e Ocasio (2008) ratificam tal conceito e reconhecem que as dimensões simbólicas e cognitivas apresentadas por Friedland e Alford (1991) são incompletas, pois não incorporam uma noção normativa.

Com base na introdução apresentada e na possibilidade de inserção de novos *insights* pelo uso da GT, já que esta é uma metodologia que possibilita a construção de teorias

substantivas, a questão de pesquisa que foi examinada é: Quais são os principais aspectos da fraude contemplados à luz das lógicas institucionais no caso Eike Batista e das empresas do Grupo X? O objetivo do terceiro artigo é evidenciar os principais aspectos da fraude financeira observados à luz das lógicas institucionais no caso do empresário e das empresas do Grupo X.

Logo, pretende-se evidenciar os atos ilícitos no caso de Eike Batista e a corrupção corporativa sob à ótica das lógicas institucionais, uma vez que sua estrutura, recursos de poder e seus elementos podem ser usados para o entrelaçamento, explicação a análise do sistema corrupto como um todo.

Tal entendimento pode ser esclarecido em um contexto não só de ilícito envolvendo o indivíduo ou empresa, mas de implicação e aceitação por parte da sociedade, por meio da existência de ordens em um sistema de ações e práticas que levam à uma lógica da corrupção corporativa.

Existe, então, uma lacuna na literatura e, por consequência, no avanço da percepção da fraude financeira e da corrupção corporativa baseada em elementos à luz das lógicas institucionais e como estas questões podem ser combinadas com os elementos ligados à ilícitos.

Justifica-se, não só de forma acadêmica, pois compreender o comportamento dos gestores, das empresas corruptas e de como as lógicas institucionais impactam na questão da fraude financeira faz parte do ambiente teórico.

Também é elementar para a inserção do assunto junto ao ambiente organizacional e como lógicas institucionais vigentes em determinado ambiente social podem oferecer condições para que determinados comportamentos sejam institucionalizados. Tais situações podem ser verificadas, por exemplo, nos casos de fraude corporativa e financeira praticadas por Eike Batista e pelas empresas do Grupo X.

Por sua vez, perante a sociedade é elementar tal discussão para fomentar como tais acontecimentos, ligados a fraudes financeiras acontecem, seus mecanismos e como estes podem ser prevenidos, mitigados e evitados.

A pesquisa foi dividida da seguinte forma: as lógicas institucionais e a corrupção empresarial, na sequência a abordagem metodológica. Depois são apontados os procedimentos de pesquisa e coleta de dados, bem como a análise e discussão dos resultados. Por fim, as conclusões do artigo.

4.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS E A CORRUPÇÃO EMPRESARIAL

Para posicionar as externalidades sociais, ou seja, os efeitos colaterais dos atores que não estão envolvidos diretamente com o indivíduo e a organização, mas que a afetam e por ela

são afetados de maneira decisiva, é preciso explicá-la por meio de uma intrincada lógica do sistema institucional (Jackall, 1988; Thornton et al., 2012).

O entendimento da conjuntura e das lógicas institucionais da atualidade requer uma complexa volta ao passado. Observando a transformação histórica dos indivíduos na Grécia Antiga, estes ainda não atribuíam à agência uma personalidade ou um eu interno, é possível entender como o ser humano começou a construção de tais significações (Friedland & Alford, 1991).

Os gregos não se imaginavam como seres únicos ou cujas motivações eram regidas somente por seus comportamentos. Entretanto, já naquela época havia uma crença em uma forma fragmentada, sendo eles governados por seus Deuses. Para os autores, os habitantes da Grécia se viam como indivíduos construídos pelos papéis sociais que ocupavam (Friedland & Alford, 1991).

Com o passar dos séculos a civilização grega sofre mudanças em suas raízes institucionais e surgiram as ideias que passam a moldar a sociedade. Dentre eles, estão o conceito de nascimento dissociado com o de acumulação de riqueza, o amor romântico, a construção dos estados pela força da lei com foco no indivíduo e não em seu grupo, a democracia, o personalismo e a questão da religião na sociedade (Friedland & Alford, 1991).

As instituições moldadas na Grécia antiga criaram categorias de palavras como intenção, direitos, racionalidade e outras que passaram a caracterizar a individualidade do ser (Friedland & Alford, 1991). Se, por um lado, sem um ser autônomo e consciente não poderia existir sociedade, por outro, sem esta a individualidade não significaria nada, o que apontava para algo além da questão ligada à pessoa.

Algumas destas características, no entendimento dos autores, fazem parte da formação do que se conheceria, mais tarde, como lógicas institucionais, em que os conceitos de indivíduos e organizações têm sido decisivamente moldados pelas transformações institucionais ou, ainda, que ocorrem nas sociedades (Friedland & Alford, 1991).

A compreensão das lógicas institucionais, deu-se por relações socialmente construídas ou baseadas em padrões históricos derivados de símbolos sociais, culturais ou práticas materiais (Thornton & Ocasio, 2008). A religião, a filosofia, a arte e a ciência figuram como importantes símbolos de uma sociedade (Berger & Luckmann, 1990).

Friedland e Alford (1991) apresentam um conceito mais amplo de sistemas simbólicos, afirmando que estes são algumas das formas utilizadas para ordenar a realidade, ou seja, permitir que o espaço e o tempo tenham significado para os indivíduos envolvidos naquele cenário.

Neste ambiente podem ser inseridas assunções, valores e crenças de que os indivíduos e as organizações proveem significados para suas vidas, organizam suas rotinas e espaços e reproduzem sua existência e experiências (Thornton & Ocasio, 2008). Partindo deste pressuposto, as lógicas institucionais são aquelas em que são criadas uma perspectiva para analisar as relações entre os indivíduos, as organizações e tais situações em um sistema social interligado, denominado interinstitucionalidade (Thornton et al., 2012).

A questão interinstitucional pode ser compreendida em três diferentes níveis com indivíduos que competem e negociam mutuamente, organizações que possuem conflitos e que se coordenam entre si e a sociedade que tem as suas contradições e interdependência sistemática (Friedland & Alford, 1991). Os três níveis são necessários para compreender a sociedade e as suas relações e como estas se integram (Thornton & Ocasio, 1999).

Este referencial auxilia pesquisadores na compreensão de um cenário em que os indivíduos e atores organizacionais são influenciados por situações antes permeadas por contexto social múltiplo e que evoluem para um ambiente interinstitucional.

Friedland e Alford (1991) analisam nesta questão como a sociedade se apresenta, com atividades que partem de práticas materiais e sistemas simbólicos, e como os indivíduos que desta fazem parte influenciam e são influenciados em suas vidas. Os autores afirmam que a noção da relação entre o indivíduo e o conceito de agência, ou seja, de que as pessoas dispõem de plena capacidade de independência e de liberdade de escolha, é algo moderno.

A partir dessa lógica, mostrou-se que as ordens institucionais representavam um sistema único pautado em princípios, práticas, símbolos e comportamento organizacional que permeiam os indivíduos, organizações e a sociedade de forma particular.

Para Thornton et al. (2012) as lógicas institucionais representam condições que os atores envolvidos em determinadas situações escolhem para representar o “*sensemaking*, definido, entre outros significados, como o vocabulário que é utilizado por um determinado grupo, o senso de pertencimento e de identidade” em uma sociedade ou o processo de construção social que cada sistema possui (Thornton et al., 2012, p. 2). Esse pertencimento ainda pode ser definido como o conjunto de princípios, práticas e ordens por cada estrutura ou grupo (Berger e Luckmann, 1967).

As características centrais de uma sociedade são moldadas em algumas ordens institucionais, sendo que entre elas se destacam a família, a religião, o estado, o mercado como um sistema econômico, as profissões e as corporações (Friedland & Alford, 1991).

Ainda de acordo com os autores a questão do mercado, por exemplo, não pode ser considerada meramente como um elemento alocativo de recursos econômicos de uma

determinada sociedade. Mas também deve ser entendida como um sistema cultural institucionalizado, ou seja, um lugar onde podem ser definidas regras de comportamento.

Ashforth e Anand (2003) citam situações em que eram ocorriam práticas antiéticas em algumas empresas tanto americanas quanto de outros países. Quando funcionários de multinacionais relatavam práticas de atos ilícitos era comum ouvirem que não entendiam as regras da companhia ou que estas eram as normas definidas pelo mercado. Tais comportamentos pareciam ser aceitos e difundidos, já que quem relatava tais ilegalidades ouvia que o mercado era quem definia essas condutas e que estes eram aceitos no país em questão.

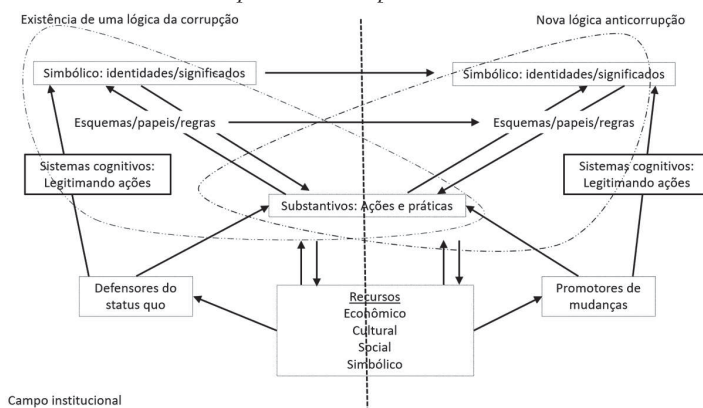
Embora conceitos como o de família e religião não sejam entendidos como parte dos sistemas econômicos, Thornton et al. (2012) os apontam como diretamente envolvidos na produção e comércio de bens e serviços nas sociedades. Os autores falam que o mesmo raciocínio é utilizado para o mercado, que acaba não sendo considerado uma das partes da cultura de uma sociedade. Porém, os sistemas econômicos são diretamente moldados pelos costumes e aspectos sociais, incluindo neste conceito estruturas de poder, relações de *status* e formas de dominação.

