

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCOS MINORU NAKATSUGAWA**

**UM ESTUDO BRASILEIRO DO COLAPSO DA ARTHUR  
ANDERSEN SOB A ÓTICA DA TEORIA DA SEDUÇÃO  
MORAL**

**São Paulo**

**2021**

**MARCOS MINORU NAKATSUGAWA**

**UM ESTUDO BRASILEIRO DO COLAPSO DA ARTHUR ANDERSEN  
SOB A ÓTICA DA TEORIA DA SEDUÇÃO MORAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Joelson Oliveira Sampaio**

**São Paulo**

**2021**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

N163e

Nakatsugawa, Marcos Minoru

Um estudo brasileiro do colapso da Arthur Andersen sob a ótica da teoria da sedução moral / Marcos Minoru Nakatsugawa. - - São Paulo, 2021.

78 f.

Orientador: Prof. Dr. Joelson Oliveira Sampaio

Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Governança corporativa. 2. Assédio no ambiente de trabalho. 3. Empresas – Auditoria.

**CDD: 658.046**

**MARCOS MINORU NAKATSUGAWA**

**UM ESTUDO BRASILEIRO DO COLAPSO DA ARTHUR ANDERSEN SOB A  
ÓTICA DA TEORIA DA SEDUÇÃO MORAL**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteadó, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Edson Sadao Iizuka**  
**Fundação Educacional Inaciana - FEI**

---

**Prof. Dr. Jésus Lisboa Gomes**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteadó – FECAP**

---

**Prof Dr. Joelson Oliveira Sampaio**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteadó – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 28 de junho de 2021.**

# **Um Estudo Brasileiro do Colapso da Arthur Andersen Sob a Ótica da Teoria da Sedução Moral**

**Marcos Minoru Nakatsugawa**

Mestre em Administração

e-mail: marcos.minoru@fecap.br

## **Resumo**

O objetivo deste trabalho é o de analisar, sob a ótica da Teoria da Sedução Moral, um dos mais conhecidos casos de problemas de governança corporativa, envolvendo uma das mais renomadas firmas prestadoras de serviços nas áreas de auditoria e consultoria, a Arthur Andersen. O estudo foi conduzido por meio de depoimentos e questionários realizados com antigos profissionais da organização no Brasil, cujos conteúdos foram analisados à luz da cultura, dos valores e das políticas, processos e procedimentos organizacionais que norteavam a firma, os pilares sobre os quais se fundamentavam suas práticas empresariais, e que se relacionam aos fundamentos da Teoria da Sedução Moral. Os principais resultados obtidos apontam para o fato de que a Teoria da Sedução Moral explica parte dos possíveis motivos que conduziram ao colapso da Arthur Andersen. A principal conclusão é a de que as hipóteses de que a independência profissional das auditorias é comprometida pela contratação de auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) e de auditores(as) para assumir posições nas empresas clientes são menos significativas que a que se fundamenta na prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Teoria da Sedução Moral. Independência profissional.

## **Abstract**

The objective of this work is to analyze, from the perspective of the Moral Seduction Theory, one of the best known cases of corporate governance problems, involving Arthur Andersen, one of the most renowned service providers in auditing and consulting areas. The study was conducted through testimonies and questionnaires carried out with former professionals of the organization in Brazil, whose contents were analyzed in the light of the culture, values and organizational policies, processes and procedures that guided the firm, the pillars on which they were based their business practices, and that relate to the foundations of the Moral Seduction Theory. The main results obtained point to the fact that the Moral Seduction Theory explains

part of the possible reasons that led to Arthur Andersen's collapse. The main conclusion is that the hypotheses that the professional independence of audits is compromised by the contracting of audits by the audited managers and auditors to assume positions in client companies are less significant than the one based on the provision of extra services to auditing, such as consulting.

**Key-words:** Corporate Governance. Moral Seduction Theory. Professional independence.

## 1 Introdução

A governança corporativa das organizações é definida como um sistema que as rege no tocante à sua gestão e ao seu controle, envolvendo todas as suas partes relacionadas e interessadas.

Ela se consolidou a partir dos anos 80, nos EUA, por meio de um movimento de acionistas e investidores (denominados principais) que exigiam, dos executivos das empresas (denominados agentes) nas quais aplicavam seus recursos, maior transparência em suas ações, com o objetivo de minimizar as consequências da assimetria de informações preconizada pela Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976).

As organizações pagam um preço para minimização desses conflitos de agência, denominado custos de agência, dentre os quais o de contratação de auditorias externas independentes é um dos mais representativos.

O papel dos auditores é o de validar as transações e os números das empresas que os contratam e sua atuação tem de ser independente, no sentido de poderem e deverem ressaltar aquilo que julgarem incorreto não só nos números, como na própria gestão da organização, sem interferência dos agentes, ou mesmo dos principais.

Essa independência é obtida por meio de leis, regulamentos, políticas e procedimentos operacionais que garantam que os deveres ou interesses da auditoria, enquanto empresa, e de seus auditores, enquanto profissionais que executam os trabalhos, são suficientemente isentos dos interesses das organizações auditadas (clientes).

Além disso, para corroborar que tais serviços sejam prestados com a objetividade e a qualidade necessárias, as firmas de auditoria reforçam a adoção de padrões éticos superiores, que são definidos em seu conjunto de missão, visão, valores, políticas, processos e procedimentos, consubstanciados em seus manuais organizacionais, modelos de competências-chave e códigos de ética ou de conduta profissional, que são constantemente revisitados por

meio de seus sistemas de avaliação de desempenho, orientações, treinamentos e controles administrativos.

Políticas, processos e procedimentos de gestão e padrões de conduta semelhantes são cobrados dos profissionais das organizações clientes, o que reforça a metáfora segundo a qual, se as empresas são edifícios em constante construção, suas estratégias de negócios são os tijolos que vão sendo colocados, em função de seus objetivos (o formato que se quer atribuir ao edifício), mas são os valores e comportamentos organizacionais e individuais de seus membros, decorrentes destes valores (ou seja, sua cultura organizacional), que se constituem na argamassa que mantém a estrutura sólida.

Neste contexto, o estudo de uma organização cujo objetivo de negócio é validar a correção das ações e dos processos sob a responsabilidade dos agentes, além de chancelar os resultados econômico-financeiros que são divulgados aos principais ou partes interessadas, garantindo, de forma objetiva e independente, que padrões elevados de conduta pessoal e profissional estejam refletidos nas prestações de serviços a seus clientes, já justifica, por si só, sua importância.

A despeito de todas essas considerações, a organização objeto de estudo, fundada em sólidos princípios éticos e morais, caracterizada por um histórico de efetiva defesa desses valores (principalmente a independência profissional), sucumbiu, no início do século XXI, acusada (embora, depois, absolvida) de negligência e obstrução de informações à justiça, após o envolvimento de vários de seus clientes em fraudes contábeis e financeiras.

É a Teoria da Sedução Moral de Moore, Tetlock, Tanlu e Bazerman (2006) que procura explicar a falta de independência dos auditorias externas como um dos fatores chave para essa série de escândalos financeiros na transição entre séculos, definindo, como potenciais origens de conflitos de interesses: (a) a contratação de auditores pelos próprios agentes ou gestores auditados; (b) a contratação de auditores para assumir posições nas empresas clientes; e (c) a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria.

