



Febrero 2018 - ISSN: 1696-8352

PERCEPÇÃO E REAÇÃO DOS GESTORES AOS FURTOS POR EMPREGADOS DO SETOR DO VAREJO

Nubia Cristina Rodrigues Mapa

Mário Teixeira Reis Neto

Daniel Alves Marques

Universidade FUMEC

nubiamapa@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Nubia Cristina Rodrigues Mapa, Mário Teixeira Reis Neto, y Daniel Alves Marques (2018): "Percepção e Reação dos Gestores aos Furtos por Empregados do Setor do Varejo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2018). En línea:

<http://www.eumed.net/2/rev/oel/2018/02/gestores-furtos-empleados.html>

Resumo

O propósito do estudo é saber como os gestores empresariais avaliam os fatores de contexto dos furtos por empregados. Para isso, objetiva-se validar um modelo de mensuração capaz de explicar este fenômeno. A metodologia é predominantemente quantitativa, por meio de 134 questionários respondidos. Verificou-se que os empregados furtam as empresas mediante a existência de três fatores que compõem uma teoria denominada Triângulo da Violação: a pressão, as oportunidades e a racionalização sobre suas atitudes, corroborando para validação do modelo estabelecido. Os resultados mostram que a maioria dos enquadramentos dos furtos por empregados é por desvio de ativos e que o meio de controle mais eficaz utilizado para descobrir os furtos são os sistemas de segurança. Como formas de mitigação, sugere-se que a prática de bons controles internos alinhada a auditorias e um sistema de remuneração por produção pode minimizar os prejuízos das instituições. Os principais achados da pesquisa referem-se a um setor importante da economia brasileira que é o varejo e pode auxiliar os gestores a conduzir processos de minimização de ocorrências investindo em sistema de segurança que inibam os empregados de cometer desvios de ativos. Pesquisas futuras são necessárias para confirmar ou refutar os achados deste estudo em diferentes localidades e setores econômicos. Também é necessário identificar as características de empresas que não sofreram furtos por empregados, podendo incluir construtos como práticas de contratação de funcionários, características da empresa, controles internos, entre outros. Sugere-se ainda estudar na perspectiva das variações do triângulo da fraude disponíveis na literatura.

Palavras-chave: furtos por empregados; triângulo da violação; percepção gerencial.

Abstract

The study aimed to understand the profile of retail fraud (theft) and how business managers evaluate the context factors of the thefts. It was sought to validate a measurement model able to explain the phenomenon. The methodology is quantitative, using structural equations, through 134 answered questionnaires. It was verified that employees steal the companies mainly due to the existence of two factors: the opportunities and the rationalization about their attitudes, corroborating for the validation of the established model. The results show that the majority of thefts per employee are by misappropriation of assets and that the most effective means of control used to detect thefts are security systems. The perception of thefts by managers arises when the employee is faced with an opportunity to commit the crime. The main findings are in an important sector of the economy, the

retail, and they can help managers to conduct processes of minimization of occurrences by investing in security systems that inhibit employees from committing deviations. Future researches are needed to confirm or refute the findings of this study in different localities and economic sectors, in addition to identifying characteristics of companies that have not been robbed by employees, or even to study the subject from the perspective of the fraud triangle variations, available in the literature.

Keywords: Theft by employees; Fraud triangle; Managerial perception.

1. Introdução

A questão de fraudes nas organizações é um problema global. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2016) apresenta, em seu relatório de 2016, dados de 2410 casos de fraude empresariais no mundo, que demonstram como o problema afeta sobremaneira as organizações. Segundo estimativa das empresas pesquisadas no relatório, cerca de 5% da receita média anual é perdida com esquemas fraudulentos, o equivalente a US\$ 3,7 trilhões no mundo. Em 2015 estima-se uma perda da ordem de US\$ 6.3 bilhões somente nos casos avaliados pela pesquisa. A forma mais comum de fraude é a apropriação indevida de ativos (83%), com perdas médias da ordem de US\$125.000, a corrupção ocupa posição intermediária (35,4%) com perdas médias em torno de US\$200.000, e por último as fraudes em demonstrações financeiras, que apesar de ocuparem essa colocação, foram resonsáveis por um prejuízo quase 8 vezes maior com relação a primeira colocada.

O mesmo relatório ainda traz dados importantes para caracterizar o problema. Cerca 2/3 dos casos reportados encontram-se em empresas privadas e sua ocorrência não é muito diferente considerando seu tamanho: Pequenas empresas (<100 empregados) e grandes empresas (>10.000 empregados), porém as primeiras sentem mais os impactos das perdas. A duração média dos esquemas é de 18 meses, podendo chegar a 5 anos. Os setores mais afetados no âmbito privado são os bancos e empresas de manufatura, enquanto que no âmbito público destaca-se o governo e a administração pública. Apesar das grandes perdas e impactos provocados pelo problema, as empresas de menor porte estão pouco preparadas para combatê-lo. Como agravante, menos de 50% das empresas afetadas decidiu fazer denúncia por receio de publicidade negativa.

No ano de 2010, outro trabalho procurou estudar os furtos empresariais, mas desta vez em uma dimensão global: The global retail theft barometer 2010 (GRTB) – *Monitoring the costs of shrinkage and crime in the global retail industry. The world shrinkage survey*, publicado pelo *Center of Retail Research*, cuja publicação demonstrou que existem várias diferenças na expressão dos indicadores que mensuram os tipos de crimes no trabalho de acordo com a localização geográfica das empresas.

A magnitude e importância do fenômeno Furto Empresarial levaram diversos pesquisadores a investigá-lo, buscando explicações para as suas causas e os seus condicionantes (Baucus, 1994; Maclean, 2008, Dellaportas, 2013). Costa e Wood Jr. (2012) registram que estudos sobre fraudes corporativas e temas afins podem ser úteis não somente para iluminar o fenômeno em si, mas também para revelar como as corporações, de modo geral, operam, incentivando outros pesquisadores a explicar as lacunas sobre o conhecimento do tema e contribuir para o seu desenvolvimento.