Em relação ao crime do colarinho branco ou fraudes financeiras, o aspecto cultural ainda é reforçado por Ashforth e Anand (2003), que apontam que indivíduos corruptos tendem a não se ver como criminosos, bem como a própria sociedade (Cressey, 1953). Negando o rótulo de corruptos em um determinado grupo, essas pessoas acabam por evitar os efeitos prejudiciais que poderiam ser gerados por uma identidade social indesejável se fossem vistas como criminosas quando cometem tais ilícitos (Ashforth e Anand, 2003).

Adentrando nestas dimensões e examinando os aspectos da corrupção empresarial, Misangyi et al. (2008) afirmam que do ponto de vista das corporações, quando do mau comportamento por parte destas, revela-se que não é apenas o indivíduo, grupo de pessoas ou organização que é corrupta, mas sim um conluio sistêmico.

Ainda de acordo com os autores, em um episódio em Nova York envolvendo uma empresa de seguros, notou-se que não se tratava apenas de fatos isolados, mas de diversas companhias envolvidas, manipulação de mercado e, conseqüentemente, fraude de forma organizada. Ratifica-se como a corrupção empresarial possui um sistema integrado.

Partindo dessa questão, ligando o conjunto de identidades e práticas corruptas, apresenta-se a seguir o esquema de Misangyi et al. (2008) mostrando a corrupção empresarial pela ótica das lógicas institucionais:

Figura 5*Sistema de identidades e práticas corruptas*

Fonte: Adaptado de Misangyi et al (2008, p.756).

A partir do sistema de identidades e práticas corruptas mostra-se, em um primeiro plano, a manutenção do *status quo*, sustentado por recursos. Segundo os autores, podem ser tanto econômicos, quanto humanos como, por exemplo, a capacidade de definir e legitimar regras institucionais e valores que mantêm e possibilitam a instalação e manutenção das práticas corruptas (Misangyi et al., 2008).

Um exemplo citado pelos autores é o caso da Bósnia e Herzegovina, em que se verificou a corrupção generalizada pós-guerra. Naquela situação, a deterioração moral foi iniciada por meio de uma etnia, o partido sérvio, ocorrendo na sequência, de forma coletiva, envolvendo esquemas e normas, ou seja, sendo institucionalizada no país.

Depois, a corrupção passou a redes de negócios e atuava juntamente a outros governos, sistemas educacionais e, mesmo com os esforços nacionais e internacionais, possuía recursos simbólicos e práticos que permitiam a manutenção da lógica institucional dos ilícitos.

Costa (2011) observou também que a interação das variáveis institucionais e dos recursos para operacionalizar a fraude são baseados no *sensemaking*, conforme também proposto por Thornton et al. (2012). Outros pontos foram um sistema de recompensas, a rotinização, a fragmentação dos controles internos, que permite afastar a culpa individualizada, e aspectos ligados à competência extraordinária, vantagens oferecidas e sucesso alcançado.

Os aspectos de rotinização citados pela autora Costa (2011) derivam de Ashforth e Anand (2003) que mostram que determinados mecanismos entram na rotina das organizações, e passam a fazer parte de suas ações e práticas e se institucionalizam.

A corrupção corporativa é incorporada aos processos e, depois de um certo momento, passa a fazer parte das decisões quase que de forma rotineira. Os ilícitos são inerentes aos

negócios da mesma forma que outros recursos, sendo um *sensemaking* daquele empreendimento seja por suas ações ou práticas.

4.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A GT, conforme preconiza Goulding (2002), parte do raciocínio de que um determinado tópico na literatura tenha recebido pouco interesse ou sido explorado de forma superficial. Isto também pode ocorrer porque alguns assuntos precisam ser explorados de forma qualitativa. Existem poucos trabalhos na área de negócios que usam a GT para estudos de ética ou fraude, sendo que a maioria prefere a análise estatística (Bevan & Carrascoso, 2017; Costa, 2011; Costa & Wood Jr., 2012).

Desta forma, a GT se mostra promissora para entender os estudos envolvendo conflitos éticos ou de grande impacto na sociedade. Goulding (2002) também aponta que, no caso do uso de metodologias quantificáveis, quase não existe a necessidade de justificativa da escolha do método. Tal fato pode ser relacionado ao próprio paradigma positivista que possui metodologias menos diversas que aquelas que devem ser utilizadas em pesquisas interpretativas e que geram mais trabalho e um destaque no papel do pesquisador.

Charmaz (2006) desenvolveu uma nova corrente, denominada construtivista, iniciada a partir dos estudos de Glaser e Strauss em 1967. Inicialmente ocorreu uma primeira revisão deste trabalho feita pelo próprio Glaser em 1978, sendo apresentada depois em várias edições (Glaser & Strauss, 2009). Tal versão da GT ficou conhecida como Glaseriana.

Depois, já nos anos 1990, Strauss e Corbin tiveram a versão Straussiana (Corbin & Strauss, 2008). Tais pontos de vista são apresentados a seguir e como se posiciona a presente pesquisa frente a estas propostas.

Tabela 14
Evolução da GT

| Positivista | Pós-positivista | Construtivista |
|-------------------------------------|---|--|
| Glaser | Strauss e Corbin | Charmaz |
| Realidade objetiva e externa | Realidade dos dados objetiva e externa | Relativismo de múltiplas realidades |
| Observador neutro no processo | Intervenção ativa do sujeito | Criação do conhecimento pelo observador e pelo observado |
| Papel reduzido do autor na pesquisa | Técnicas e procedimentos para minimizar a intervenção | |
| Obtenção objetiva dos dados | | Visão interpretativa do significado dos sujeitos |

Fonte: Adaptado de Charmaz (2006); Glaser & Strauss (2009); Leite (2015); Strauss & Corbin (1998);

A GT de Corbin e Strauss (2008) parte de uma visão epistemológica positivista, pragmática, simbólica e interacionista. Entretanto, depois de diversas mudanças, a postura

assumida por Charmaz (2006) apresenta-se como construtivista e pautada no relativismo de múltiplas realidades. Para a autora, o conhecimento deve ser criado pelo investigador e pelo objeto ou sujeito observado com uma visão interpretativa das situações.

Tal teoria se diferencia de outras justamente porque a coleta e a análise de dados ocorrem de forma simultânea. Reforça-se, uma vez mais, o papel ativo do pesquisador, já que a análise é feita simultaneamente à coleta dos dados e não depois desse processo (Goulding, 2002).

A GT pode parecer confusa em um primeiro momento, mas exige uma série de procedimentos e aprofundamento por parte do pesquisador. Denota-se que a GT é complexa, apresenta detalhes que outras formas de metodologia não exploram e, dependendo dos métodos utilizados, proporciona muitas revelações sobre o objeto de estudo.

4.4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O caso de Eike Batista e das empresas do grupo X teve cobertura midiática mundial. Além disso, processos na justiça, na CVM e na Operação Lava Jato permitiram a coleta e a análise das informações sob diferentes perspectivas. Tais análises contribuíram com 445 e 922 páginas respectivamente material secundário de fonte de pesquisa.

Tais fontes de dados deram origem à triangulação que deve ocorrer na GT (Charmaz, 2006; Yin, 2015) e que foi feita por meio da análise de diferentes formas de materiais secundários obtidos.

Como base de dados foram utilizadas, aproximadamente, 30 horas de transcrições de vídeos sobre a vida de Eike Batista. Estas mídias representam entrevistas concedidas, documentários e outros materiais gravados e analisados por meio do *software* Nvivo.

Os dados secundários compreendem o prazo de 2009 até 2019. Adicionalmente, foram examinadas notícias sobre as empresas do grupo EBX, também do período de 2009 a 2019 para uma melhor compreensão longitudinal, agregando mais dados para a análise da GT. Foram 52 vídeos sobre o empresário e assuntos sobre ele relacionados totalizando 25 horas em português e 03 em inglês. Adicionalmente, foram examinados mais 04 vídeos sobre Eliezer Batista, que representou mais 04 horas.

Em relação à mídia escrita, por exemplo, entre 2008 e 2009 somente duas notícias foram analisadas, porque Eike ainda não se destacava no mundo dos negócios. De 2010 a 2011 o volume de ocorrências foi de 20 observações, principalmente relacionadas com o processo de abertura de capital das empresas do grupo X que foi intenso na época.

Entre 2012 e 2014, houve a maior movimentação de notícias relacionadas tanto a Eike

Batista, quanto as empresas, com 66 ocorrências, porque o empresário estava em um processo de expansão de suas atividades. De 2015 a 2018, foram analisadas 17 observações, culminando com 17 em 2019, justamente quando o empresário foi preso pela segunda vez.

A GT, nesta pesquisa, contou com o auxílio da análise de conteúdo para seu desenvolvimento. Tal técnica utiliza procedimentos especializados e fornece novos *insights*, permitindo que o pesquisador compreenda fenômenos específicos, buscando resultados válidos e replicáveis (Krippendorff, 2004).

Para isso na primeira fase do artigo, de análise, foi feita a amostragem teórica, com base nos documentos que serviram de suporte para a pesquisa. Efetuou-se, na sequência, a microanálise, realizando a codificação aberta, sendo observadas as categorias e subcategorias (Charmaz, 2006). Tal procedimento é natural da metodologia e necessário para a coleta de dados na GT (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000; Leite, 2015).