Eis é o cenário que será analisado neste trabalho. A pergunta a ser respondida é: a Teoria da Sedução Moral explica porque uma instituição de cultura organizacional tão consistente e fundada em princípios éticos e morais elevados, além de padrões de conduta rígidos, demonstrados larga e recorrentemente, ao longo de sua existência, teve fim tão trágico?

Para responder a essas questões, inicialmente se analisaram documentos históricos sobre a constituição da organização nos EUA, de como ela se estruturou e conduziu seus negócios ao redor do mundo, ao longo dos tempos.

Também se observou, na operação brasileira, além do comportamento dos profissionais que a representavam em seus mais variados níveis, a forma como a instituição, representada pelos seus líderes e pela área de Recursos Humanos, exigia o cumprimento das declarações de ética e independência profissional, confrontando-se tais condutas com o apregoado em seu sistema de valores.

Em seguida, coletaram-se depoimentos de e aplicaram-se questionários em profissionais de várias épocas, áreas e níveis hierárquicos que nela trabalharam, objetivando consistir os dados coletados anteriormente e apoiar as conclusões do estudo.

Para demonstrar essa sequência de ações de pesquisa, de como se analisaram e se apresentaram os resultados e conclusões do trabalho, decidiu-se pela estruturação a seguir.

A segunda seção do relato, após esta introdução, apresenta um referencial teórico que busca cobrir, de modo abrangente, pesquisas clássicas e contemporâneas relacionadas aos temas governança corporativa, com foco na Teoria da Sedução Moral (embora a clássica Teoria da Agência seja usada para comparar os resultados entre ambas).

Na seção seguinte, descreve-se em detalhes a metodologia de pesquisa, que já foi objeto de exposição preliminar acima, evidenciando-se, etapa por etapa, como foi realizado o levantamento de dados, sejam eles de natureza primária (análise documental, observação em campo) ou secundária (depoimentos e questionários).

A quarta seção contextualiza o ambiente de pesquisa, definido claramente a realidade investigada na organização, suas características que sustentam a necessidade de intervenção.

A quinta seção trata do tipo de intervenção e dos mecanismos adotados pela organização para debelar ou minimizar os problemas que justificam este projeto de pesquisa.

A sexta seção evidencia os resultados obtidos na pesquisa e as análises subsequentes que endereçam as conclusões a serem apresentadas nas seções derradeiras deste trabalho.

Finalmente, a sétima e última seção traz, em seu bojo, as considerações finais, enfatizando quais as contribuições advindas do presente estudo.

A principal delas, a de que a Teoria da Sedução Moral explica em parte o ocorrido, principalmente que a contratação de auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) e de auditores(as) para assumir posições nas empresas clientes são ações menos significativas para explicar conflitos de interesses entre as partes que comprometem a independência profissional das empresas de auditoria. Das hipóteses levantadas pela Teoria da Sedução Moral, a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria, explica melhor tais conflitos e a conseqüente perda de independência requerida pelo processo.



## 2 Referencial Teórico

As pesquisas mais recentes sobre governança corporativa apontam para o fortalecimento de funções organizacionais, principalmente controladoria, controles internos, gestão de riscos e compliance (Valentim, Silva, & Passos, 2016), amparadas por instrumentos jurídicos como a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada pelo congresso norte-americano em 2002, ou pela Lei Anticorrupção, promulgada no Brasil, em 2013.

A Lei Sarbanes-Oxley (chamada de SarbOx ou simplesmente SOx, como a trataremos daqui em diante) foi a resposta imediata aos escândalos que envolveram grandes corporações como Enron e WorldCom, no início do século XXI, ambas auditadas pelo objeto de nosso estudo, a Arthur Andersen.

O objetivo da SOx era combater e prevenir fraudes que mascaravam o desempenho financeiro das empresas, identificando e corrigindo, de forma tempestiva, desvios nas operações, transações e resultados (inclusive na forma como são contabilizados e reportados), por meio de ações de compliance.

A SOx propôs a reformulação do mercado de capitais, incluindo melhorias na elaboração, emissão e divulgação de informações contábeis ao mercado, além do aprimoramento da governança corporativa das empresas, por meio da implementação de sistemas de controles internos mais rígidos e da melhor especificação das responsabilidades de seus agentes ou gestores.

Com isso, a governança corporativa foi reforçada, em atendimento a seus princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa (não apenas das empresas, como também das pessoas que delas fazem parte, principalmente os gestores).

A responsabilidade corporativa é objeto de estudo de Beuren, Roth e Anzilago (2017, p. 8), que definem o princípio de controlabilidade como “central na contabilidade por responsabilidade, uma vez que propõe que os gestores só devem ser avaliados por fatores passíveis de seu controle na organização”.

Beuren et al. (2017, p. 10), Hirst (1983) e Merchant e Van Der Stede (2007) apontam que a controlabilidade procura minimizar a possibilidade dos gestores assumirem riscos de fatores que lhes fogem ao controle e que poderiam diminuir sua motivação, levando a comportamentos inadequados, como manipulação de resultados, criação de reservas e aquilo que eles denominam de “miopia gerencial”.

Embora seu foco seja especificamente o desempenho gerencial a partir do conceito e da prática da controlabilidade, ao se referirem a McNally (1980), Beuren et al. (2017, p. 8) tratam de conflitos que afetam o modo como gestores atuam, decorrentes “da incompatibilidade de tarefas ou quando a exigência destas não condizem com os valores de quem as exerce”.

O sistema de valores determina o comportamento organizacional, ou seja, o conjunto de regras de conduta da organização, que deve ser compartilhado por todos os seus membros, a fim de garantir o alinhamento necessário à institucionalização de sua cultura: “Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (Robbins, 2002, p. 498) e que deve ser igualmente valorizado por quem dela faz parte.

A cultura faz parte inerente de qualquer organização formada por um conjunto de pessoas que interagem entre si, visando a um objetivo comum. Entretanto, existe um processo pelo qual organizações se transformam numa cultura: “Uma empresa ou organização não nasce sendo uma cultura, ela se transforma ao longo do tempo numa cultura, da mesma forma que nossa história evolutiva nos cunhou como espécie biológica culturalmente adaptativa” (Tavares, 2002, p. 58).

Um dos maiores desafios em gestão organizacional se refere ao processo de institucionalização de uma cultura organizacional que “oferece aos funcionários uma compreensão clara da ‘maneira como as coisas são feitas” (Robbins, 2002, p. 497). “A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum, entre os membros da organização, sobre aquilo que é o comportamento apropriado e, fundamentalmente, significativo” (Robbins, 2002, p. 498).

Dessa forma, se a cultura assim institucionalizada define, em seu sistema de valores, padrões éticos elevados que incluem, em empresas de auditoria, comportamentos específicos como independência e transparência, é de se esperar que os profissionais que as representam, se alinhados com esses princípios e devidamente orientados e monitorados, sigam tais diretrizes.

Bortolon, Sarlo e Santos (2013, p. 29) definem o papel fundamental da auditoria independente como sendo o de “atestar para os acionistas e demais stakeholders que os relatórios financeiros da empresa são precisos e verdadeiros. Mas, para isso, é necessário que ela seja, de fato, independente”.