No contexto varejista brasileiro o tema ganha relevância em função do seu volume de negócios. A Pesquisa Mensal do Comércio efetuada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstra que o Comércio Varejista Ampliado do país, composto do varejo mais as atividades de veículos, motos, partes e peças e de material de construção, apresentou em 2013 um aumento no volume de vendas da ordem de 3,6% sobre o ano anterior, depois de uma expansão de 8,0% em 2012. Em valores monetários, um levantamento realizado pelo Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (Provar), com o apoio da PwC Brasil, mostrou que, excluindo o comércio de automóveis e combustíveis, o comércio varejista brasileiro atingiu 1.263 bilhões de reais em vendas no ano de 2013. Nesse cenário, destaca-se o segmento varejista de Material de Construção, que registrou um faturamento recorde de R\$ 57,42 bilhões distribuídos entre 136.868 lojas espalhadas pelo Brasil (Anamaco, 2014). Dessas, 22.377 se localizam no estado de Minas Gerais e geram 74.180 postos de trabalho, sendo 2.328 lojas em sua capital, Belo Horizonte, com 10.438 trabalhadores (SINDIMACO/MG).

Dessa forma, a problemática que envolve o artigo é entender como os gestores empresariais avaliam os fatores de contexto dos furtos por empregados no setor comercial varejista de materiais para construção civil de Belo Horizonte/MG. A partir dessa problemática, objetiva-se no presente artigo validar um modelo de mensuração capaz de explicar como os gestores empresariais avaliam os fatores de contexto dos furtos por empregados no setor comercial varejista de materiais para construção civil de Belo Horizonte/MG.

Especificamente, procura-se validar a Teoria do Triângulo da Violação proposta por Cressey (1953) para os casos de furtos por empregados no setor comercial varejista de materiais para construção civil de Belo Horizonte/MG; tipificar os furtos segundo a classificação da Association of Certified Fraud Examiners, assim como seus autores na região estudada; e indicar como os gestores empresariais descobriram que estavam sendo furtados.

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: destacar as teorias lógicas que servirão como base para o construto do modelo; analisar os prováveis motivos que levam os empregados a furtarem as empresas onde trabalham; apresentar as definições e categorizações do furto por empregados de acordo com a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE); e discutir os fatores relevantes que buscam mitigar os furtos por empregados, contribuindo, assim, para uma orientação de boas práticas de gestão.

2. Referencial Teórico

2.1.A Teoria do Triângulo da Violação

A Teoria do Triângulo da Violação ou da Fraude foi proposta pelo Ph.D em criminologia pela Universidade de Indiana e grande estudioso dos crimes financeiros nos Estados Unidos Donald R. Cressey, em 1953, em seu livro intitulado “Other People’s Money”. Sua finalidade era explicar o ato criminoso de um empregado que furta à empresa onde trabalha. O triângulo da Violação é um subitem do Triângulo do Crime, é usado por pesquisadores como um framework heurístico para explicar a fraude e tem recebido poucas pesquisas (Schuchter & Levi, 2015).

A Teoria do Triângulo da Violação ou da Fraude foi proposta pelo Ph.D em criminologia pela Universidade de Indiana e grande estudioso dos crimes financeiros nos Estados Unidos Donald R. Cressey, em 1953, em seu livro intitulado “Other People’s Money”. Sua finalidade era explicar o ato criminoso de um empregado que furta à empresa onde trabalha. O triângulo da Violação é um subitem do Triângulo do Crime, é usado por pesquisadores como um framework heurístico para explicar a fraude e tem recebido poucas pesquisas (Schuchter & Levi, 2015).

Os resultados da pesquisa Cressey apontaram para a existência de três fatores que motivavam o comportamento ilegal e estavam presentes na fala dos entrevistados. O primeiro é a existência de pressão, seja por problemas financeiros, vícios, estilo de vida extravagante ou problemas relacionados ao trabalho (Albrecht et al., 2012; Dellaportas, 2013); o segundo é a oportunidade, que envolve o conhecimento ou consciência de que a fraude poderia ser cometida, ocultada e não ocorrer punição, varia de acordo com o nível de controles internos.; e o último é a racionalização, que é a capacidade de os infratores racionalizarem suas próprias condutas, de modo a ajustar a concepção de si mesmos como confiáveis. Resumindo, tem-se a pressão, a oportunidade e a racionalização como fatores motivadores.

A fraude tem caráter de ação ou omissão intencional (Dittenhofer, 1995), é cometida por uma ou mais pessoas, traz vantagem para alguém ou uma organização e prejuízo para o outro (Pimenta & Afonso, 2012), pode ser ilegal ou mesmo violar boas práticas sociais e de gestão. Apesar dos seus estudos terem sido iniciados a partir dos “crimes de colarinho branco”, a fraude não se limita a esse tipo de crime, indo desde a corrupção, passando por apropriação de ativos até falsos relatórios financeiros (ACFE, 2016).

2.2.Furtos por empregados

A questão dos furtos por empregados tem sido objeto de estudos por economistas, profissionais de recursos humanos, psicologistas, sociólogos e decisores políticos (Samuel, Mensah-Ansu e Adjei, 2012). A ACFE (2016) define o furto como: “O uso da própria ocupação para o enriquecimento pessoal através do mau uso deliberado ou má aplicação de recursos da organização que emprega ativos” (Association of Certified Fraud Examiners, 2016, p.6).

Essa ampla definição abrange uma vasta gama de condutas desonestas cometidas por funcionários, podendo ser simples, como o ato de furtar um bem do almoxarifado, ou complexa, como a manipulação de demonstrações financeiras da empresa. Ou seja, o furto por funcionário não se refere

apenas à apropriação indébita de propriedade ou mercadorias do empregador, mas também outros atos como a falsificação de recibos, desfalques, folha de pagamento fictícia, despesas superfaturadas, fraude em compras, suborno/corrupção, venda de informações internas, entre outras. A ACFE denomina os furtos por empregados como fraudes corporativas e as classifica em três categorias gerais: desvio de ativos tangíveis ou intangíveis, corrupção e manipulação contábil.

2.3. Desvio de ativos tangíveis ou intangíveis

No que se refere ao ativo tangível, o crime é cometido por indivíduos que têm acesso ao dinheiro, inventário e/ou ativos fixos, ou seja, pode ser cometido por empregados, clientes, fornecedores, ex-funcionários e outras pessoas fora da organização. Nesse caso, o responsável pelo desvio pode até utilizar os sistemas de contabilidade que rastreiam e registram atividades relacionadas a esses ativos para esconder seu crime.

Já o furto de ativo intangível pode parecer estranho em um primeiro momento, pois muitos gestores não fazem ideia de que esses bens, além de serem reais, possuem grande relevância estratégica e são mais valiosos do que muitos outros ativos das organizações. Trata-se de listas de clientes, estratégias em práticas comerciais, patentes, software e outros materiais protegidos por direitos autorais. Os ativos intangíveis são de importância estratégica para empresa, pois muitas vezes são difíceis de imitar e quando absorvidos por outros, pode conceder-lhes vantagem competitiva (Ladeira & Costa, 2008).