Posteriormente, foi realizada a codificação axial, com a relação aprimorada dos elementos de acordo com as propriedades investigadas no estudo e que ocorreram na confrontação teórica (Charmaz, 2006). Neste momento são feitos os nós com o auxílio do Nvivo e que permitem ao pesquisador agregar partes do texto que tenham os mesmos significados e relações entre estes (Strauss e Corbin, 1998). Este processo pode ser acompanhado na sequência:

Tabela 15

Detalhamento de processo de codificação – Lógicas Institucionais

| Detalhamento do processo de codificação | | |
|--|---|--|
| Categorias | | |
| Lógicas do sistema | Mecanismos de mercado | Práticas das empresas |
| Leis; normas; ambiente institucional; <i>establishment</i> de regras | <i>Enforcement</i> criado pela opinião pública; Agências de <i>rating</i> e bancos; validação pelo mercado | Institucionalização; racionalização; socialização |
| Referencial teórico | | |
| (Dimaggio e Powell, 1991; Friedland e Alford, 1991; Misangyi et al., 2008) | (Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1948) | (Anand et al., 2004; Ashforth e Anand, 2003; Misangyi et al., 2008) |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Regulamentação; marco petrolífero; monopólio | Validação pelo mercado; legitimação do negócio | Desvios; improdutividade; desculpas; empréstimos; |
| Códigos (Nós gerados) | | |
| Leis 2004 de 1953; 9478 de 1997; Constituição Federal; 12.351 de 2010; 13.365 de 2016; PL 7401 de 2017 | Potencial de produção; maior produtor de petróleo do mundo; alta taxa de sucesso; altos volumes recuperáveis; | Apenas estimativas; volumes muito diferentes dos estimados; taxas diferentes da interpretação inicial; dificuldades de caixa; necessidade de revisão |

Fonte: Adaptado de (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2000; Charmaz, 2006; Richards, 1999)

A criação deste processo de codificação aliada à análise de conteúdo operacionaliza

diversas pontos (1) unitização – esquemas de unidades que melhoram a análise do que está sendo investigado; (2) amostragem – melhora as unidades de texto que serão investigadas; (3) gravação da codificação – aumenta a confiança do processo; (4) redução dos dados – torna estes representações gerenciáveis (Krippendorff, 2004). A análise e discussão dos resultados podem ser vistas a seguir.

4.5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Eike Batista adquiriu 21 lotes de concessão de exploração de petróleo por meio da OGX, em 2007, com o pagamento de bônus de R\$ 1 bilhão (Dieguez, 2014). Segundo Gaspar (2014), a OGX foi fundada em julho daquele mesmo ano com finalidade exclusiva de exploração de óleo e gás. O processo de aquisição dos lotes pela OGX foi oriundo da quebra do monopólio da Petrobras, ocorrido em 1997, e que já havia permitido diversas concessões na área.

Porém, em 2006, com a descoberta do pré-sal, o governo brasileiro, por meio da Agência Nacional de Petróleo (ANP), vinha conduzindo estudos na área (Dieguez, 2014). Deu-se origem à exploração de um campo petrolífero, na Bacia de Santos. Entretanto, neste foram retirados 41 blocos aproximadamente 20 dias antes do leilão por, aparentemente, apresentarem um enorme potencial produtivo.

Dessa maneira, os blocos deixaram de integrar tal processo (ANP, 2007; EBPR, 2018). Esta retirada fez parte do estudo que iria resultar em uma nova regulamentação, que colocaria a Petrobras como única operadora, durante certo período, do pré-sal no Brasil. Isso se sucedia por meio da partilha de toda a produção que ocorresse na área.

As vinte e quatro empresas que fizeram parte da compra das concessões que decorriam depois, entre elas a OGX, a Shell, Exxonmobil, Repsol entre outras, acabaram se frustrando com a retirada dos 41 blocos e com as mudanças que ocorreriam no futuro próximo, incluindo o sistema de partilha.

Várias das companhias que participaram do certame acabaram por sair do país após este evento. Estas também se desmotivaram por falta de concessões adicionais que deveriam ocorrer na área do pré-sal (Dieguez, 2014).

O processo de extração de petróleo *offshore* no Brasil, aquele realizado em águas profundas, não se desenvolveu como o previsto, sendo que na região em questão, dez anos depois quase não houve exploração e ainda há discussão sobre como os processos devem se desenvolver (Dieguez, 2014; Gaspar, 2014).

As dificuldades de extração do petróleo em águas profundas no Brasil ocorreram devido a questões institucionais e intervencionistas do governo, por mudanças na legislação e por

adversidades no acesso ao pré-sal.

Adicionalmente, o barril do petróleo, que na época da descoberta do pré-sal era de US\$ 120 por barril brent, em 2019 chegou à metade desse valor, o que também desmotivou as empresas anteriormente interessadas a retornarem ao país. Logo, a exploração do petróleo brasileiro apresentou diversos aspectos ligados à questão de mercado, poder e dominação destacados por Friedland e Alford (1991) e Thornton et al. (2012) entre outros.

O desenvolvimento de um *framework* legal, ou seja, das etapas relacionadas com a questão do petróleo no Brasil, e que atualmente estão relacionadas com o pré-sal, é apresentado em uma linha do tempo que pode ser visualizada a seguir:

Tabela 16

Processo de institucionalização da legislação petrolífera no Brasil

| Data | Lei | Descrição |
|------|---|---|
| 1953 | Com a promulgação da Lei 2004 (Brasil, 1953) houve a criação da Petrobras e definição do monopólio da exploração do petróleo e gás no Brasil. | O monopólio absoluto foi uma medida implementada no Brasil pelo presidente Getúlio Vargas e durou 44 anos. A produção era baixa, não suficiente e cara. |
| 1997 | Lei 9.478 (Brasil, 1997) sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo. | Houve a quebra do monopólio em relação à exploração de petróleo, o que aumentou a produção nacional permitindo que o país ficasse autossuficiente. Empresas nacionais e multinacionais puderam operar no ambiente nacional. Entretanto, apesar da quebra do monopólio, a Petrobras manteve 100% do domínio do refino. |
| 1998 | A Constituição (Brasil, 1988) em seu artigo 20, apresenta o seguinte texto – § 1º É assegurada, nos termos da lei, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a órgãos da administração direta da União, participação no resultado da exploração de petróleo ou gás natural, de recursos hídricos para fins de geração de energia elétrica e de outros recursos minerais no respectivo território, plataforma continental, mar territorial ou zona econômica exclusiva, ou compensação financeira por essa exploração. | O contrato de cessão onerosa permitia à União ceder à Petrobras à produção de cinco bilhões de barris no pré-sal em troca de suas ações. |
| 2007 | Resolução CNPE Nº 6 (ANP, 2007) – Retirada dos 41 Blocos para estudo. | O Conselho Nacional de Política Energética – CNPE foi informado dos resultados dos testes de produção obtidos pela Petrobras em áreas exploratórias sob sua responsabilidade e que apontam para a existência de uma nova e significativa província petrolífera no Brasil, com grandes volumes recuperáveis estimados de óleo e gás. Esses volumes, se confirmados, mudariam o <u>patamar das reservas do país, colocando-as entre as maiores do mundo.</u> |
| 2010 | Lei 12.351 (Brasil, 2010), em seu artigo 4 § 2º após a manifestação da Petrobras, o CNPE proporá à Presidência da República quais blocos deverão ser operados pela empresa, indicando sua participação mínima no consórcio previsto no art. 20, que não poderá ser inferior a 30%. | Em 2010, havia a obrigação de que a Petrobras fosse a única operadora no pré-sal. Tal medida acabou por afugentar diversas das empresas interessadas na operação. Porém, em 2016 houve uma mudança passando a preferência, novamente, para a empresa Petrobras. |

| | | |
|------|---|--|
| 2016 | A lei 13.365 (Brasil, 2016) altera a Lei nº 12.351, de 22 de dezembro de 2010, para facultar à Petrobras o direito de preferência para atuar como operador e possuir participação de 30% nos consórcios formados para exploração de blocos licitados no regime de partilha | A desistência da Petrobras na atuação como única operadora do Pré-sal, uma lei de 2016 foi alterada, permitindo a sua preferência na exploração dos blocos. |
| 2017 | Projeto de Lei 7401 (Senado, 2017) art. 2º. para executar as atividades de que trata o art. 1º desta Lei, o contratado deverá cumprir conteúdo local global não inferior a 30% para a fase de exploração e não inferior a 50% em cada etapa de desenvolvimento da produção. | Política de conteúdo local para as atividades de exploração e produção de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos. Continua em tramitação até 2020 e determina quantidades mínimas e máximas de capitais nacionais que devem ser aplicadas por empresas nacionais e estrangeiras que atuam no ramo petrolífero. |

Fonte: Adaptado de dados da pesquisa (2020)

Em 1953 (Brasil, 1953) houve a criação da Petrobras e, a inserção do monopólio absoluto do petróleo no Brasil. Em 1997 (Brasil, 1997), houve a quebra do monopólio completo com a possibilidade eventual de entrada de outras empresas tanto nacionais, quanto internacionais no ambiente petrolífero, antes controlado pela estatal.

A Constituição Federal (Brasil, 1988) permitia que outras empresas explorassem à área petrolífera brasileira, o que é conhecido como cessão onerosa. Entretanto, as empresas teriam que contribuir para o governo de diversas formas. Tais organizações deveriam partilhar a produção com o poder público, pagar *royalties* para explorar a área, impostos e outras formas de contribuir também com a própria estatal brasileira Petrobras. Pode-se notar, uma vez mais a intervenção do Estado brasileiro na função petrolífera estabelecendo regras para o mercado.

Em 2007, com a entrada em vigor da Resolução CNPE Nº 6 (ANP, 2007), foram retirados os blocos do pré-sal, que haviam sido descobertos um ano antes, por aparentemente apresentarem alta produtividade colocando a Petrobras como única operadora da reserva. Em 2010, alterou-se o percentual de operação da estatal para 30% devido à fuga de empresas e dificuldades na operação de exploração do petróleo em águas profundas (ANP, 2007; Dieguez, 2014; Gaspar, 2014).

Em 2016, novamente houve alteração na legislação, mantendo a preferência da Petrobras apesar das dificuldades apresentadas, entre outros fatos, por escândalos de corrupção e dificuldades técnicas (Dieguez, 2014). Por fim, em 2017, a lei foi novamente alterada, visando uma vez mais dinamizar a exploração, tentando atrair outras empresas e com prazos que iriam até 2020 para que se estabelecesse o processo de extração e partilha do petróleo (Senado, 2017).

Com base nas análises efetuadas, compreende-se que o *establishment* de regras e convenções funciona como um dos pilares das lógicas institucionais que este está ligado tanto à questão do comportamento de uma sociedade, quanto das organizações e como estas atuam (Meyer & Rowan, 1977).

Pode-se inferir que estruturas institucionalizadas levam também a contextos que apresenta o mesmo comportamento em certos setores e organizações. Entende-se, por exemplo, que o mercado de petróleo brasileiro e suas regras, bem como eventuais mudanças, apresentam-se controlados pelo governo por meio destas práticas e que estas possuem impactos nas organizações que fazem parte destas.