Moore et al. (2006), citados por Bortolon et al. (2013, p. 29), mencionam “a falta de independência dos auditores externos americanos como um dos fatores chave para a série de escândalos financeiros no final da década de 90 e início da seguinte”.

Sua “teoria da sedução moral” evidencia três potenciais ameaças à independência dos auditores, causados por conflitos de interesses: (a) a contratação de auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as); (b) a contratação de auditores(as) para assumir posições nas empresas clientes; e (c) a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria.

Bortolon et al. (2013, p. 29) apontam que esses serviços extras podem comprometer a independência tanto pelo temor da empresa de auditoria em perder tais receitas extraordinárias, evitando assim pareceres negativos de auditoria, como em função do risco dos serviços de consultoria em “colocar o auditor em posição semelhante à dos gestores, o que comprometerá seu julgamento”.

DeFond, Rhagunandan e Subramanyam (2002) são citados por Bortolon et al. (2013, p.29), para lembrar que “os incentivos de mercado podem contrabalançar esses riscos, na medida em que a empresa de auditoria teme a perda de reputação e o risco de processos judiciais”.

Todavia, consideram que “manter uma reputação de maior qualidade e especialização gera custos para a empresa de auditoria, mas também pode significar preços maiores” (Bortolon et al., 2013, p. 29), e para dar sustentação a isso, referenciam Craswell, Francis e Taylor (1995), que “identificaram um prêmio pela “marca” em torno de 28% a 39%”.

Essa intrincada equação, que contextualiza os escândalos contábeis do início do presente século, fez com que a SEC (U.S. Securities and Exchange Commission dos EUA), em novembro de 2000, proibisse a prestação de certos serviços extraordinários e exigisse a divulgação dos valores contratados à parte dos serviços de auditoria.

No Brasil, esses controles foram instituídos mais recentemente, pela Instrução CVM n. 480 (2009) CVM - Comissão de Valores Mobiliários que obrigou as empresas a informarem separadamente os valores dos serviços de auditoria externa e de outros serviços, quando prestados pela auditoria, por meio do assim denominado Formulário de Referência.

Mitra e Hossain (2007), citados por Bortolon et al. (2013, p.29), lembram que a SOx proíbe, desde a data de sua promulgação (2002), nove tipos de serviços de consultoria, além da aprovação dessas contratações por um Comitê de Auditoria.

Bortolon et al. (2013, p.28) fazem então referência à Teoria da Agência, na qual “uma das questões que surge é a assimetria informacional entre o investidor e a gestão, que pode ser minimizada por meio de uma maior transparência por parte daquela. A transparência é, portanto, considerada um dos princípios básicos da governança corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. 2009, p. 19)”.

Esses mesmos autores continuam: “Entre os mecanismos identificados como solução para aumentar a transparência na relação gestão – investidor está a auditoria independente. Sua finalidade é, por meio de uma averiguação imparcial e com reconhecida capacidade técnica, avaliar as demonstrações financeiras” (Bortolon et al., 2013, p. 28).

A Teoria da Agência, citada pelos autores Beuren, Amaro e Silva (2015) e Giraud, Langevin e Mendoza (2008) em seus estudos sobre aplicação da controlabilidade para alcance da justiça organizacional, refere-se aos gestores de empresas como pessoas que, sob determinadas condições de assimetria de informação, possuem interesse em manipular os dados e informações que possuem.

Bortolon et al. (2013, p. 28) investigam, então, dois aspectos que julgam relevantes em seu trabalho, mas que, por suas pesquisas bibliográficas, são inconclusivos: os determinantes dos custos dos serviços de auditoria e os determinantes e efeitos da contratação de serviços extra-auditoria e a eventual perda de independência do auditor externo, nessa situação.

Mas é a Teoria da Sedução Moral de Moore et al. (2006) que procura organizar todos esses achados em torno das três ameaças potenciais à independência das empresas de auditoria no cumprimento de seu papel institucional e oferece, além disso, hipóteses explicativas de como tais conflitos de interesses afetam os julgamentos de seus profissionais.

Esses autores partem do reconhecimento de que processos psicológicos relativos aos conflitos de interesses podem ocorrer inconscientemente e que a corrupção intencional é menos relevante para explicar a má conduta das pessoas envolvidas nos escândalos que aquilo que eles denominam “viés inconsciente”.

A percepção seletiva, por exemplo, define que as pessoas falham em desconsiderar seus próprios interesses e em ser imparciais na avaliação das situações e informações a elas associadas. Mesmo auditores(as) treinados a evitar essa “perspectiva partidária” não são capazes de avaliar objetivamente os dados e, diante de uma ambiguidade decorrente de conflito de interesses, acabam por se alinhar com a preferência de seus clientes.

Um outro componente do “viés inconsciente” é a “negabilidade plausível”, segundo a qual as pessoas costumam endossar uma proposta (mesmo que tendenciosa) feita por alguém, do que elaborar suas próprias propostas independentes: isso se verifica claramente no processo de auditoria, em que os(as) auditores(as) “apenas” avaliam se os relatórios do cliente estão ou não em conformidade, fazendo-os(as) “concordar” com as ações do cliente, mesmo quando estas deveriam levantar questões ou preocupações a serem incorporadas nos pareceres da auditoria independente.

Os autores também definem uma “escalada de compromisso”, que se opera, na prática, da seguinte maneira: num determinado ano, a auditoria pode se recusar a exigir que o cliente mude uma prática contábil que está no limite da permissibilidade; no ano seguinte, há a necessidade de se justificar a decisão do ano anterior, o que faz com que a auditoria “feche os olhos” ao cliente ultrapassar o limite da permissibilidade; já no ano subsequente, há o endosso de uma prática contábil não permitida, com o objetivo de se evitar admitir os erros dos anos anteriores. O “rodízio” de firmas de auditoria é a solução sugerida por eles, para se evitar especificamente este viés.

O comportamento acima é reforçado pelo fato das pessoas, ao terem a opção de escolha entre a perda (certa) de renda e status, por um lado, e a probabilidade (incerta) de uma penalidade mais severa (e até mesmo de nunca serem punidas), por outro, preferirem apostar nesta última.

Mesmo que as empresas de auditoria tenham interesse, que seja por reputação institucional, em criar relatórios imparciais e manter sua independência profissional em seus processos de negócios, os(as) auditores(as) individuais, cujas carreiras podem depender da construção de relacionamentos específicos com seus clientes, em alguns casos com o objetivo explícito de “mudar de lado de mesa” e trabalhar para eles, podem pensar e agir de modo bem diferente.

Outro “viés inconsciente” ocorre quando os(as) profissionais negam que suas decisões sejam influenciadas por conflitos de interesse: da mesma forma como médicos(as) não admitem a influência tendenciosa de presentes e patrocínios de empresas farmacêuticas os(as) fazerem indicar seus remédios, auditores(as) são imprecisos(as) na sua autopercepção de independência profissional.

Um outro aspecto que os autores avaliam é a responsabilização profissional preventiva e efetiva, cujo objetivo é conscientizar antecipadamente aos possíveis conflitos de interesses preconizados pela Teoria da Sedução Moral, bem como implementar efetivamente um modelo de gestão interna (independentemente das punições subsequentes aos desvios) que assegure padrões elevados de ética e independência dos(as) profissionais de auditoria. (No caso da Arthur Andersen, eles observam que, especificamente no caso Enron, as recomendações do “Professional Standards Group”, responsável pelo “controle de qualidade” do processo de auditoria, foram rejeitadas nos níveis mais altos da organização.)