Assim, evidencia-se que qualquer ativo (não apenas os financeiros) está em risco, inclusive informações pessoais de clientes. Nesse caso, o risco consiste na possibilidade de uma pessoa, dentro ou fora da organização, poder obter dados confidenciais de empregados ou clientes e utilizá-los para obter algum tipo de crédito ou outra atividade fraudulenta fora da instituição.

2.4. Corrupção

Na literatura, a compreensão do fenômeno da corrupção compreende desde a busca superficial pelo entendimento de escândalos até reflexões sofisticadas sobre as relações entre falhas individuais e a estrutura organizacional. Empregados desonestos não eram vistos como um problema a se enfrentar por meio de políticas e reformas específicas (Speck, 2000). Pelo contrário, eram até vistos como “lubrificantes” da economia. As teses sobre a racionalidade do agente, base da teoria econômica neoclássica, consideram que os indivíduos se comportam sempre para aumentar benefícios e reduzir custos individuais. Nesse aspecto, a teoria econômica tende a avaliar a corrupção como possível causa de alguns prejuízos à eficácia econômica.

A definição de corrupção não é consensual, entre outros motivos, pela inserção do tema em distintos campos disciplinares, o que confere ao fenômeno significados variados, ainda que seja imprescindível a junção do direito, da ciência política e da administração (no mínimo) para a correção das distorções nas instituições nas quais há corrupção (Brei, 1996). Na literatura sobre corrupção organizacional, seu conceito está relacionado ao poder, a posição e autoridade para ganhos pessoais ou coletivos (Rosenblatt, 2012). Jávor e Jancsics (2016, p. 2) definem corrupção, no âmbito organizacional, como o “abuso ou abuso de autoridade para uso pessoal, subunidade ou benefícios organizacionais, a partir de uma abordagem do uso do poder dentro da organização”.

Apoiado na definição clássica de Nye (1967), o conceito de corrupção está associado a qualquer ato ilegal para beneficiar uma instância privada ou pública. A diferença entre a corrupção privada e a pública é que, no âmbito privado, o processo de enriquecimento se dá por burla de normas públicas ou privadas, sem a participação da parte prejudicada. Já a corrupção no âmbito público é o processo em que um administrador público, em sua relação com o agente privado, auferir vantagens ou rendimentos indevidos, aproveitando-se de sua posição (Abramo, 2004).

A literatura examinada não sustenta a existência de organização ética ou antiética nem classifica determinada sociedade como moral ou amoral, restringindo-se a identificar comportamentos em desacordo com normas previamente estabelecidas, denominadas de boas práticas. Mas, quando o contexto (a cultura e os sistemas de avaliação, por exemplo) e o indivíduo são estudados simultaneamente, o entendimento sobre o fenômeno da corrupção é significativamente ampliado (Arruda; Whitaker; Ramos, 2001).

2.5. Fraude Contábil

A fraude contábil é um dos problemas que mais preocupa empresas, governos e organizações não governamentais, dado que influenciam nas demonstrações financeiras das empresas, a partir do momento que há manipulação, podendo prejudicar investidores e a sociedade (Condé, Almeida & Quintal, 2015), além de prejudicar o desempenho das empresas no mercado de ações (Silva, Cardoso, Sancovski & Conde, 2012; Feng et al., 2011), prejudicando a confiabilidade pública das informações e reduzindo a capitalização das empresas. Segundo Karpoff, Lee e Martin (2008), as empresas perdem em média 38% do seu valor de mercado quando desvios financeiros são divulgados.

Para Erickson (2004) e Silva, Cardoso, Sancovski e Condé (2012) a fraude contraria os princípios contábeis vigentes e listam como comportamentos fraudulentos: a) supervalorização de receitas; b) subavaliação de despesas; c) reconhecimento impróprio de receitas; d) inventário superavaliado; e, e) capitalização indevida de despesas.

Apesar de seu grande impacto negativo, a manipulação contábil permanece como um problema para as organizações, e diversos fatores concorrem para aumentar sua gravidade, como: imprevisibilidade do evento, limitada experiência na detecção de fraudes pelos auditores (Loebbecke, Eining & Willingham, 1989) e tentativa de dissimulação do evento pelo fraudador. Aliado a tudo isso, estudos sobre o tema enfrentam o problema da falta de informação fidedignas sobre os fatos ocorridos, já que segundo Condé, Almeida e Quintal (2015, p. 95) “a fraude é um fenômeno que incorpora sua ocultação, e mesmo quando identificada, poucas são as informações publicadas pelos órgãos de fiscalização e controle da atividade” além da falta de pesquisa sobre seus motivadores.

Silva, Cardoso, Sancovski e Condé (2012) realizaram análise comparativa entre esquemas de fraudes contábeis ocorridos no Brasil e EUA, adotando sua própria classificação das tipologias, sugerindo que fraudes possuem as seguintes finalidades: a) oculta a situação real da empresa; b) desviar recursos da organização; c) melhorar a bonificação de executivos e, por fim d) sonegar tributos.

Will (2001) lista cinco métodos usados para “mascarar” as fraudes: i) receitas fictícias; ii) fraude no atendimento a regime contábil; iii) ocultação de despesas e passivos; iv) divulgações ou omissões fraudulentas; e v) avaliações fraudulentas de ativos.

2.6. Fatores de mitigação dos furtos por empregados

Em relação à prevenção e redução dos furtos por empregados nas empresas, pesquisa realizada por Krippel (2008) detectou que os mesmos foram descobertos por meio de controles internos, investigações especiais e denúncias. Ele afirma que variáveis individuais, como a necessidade e a oportunidade, e as variáveis organizacionais, tais como a compensação e a justiça, são preditoras para o comportamento de furtos por empregados no local de trabalho. Ainda, os salários estão associados de forma inversa aos furtos por empregados. Salários relativamente altos também promovem normas sociais de tal forma que colegas de trabalho são menos propensos a conspirar para furtar o estoque de sua empresa (Chen et al., 2012).