Eike Batista, em diversos de seus depoimentos, alegou que a história de suas organizações seria diferente caso não tivesse perdido os blocos produtivos que estavam na área do pré-sal (Rotta & Rocha, 2016; SBT, 2018).

Observou-se, adicionalmente, que as empresas do grupo X estavam inseridas no sistema institucional petrolífero brasileiro e, conforme ele mesmo afirmou em diversos de seus depoimentos (Rotta & Rocha, 2016), a primeira de suas intenções era a aquisição e operação nos lotes do pré-sal. Isso pode ser verificado na contratação de ex-executivos da própria Petrobras, conforme seu objetivo primário, o empresário buscava tal *expertise* baseada na obtenção de informação privilegiada sobre legislação, o que ocorria na área, e aproveitamento da própria reserva de mercado criada pela estatal (Dieguez, 2014; Gaspar, 2014).

Tal tipo de atitude pode configurar corrupção corporativa, já que determinados atos corruptos são quebrados em tarefas especializadas na rotina da organização (Ashforth & Anand, 2003). Eike Batista, por exemplo, contratou Rodolfo Landim e Paulo Mendonça, que foram executivos da Petrobras, ou seja, da principal empresa do governo e sua concorrente direta na época, assim como outros gerentes e consultores da mesma, o que gerou tensões entre sua recém-criada empresa e a estatal (Exame, 2014).

No caso de Rodolfo Landim, após ser servidor da Petrobras por 26 anos, em 2006, o executivo pediu exoneração e, em um voo no mesmo ano, acertou com Eike Batista que seria seu sócio por meio de um convite informal que ocorreu no cardápio do próprio avião (Gaspar, 2014). Mesmo existindo suposto conflito de interesse, Rodolfo Landim não cumpriu qualquer prazo entre seu desligamento na Petrobras e seu novo posto na OGX.

Posteriormente, o executivo processou o empresário e pediu US\$ 300 milhões, já que alegava ser sócio e ter direito 1% da EBX e 0,5 da MMX, duas empresas de seu grupo. Na sequência, além de perder a ação, Landim teve que pagar R\$1 milhão de custas do processo.

Depois de toda a mudança na legislação, inclusive no meio do processo de aquisição dos lotes do pré-sal, a OGX acabou operando em águas rasas ou franjas do pré-sal, como a área também é denominada, o que mostra que mesmo agindo conforme o que era baseado nas lógicas estabelecidas pelo governo, como ele mesmo dizia, foi considerado “carta fora do baralho (BBC News Brasil, 2019)”.

Entretanto, mesmo não mais possuindo a produtividade anteriormente indicada, Eike, por meio da OGX, fez 55 comunicados ao mercado sobre a descoberta de petróleo ou afirmando que o produto poderia ser comercializado. Tudo isso sem levar em consideração a real potencialidade da região, já que não conseguia verificar se ela existia, segundo suas próprias palavras (CVM, 2014).

Eike Batista comentava que a área explorada tinha alta produtividade, fácil extração e baixo custo. Pode-se notar conforme o processo da CVM que já haviam indícios de que a área apresentava problemas (CVM, 2014, p.11) que:

Na apresentação de suas conclusões à diretoria executiva em 24.09.2012, o Grupo de Trabalho (GT) confirmou o cenário desfavorável apresentado pela área de reservatórios, com a redução de 94% das estimativas iniciais de volume de óleo recuperável. Deste modo, a administração da OGX já possuía, em setembro de 2012, a informação de que as estimativas dos volumes de óleo e gás dos Campos, inicialmente divulgadas ao mercado, não mais encontravam respaldo dentro da própria Companhia, visto que o GT havia concluído pela redução substancial de seus valores.

De acordo com as análises efetuadas, entendeu-se que o empresário sabia da improdutividade da área e, mesmo assim, gerou otimismo inflando as ações da empresa, tanto que teve sanção de R\$440.780.423,00 aplicada na época. Porém, o valor não foi pago, e encontra-se em negociação com o MPF.

Na época, foi apresentado pela OGX, para a ANP, um documento denominado “Declaração de Comercialidade”. Tal certidão era baseada em um plano de desenvolvimento que seria finalizado para a exploração da região, o que também nunca se concretizou (Dieguez, 2014; Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Examinando a questão das lógicas institucionais pela ótica do mercado Friedland e Alford (1991), percebe-se que os próprios analistas da época recomendavam as ações da empresa. Em seu relatório, o Banco Bradesco (2009, p.1), por exemplo, chamava a OGX de “Uma estrela em ascensão” e afirmava que “A OGX é, em nossa opinião, uma oportunidade única no setor de petróleo e gás acontecendo no lugar certo (Brasil) e na hora certa”. Alguns pontos chamam a atenção e visavam trazer tranquilidade ao mercado:

Tabela 17

Validação das atividades do grupo X por agentes do mercado financeiro

| Fase de exploração | Possíveis atrasos |
|--|--|
| Tendo em vista a fase em que se encontra a OGX, o principal risco a ser considerado é: qual a probabilidade de uma descoberta de 4,8 bilhões de barris de óleo e equivalentes (BOE). Apesar do fato de a resposta ser essencialmente técnica, essa estimativa equivale a uma probabilidade ponderada de 27,7% de descoberta de | A segunda questão, a nosso ver, é o risco de atraso nos processos de exploração e desenvolvimento. Quanto à exploração, a análise sísmica está dentro do cronograma previsto e a empresa já contratou as sondas de perfuração. É importante notar que a companhia está trabalhando em águas rasas, um |

| | |
|--|---|
| <p>petróleo aplicada ao potencial de petróleo apurado pelo estudo de viabilidade da consultoria DeGolyer e MacNaughton. Em conversas mantidas com a OGX, nos pareceu claro que, com base na experiência dos seus quadros técnicos, a empresa estima um total mais alto. Os blocos da companhia estão próximos aos blocos em produção da Petrobras e, além disso, a Petrobras vem apresentando uma alta taxa de êxito nos últimos anos no Brasil: uma média de 51,4% no período 2004-2008. No que se refere à atividade de exploração, entre 1998 e 2006, período em que a Petrobras perfurou 681 poços, a estatal atingiu uma taxa geral de sucesso de 31%. (É importante mencionar, também, que a consultoria que realizou o estudo para a OGX emite a certificação para a Petrobras e, portanto, tem uma extensa experiência nesta área. Por este motivo, em nossa opinião é significativa a probabilidade de que esta estimativa se confirme). (p.2)</p> | <p>nicho para o qual há disponibilidade de equipamentos. Mesmo com relação ao desenvolvimento, a tecnologia específica para águas rasas é amplamente difundida, com risco operacional mais baixo e não prevemos problemas com disponibilidade de tecnologia, fornecedores ou equipamentos (p.2).</p> |
| <p style="text-align: center;">Custos e valores</p> <p>Outro ponto importante para o caso de investimento da companhia é o risco do preço do petróleo e do gás. Em vista da volatilidade observada nos preços do petróleo e do gás nos últimos anos, <u>em nossa opinião, a OGX está em uma situação confortável. Em primeiro lugar porque a companhia deve começar a vender o petróleo em 2011 e o gás em 2014. Até lá, segundo nossas estimativas, os preços do petróleo já se terão recuperado dos níveis atuais.</u> Nossa projeção de curva de petróleo, em termos reais, é: US\$ 58/barril em 2009, US\$ 65/barril em 2010 e US\$ 70/barril de 2011 em diante. É importante mencionar, também, que o petróleo e o gás explorados em águas rasas têm custos baixos. O custo de desenvolvimento da companhia deve ser cerca de US\$ 2,5/bbl e as despesas operacionais, aproximadamente US\$ 8/bbl. (p.2)</p> | <p style="text-align: center;">Demanda</p> <p>E vemos também a demanda como uma questão crucial. Quando consideramos o anúncio da Petrobras de um enorme salto na produção de 2009 a 2020 e o crescimento adicional a ser atingido pelas demais competidoras deste mercado, uma questão natural que emerge ao observarmos o agressivo plano da OGX é: haverá demanda suficiente para um volume tão grande de petróleo e gás? No que se refere ao petróleo, a capacidade global tem tido uma diminuição natural de 5 milhões de bpd por ano (2,5x a atual capacidade da Petrobras), <u>o que nos deixa tranquilos em relação à demanda futura do mercado.</u> Quanto ao gás, observamos uma situação diferente, pois entendemos que, embora no Brasil atualmente o gás tenha uma demanda reprimida, não somente para o setor industrial, porém também para geração de energia elétrica, seria necessário um intenso desenvolvimento do mercado doméstico para absorver a produção futura. (p.3)</p> |

*Grifo Nosso

Fonte: Adaptado de informativo de investimento do Bradesco (2009, p.2 e 3)

Práticas semelhantes também estavam na seguinte notícia “O BB Investimentos iniciou a cobertura dos papéis da OGX, empresa de petróleo do grupo EBX, com recomendação de compra. O banco enaltece a ampla tecnologia disponível para a exploração de blocos em terra e em águas rasas, além do sucesso nos resultados exploratórios obtidos até o momento na parte sul da Bacia de Campos” (Exame, 2010). Adicionalmente, destaca-se o trecho:

A Itaú Corretora reiterou nesta segunda-feira (6) sua recomendação de compra para os ativos da OGX (OGXP3). O preço-alvo para os ativos ao final de 2009 ficou em R\$ 1.315,00 cada. Segundo o banco, suas estimativas foram baseadas no potencial crescimento do desempenho da companhia (InfoMoney, 2009). *Grifo Nosso

Demonstra-se como, aparentemente, o próprio mercado financeiro validava e incentivava práticas corruptas das empresas do grupo X. Misangyi et al. (2008) citam que o mesmo ocorreu na Ex-União soviética que tentou privatizar várias empresas para evitar a corrupção corporativa sistemática, associada à questão pública, porém o efeito não foi animador, sendo que as práticas ilícitas assolaram o país.