Ao final, os autores consideram que a “busca pela prova do crime” é uma forma equivocada de se encontrar uma possível solução ou explicação, antes de se aprofundar na investigação das causas-raiz dos problemas de independência sugeridos pela Teoria da Sedução

Moral: se, como eles formulam em sua teoria, a causa for o “viés inconsciente”, não é numa declaração bombástica dos(as) auditores(as) que se revelará uma possível intenção corrupta, simplesmente porque a corrupção não é intencional.

Sob a ótica da Teoria da Sedução Moral, não é preciso ser um(a) auditor(a) maquiavélico(a) ou sociopata para sucumbir a conflitos de interesse: as evidências psicológicas sugerem que a esmagadora maioria dos seres humanos que atuam ou não como auditores(as), quando colocados(as) em tais circunstâncias, executariam as mesmas ações.

Como os autores têm por objetivo sustentar sua teoria, suas orientações, para que os principais conflitos de interesses sejam combatidos, concentram-se em lidar das hipóteses que ferem a independência profissional dos(as) auditores(as).

Suas crenças são a de que empresas de auditoria devem realizar apenas auditorias e nenhum outro serviço, além de serem contratadas por um período fixo de tempo, durante o qual, para reduzir o incentivo do(a) auditor (a) para agradar o cliente com uma opinião positiva, este último não pode trocar de auditoria.

Além disso, a empresa de auditoria deve ser escolhida por um Comitê de Auditoria vinculado ao Conselho de Administração do cliente, não por seu corpo executivo, e seus(suas) auditores(as) proibidos(as) de assumir cargos nas empresas que auditam.

Finalmente, como procedimento-padrão, a auditoria deve fazer um conjunto de avaliações independentes, em vez de simplesmente ratificar os números do cliente.

Moore et al. (2006), embora não façam referência explícita à Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), afirmam que a implementação desse conjunto de regras implicaria aumento na quantidade de regulamentação governamental à relação auditor-cliente, elevando custos de agência para as empresas e/ou para o governo.

Alternativas como a contratação de seguros de demonstrações financeiras pelas empresas, para se protegerem contra a possibilidade de serem processadas por emitir relatórios financeiros imprecisos – sendo as auditorias contratadas não mais pelas empresas, mas sim pelas seguradoras – são igualmente aventadas pelos autores, na busca da resolução dos conflitos de interesses em geral.

Conflitos esses que são de fácil compreensão, como eles procuraram demonstrar, pela exposição de sua Teoria da Sedução Moral, mas de difícil minimização - da mesma forma como a independência do(a) auditor(a) é um conceito fácil de entender, embora difícil de implementar. Segundo esses autores, um sistema de corrupção foi institucionalizado em todos os níveis, abarcando a mente e o comportamento do(a) profissional de auditoria e as próprias

estruturas que dão forma e governança à indústria, além das leis e processos políticos que dão sustentação a esse sistema.

### **3 Método**

Inicialmente, procedeu-se a uma observação em campo e a uma análise documental das evidências existentes na organização, relacionadas ao sistema de cultura e valores organizacionais e especificamente à forma como se tratava a questão da independência profissional.

O pesquisador seguiu carreira na empresa objeto de estudo de 1991 a 2002 (ano de encerramento de suas atividades, no mundo), inicialmente como auditor e consultor, e de 2000 em diante, como gestor de Recursos Humanos da empresa.

Esta última função lhe conferia a responsabilidade de disseminar a cultura organizacional e o sistema de valores a todos os novos integrantes e à manutenção desses princípios entre os seus profissionais de carreira, estando em seu escopo de atuação atividades de compliance cujo objetivo era garantir padrões de conduta elevados, em conformidade com seu código de ética interno e com os externos e institucionalmente atribuídos aos profissionais de auditoria e contabilidade, que constituíam grande parte de seu quadro de pessoal.

Especificamente, era o responsável operacional por obter de todos os membros da Arthur Andersen, no Brasil, as declarações de independência profissional, incluindo os consultores que prestavam serviços extraordinários à auditoria.

Sua experiência prévia em consultoria (de 1991 a 2000), fez com que ele mesmo fosse objeto dessa investigação nessa época, dado que era anualmente solicitado a preencher e assinar uma declaração de ciência em relação ao código de ética da empresa, bem como de sua independência profissional.

Além disso, foi possível resgatar documentos internos e livros oficiais da empresa que retratavam como ela se havia constituído, a partir de seu fundador, Arthur Andersen, e de como havia crescido, tornando-se a maior empresa prestadora de serviços profissionais do mundo, sempre amparada por padrões de conduta profissional considerados inabaláveis.

Iniciou-se a investigação pela formulação de uma questão aberta, cujo objetivo era captar, dos respondentes, sua opinião geral sobre o envolvimento da Arthur Andersen com os clientes acusados de fraudes contábeis (Enron, WorldCom etc.) e que fez com que ela encerrasse suas atividades.

Sem fazer menção a referenciais teóricos ou hipóteses previamente formuladas, o propósito era captar, espontaneamente, de profissionais que trabalharam na companhia nas mais

variadas áreas (Auditoria, Consultoria, Impostos e Outsourcing), dos mais variados níveis (sócios, diretores, gerentes, sêniores, assistentes, além de profissionais administrativos) e que saíram da empresa em épocas distintas (alguns, muitos antes mesmo dos fatos que conduziram à sua derrocada), qual, segundo seu ponto de vista, tinha sido o envolvimento da Arthur Andersen nesses casos e qual a relação desse envolvimento com o encerramento de suas operações.

Era de se esperar que profissionais que ainda estavam na organização nesse momento possuíssem mais informações que aqueles que acompanharam apenas notícias veiculadas pela imprensa, ou leram publicações ou assistiram a documentários relacionados aos referidos casos. Também era possível que os que tivessem saído da empresa há muito tempo não quisessem se manifestar, alegando falta de conhecimento suficiente para opinar. Mas o contraponto entre aqueles que não estavam na Arthur Andersen, quando da ocorrência dos fatos, e os que já haviam saído há tempos, deveria fornecer a heterogeneidade necessária para que a abrangência das respostas permitisse uma avaliação mais completa da situação.

Na sequência, realizou-se uma pesquisa quantitativa (constante do Anexo I), construída com questões endereçadas ao entendimento de como aspectos relacionados à Teoria da Sedução Moral e à Teoria da Agência impactaram a independência profissional dos auditores.

Para mensuração dos resultados dessa pesquisa, empregou-se a escala de Likert, em que os respondentes especificam seu nível de concordância em relação às afirmações que constituem o corpo do questionário.

Lembrando que a pergunta de pesquisa é se a Teoria da Sedução Moral explica porque uma instituição de cultura organizacional tão consistente e fundada em princípios éticos e morais elevados, além de padrões de conduta rígidos, demonstrados larga e recorrentemente, ao longo de sua existência, teve fim tão trágico.