O relatório *Report to the Nations 2016* (ACFE, 2016) aponta que as pessoas se envolvem com esquemas fraudulentos sabendo que estão arriscando sua carreira, reputação e sua liberdade. Todo crime é uma combinação de necessidade e oportunidade (Moorthy, 2011). A necessidade e a oportunidade para cometer fraudes podem ser tipicamente abordadas através de fortes controles internos – se existirem pesos e contrapesos adequados é mais difícil (embora que ainda não impossível) fraudar uma organização, por isso, aumentar a probabilidade de que um esquema de fraude seja detectado é um pilar da prevenção da fraude (ACFE, 2016), fazendo com que a empresa seja beneficiada por ser pró-ativa. Segundo o mesmo relatório, o perfil das formas de detecção de fraudes tem mudado ao longo dos anos. Na pesquisa realizada nos anos de 2012 e 2104, a fonte de maior detecção de fraudes eram as denúncias feitas pelos próprios colegas, já em 2016, esse item

teve uma redução de 3 p.p, aumentando a contribuição das auditorias internas, seguidas pela fiscalização da gestão.

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

De acordo com o banco de dados da ICTS Global, princípios éticos e contexto (ou pressão) se combinam na produção de atos corruptos ou em conformidade. É difícil imaginar uma organização ensinando princípios éticos a seus profissionais, ou controlando o contexto extra-organizacional de cada um. Entretanto, a organização pode instituir e incentivar comportamentos em conformidade, que na prática envolve informar melhor os profissionais, constituir canais adequados de denúncia, avaliar as distorções provocadas por sistemas de recompensa e remuneração baseados na excessiva competitividade, estabelecer sistemas de controle e promover a cultura da valorização da ética.

Assim, os sistemas de controle para mitigar os furtos por funcionários podem ser divididos em: controles internos, monitoramento ético e um sistema de remuneração adequado. Cada um deles apresenta características e capacidades diferentes, manifestando-se de diferentes maneiras nas organizações.

3. Estratégia Metodológica

Este artigo está amparado em três eixos teóricos: i) a classificação dos furtos por empregados de acordo com a ACFE; ii) a teoria do Triângulo da Violação proposta por Cressey (1953); e iii) as formas de detectar e reagir aos furtos por empregados apontadas por Krippel (2008). A compreensão e investigação sobre a existência desses eixos alicerça o modelo proposto, que em última linha, buscará mensurar e tipificar a reação dos gestores aos casos pesquisados.

A investigação foi realizada com indivíduos adultos (homens e mulheres) que ocupavam formalmente algum cargo de gestor em empresas comerciais varejistas do setor de materiais para construção civil situadas na cidade de Belo Horizonte/MG. Ao todo, foram pesquisadas 154 empresas das 2.328 existentes na cidade de Belo Horizonte/MG. Destas, 67 afirmaram que não tinham casos de furto de empregados para relatar e 87 contribuíram para que 134 questionários da pesquisa fossem preenchidos. A pesquisa foi realizada com um total de 134 relatos de casos de furtos por empregados, mediante um questionário estruturado composto por onze variáveis para caracterização do empregado que furtou (perguntas iniciais do questionário) e 27 variáveis sobre o objeto de estudo, divididas em seis construtos (“Oportunidade”, “Pressão”, “Racionalização”, “Reação ao Furto-1”, “Reação ao Furto-2” e “Percepção”). As questões referentes aos construtos foram elaboradas sob a forma de afirmativas que deveriam ser julgadas a partir de uma escala Likert de 10 pontos.

Como demonstrado no Quadro 1, as afirmativas Q11 a Q15 estão relacionadas ao construto “Oportunidade”; Q18 e Q19, ao de “Reação ao Furto-1”; Q16, Q17 e Q20, ao de “Reação ao Furto-2”; Q21 a Q25, ao de “Pressão”; Q26 a Q32, ao de “Racionalização” e Q33 a Q37, ao de “Percepção”.

Figura 1 – Relação dos itens do questionário

Oportunidade	Q11	As práticas do “manual de conduta e ética” ou equivalente na empresa
	Q12	A aplicação de punições legais para os empregados que cometem falhas
	Q13	Os controles administrativos
	Q14	Os controles internos da empresa
	Q15	Os sistemas internos de segurança
Reação ao Furto 2	Q16	Eliminar as relações trabalhistas da empresa com o empregado
Reação ao Furto 2	Q17	Transferir o empregado para outro setor ou função dentro da empresa
Reação ao Furto 1	Q18	Divulgar internamente a punição aplicada a quem cometeu o furto

Reação ao Furto 1	Q19	Buscar o ressarcimento do que foi furtado
Reação ao Furto 2	Q20	Fazer uma ocorrência policial e/ou abrir um processo judicial
Pressão	Q21	Vivia acima dos padrões da renda que tinha
	Q22	Possuía dívidas financeiras
	Q23	Fazia uso de bebidas alcoólicas ou drogas
	Q24	Tinha relações inadequadas com clientes ou fornecedores
	Q25	Vivia em uma família desestruturada
Racionalização	Q26	"Trabalho muito e ganho pouco"
	Q27	"Só levei mercadoria danificada"
	Q28	"Só estava pegando emprestado"
	Q29	"Eles vão me despedir de qualquer jeito"
	Q30	"Eu trabalho aqui há muitos anos e isto me pertence"
	Q31	"A firma está com muito! Isto não faz diferença para ela"
	Q32	"Apenas aproveitei de uma falha da empresa"
Percepção	Q33	Denúncia interna ou externa
	Q34	Controles internos, tais como <i>check-list</i> , gestão da frota, inventários...
	Q35	Sistema de segurança, tais como câmeras, revistas pessoais...
	Q36	Auditoria interna ou processos de conferência e investigação
	Q37	Polícia ou investigadores particulares

Fonte: elaborado pelos autores com base em Cressey (1953), Krippel (2008) e estudos da ACFE.

A fim de facilitar as respostas dos entrevistados quanto ao Tipo de Furto (Q02) e garantir fluidez nas entrevistas, optou-se por não discriminar e exemplificar a "Manipulação Contábil" no instrumento de coleta de dados, pois, como descrito anteriormente, tal prática ocorre principalmente em grandes empresas, sendo as multinacionais as principais vítimas - que não representam a grande maioria dos pesquisados.

4. Resultados

Em um total de 3.618 respostas para as 27 questões sobre o objeto de estudo, foram encontradas 143 células "não sei ou não se aplica", totalizando 3,95% das respostas. No caso dos 19 respondentes que apresentaram mais de 10% de respostas "não sei ou não se aplica", fez-se necessária a exclusão de tais questionários. Considerando a base de dados com 115 respondentes, foram encontradas 27 células "não se aplica". Dessa forma, para que fosse possível utilizá-las, optou-se por imputar nesses casos a média encontrada na variável.

Verificou-se também a existência de dois tipos de outliers: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os outliers univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão, 1. Assim, foram considerados outliers univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ (Hair, et al., 2009). Já os outliers multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados outliers multivariados. Os outliers univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, se fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009).