Depois da mudança na legislação, problemas com a exploração e outras questões na OGX envolvendo fraudes e em outras empresas do grupo, houve um efeito dominó da holding, já que as empresas, além de possuírem participação entre si, tinham negócios interligados. Com isso, se uma não tivesse produção, a outra acaba ficando prejudicada.

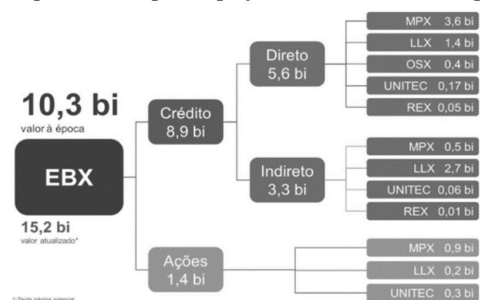
Segundo Gaspar (2014), a empresa sempre teve diversos conflitos, começando com questões governamentais desde sua criação, já que dois ex-ministros, Pedro Malan (ex-ministro da Fazenda de 1995 até 2003) e Rodolpho Tourinho (ex-ministro de Minas e Energia de 1999 até 2001) foram os primeiros a serem chamados para o Conselho de Administração da Empresa, porém outras complicações foram surgindo.

Outro ponto, relacionado às finanças, ocorreu porque Eike Batista havia dado como garantia de sua própria pessoa física R\$ 2,3 bilhões para conseguir empréstimos junto ao BNDES. O grupo X trabalhava com garantias internas ou corporativas sem detalhamento específico, conforme especificam Rotta e Rocha (2016), relatando que mesmo na CPI do BNDES não tiveram acesso aos dados, considerados informações sigilosas. Sobre esta situação apresenta-se o seguinte trecho:

Muito se diz sobre a necessidade de abertura da caixa-preta do BNDES. Seria a maneira de revelar a verdade a respeito de tratativas e acordos espúrios que redundam nos bilionários empréstimos feitos nas empresas escolhidas como candidatas a se tornarem “campeãs nacionais” – casos da JBS/Friboi dos irmãos Batista, da telefônica Oi, do grupo Bertin, do grupo EBX de Eike Batista [...]. Levy (ex-ministro) não conseguiu atender os pedidos do governo para abrir a caixa-preta do banco estatal porque a pressão de funcionários do BNDES em não permitir isso era muito grande. Simples assim. Há incontáveis burocratas de carreira envolvidos até o osso em esquemas, além de documentos que lastreiam tais negociações estarem classificados como secretos – 15 anos de sigilo [...] (Coelho da Silva & Tognolli, 2019, p. 6,7).

Em outras situações, como o caso da AUX, a empresa era utilizada como garantia da EBX pelo valor de US\$ 1,5 bilhão. Outra questão alinhada ao sistema institucional e a possíveis desvios junto às empresas do grupo X e à participação governamental ocorreu por meio do BNDES. Segundo a própria instituição, o banco era financiador e acionista do grupo X ao mesmo tempo, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 6
Empréstimos e participações do BNDES no Grupo X



Fonte: Adaptado de BNDES (2020)

Em diversos depoimentos na CPI, os empréstimos eram garantidos por bancos privados e eram de infraestrutura nacional (BNDES, 2020; Rotta e Rocha, 2016). Entretanto, não fica claro em trechos das entrevistas do empresário como estas instituições analisavam e ofereciam as garantias. A seguir alguns dos questionamentos feitos sobre os empréstimos:

Tabela 18
CPI do BNDES ao grupo X

| Questionamentos CPI sobre a OGX | |
|--|---|
| Perguntas | Respostas |
| <p>“Entendo que deve haver uma preocupação também com as fianças bancárias. Bancos em cujo capital há recursos Públicos como caso do BNDES e que atuaram como garantidores dessas operações. Qual o interesse dos bancos em conceder garantia desse vulto as empresas em início de atividade como estava a empresa de vossa excelência? E quais são as condições de ressarcimento oferecidas no caso de execução da fiança?”</p> | <p>“Essencialmente o volume de capital de risco que eu mesmo estava injetando. O investidor, o executor colocam o seu capital de risco. Então esse Capital é 30, 40% do projeto, e o banco se sente confortável. Em segundo o próprio corpo técnico do banco faz uma avaliação da qualidade do projeto, esse projeto aqui, no caso da MPX, da ENeva, temos recebíveis aqui, de 20 bilhões de reais. Então temos recebíveis aqui, são várias linhas de garantias extraordinárias, para projetos extraordinários para o Brasil. A decisão do banqueiro fica fácil. No contexto ele vê meu capital lá dentro meus avais de todos os meus ativos porque o cara não vai dar dinheiro?”</p> |
| <p>“Então a fiança seria o próprio empreendimento?”</p> | <p>“Não o empreendimento, mais o meu aval e meus outros ativos os bancos pegaram todos os meus ativos como garantia. No fundo como um grupo A EBX era controladora de até 70% das empresas listadas em bolsa. Então a garantia era dada de tudo. Então no fundo quando o colapso acontece por causa da OGX, tudo colapsa. Tudo e você tem que tudo foi levado em garantia nos últimos dois anos não provocaram um problema financeiro no Sistema Nacional porque nós todos temos novos capitais de grupos capazes das garantias necessárias dos bancos privados e o BNDES.”</p> |

Fonte: Adaptado de (Câmara dos Deputados, 2015; Rotta & Rocha, 2016)

A trajetória de Eike Batista tanto de aquisição de recursos em bancos públicos, quanto de confiança junto a políticos, foi marcada por doações a partidos diversos. Tais contribuições foram, de acordo com a pesquisa dos anos de 2006 a 2012, totalizando R\$ 12,6 milhões

declarados em espécie segundo seus depoimentos.

O empresário declarou em 2015 que não devia mais nada ao BNDES referente a empréstimos obtidos e que não havia dado prejuízo nenhum à instituição. Entretanto, como suas ações, que já chegaram a ser avaliadas a R\$23,28 em 2013 antes da falência da empresa, foram avaliadas a R\$0,17 e o banco de fomento era investidor de suas empresas, entende-se que houve prejuízo ao erário nacional, por meio dos investimentos que foram feitos nas empresas de Eike Batista (Gaspar, 2014; Moreno, 2014).

Outra questão que revela a fragilidade do sistema, ocorrida na época, é que empresário, adquiriu os blocos de exploração em águas profundas, ainda enquanto tecnicamente não podia atuar na área do pré-sal. Isso ocorreu porque era necessária uma licença do tipo “A”, destinada a água profundas, porém o mesmo só tinha uma do tipo “B” destinada a águas rasas e mesmo, desta maneira, foi habilitado (InfoMoney, 2012).

Entretanto, por meio de um consórcio com outras operadoras estrangeiras, a OGX conseguiu manter a sua operação até 2012, quando conseguiu a autorização do tipo “A”, que poderia ser utilizada. Porém, tecnicamente nunca atuou em áreas profundas ou ultra profundas, já que eram as áreas do pré-sal e foram as que tiveram os blocos retirados pelo governo (InfoMoney, 2012).

Eike Batista também denotou extrema confiança ao criar a empresa e abrir o capital da mesma logo em seguida, o que é incomum para empreendimentos neste estágio do ciclo de vida. Nota-se a questão da institucionalização do sistema no discurso do empresário quando este diz, em um programa de TV exibido em 2010, para Charlie Rose (Espiral Positiva, 2010), que ele já era parte do *establishment* brasileiro. Entende-se que, com isso o empreendedor, funda a OGX e abre o seu capital, incentivado pelo próprio sistema.

O empresário afirmava que seus recursos e ativos haviam se tornado peças estratégicas do pensamento político e que já não era mais tão simples deixar de fazer parte do sistema. Eike Batista entendia que suas empresas fariam parte do próprio processo de mudança de regras que estavam acontecendo em relação a questão da exploração do petróleo no Brasil (Moreno, 2014).

Nota-se também que Eike Batista usa a mesma fala quando perguntado, sobre recursos que utilizou como garantia, ligados ao colapso iniciado pela OGX e que julga parte do sistema de infraestrutura nacional. Na CPI de 2017, por exemplo, o empreendedor diz que não queria causar uma comoção, um caos, no sistema financeiro do Brasil e que para isso ele mesmo foi buscar parceiros internacionais, para salvar o país (Alcolumbre & Rocha, 2018).

Entende-se aqui, novamente que o empresário, via-se como uma das lógicas do mercado brasileiro, e mesmo tendo falhado, já que suas empresas acabaram por não perseverar, o mesmo

ainda se apresenta como um possível salvador do mercado financeiro nacional.

Seguindo a combinação dos estudos de lógicas institucionais e os que aliam o entendimento do ambiente institucional à possibilidade da fraude a esta questão (Ashforth et al., 2008; Anand et al., 2004) foi possível entender que são necessárias diversas condições para que alguns comportamentos, no caso aqui que envolvem ilícitos, sejam institucionalizados.

Aliados a estes conhecimentos, as teorias substantivas geradas por meio de novos elementos teóricos no caso Eike Batista sob a luz das lógicas institucionais podem ser vistas a seguir:

Tabela 19

Proposta de novos elementos teóricos – Caso Eike Batista sob a luz das lógicas institucionais

| Categorias | | |
|--|--------------------|---|
| Novos elementos teóricos | | |
| Mercado petrolífero brasileiro | Mercado | Corrupção Corporativa financeira |
| Subcategorias (constructos) | | |
| Forma de controle mercadológica exclusiva Apresentação do mercado petrolífero nacional; | Reforço da imagem; | Informação privilegiada; Mão de obra especializada; |

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As lógicas institucionais aqui partem das premissas propostas por Friedland e Alford (1991), localizadas em um contexto social ou de indivíduos moldados e transformados institucionalmente.

Entende-se que existe uma influência em que os atores que convivem em um ambiente organizacional são influenciados e influenciadores pelo contexto em que coabitam, no caso específico o ambiente petrolífero brasileiro e as regras que o permeavam. Foram observadas eventuais relações de poder, *status* e formas de dominação presentes nas lógicas institucionais Thornton et al. (2012) e que ocorreram no caso do empresário e das empresas do grupo X.