Para obtenção dessas perspectivas, solicitou-se a ex-profissionais da Arthur Andersen, alguns deles já aposentados ou fora do mercado específico de auditoria e outros ainda atuantes como profissionais em outras empresas do mesmo segmento, que respondessem à pergunta: "O que, em sua opinião, ocasionou o envolvimento da Arthur Andersen com os clientes acusados de fraudes contábeis (Enron, WorldCom etc.) e que fez com que ela encerrasse suas atividades?"

Após avaliação das respostas obtidas, enviou-se um questionário, em que se apresentou a Teoria da Sedução Moral como pano de fundo para nossas investigações específicas, a fim de validar os resultados e obter um cenário mais preciso em relação às conclusões apontadas na pesquisa.



Era de se esperar que, além dos participantes da primeira etapa da pesquisa, outras pessoas respondessem esse questionário, ou mesmo que alguém que participou da primeira etapa não contribuísse, na sequência – mas a identificação dos respondentes não foi possível, dada a confidencialidade da pesquisa.

A hipótese de que os profissionais já aposentados ou fora do mercado de auditoria tivessem maior liberdade para analisar e comentar o caso, comparativamente com os que ainda estão na ativa, inclusive representando corporativamente outras empresas do setor, não é passível de ser descartada (mesmo considerando-se a declaração de confidencialidade emitida pelo pesquisador). Mas a comparação entre os discursos de um grupo e outro pode servir de contraponto reflexivo sobre o quanto esta hipótese pode ser confirmada ou não – além de poder ser interpretada à luz da independência e da transparência que tais profissionais demonstrarão efetivamente.

#### **4 Contexto e a Realidade Investigada**

Para compreensão da cultura e dos valores da Arthur Andersen, cabe voltarmos às suas origens, à forma como se constituiu a sociedade e como se conduziram os negócios em seus primórdios, fazendo com que a empresa se caracterizasse por princípios éticos e de conduta diferenciados.

A Arthur Andersen foi uma das maiores empresas multinacionais de auditoria e consultoria do mundo. Fundada em 1º de dezembro de 1913, em Chicago, pelo próprio Arthur Andersen e por seu sócio Clarence DeLany, iniciou suas atividades como Andersen, DeLany & Co.. Seu nome foi definitivamente alterado para Arthur Andersen & Co. em 1918, após a saída de DeLany.

Arthur Andersen, filho de imigrantes dinamarqueses, nasceu em 30 de maio de 1885, em Plano, cidade localizada ao norte de Illinois, distante cerca de 1.300 km de Chicago. Em 1901, órfão aos 16 anos, começou sua vida profissional como mensageiro na mesma companhia onde seu pai havia sido encarregado da área de Fundação, a Allis-Chalmers, localizada a oeste de Chicago. Teve seus estudos de segundo grau financiados por William Chalmers: trabalhava de dia e frequentava a escola à noite. Em 1906, aos 21 anos, casava-se com Emma Barnes Arnold, ao mesmo tempo em que era promovido a assistente de controladoria.

Nesse novo cargo, uma de suas atribuições era atender os auditores, o que o fez se interessar pela contabilidade. Segurança no trabalho e um bom salário na Allis-Chalmers não o impediram de levar seu interesse adiante e, em 1907, ingressava no escritório de Chicago da Price Waterhouse & Co.. Um ano depois, Arthur Andersen se tornava, com 23 anos, o mais

jovem profissional da área a obter o CPA – Certified Public Accountant, que qualifica os contadores, nos EUA, a atuarem na função.

Nesse mesmo ano de 1908, continuava seus estudos noturnos na então recém-inaugurada Escola de Comércio da Northwestern University para, já no ano seguinte, assumir algumas cadeiras como professor – função que continuou a acumular ainda após sua saída da Price Waterhouse, em 1911, quando se tornou controller da cervejaria Jos. Schlitz, em Milwaukee. Na Northwestern, continuou a galgar posições, tornando-se professor assistente e chefe do Departamento de Contabilidade. Somente deixaria de lecionar em 1922, quando decidiu se dedicar em tempo integral à companhia que havia fundado com DeLany em 1913.

Desde os primeiros anos de operação, a imagem de uma organização visionária, íntegra e baseada em forte liderança, herdada de seu principal fundador, já se fazia presente, na determinação das políticas e práticas de negócios, como demonstram alguns dos exemplos a seguir.

Por volta de 1915, Arthur Andersen, contrariando a decisão autoritária do presidente de um cliente do setor ferroviário, recusou-se a aprovar um procedimento que mascararia as demonstrações financeiras da empresa, afirmando veementemente que não haveria dinheiro suficiente em Chicago que o induzisse a isso. Posição íntegra, porém arriscada, principalmente numa época de vacas magras – mas que se provou correta, meses depois, quando o ex-cliente decretou falência.

Um outro caso que se tornou notório, nesse mesmo ano, envolveu um cliente que operava embarcações a vapor nos Grande Lagos. Nas discussões anteriores à publicação do balanço patrimonial base 31/12/1914, Andersen observou que seria importante revisar seus números para baixo, por meio do reconhecimento de uma transação subsequente de relevância, ocorrida em fevereiro de 1915. À época, essa prática não era comum – e foi Arthur Andersen quem, de modo visionário, liderou essa, bem como outras iniciativas de revisão dos padrões vigentes, que não refletiam de modo correto as demonstrações financeiras.

Como na pequena depressão de 1920-1921, que antecederia a de 1929, pelos mesmos motivos: excedente de produção e, conseqüentemente, de inventários – com correspondente desvalorização destes últimos. Arthur Andersen sugeriu que os estoques deveriam ter seus valores reduzidos sobre os dos fechamentos dos balanços de 31/12/1920, antes de sua publicação, em 1921, Neste caso, a comunidade de negócios concordou com ele.

Um outro exemplo ilustra o modo de pensar e agir de Arthur Andersen, que acabou virando um princípio, anos depois de ocorrido o caso aqui relatado: um proeminente industrial estava a preparar uma apresentação das demonstrações financeiras de sua companhia, quando

Andersen sugeriu uma correção. “Os números são da minha empresa e você não tem nada a ver com isso”, disse o industrial. Arthur Andersen concordou que os números eram da empresa, mas que quem os certificava era a auditoria, portanto, o cliente deveria seguir suas orientações.

Finalmente, é de 1917 a publicação do panfleto “O tratamento contábil de custos e despesas gerais de construção nos serviços públicos”, em que a Arthur Andersen determinava, de modo pioneiro e sério, de que maneira os serviços públicos deveriam contabilizar seus ativos e passivos.

Com base nesses princípios e apostando inicialmente na especialização em companhias de serviços públicos de energia, gás e telefonia, entre outros, a Arthur Andersen abriu sua primeira filial em Milwaukee (a cerca de 150 km de Chicago), no ano de 1915.

Os anos 20 foram de expansão da organização para fora do meio oeste americano, como resultado do crescimento das indústrias e, já nessa época, de fusões de empresas menores, para constituição de unidades maiores e mais integradas entre si. Encorajados por banqueiros de investimentos de Nova Iorque e da própria Chicago, esses negócios pressupunham uma avaliação fidedigna das transações, com o objetivo de distinguir entre os riscos bons e ruins de se assumir e se administrar. Muito da notoriedade adquirida pela Arthur Andersen, nesse período, foi consequência do desenvolvimento de técnicas inovadoras de investigação de aspectos financeiros e de negócios dos empreendimentos, para apoio às decisões, inclusive de investidores.