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos empregados que furtaram, foram calculadas as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada construto, foram utilizados a média e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança. O método bootstrap (Efron; Tibshirani, 1993) é muito usado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para analisar a qualidade e validade dos construtos, foram verificadas a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério

proposto por Fornell e colaboradores (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos construtos, foi utilizado o critério da análise paralela elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do construto.

Com as variáveis latentes computadas, foi ajustado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem Partial Least Square (PLS). Essa abordagem para Modelagem de Equações Estruturais oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais. (Monecke et al., 2012).

Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (Hair J. F., 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante, foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e colaboradores (1981). Para mensurar a confiabilidade dos construtos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus et al. (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto.

Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi avaliado o modelo estrutural, verificando assim a significância da influência da “Oportunidade”, “Pressão” e “Racionalização” sobre a “Percepção”, assim como a influência da “Percepção” sobre a “Reação ao Furto-1” e “Reação ao Furto-2”.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R² e o GoF (Amato et al., 2004). O R² representa, em uma escala de 0% a 100%, o quanto os construtos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R² do modelo, variando igualmente de 0% a 100%. Ainda não existem na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor melhor o ajuste.

Para comparar os índices criados para medir “Oportunidade”, “Pressão”, “Racionalização”, “Percepção”, “Reação ao Furto-1” e “Reação ao Furto-2” entre o tipo de enquadramento do furto, foi realizado o teste de Mann-Whitney (Hollander et al., 1999).

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS, foi utilizado função `plspm()` do pacote `plspm` do software R (versão 3.0.3).

O modelo completo pode ser visualizado na Figura 2, apresentada a seguir.

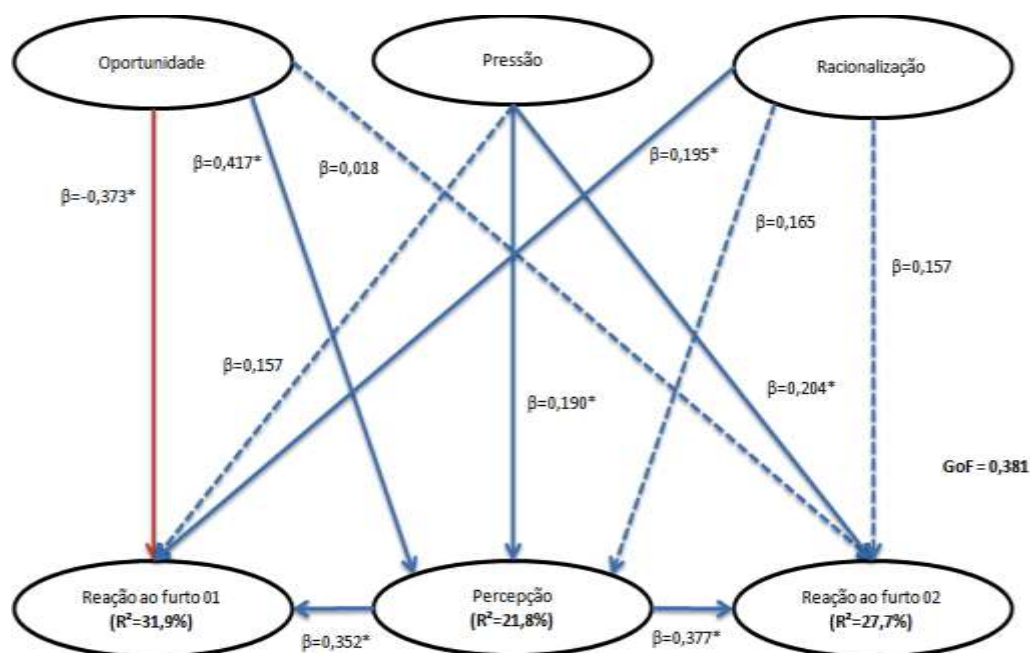


Figura 2 – Modelo da pesquisa proposto pelos autores com base em Cressey (1953), Krippel (2008) e ACFE (2016).

Cabe ressaltar que o modelo apresentou um GoF de 38,12%, tendo sido os demais resultados estatísticos melhor detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 – Modelo Estrutural

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	Valor-p	R ²
Percepção	Oportunidade	0,417	0,085	0,000	21,8%
	Pressão	0,190	0,087	0,031	
	Racionalização	0,165	0,088	0,064	
Reação ao Furto-1	Oportunidade	-0,373	0,088	0,000	31,9%
	Pressão	0,157	0,083	0,062	
	Racionalização	0,195	0,084	0,022	
	Percepção	0,352	0,089	0,000	
Reação ao Furto-2	Oportunidade	0,018	0,091	0,844	27,7%
	Pressão	0,204	0,086	0,019	
	Racionalização	0,157	0,086	0,072	
	Percepção	0,377	0,092	0,000	

GOF=38,12%

Fonte: pesquisa.

Quanto a tipificação dos furtos e de seus autores apresentada na tabela 2, pode-se verificar que 76,50% dos enquadramentos dos furtos foram por Desvios de Ativos Tangíveis ou Intangíveis e 23,50% como Corrupção. Não houve, portanto, nenhum respondente que preencheu o campo “Outros” da segunda questão (Q02) do questionário, eliminando o enquadramento implícito “Manipulação Contábil” dos resultados.