Delimitaram-se, então, como novos elementos, na geração de teorias substantivas, inicialmente os ligados as lógicas do sistema. Tais componentes estavam associados à questão do mercado petrolífero brasileiro e a sua forma de controle mercadológica exclusiva explorada na mudança da legislação e outras fontes (Dieguez, 2014; EBPR, 2018; Gaspar, 2014).

Partindo das considerações, sugere-se que o empresário perdeu blocos, teoricamente produtivos, para a União, sendo que na sequência ocorreriam outras mudanças na legislação que prejudicariam a OGX e a própria exploração na área. Compreendeu-se que houve impactos decisivos no *establishment* de regras e convenções, o que é um dos pilares das lógicas institucionais (Thornton & Ocasio, 2008; Thornton et al., 2012).

O empresário, mesmo perdendo áreas produtivas, continuou sendo validado por agentes do mercado (Bradesco, 2009; Exame, 2010; InfoMoney, 2009), tendo o reforço de sua imagem

frente ao mercado. O empresário ainda fez 55 comunicados que geraram excesso de otimismo no mercado. Entretanto, foi punido por estes em posterior PAS da CMV (CVM, 2014).

Antes do processo de quebra do *establishment das regras*, o próprio Eike Batista já havia feito uma manobra no próprio sistema. O empresário contratou executivos de sua concorrente, bem como ex-ministros, o que pode ser entendido como corrupção corporativa financeira (Misangyi et al., 2008). Tais colaboradores detinham e utilizavam informações privilegiadas sobre legislação e outras questões relativas às reservas de petróleo.

O recrutamento de executivos e o uso da informação privilegiada caracterizou o elemento teórico denominado como corrupção corporativa nas lógicas institucionais. Tal item foi inserido uma vez que Eike Batista utilizou a reserva de mercado, tanto pelo conhecimento agregado, quanto pelas informações que estes possuíam.

4.6 CONCLUSÕES

O objetivo foi apresentar os principais aspectos da fraude financeira observados à luz das lógicas institucionais no caso Eike Batista e das empresas do Grupo X. Tal propósito foi considerado por meio da questão de pesquisa que visou entender quais eram os principais aspectos da fraude observados à luz das lógicas institucionais no caso Eike Batista e das empresas do Grupo X.

Pôde-se compreender diversos pontos tanto relacionados com o empresário, quanto de suas organizações, bem como o próprio sistema em que atuam. Partindo desse entendimento destacaram-se alguns pontos como o mercado em um papel de sistema econômico, a própria institucionalização cultural, ou seja, a definição de regras ocorridas no ambiente que permitem ou coíbem determinado comportamento.

Foram adquiridos, por exemplo, 21 lotes de concessão de exploração de petróleo por meio da OGX, em 2007. Tal operação ocorreu em um ambiente de ampla institucionalização legal, uma vez que havia o monopólio da Petrobras, o qual perdurou até 1997. Somente no ano de 1998 houve a cessão onerosa do petróleo no Brasil, ou seja, possibilidade de exploração a outras empresas. Porém, mesmo em um ambiente amplamente institucionalizado Eike Batista conseguiu fundar uma empresa em 2006, abriu o capital em 2007 e participar de um dos primeiros leilões do pré-sal.

Observou-se também que ex-ministros, bem como como funcionários de carreira da Petrobras, foram chamados para compor seu quadro de Conselheiros de Administração e para desempenhar funções de executivos na OGX, respectivamente. O grupo também fez

empréstimos que eram obtidos por meio de bancos públicos, depois de doações a partidos políticos, entre outras questões que apontam eventuais problemas com recursos públicos e possível tráfico de influência.

Eike Batista ainda se apresentava como uma parte integrante das mudanças que aconteceriam no Brasil e que ele mesmo salvou parte do sistema financeiro nacional quando buscou conglomerados que pudessem assumir suas empresas com problemas.

A pesquisa possui visão diferenciada e apresentou não só o empresário e as empresas do grupo X ligadas à questão da fraude, porém também o sistema em que operavam como parte do ilícito. Adicionalmente mostrou o estabelecimento de regras, a própria cultura e outras características inerentes ao país e culminaram para o acontecimento da fraude.

Neste artigo emergiram como categorias substantivas, em primeiro lugar, a forma de controle mercadológica exclusiva ou ainda a apresentação do mercado petrolífero nacional que foi denominada – mercado petrolífero brasileiro. Tal elemento destacou o funcionamento deste ambiente, e por mais que o empresário Eike Batista e a OGX tenha tentado operar neste, acabaram sendo dominadas pelas lógicas já estabelecidas.

O reforço da imagem do empresário e de suas empresas foi concebido pela categoria denominada mercado, em que instituições financeiras mesmo sem qualquer evidência ainda respaldavam e afirmavam investimentos deveriam ser feitos nas empresas do grupo. A corrupção corporativa foi outra categoria descoberta e se caracterizou por meio de uso extensivo de mão de obra especializada e informação privilegiada.

Como limitações, por operacionalização apresentou-se um caso ocorrido no próprio ambiente brasileiro, em um período específico, facilitando acesso e análise da legislação, evidências e interpretação do caso. Porém, entende-se que a fraude assola outras nações, com regras e outras formas de atuação, o que pode limitar os achados, já que estes estão ligados a cada contexto analisado.

Sugere-se assim, para pesquisas futuras, que outras nações e formas de abordagem sejam empregadas. A utilização de outras abordagens metodológicas também poderá contribuir para o melhor entendimento e evidenciação da fraude corporativa financeira no contexto das lógicas institucionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo geral realizar um estudo do comportamento antiético de gestores, especificamente no caso de Eike Batista e das empresas do grupo X, sob a lente da GT. Tal finalidade foi com base no questionamento sobre o comportamento antiético dos gestores envolvidos em escândalos corporativos e financeiros.

A proposta de tese, baseada na GT é diferenciada pela aplicação do método, com a abordagem qualitativa, sendo pouco explorada na área de Ciências Sociais Aplicadas, que começa com a observação dos dados e sem o teste de hipóteses.

Na GT o pesquisador é o foco da pesquisa, porque ele faz parte do ambiente, observando o que está acontecendo, e entendendo como os dados se modificam e, assim, deve ser aplicada para situações em evolução (CHARMAZ, 2006).

A tese proposta teve como foco a análise do fenômeno da corrupção corporativa financeira sob diferentes óticas: a do indivíduo, a da empresa corrupta e a do sistema, também chamada de lógicas institucionais. Buscou-se mostrar que é preciso entender o indivíduo, mostrar o contexto em que ele atua e o ambiente institucional. Neste caso, é considerado o próprio país em que se desenvolvem as práticas corruptas.

O objetivo da primeira pesquisa foi compreender as características individuais ligadas à fraude financeira e ao comportamento antiético no caso Eike Batista. Foi possível observar, em um nível micro, as características do indivíduo, aliadas à TTF que auxiliaram na construção dos códigos da pesquisa.

O empresário prometia riquezas para o país que jurava amar, afirmando também trabalhar como um soldado para a pátria. Entretanto, todo o seu império colapsou e com ele as empresas foram vendidas, levando a perdas para o sistema econômico brasileiro e acionistas, uma vez que seis de suas organizações eram de capital aberto.

Eike Batista criava desculpas, mostrava traços de megalomania, mas também tinha questões não resolvidas com o pai e outros pontos que ajudam a entender o seu desenvolvimento como um dos empresários mais ricos do mundo, e que mesmo assim, o fez perder praticamente toda a sua fortuna avaliada em mais de US\$ 34,5 bilhões.

O objetivo do segundo artigo foi entender as práticas da organização de indivíduos corruptos no caso Eike Batista. Aqui o nível macro foi abordado, já que se entendia que não só as características individuais devem ser observadas, mas de forma generalizada, ou seja, em relação à organização. O empreendedor não só fraudou, mas corrompeu e teve problemas com seus ex-executivos e permitiu que suas organizações fossem corrompidas.

O segundo artigo mostrou o conceito de crime de colarinho branco, que mesmo discutido desde os anos 1945, ainda possui dificuldades na sua tipificação. Eike Batista, por exemplo, apesar de ter sido preso duas vezes, não ficou em cárcere, justamente pelo impasse na tipificação dos crimes cometidos por ele e por outros em suas organizações.

O objetivo do terceiro artigo foi evidenciar os principais aspectos da fraude financeira observados à luz das lógicas institucionais no caso de Eike Batista e das empresas do Grupo X. O que se buscou compreender eram questões tanto relacionados com o empresário, quanto de suas organizações, bem como o próprio sistema em que atuavam.

Eike Batista, que atuou por mais de vinte anos no ramo de mineração, tentou adquirir lotes do pré-sal no petróleo brasileiro. Tal operação ocorreu em um ambiente de ampla institucionalização legal, uma vez que havia o monopólio da Petrobras, o qual perdurou até 1997. Porém, o empresário, assim como várias empresas multinacionais, acabou não tendo sucesso na operação, o que o levou a ter dificuldades de caixa.

Além das dificuldades financeiras que não eram reveladas nas DFs, mesmo a OGX sendo uma empresa de capital aberto, o empreendedor passou por outros problemas que foram posteriormente investigados tanto pela CVM, quanto por CPIs.

Entre outros atos, foram contratados executivos da Petrobras, empresa concorrente à OGX, o que pode configurar corrupção corporativa, uma vez que tais colaboradores detinham e utilizavam informações privilegiadas sobre legislação e outras questões relativas às reservas de petróleo que estavam sendo negociadas.

Adicionalmente, Eike Batista, de forma fraudulenta, mesmo operando em águas rasas, praticamente improdutivas, o que foi confirmado na pesquisa, passou a anunciar ao mercado financeiro que haveria petróleo em breve. A CVM abriu processo com instauração de multa, o que até o momento não aconteceu. Compreendeu-se que o sistema foi propício para a fraude, mas também conivente, porque medidas mais duras não foram aplicadas de forma completa para coibir tais comportamentos.

A pesquisa avança nos estudos da área de Ciências Sociais Aplicadas, especificamente de Ciências Contábeis, por apresentar o fenômeno da fraude financeira pela ótica da GT sob o aspecto de tempo longitudinal.