Foram desenvolvidos relatórios detalhados de investigação financeira que ultrapassavam as tradicionais fronteiras contábeis e financeiras, abarcando assuntos relacionados a relações trabalhistas, disponibilidade de matérias-primas, plantas industriais, produtos, mercados, estrutura organizacional e prospecções de clientes. Esse novo método investigativo envolvia estudos da efetividade de políticas corporativas e do desempenho da administração das empresas em conduzi-las.

“Os riscos neste tipo de trabalho eram consideráveis, mas os resultados eram importantes para uma firma jovem, lutando para se tornar conhecida e nacionalmente estabelecida, dado que frequentemente éramos os auditores das companhias em questão. Atividades dessa natureza realçavam nossa reputação com banqueiros e a comunidade empresarial pelo fato de demonstrarem a habilidade e a coragem de entrarmos muito profundamente nas operações e em aspectos econômicos dos negócios.” (Trecho traduzido do capítulo 2, “Expansão os anos 20”.)

A crise de 1929 fez com que esse tipo de serviço bem detalhado fosse praticamente descontinuado, em 1930. Mas algumas práticas decorrentes desse método inovador passaram a

ser adotadas como procedimentos-padrão de auditorias, a partir de então: a preocupação com o equilíbrio entre as quantidades de produtos em estoque e as projeções de vendas, assim como com a obsolescência e os valores dos estoques.

Os anos de crise (início da década de 30) foram, obviamente, de redução de negócios também para a Arthur Andersen (cujo faturamento caiu cerca de 26%, de 1929 para 1932), mas ela aproveitou esse período difícil para consolidar sua reputação nacional de integridade, competência e oferta de serviços construtivos. Com isso, conquistou muitos clientes dos segmentos industrial e comercial, inclusive um que se tornou mais um caso emblemático de risco elevado e condução irrepreensível do processo: as companhias Insull, especializadas em energia elétrica, mas também envolvidas em serviços públicos em geral e ferrovias .

Mesmo em período de depressão, a Insull decidiu manter sua política expansionista de construção de estações geradoras de energia elétrica, tendo criado, em 1928, uma companhia de investimentos (que hoje se chamaria holding), tomando emprestado muitos recursos dos bancos de Chicago e Nova Iorque. Para garantir que os negócios fossem geridos com o rigor necessário, foi contratada a Arthur Andersen, como representante dos bancos nova-iorquinos em Chicago. A responsabilidade de seus profissionais chegava ao nível de terem de aprovar todas as principais transações das companhias Insull.

Embora a Insull tenha entrado em colapso, o trabalho da Arthur Andersen fez com que as principais companhias do grupo se mantivessem operando, reabilitando-se, na sequência (mesmo sob administração judicial), tendo ela mesma sido designada auditora dessas empresas.

O período pós-depressão (1934-1940) foi de crescimento de negócios para a Arthur Andersen que, além de aumentar sua base de clientes no país todo, assumiu a auditoria de grandes companhias.

De 1941 a 1946, com a participação efetiva dos EUA na guerra, muitos problemas tiveram de ser enfrentados pela profissão contábil: foco em negócios voltados a armamentos, transporte (logística) e alimentos, sob uma economia fortemente regulamentada e baseada em contratos governamentais que ainda limitavam os lucros das empresas fizeram com que a organização tivesse de se adaptar a essa nova realidade. Sem contar que, em 1944, mais de 50% de seus profissionais estavam servindo as forças armadas, o que fazia com que os remanescentes tivessem de praticamente trabalhar em dobro, em horas extras e descansando apenas aos domingos, se muito. Situações como essas, em vez de fazer com que a auditoria relaxasse (o que poderia ser considerado natural) na aplicação de seus padrões e princípios, causaram efeito inverso em suas operações: o esforço extra era exatamente para preservar a qualidade dos trabalhos.

O final da guerra trouxe mais um desafio à companhia: a migração de negócios baseados na indústria militar para a civil fez com que houvesse grande demanda por soluções que minimizassem custos de rescisão de contratos de trabalho e processos trabalhistas. Mais uma vez, a liderança dos sócios em torno dos ideais organizacionais que todos compartilhavam garantiu que os melhores serviços fossem prestados a seus clientes, preservando sua independência profissional e mantendo a confiança de todas as partes envolvidas, inclusive das pessoas desligadas.

Em 10 de janeiro de 1947, falece o fundador da companhia e seu presidente até então, Arthur Andersen, aos 61 anos de idade. Sucede-o Leonard Spacek, 39 anos, que iniciou sua carreira como contador em 1928 e se tornou sócio em 1940.

Este período de transição é considerado um divisor de águas na história da Arthur Andersen, que começa a crescer substancialmente em volume de negócios. Spacek é relatado como o responsável por construir as bases sobre as quais se sustentaria o enorme salto que a organização daria, no mundo, aumentando a quantidade de sócios, ao mesmo tempo em que fortalecia a estrutura de gestão e melhorava a comunicação e a integração entre as firmas-membro – a semente para a futura Andersen Worldwide e para um dos motes que se tornaria um diferencial da empresa estava plantado: “One Firm, One Voice” (“Uma Firma, Uma Voz”).

A contribuição de Spacek ao desenvolvimento da Arthur Andersen é tão reconhecida que um dos sócios da empresa, à época, chega a fazer um contraponto com o fundador: “Nosso enorme crescimento não ocorreu por causa da morte dele (Arthur Andersen), mas porque todos os sócios se esforçaram tremendamente – em particular, Leonard Spacek”. (A título de curiosidade, mas que reforça ainda mais tudo isso: o auditório principal da Universidade Corporativa da Arthur Andersen, localizada na cidade de St. Charles, estado de Illinois, EUA, denominado “Center for Professional Education”, ou “Centro de Educação Profissional”, tinha precisamente o nome dele.)

Os anos de 1947 em diante são descritos como de forte recuperação e expansão econômica do mundo e, em paralelo, da própria Arthur Andersen – como evidenciam os números das tabelas a seguir, em que a primeira representa os valores absolutos e a segunda, o crescimento de um ano-base a outro (no primeiro caso, em 6 anos; nos demais dois casos, a cada 10 anos).

Tabela 1  
**Indicadores de crescimento da Arthur Andersen, em valores absolutos (1947-1973)**

Escritórios nos EUA	1947	1953	1963	1973
Horas cobráveis (em 1.000h)*	1.132	2.042	3.946	9.350
Headcount	848	1.603	3.320	8.836
Número de escritórios	16	18	34	45
Escritórios fora dos EUA				
Horas cobráveis (em 1.000h)*	0	0	920	3.308
Headcount	0	0	911	3.484
Número de escritórios	0	0	26	47
Total				
Horas cobráveis (em 1.000h)*	1.132	2.042	4.866	12.658
Headcount	848	1.603	4.231	12.320
Número de escritórios	16	18	60	92
Número de clientes	2.300	6.000	19.000	50.000

*Nota.* Representam a quantidade de horas trabalhadas e faturadas, multiplicadas por 1.000.

Fonte: Adaptado de “The First Sixty Years (1913-1973), de Arthur Andersen & Co. Chicago: A. Andersen, 1974.