Tabela 2 – Frequência para as variáveis de caracterização dos respondentes

Variáveis		Geral (n=115)		Corrupção (n=27)		Desvio de Ativos (n=88)	
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	23	20,0%	4	14,8%	19	21,6%
	Masculino	92	80,0%	23	85,2%	69	78,4%
Idade aproximada (anos)	16 a 18	2	1,7%	0	0,0%	2	2,3%
	19 a 20	19	16,5%	0	0,0%	19	21,6%
	21 a 25	29	25,2%	4	14,8%	25	28,4%
	26 a 30	21	18,3%	6	22,2%	15	17,0%
	31 a 35	23	20,0%	8	29,6%	15	17,0%
	36 a 40	11	9,6%	5	18,5%	6	6,8%
	41 a 50	9	7,8%	4	14,8%	5	5,7%
	51 a 59	1	0,9%	0	0,0%	1	1,1%
Estado Civil	Casado	52	45,2%	15	55,6%	37	42,0%
	Separado/Divorciado	5	4,3%	3	11,1%	2	2,3%
	Solteiro	54	47,0%	9	33,3%	45	51,1%
	Não sei	4	3,5%	0	0,0%	4	4,5%
Escolaridade	Ensino Fundamental	49	42,6%	11	40,7%	38	43,2%
	Ensino Médio	41	35,7%	10	37,0%	31	35,2%
	Ensino Superior	9	7,8%	5	18,5%	4	4,5%
	Pós-Graduação	1	0,9%	1	3,7%	0	0,0%
	Não sei	15	13,0%	0	0,0%	15	17,0%
Ocupava cargo de chefia	Não	101	87,8%	20	74,1%	81	92,0%
	Sim	14	12,2%	7	25,9%	7	8,0%
Tempo que trabalhava na empresa (anos)	< 1	44	38,6%	6	22,2%	38	43,7%
	1 a 3	48	42,1%	11	40,7%	37	42,5%
	3 a 5	11	9,6%	3	11,1%	8	9,2%
	> 5	11	9,6%	7	25,9%	4	4,6%
Remuneração	Pagamento por produção	11	9,6%	6	22,2%	5	5,7%
	Salário fixo mais produção	22	19,1%	8	29,6%	14	15,9%
	Somente fixa	82	71,3%	13	48,1%	69	78,4%
Faixa Salarial Mensal (R\$)	Até 1.000	63	54,8%	7	25,9%	56	63,6%
	Entre 1.000 a 5.000	43	37,4%	14	51,9%	29	33,0%
	> 5.000	9	7,8%	6	22,2%	3	3,4%
Meses que	Até 6 meses	56	50,0%	4	14,8%	52	61,2%

furtou	7 a 12 meses	31	27,7%	11	40,7%	20	23,5%
	13 a 18 meses	12	10,7%	4	14,8%	8	9,4%
	19 a 24 meses	3	2,7%	0	0,0%	3	3,5%
	25 meses ou mais	10	8,9%	8	29,6%	2	2,4%
Quantia furtada (R\$)	Até 100	16	13,9%	2	7,4%	14	15,9%
	De 100 a 500	29	25,2%	6	22,2%	23	26,1%
	De 500 a 1,000	28	24,3%	6	22,2%	22	25,0%
	De 1.000 a 5.000	22	19,1%	5	18,5%	17	19,3%
	Mais de 5.000	20	17,4%	8	29,6%	12	13,6%

Fonte: pesquisa.

Assim, pode-se constatar possíveis características que distinguem os empregados que cometeram Corrupção dos empregados que cometeram Desvio de Ativos, resumidas abaixo.

Empregados corruptos: indivíduos predominantemente do sexo masculino, com idade entre 31 e 35 anos, casados, com bom nível educacional e que chegam a ocupar cargos de chefia. Trabalham por um longo período (vários anos) nas empresas e recebem somente remuneração fixa podendo ultrapassar R\$ 5.000,00 mensais. Furtam por um período de 7 a 12 meses valores acumulativos acima de R\$ 5.000,00.

Empregados que desviam ativos tangíveis ou intangíveis: em sua grande maioria são pessoas do sexo masculino, com idade média entre 21 e 25 anos, solteiros, com baixo nível educacional e que não ocupam cargos de chefia. Laboram por pouco tempo (menos de três anos) nas empresas e recebem remuneração predominantemente fixa inferior a R\$ 1.000,00 mensais. Seus crimes são detectados em um curto espaço de tempo (até seis meses) e chegam a desviar menos que R\$ 1.000,00 ao longo desse período.

Os resultados do modelo da pesquisa apontam que a percepção ao furto por parte dos gestores empresariais surge com mais facilidade quando o empregado encontra-se diante de uma oportunidade para cometer o crime, principalmente quando há falhas no sistema interno de segurança. Ainda, ao passar por algum tipo de pressão situacional, principalmente dívidas financeiras, o empregado criminoso pode levantar suspeitas comportamentais no seu gestor; de tal forma que ele perceba mais facilmente que sua empresa está sendo furtada por aquele indivíduo. Porém, a percepção do gestor não é influenciada quando o inconsciente do empregado busca argumentos a fim de justificar para ele mesmo que não está fazendo nada de errado.

Como Reação ao Furto-1, marcada principalmente pelo ato de “divulgar internamente a punição aplicada a quem cometeu o furto”, é de se esperar sua relação inversa com a Oportunidade (falhas no sistema interno da empresa). Pois um gestor, ao perceber que sua empresa está sendo furtada por um empregado que se aproveitou de falhas no sistema de segurança interno não divulga o caso para os outros empregados com o intuito de moralizá-los. Isso porque, caso contrário, poderá instigar os outros a cometerem o mesmo crime. Quanto à racionalização, destacada por “só levei mercadoria danificada” e “trabalho muito e ganho pouco”, justifica-se a reação do gestor em divulgar para os outros empregados que esses tipos de pensamentos são equivocados e que quem cometer furtos acreditando que será perdoado por causa dessas alegações, está errado e sofrerá igualmente as consequências.

Ademais, a influência significativa e positiva da percepção baseada principalmente nos controles internos e auditorias sobre a reação de divulgar o furto de um determinado empregado para os seus colegas faz pleno sentido. Um gestor que consegue constatar um crime interno ocasionado por um empregado com o auxílio de ferramentas internas de controle e auditoria certamente estimará interessante de divulgar aos outros que em sua empresa há mecanismos para descobrir se alguém o está furtando.

Em seguida, como Reação ao Furto-2 as prováveis atitudes do gestor apontadas pelo modelo são eliminar as relações trabalhistas da empresa com o empregado criminoso e fazer uma ocorrência policial e/ou abrir um processo judicial contra o mesmo. Essas atitudes do gestor são influenciadas positivamente quando o indivíduo possui dívidas financeiras e vive em uma família desestruturada, uma vez que, nesses casos, o gestor tende a não se abalar emocionalmente por uma situação de vida complicada de seu empregado. A percepção via controles internos, auditoria e investigação

também é um fator que potencializa a demissão do empregado como também facilita a moção legal de ações contra ele.

Para verificar se os índices criados pelo modelo de mensuração foram diferentes entre os tipos de enquadramento do furto, foi realizado o teste de Mann-Whitney.