Foram analisadas mais de 30 horas de áudio, materiais secundários diversos e outros que permitiram entender como a fraude funciona sob diferentes formas e mostram *insights* que buscam auxiliar a mitigar tal questão.

Tais *insights* são apresentados pela inserção de novos elementos teóricos que emergiram pelo uso da GT, no caso do indivíduo. As categorias derivadas da análise substantiva e que

emergiram foram da (1) vantagem competitiva pelo uso da influência do seu pai (2) permissividade por prêmios e incentivos dados aos seus executivos e (3) solicitude ou voluntariedade por parte de Eike Batista como indivíduo que fraudava e parece colaborar com órgãos de investigação.

Por sua vez, novos elementos foram apresentados também na questão da empresa corrupta, representada pelo *modus operandi* das organizações X que tinham a sua própria Engenharia Financeira, termo esse cunhado para práticas ilícitas.

Outro elemento apresentado foi das companhias *offshore* que podem ser usadas como uma forma de elisão fiscal. Porém, nas empresas do grupo X, essas organizações eram utilizadas para evasão e para práticas ilícitas e foram agregadas na subcategoria de retroalimentação do sistema. Por fim, houve o reconhecimento da categoria de tráfico de influências por meio das doações recebidas e pagas.

Finalmente, emergiram novos elementos observados nas lógicas institucionais. A primeira categoria observada foi de lógicas do sistema ou ainda as leis, normas e outras questões de regulamentação do mercado petrolífero brasileiro e do monopólio estatal da Petrobras. Outro componente proposto foi dos mecanismos de mercado, cuja subcategoria pode ser exemplificada pela legitimação do negócio. Tal elemento mostra as empresas do Grupo X sendo validadas mesmo sem provas de viabilidade financeira do negócio.

A corrupção corporativa financeira nas lógicas institucionais foi o último elemento observado por meio do uso de informação privilegiada que ocorria com a contratação de mão de obra especializada de ex-Ministros e ex-executivos da concorrente de Eike Batista.

Entende-se que a tese contribui, de forma teórica, para a questão da fraude corporativa financeira, tanto em relação ao seu entendimento, quanto em aspectos de prevenção e correção dos ilícitos.

Por sua vez, para a sociedade, de forma geral, a tese apresentou-se como oportunidade de melhoria para normas e regras no contexto dos ilícitos. Estes têm seus elementos incorporados à legislação como, por exemplo os próprios PAS, discussões de CPIs entre outras formas contábeis e legislativas.

REFERÊNCIAS final

- Albrecht, C., Holland, D., Malagueño, R., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2015). The role of power in financial statement fraud schemes. *Journal of Business Ethics*, *131*(4), 803–813. doi: 10.1007/s10551-013-2019-1 (Original work published)
- Albrecht, W. S., Hill, N. C., & Albrecht, C. C. (2006). The ethics development model applied to declining ethics in accounting. *Australian Accounting Review*, *16*(40), 30–40. doi: 10.1111/j.1835-2561.2006.tb00323.x (Original work published)
- Alcolumbre, D., & Rocha, R. (2018). *Relatório final da CPI BNDES*. Brasília. Retrieved from <https://static.poder360.com.br/2018/03/relatorio-cpi-bndes.pdf> (Original work published)
- Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, *18*(2), 39–53. doi: 10.5465/ame.2004.13837437 (Original work published)
- ANP. *Resolução CNPE Nº 6, DE 8.11.2007*. , (2007).
- Antunes, A. (2011). Eike Batista's 10 Simple Rules For Becoming A Billionaire. Retrieved October 8, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2011/12/06/eike-batistas-10-simple-rules-for-becoming-a-billionaire/> (Original work published)
- Antunes, A. (2013). Brazil's Eike Batista, onetime the world's 7th richest, is no longer a billionaire. Retrieved October 8, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/andersonantunes/2013/09/02/brazils-eike-batista-onetime-the-worlds-7th-richest-is-no-longer-a-billionaire/> (Original work published)
- Ary, D., Jacobs, L. C., Razavieh, A., & Ary, D. (2010). *Introduction to research in education* (8th ed). Belmont, CA: Wadsworth. (Original work published)
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 1–52. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25001-2 (Original work published)
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 670–684. doi: 10.5465/AMR.2008.32465714 (Original work published)

- Atkinson, P., & Coffey, A. (1997). Analysing documentary realities. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, method, and practice*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. (Original work published)
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. de A. (2000). Grounded Theory. In *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos (2a. Ed.)*. Editora Saraiva. Retrieved from <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3235201> (Original work published)
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education, 31*(2), 101–119. doi: 10.1080/0305724022014322 (Original work published)
- Batista, E., & Dávila, R. (2011). *O X da questão*. Rio de Janeiro, RJ: Primeira Pessoa. (Original work published)
- Baucus, M. S. (1994). Pressure, opportunity and predisposition: A multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management, 20*(4), 699–721. doi: 10.1016/0149-2063(94)90026-4 (Original work published)
- BBC News Brasil. (2019). *Memórias de Eike sobre prisão: Zona sul consome drogas e quem paga o pato são pobres*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=BO1qmD098tg&t=42s> (Original work broadcast)
- Belski, W. H. (2003). “A few bad apples in the bunch?”: A post-Enron examination of the business student ’ s perception of the prestige of the accounting profession. *New Accountant, 7*(18). (Original work published)
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1990). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books. (Original work published)
- Bevan, D., & Carrascoso, A. C. S. (2017). Grounded Theory in business ethics. In P. H. Werhane (Ed.), *Cambridge handbook of research approaches to business ethics and corporate responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press. (Original work published)
- Bianchi, E. M. P. G., & Ikeda, A. A. (2008). Usos e aplicações da Grounded Theory em Administração. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 6*(2). Retrieved

- from <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21521> (Original work published)
- Blankfeld, K. (2015). Brazilian Whacks: Eike Batista and Brazil's unfulfilled potential. Retrieved October 8, 2019, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/kerenblankfeld/2015/03/03/brazilian-whacks-eike-batista-and-brazils-unfulfilled-potential/> (Original work published)
- BNDES. (2020). O BNDES e o Grupo X. Retrieved December 19, 2019, from BNDES Aberto website: <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/grupo-x/> (Original work published)
- Boeira, S. L., & Vieira, P. F. (2010). Estudos organizacionais: Dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. Barbosa da Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2 edição). São Paulo: Saraiva. (Original work published)
- Bradesco. (2009). *Bradesco Relatório*. (Original work published)
- Braithwaite, J. (1989). Criminological theory and organizational crime. *Justice Quarterly*, 6(3), 333–358. doi: 10.1080/07418828900090251 (Original work published)
- Brasil. *Lei Nº. 2.004, de 03 de Outubro de 1953.* , (1953).
- Brasil. *Lei Nº. 6.404, de 15 de Dezembro de 1976.* , (1976).
- Brasil. *Lei Nº 7.492, de 16 de Junho de 1986.* , (1986).
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil.* , (1988).
- Brasil. *Lei Nº. 9.478, de 06 de Agosto de 1997.* , (1997).
- Brasil. *Lei Nº. 12.351, de 22 de Dezembro de 2010.* , (2010).
- Burney, L. L., Radtke, R. R., & Widener, S. K. (2017). The Intersection of “Bad Apples,” “Bad Barrels,” and the Enabling Use of Performance Measurement Systems. *Journal of Information Systems*, 31(2), 25–48. doi: 10.2308/isys-51624 (Original work published)
- Câmara dos Deputados. (2015). *CPI do BNDES toma depoimento de Eike Batista*. Brasília. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=UgQ4CIWokPg&t=1696s> (Original work broadcast)
- Câmara dos Deputados. (2019). *CPI do BNDES toma depoimento de Eike Batista*. Brasília. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=IKvy2dCESmA&t=7590s> (Original work broadcast)

- CFC. *Resolução CFC Nº. 1.207/2009.* , (2009).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London ; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. (Original work published)
- Coelho da Silva, B., & Tognolli, C. (2019). *A caixa preta do BNDES: Como o dinheiro público abasteceu Cuba, Venezuela, Angola e a JBS USA*. São Paulo: Matrix. (Original work published)
- Cohan, J. A. (2002). “I Didn’t Know” and “I Was Only Doing My Job”: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron’s Information Myopia. *Journal of Business Ethics*, (40), 25. doi: 10.1023/A:1020506501398 (Original work published)
- Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2010). Corporate fraud and managers’ behavior: Evidence from the press. *Journal of Business Ethics*, 95(SUPPL. 2), 271–315. doi: 10.1007/s10551-011-0857-2 (Original work published)
- Coleman, J. W. (1987). Toward an Integrated Theory of White-Collar Crime. *American Journal of Sociology*, 93(2), 406–439. doi: 10.1086/228750 (Original work published)
- Collin, C., Benson, N., Ginsburg, J., Grand, V., Lazyan, M., & Weeks, M. (2012). *The psychology book big ideias simples explained*. New York: DK Publishing. (Original work published)
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria*. 13(1), 3–21. (Original work published)
- Costa, A. P. P. da. (2011). *Casos de fraudes corporativas financeiras: Antecedentes, recursos substantivos e simbólicos relacionados* (PhD Thesis). Fundação Getúlio Vargas. (Original work published)
- Costa, A. P. P. da, & Wood Jr., T. (2012). Fraudes corporativas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 464–472. doi: dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000400008 (Original work published)
- Cressey, D. R. (1953). *Other people’s money: A study in the social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: The Free Press. (Original work published)
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. (Original work published)

- CVM. (2013a). *Processo Administrativo Sancionador CVM Nº RJ2013/10321*. Retrieved from http://www.cvm.gov.br/sancionadores/sancionador/2015/20150318_PASRJ201310321.html
(Original work published)
- CVM. (2013b). *Processo Administrativo Sancionador CVM Nº RJ2013/10909*. Retrieved from http://www.cvm.gov.br/sancionadores/sancionador/2015/20150318_PAS_RJ201310909.html
(Original work published)
- CVM. (2013c). *Processo Administrativo Sancionador CVM nº RJ2013/13172*. Retrieved from http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/sancionadores/sancionador/anexos/2017/RJ201313172_OSX_Brasil.pdf (Original work published)
- CVM. (2014). *Processo Administrativo Sancionador CVM Nº RJ 2014/0578*. Retrieved from http://www.cvm.gov.br/noticias/anexos/2019/20190527_PAS_CVM_RJ2014_578_voto_diretor_henrique_machado.pdf (Original work published)
- CVM. (2017). *Portal do Investidor*. Retrieved from http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/primeiros_passos/papel_CVM.html (Original work published)
- CVM. (2018). *Processo Administrativo Sancionador CVM Nº 19957.010833/2018-45 (RJ2018/8272)*.
(Original work published)
- Dieguez, C. (2014). *Bilhões e lágrimas: A economia brasileira e seus atores*. São Paulo, SP: Portfolio Penguin. (Original work published)
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. doi: 10.2307/2095101 (Original work published)
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In W. W. Powell & P. J. Dimaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 83–107). Chicago: University of Chicago Press. (Original work published)
- Dobovšek, B., & Slak, B. (2015). Old horizons of organised-white collar crime: Critical remarks about the current definition, development and perceptions of organised and white-collar crime.