Tabela 2  
**Indicadores de crescimento da Arthur Andersen, em percentuais relativos (1947-1973)**

Escritórios nos EUA	1947	1953	1963	1973
Horas cobráveis (em 1.000h)		80%	93%	137%
Headcount		89%	107%	166%
Número de escritórios		13%	89%	32%
Escritórios fora dos EUA				
Horas cobráveis (em 1.000h)				260%
Headcount				282%
Número de escritórios				81%
Total				
Horas cobráveis (em 1.000h)		80%	138%	160%
Headcount		89%	164%	191%
Número de escritórios		13%	233%	53%
Número de clientes		161%	217%	163%

Os crescimento foi exponencial, tanto em horas cobráveis, como em headcount (dois dos principais indicadores de desempenho na indústria de prestação de serviços). De 1963 a 1973, um pouco mais contido, no que tange ao número de escritórios.

Mas salta aos olhos a expansão da companhia fora dos EUA, rumo à formação de uma organização global sui generis, que precedia a própria globalização econômica mundial, consolidada entre o final do século XX e o início do XXI.

Ao mesmo tempo em que se consolidava a futura Andersen Worldwide, clarificavam-se as três linhas de serviços, internamente denominadas “divisões” ou “práticas”: (a) auditorias periódicas, certificação de demonstrações financeiras e investigações especiais; (b) desenho e instalação de novos sistemas; e (c) preparação de relatórios para atendimento à legislação de imposto de renda.

As auditorias sempre foram consideradas o foco das práticas de negócios da Arthur Andersen, seguidas pelos serviços tributários – o que se justificava pela origem da companhia.

Diferentemente dos serviços de auditoria e de tributos, os assim denominados “serviços administrativos” se originaram da necessidade de se utilizar não apenas contadores, mas também engenheiros, nos trabalhos de investigações realizados para bancos e investidores.

A engenharia, como é usual, desenvolveu-se sobremaneira durante a Segunda Guerra Mundial, principalmente. Consequência natural disso foi a crescente incorporação de engenheiros no mundo dos negócios, no pós-guerra. Também neste contexto a Arthur Andersen foi pioneira, ao recrutar o engenheiro Joseph Glickauf Jr. (que serviu à Marinha dos EUA e é considerado o “pai” da indústria de consultoria em sistemas), com o objetivo de automatizar os processos de negócios da organização.

Em 1952, a GE (General Electric) contratou a Arthur Andersen para desenvolver um sistema contábil tão avançado quanto suas tecnologias de manufatura de então, e que apoiasse o vertiginoso crescimento que ela previa aos seus próprios negócios.

Esse projeto foi o embrião de uma prática que se consolidaria nos anos 70, a ponto de, em 1973, contar com praticamente 1.500 pessoas, que geravam cerca de US\$ 42 milhões de honorários no mundo, e que correspondia a algo em torno de 15% de seu faturamento. E que, em 1989, daria origem a uma unidade de negócios específica: a “Andersen Consulting” – que, mais adiante (em janeiro de 2001), sairia da organização Andersen Worldwide e se tornaria Accenture.

De 1989 em diante, a Arthur Andersen passou a controlar seus negócios sob o guarda-chuva da Andersen Worldwide, olhando os dois negócios (ArthurAndersen/AA e Andersen Consulting/AC), como demonstram os números a seguir.

Partindo de alguns dos dados de 1973 e avançando para 1989, 16 anos adiante, observa-se a consolidação de uma enorme organização prestadora de serviços profissionais no mundo inteiro (e que seria reconhecida, num determinado momento, como a maior delas), que saltou de 12.320 pessoas para 51.414, nesse período, ao mesmo tempo em que expandia a quantidade de escritórios de 92 para 243, presente em 54 países (1989). E em que a representatividade da unidade de negócios Andersen Consulting atingia, em 4 anos, 50% em termos de receitas.

Tabela 3

**Indicadores de crescimento da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em valores absolutos (1973-1993)**

	1973	1989	1990	1991	1992	1993
Headcount	12.320	51.414	56.801	59.797	62.134	66.478
Número de escritórios	92	243	299	307	318	324
Número de países		54	66	67	72	72
Receitas da AW em US\$MM					5.577,3	6.017,3
Américas*					2.962,4	3.264,7
EMEIA**					2.145,6	2.221,8
Ásia/Pacífico***					469,3	530,8
Receitas da AA em US\$MM					2.994,3	3.184,5
Américas*					1.638,1	1.764,5
EMEIA**					1.079,4	1.127,5
Ásia/Pacífico***					276,8	292,5
Receitas da AC em US\$MM					2.583,0	2.832,8
Américas*					1.324,3	1.500,2
EMEIA**					1.066,2	1.094,3
Ásia/Pacífico***					192,5	238,3
Participação da AC no total					46%	47%
Américas*					45%	46%
EMEIA**					50%	49%
Ásia/Pacífico***					41%	45%

Nota.\* América do Norte, Central e do Sul.

\*\* E = Europa; ME = Middle East ou Oriente Médio; I = Índia; e A = África.

\*\*\* Austrália, Japão e demais países da Ásia fronteiriços ao Oceano Pacífico/Oceania.

Fonte: Adaptado de "The First Sixty Years (1913-1973), de Arthur Andersen & Co. Chicago: A. Andersen, 1974.

Tabela 4

**Indicadores de crescimento da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em percentuais relativos (1973-1993)**

	1973	1989	1990	1991	1992	1993
Headcount		317%	10%	5%	4%	7%
Número de escritórios		164%	23%	3%	4%	2%
Número de países			22%	2%	7%	0%
Receitas da AW em US\$MM						8%
Américas						10%
EMEIA						4%
Ásia/Pacífico						13%
Receitas da AA em US\$MM						6%
Américas						8%
EMEIA						4%
Ásia/Pacífico						6%
Receitas da AC em US\$MM						10%
Américas						13%
EMEIA						3%
Ásia/Pacífico						24%



Com os dados disponíveis, percebe-se como o crescimento de receitas da organização global era puxado pela expansão dos serviços de consultoria, liderados pela Andersen Consulting: 10% de aumento contra 6% da unidade de negócios Arthur Andersen no total e, exceção feita à região EMEIA, em que o crescimento da AA foi ligeiramente maior que o da AC, nas demais regiões a diferença em favor da AC era gritante (13% contra 8%, nas Américas; e 24% contra 6%, na Ásia/Pacífico).

Os relatórios da Arthur Andersen dos anos subsequentes continuavam a apontar seu crescimento em todos os indicadores, inclusive na participação relativa dos negócios de consultoria da Andersen Consulting no total.

Tabela 5

**Indicadores de crescimento da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em valores absolutos (1993-1995)**

	1993	1994	1995
Headcount	66.478	72.712	82.121
Número de escritórios	324	358	361
Número de países	72	74	76
Receitas da AW em US\$MM	6.017,3	6.738,4	8.134,1
Américas	3.264,7	3.720,7	4.334,7
EMEIA	2.221,8	2.222,5	2.785,1
Ásia/Pacífico	530,8	795,2	1.014,3
Receitas da AA em US\$MM	3.184,5		4.133,2
Américas	1.764,5		2.088,1
EMEIA	1.127,5		1.436,2
Ásia/Pacífico	292,5		608,9
Receitas da AC em US\$MM	2.832,8		4.000,9
Américas	1.500,2		2.246,6
EMEIA	1.094,3		1.348,9
Ásia/Pacífico	238,3		405,4
Participação da AC no total	47%		49%
Américas	46%		52%
EMEIA	49%		48%
Ásia/Pacífico	45%		40%

*Nota.* Fonte: “Accelerate Your Career”, Arthur Andersen & CO, SC, folder institucional de 1994 (dados de 1993); e “Break Through”, Andersen Worldwide SC, folder institucional de 1996 (dados de 1994 e 1995).