Tabela 3 – Comparação dos índices por enquadramento do furto

Construto	Variável	N	Média	E.P.	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Valor-p
Oportunidade	Corrupção	27	-0,08	0,21	-1,06	-0,29	0,82	0,699
	Desvio de Ativos	88	0,02	0,11	-0,71	0,26	0,76	
Pressão	Corrupção	27	-0,64	0,11	-1,25	-0,85	-0,15	0,000
	Desvio de Ativos	88	0,20	0,11	-0,70	0,09	1,03	
Racionalização	Corrupção	27	-0,16	0,22	-0,98	-0,56	0,22	0,176
	Desvio de Ativos	88	0,05	0,10	-0,92	-0,10	0,73	
Percepção	Corrupção	27	-0,41	0,13	-0,80	-0,80	-0,33	0,006
	Desvio de Ativos	88	0,13	0,11	-0,80	-0,13	0,69	
Reação ao Furto 01	Corrupção	27	-0,62	0,07	-0,84	-0,84	-0,59	0,000
	Desvio de Ativos	88	0,19	0,11	-0,84	0,13	1,34	
Reação ao Furto 02	Corrupção	27	-0,77	0,16	-1,38	-1,07	-0,40	0,000
	Desvio de Ativos	88	0,24	0,10	0,04	0,04	0,04	

Fonte: pesquisa.

Houve diferença significativa dos índices de Reação ao Furto-1, Reação ao Furto-2, Pressão e Percepção entre os tipos de enquadramento do furto, tendo sido encontrados valores médios dos índices de Pressão, Percepção, Reação ao Furto-1 e Reação ao Furto-2 maiores quando o furto era de Desvio de Ativos.

Em outras palavras, isso significa que, embora haja a presença do Triângulo da Violação, sobre a análise dos gestores, a oportunidade e a racionalização são os construtos de maior relevância para o ato da corrupção, o qual costuma ser menos percebido pelos superiores, que reagem com menos intensidade e severidade ante esse tipo de ato.

5. Considerações Finais

Os furtos por empregados são uma realidade para empresas de todo o mundo; não se trata de um fenômeno exclusivo de uma determinada sociedade ou de um momento de seu desenvolvimento. Cabe às empresas o desafio de operar de forma eficiente, procurando minimizar corretamente sua vulnerabilidade, pois a competitividade e a lucratividade estão condicionadas ao controle das condutas antiéticas de seus empregados. O ato de combater os crimes dentro das empresas é uma tarefa árdua, mas que deve ser perseguida.

Ao analisar em conjunto todas as questões válidas da presente pesquisa pelo modelo estrutural aqui apresentado, pode-se elaborar uma análise do contexto mais abrangente e de uma possível cadeia linear de acontecimentos a respeito dos furtos por empregados na região e setor estudado (varejo). Conclui-se que esses empregados furtam as empresas onde trabalhavam mediante a existência de três fatores que compõem uma teoria denominada Triângulo da Violação – oportunidade, pressão e racionalização (Cressey, 1953). Pesquisando essa teoria com os gestores empresariais da amostra da presente pesquisa, constatou-se que o impulso para esses crimes ocorre principalmente no empregado que possui dívidas financeiras e que, ao se deparar com falhas nos sistemas internos de segurança das empresas onde trabalha, imagina que poderá resolver seus problemas financeiros facilmente. Ainda, para se livrar de um estresse emocional de culpa, seu inconsciente faz com que esse indivíduo acredite que não cometeu nenhum crime, pois ele “só levou mercadoria danificada”, além de “trabalhar muito e ganhar pouco”.

Após cometer o furto, esse empregado é descoberto por seu gestor mediante a utilização dos próprios sistemas de segurança que o primeiro acreditava ser falho ou então mediante processos de auditoria. Como reação, o gestor divulga sua descoberta e respectivas punições internamente na empresa com o propósito de moralizar o restante da equipe e elimina as relações trabalhistas com o empregado criminoso.

Porém, caso essa sequência lógica de acontecimentos seja quebrada, eliminando o elo do construto Percepção, o modelo aponta que a Oportunidade, representada por falhas nos sistemas internos de segurança da empresa, tem uma relação significativa e inversa à Reação ao Furto-1, representada pela divulgação interna da punição aplicada a quem cometeu o crime. Em outras palavras, significa que, sem o construto da Percepção, o gestor tende a não propagar para os outros empregados o furto cometido, a fim de não expor a vulnerabilidade dos controles internos de segurança da empresa. Por outro lado, ao inserir o elo do construto Percepção, o gestor se sente motivado a divulgar a punição para os outros empregados, com o objetivo de demonstrar que, ao contrário do que imaginam, a empresa possui ótimos controles de segurança.

Além das diferentes tipificações entre os autores de Corrupção e Desvio de Ativos, a pesquisa também revelou que os gestores percebem e reagem de forma distinta. Destarte, fazendo um apanhado geral, é possível concluir que empregados corruptos, em comparação com os que desviam ativos, são aproximadamente 10 anos mais velhos, casados ou separados/divorciados, com bom nível educacional e que ocupam cargos de chefia. Geralmente, os corruptos trabalham por mais tempo nas empresas, ganham melhores salários e chegam a furtar, por um maior período de tempo, mais de cinco vezes o montante subtraído pelos empregados autores de desvio de ativos. Por fim, os gestores alegaram que percebem e reagem menos aos empregados que cometem corrupção, ou seja, os corruptos, embora desviem maiores valores das empresas, correm menos risco de serem demitidos.

Como formas de mitigação aos furtos por empregados, a presente pesquisa sugere que a prática de bons controles internos alinhada a auditorias e a um sistema de remuneração por produção pode minimizar os prejuízos das instituições.

As limitações deste estudo são de tamanho da amostra e abrangência geográfica da pesquisa. Pelo número de comércios varejistas de materiais da construção civil situados em Belo Horizonte (2.328 lojas – segundo informado pelo SINDIMACO), percebe-se que os respondentes da pesquisa formam um grupo pequeno.

Outro aspecto limitador deve-se ao fato de que essa pesquisa foi efetuada com proprietários/gestores de empresas comerciais varejistas de material de construção civil de Belo Horizonte/MG. Logo, pode ser que em outras cidades, em outro grupo amostral ou até mesmo em outros setores do comércio o desempenho das respostas seja diferente.

Por fim, pesquisas futuras são necessárias para confirmar ou refutar os achados deste estudo em diferentes localidades e setores econômicos. Também é necessário identificar as características de empresas que não sofreram furtos por empregados, podendo incluir construtos como práticas de contratação de funcionários, características da empresa, controles internos, entre outros. Uma vez que as práticas mais eficazes para prevenir e detectar os furtos por empregados forem identificadas, as empresas comerciais poderão empregá-las para reduzir seus prejuízos. Sugere-se ainda estudar na perspectiva das variações do triângulo da fraude disponíveis na literatura.