- Journal of Financial Crime*, 22(3), 305–317. doi: 10.1108/JFC-03-2014-0013 (Original work published)
- EBPR. (2018). O leilão que demorou 10 anos. Retrieved November 28, 2019, from EBPR website: <https://epbr.com.br/o-leilao-que-demorou-10-anos/> (Original work published)
- Espiral Positiva. (2010). *Entrevista Eike Batista ao Charlie Rose*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=dIES5V3DSaY&t=235s> (Original work broadcast)
- Exame. (2010). Mercado em movimento: BB Investimentos recomenda compra das ações da OGX. Retrieved July 29, 2020, from <https://exame.com/mercados/mercado-movimento-bb-investimentos-recomenda-compra-acoes-ogx-592279/> (Original work published)
- Exame. (2014). A história secreta de todos os homens de Eike. Retrieved October 24, 2019, from EXAME website: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/todos-os-homens-de-eike/> (Original work published)
- Faro, L. C., Pousa, C., & Fernandez, C. (2005). *Conversas com Eliezer*. Rio de Janeiro: Companhia Vale do Rio Doce. (Original work published)
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). The responsibility and accountability of CEOs: The last interview with Ken Lay. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 209–219. doi: 10.1007/s10551-010-0675-y (Original work published)
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87. doi: 10.2307/1251618 (Original work published)
- Filstad, C., & Gottschalk, P. (2012). Characteristics of white-collar criminals: A Norwegian study. *Journal of Money Laundering Control*, 15(2), 175–187. doi: 10.1108/13685201211218199 (Original work published)
- Folha de São Paulo. (2019). Eike Batista é preso por manipulação de mercado e lavagem de dinheiro. Retrieved July 31, 2020, from <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/eike-batista-e-presos-pela-2a-vez-em-desdobramento-da-lava-jato.shtml> (Original work published)
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In P. J. Powell, Walter W., DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in*

- Organizational Analysis* (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press. (Original work published)
- G1. (2015). Veja o que sobrou do império de Eike Batista. Retrieved November 7, 2019, from <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/02/veja-o-que-sobrou-do-imperio-de-eike-batista.html> (Original work published)
- Gaspar, M. (2014). *Tudo ou nada: Eike Batista e a verdadeira história do grupo X*. Rio de Janeiro: Editora Record. (Original work published)
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice*. Harvard University Press. (Original work published)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1971). *Status passage*. Chicago: Aldine, Atherton. (Original work published)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine. (Original work published)
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE. (Original work published)
- Graafland, J. J., & van de Ven, B. W. (2011). The Credit Crisis and the Moral Responsibility of Professionals in Finance. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 605–619. doi: 10.1007/s10551-011-0883-0 (Original work published)
- Holloway, I., & Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345–357. doi: 10.1177/1468794103033004 (Original work published)
- InfoMoney. (2009). Corretora reitera recomendação de compra para OGX, a preço-alvo de R\$ 1.315. Retrieved July 29, 2020, from InfoMoney website: <https://www.infomoney.com.br/mercados/corretora-reitera-recomendacao-de-compra-para-ogx-a-preco-alvo-de-r-1-315/> (Original work published)
- InfoMoney. (2012). OGX recebe licença para operar em águas profundas. Retrieved April 4, 2020, from InfoMoney website: <https://www.infomoney.com.br/mercados/ogx-recebe-licenca-para-operar-em-aguas-profundas/> (Original work published)

- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press. (Original work published)
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366. doi: 10.2307/258867 (Original work published)
- Justiça Federal. (2016). *Processos Nº 0509565-97.2016.4.02.5101 (Pedido de prisão preventiva, temporária, condução coercitiva e intimações), 0509566-82.2016.4.02.5101 (Medida Cautelar de Sequestro) e 0509567-67.2016.4.02.5101 (Pedido de Busca e Apreensão Criminal)*. Rio de Janeiro, RJ. Retrieved from <https://www.conjur.com.br/dl/decisao-rio-janeiro-prisao-sergio-cabral.pdf> (Original work published)
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development* (1st ed). San Francisco: Harper & Row. (Original work published)
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). London, UK: SAGE. (Original work published)
- Leite, F. (2015). Raciocínio e procedimentos da Grounded Theory Construtivista. *Questões Transversais*, 3(6). Retrieved from <http://revistas.unisinos.br/index.php/questoes/article/view/11310> (Original work published)
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi: 10.1177/001872676501800103 (Original work published)
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750–770. doi: 10.5465/AMR.2008.32465769 (Original work published)
- Moreno, F. (2014). *Eike: A derrocada do homem mais rico do Brasil*. São Paulo: Matrix. (Original work published)
- MPF. (2016). *Termo de transcrição*. Retrieved from https://www.valor.com.br/sites/default/files/infograficos/pdf/MPF_EIKE_BATISTA.pdf (Original work published)

- MPF. (2017a). *Denúncia MPF*. (Original work published)
- MPF. (2017b). *Denúncia operação Eficácia*. (Original work published)
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
(Original work published)
- O Dia. (2013). Eike Batista cancela R\$ 20 milhões que injetava por ano nas UPPs. Retrieved November 6, 2019, from O Dia—Rio De Janeiro website:
https://www.odia.com.br/_conteudo/noticia/rio-de-janeiro/2013-08-10/eike-batista-cancela-r-20-milhoes-que-injetava-por-ano-nas-upps.html (Original work published)
- O’Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413. doi: 10.1007/s10551-005-2929-7 (Original work published)
- OGpar. (2013). OGpar. Retrieved November 9, 2019, from
http://www.ogpar.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=50090&conta=28&id=190124
(Original work published)
- Piaget, J. (1932). The moral development of the child. *Kegan Paul, London*. (Original work published)
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008). Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685–709. doi: 10.5465/AMR.2008.32465726 (Original work published)
- Rede TV. (2015). *Mariana Godoy entrevista Eike Batista*. Retrieved from
<https://www.youtube.com/watch?v=hmiNuZ6EOSQ&t=1s> (Original work broadcast)
- Rest, J. R., Narváez, D., Bebeau, M. J., & Thoma, S. J. (1999). *Postconventional moral thinking: A Neo-Kohlbergian approach*. Hoboken: Taylor & Francis. Retrieved from
<http://www.myilibrary.com?id=232340> (Original work published)
- Richards, L. (1999). *Using NVivo in qualitative research*. London: Sage Publications. (Original work published)
- Rotta, D. M., & Rocha, D. J. (2016). *Relatório final da CPI BNDES* (p. 255). Brasília: Câmara dos Deputados. (Original work published)

- Saldanã, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London, UK: Sage Publications Ltd. (Original work published)
- Santos, B. de S. (2001). *Para um novo senso comum: A ciência, o direito e a política na transição paradigmática. Vol. 1: A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência* (3. ed). São Paulo: Cortez. (Original work published)
- SBT. (2018). *Eike Batista—Entrevista Conexão Repórter*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=fxLWC-RnkfU&t=654s> (Original work broadcast)
- Schuessler, K. F. (1954). Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement. *American Journal of Sociology*, 59(6), 604–604. doi: 10.1086/221475 (Original work published)
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25. doi: 10.2307/2086752 (Original work published)
- Senado. *Projeto de Lei do Senado N.º 7401, de 2017.*, (2017).
- Seo, M.-G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. (Original work published)
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed). Thousand Oaks: Sage Publications. (Original work published)
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642. doi: 10.5465/amj.2006.22083020 (Original work published)
- Sutherland, E. H. (1945). Is “White Collar Crime” Crime? *American Sociological Review*, 10(2), 132. doi: 10.2307/2085628 (Original work published)
- Terra. (2019). Eike Batista: História, empresas, filhos, fortuna e mais. Retrieved October 25, 2019, from Terra website: <https://www.terra.com.br/economia/eike-batista-trajetoria/> (Original work published)

- Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 –. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801–843. (Original work published)
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). London, UK: Sage Publications Ltd. (Original work published)
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective—A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford. (Original work published)
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). *Behavioral Ethics in Organizations: A Review* (Vol. 32). doi: 10.1177/0149206306294258 (Original work published)
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, *75*(4), 378–385. doi: 10.1037/0021-9010.75.4.378 (Original work published)
- TV Cultura. (2010). *Eike Batista*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=6rDHBjHixTQ&t=4178s> (Original work broadcast)
- Weja. (2013). Veja fatos e curiosidades da trajetória de Eike Batista. Retrieved November 6, 2019, from <https://economia.uol.com.br/album/2013/03/04/conheca-a-trajetoria-de-vida-de-eike-batista.htm?mode=list> (Original work published)
- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the four elements of Fraud. *CPA Journal*, *74*(12), 38–42. doi: DOI: (Original work published)
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, present and future. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: Sage Publications Ltd. (Original work published)
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. New York, UNITED STATES: Guilford Publications. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bayloru/detail.action?docID=2008479> (Original work published)