6. Referências

- Abramo, C. W. (2004). "Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado". *Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil*.
- Amato, S.; Vinzi, V. E.; Tenenhaus, M. A. (2004). *Global Goodness-of-Fit index for PLS structural equation modeling*. France: HEC School of Management.
- Anand, V.; Ashforth, B. E.; JOSHI, M. (2004) "Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations". *Academy of Management Executive*, v. 18, n. 2, pp. 39-52.
- Ashforth, B. E.; Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, pp. 1-52.
- Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção: banco de dados. Disponível em: <<http://novo.anamaco.com.br>>. Acesso em: ago. 2014.
- ACFE –Association of Certified Fraud. (2016). *Report to the nations on occupation fraud and abuse 2016*. Disponível em <http://www.ACFE.com>.
- _____. (2012). *Report to the nations on occupation fraud and abuse 2012*. Disponível em: <<http://www.acfe.com/rtnn.aspx>>. Acesso em: nov. 2013.
- _____. *Fraud examiners manual*. Disponível em: <<http://butest.acfe.com/rtnn/rtnn-2010.pdf>>. Acesso em: fev. 2014.
- Arruda, C. C. A.; Whitaker, M. C.; Ramos, J. M. R. (2009). *Fundamentos de ética empresarial e econômica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Baucus, M. S. (1994). Pressure, opportunity and predisposition: a multivariate model of corporate illegality. *Journal of Management*, v. 20, n. 4, pp. 699-721.
- Brasil. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: *banco de dados*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: ago. 2014.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego: banco de dados. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br>>. Acesso em: ago. 2014.
- Brei, Z. A. (1996). "Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso". *RAP*, v. 30, n. 1, pp. 64-77.
- Center of Retail Research. (2010). "The global retail theft barometer 2010 – Monitoring the costs of shrinkage and crime in the global retail industry. The world shrinkage survey". *Center for Retail Research Blackburn House, Brake Lane Boughton, Newark Nottinghamshire, England*. NG22 9HQ. Disponível em: <www.retailresearch.org>. Acesso em: nov. 2013.
- Chen, C.; Sandino, T. (2012). 'Can wages buy honesty? The relationship between relative wages and employee theft'. *Journal of Accounting Research*. v. 50 (4), pp. 967-1000.
- Costa, A. P. P.; Wood Jr., T. (2012). *Fraudes corporativas*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52 (4), pp. 464-472.
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Cronback, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, [s. l.], v. 16.
- Dittenhofer, M. A. (1995). The behavioural aspects of fraud and embezzlement. *Public Money & Management*, 15 (1), 9-14.
- Efron, B.; Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Feng, Mei et al. (2011). Why do CFOs become involved in material accounting manipulations? *Journal of Accounting and Economics*, v. 51, pp. 21-36.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, v.18, pp. 39-50.
- Hair, J. F. et al. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R. (2009). "The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing". *Advances in International Marketing*, v. 20, pp. 277-319.
- Hollander, M., Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Horn, J. L. (1965). "A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis". *Psychometrika*, v. 30(1), pp. 179-185, 1965.
- Jávior, I. Jancsics, D. (2016). "The Role of Power in Organizational Corruption: An Empirical Study". *Administration & Society*, v. 48 (5), pp. 527-558.
- Karpoff, J. M.; Lee, D.S.; Martin, G. S. (2008). "The Cost to Firms of Cooking the Books". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 43, pp. 581-612.

- Krippel, G. L.; Henderson, L. R.; Keene, M. A.; Levi, M.; Converse, K. (2008). "Employee theft and the Coastal South Carolina hospitality industry: incidence, detection, and response (survey results 2000-2005)". *Tourism & Hospitality Research*. v. 8, pp.226-238.
- Ladeira, W. J. Costa, J. C. (2008). "Relação entre Recurso Tangível e Intangível: Uma Segmentação em Empreendimentos através da Visão Baseada em Recursos (RBV)". XXV Simpósio de Inovação Tecnológica.
- Loebbecke, J.; Eining, M.; Willingham, J. (1989). "Auditors' experience with material irregularities: frequency, nature and detectability". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, v. 9, pp. 1-28.
- Maclean, T. L. (2008). "Framing and organizational misconduct: a symbolic interactionist study". *Journal of Business Ethics*, v. 78 (1/2), pp. 3-16.
- Monecke, A; Leisch, F. (2012). "semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares". *Journal of Statistical Software*. v. 48, pp. 1-32.
- Moorthy, M. K.; Somausundaram, N. R.; Arakiasamy, L. A.; Nadarajah, G.; Marimuthu, M. (2011). "A study on the workplace theft behavior of employees in supermarkets in Malaysia". *International Journal of Academic Research*. v. 3. (5).
- Nye, J. S. (1967). "Corruption and political development: a cost benefit analysis". *American Political Science Review*, Los Angeles, v. 61(2), pp. 417-427.
- Nunnaly, J.C.; Bernstein; I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: [s.n.]. Programa de Administração do Varejo: banco de dados. Disponível em: <<http://provar.fia.com.br>>. Acesso em: ago. 2014.
- Pimenta, C., & Afonso, Ó. (2012). Notes on the Epistemology of Fraude - Working Paper. OBEGEF - Observatório de Economia e Gestão de Fraude.
- Samuel, Yebolah. Ansu-Mensah, Peter. Adjei, Kwabena. (2012). "Do employees steal as a reaction to unfair pay? A survey of SMES workers in Sunyani, Ghana". *International Journal of Innovative Research in Management*. v.3. (1).
- Schein, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. (2009). São Paulo: Atlas.
- Schucheter, A. Levi, M. (2015). "Beyond the Triangle: Swiss and Austrian elite fraudsters". *Accounting Forum*.
- Silva, A. H. C., Cardozo, J. S. S., Sancovschi, M. Condé, R. A. D. (2012). "Teoria dos Escândalos Corporativos: Uma Análise Comparativa de Casos Brasileiros e Norte-Americanos. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ", v. 17 (1).
- Speck, B.W. (2000). "Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas". *Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.
- SINDIMACO: banco de dados. Disponível em: <<http://www.sindimaco.org.br>>. Acesso em: ago. 2014.
- Stansbury, J; Barry, B. (2007). "Ethics programs and the paradox of control". *Business Ethics Quarterly*, v. 17(2), pp. 239- 261.
- Tenenhaus, M. *et al.* (2005). "PLS path modeling". *Computational statistics & Data Analysis*, [s.l.], v.48, pp.159-205.
- Wood Jr. T.; Picarelli Filho, V. (1999a). *Remuneração por habilidades e por competências*. São Paulo: Atlas.
- Wood Jr. T.; Picarelli Filho, V. (1999b). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.