Tabela 6

**Indicadores de crescimento da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em percentuais relativos (1993-1995)**

	1993	1994	1995
Headcount		9%	13%
Número de escritórios		10%	1%
Número de países			3%
Receitas da AW em US\$MM	8%	12%	21%
Américas	10%	14%	17%
EMEIA	4%	0%	25%
Ásia/Pacífico	13%	50%	28%

Como os dados abertos da Andersen Worldwide nas duas unidades de negócios não estavam disponíveis para o ano de 1994, o quadro a seguir demonstra como, num par de anos, o aumento de receitas da Andersen Consulting alavancou os resultados da companhia, principalmente nas Américas, em que ela cresceu quase 3 vezes em relação à expansão da unidade Arthur Andersen.

Tabela 7

**Aumento de receitas da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em percentuais relativos (1995 em relação a 1993)**

	1993	1994	1995
Receitas da AW em US\$MM			35%
Américas			33%
EMEIA			25%
Ásia/Pacífico			91%
Receitas da AA em US\$MM			30%
Américas			18%
EMEIA			27%
Ásia/Pacífico			108%
Receitas da AC em US\$MM			41%
Américas			50%
EMEIA			23%
Ásia/Pacífico			70%

Inicialmente amparada por uma estratégia que objetivava, entre outras coisas, tornar independente a prestação de serviços de auditoria e tributos da de consultoria, o crescente sucesso da unidade Andersen Consulting/AC não se refletia apenas em aumento de sua importância relativa no contexto de receitas e faturamento da organização global. Os sócios à frente dessa operação argumentavam que a rentabilidade de seus projetos, comparativamente à dos serviços de auditoria, era igualmente maior e, com isso, iniciou-se uma disputa interna, que foi se agravando ao longo dos anos 90. A AC questionava o modelo de remuneração da

sociedade, em que os lucros eram repartidos de modo equivalente entre as unidades, desconsiderando-se a rentabilidade dos negócios.

Uma outra decisão estratégica, aparentemente favorável à organização como um todo, foi objeto de contestação judicial, nesse período. Como os projetos de consultoria da AC eram usualmente extensos, com alto volume de horas vendidas para clientes igualmente grandes (o que justificava, em parte, sua maior rentabilidade), decidiu-se que pequenos e médios clientes que quisessem ser atendidos em projetos de consultoria o seriam pela unidade de negócios da Arthur Andersen/AA.

Criou-se, então, um braço de negócios denominado “Small Business”, dentro da unidade AA, cujo impacto nos resultados não se projetava assim significativo, dado que seu foco era a prestação de pequenos serviços de consultoria a clientes que, por seu porte, não seriam atendidos pela AC.

O que parecia ser uma boa estratégia, tanto sob a ótica de independência profissional dos auditores, como de exploração de um mercado que deixaria de ser atendido pela AC, tornou-se mais um ponto de discórdia entre as duas unidades de negócios da Andersen Worldwide.

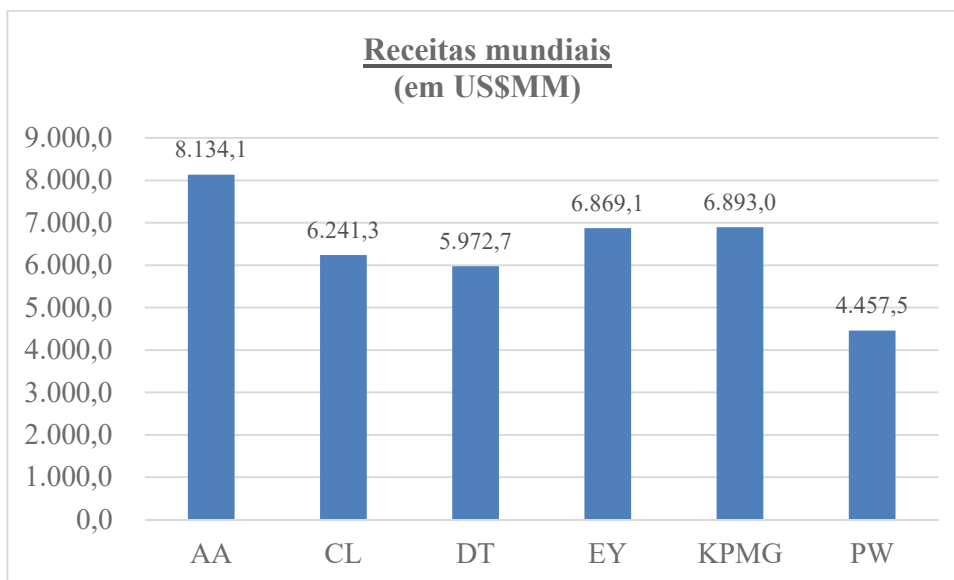
Dois anos depois dessa reestruturação, em 1991, o grupo de “Small Business” já havia crescido tanto que abandonara o nome “Small” e assumira o status de uma divisão, dentro da AA, denominada “Operational Consulting”.

Em 1995, já não era somente “Operational”, havia virado “Business Consulting/BC” e, longe de se caracterizar como mudança apenas semântica, avançava na prestação de serviços de consultoria semelhantes aos da AC, tornando-se, em alguns casos, competidoras uma da outra, em propostas para clientes.

Dados de “BREAK THROUGH”, ANDERSEN WORLDWIDE SC, folder institucional de 1996, demonstram claramente o crescimento dessa divisão, que em 1992 apresentava algo em torno de US\$ 150 milhões de receitas líquidas, no mundo; e que, em 1995, 3 anos depois, já atingia o patamar de US\$ 400 milhões de receitas líquidas (aproximadamente 10% das receitas da AA), projetadas, em 1996, para alcançar US\$ 500 milhões.

Um outro dado interessante desse mesmo período é o market share das então seis grandes concorrentes do setor (as assim denominadas “Big Six” – que hoje são apenas quatro). Num mercado de mais de US\$ 38.5 milhões (já que os números abaixo representam apenas as receitas das “Big Six”), a Arthur Andersen detinha 21%, contra 18% da EY e 18% da KPMG, 16% da CL (Coopers & Lybrand que, em 1997, seria incorporada pela PW), 15% da DT (depois, DTT e hoje, simplesmente, Deloitte) e 12% da PW (hoje, PwC).

Embora os valores denotem bastante equilíbrio entre as empresas, em 1995, a Arthur Andersen foi a única, entre elas, que cresceu acima de 20%. Na sequência, respectivamente DT, EY, KPMG e PW apresentaram crescimento em torno de 15% e a CL, algo próximo de 12 a 13%.



**Figura 1.** Receitas mundiais das “Big Six” (1995)

Fonte: Adaptado de “Break Through”, Andersen Worldwide SC, Folder Institucional, 1996.

Resumidamente: em 1995, a Arthur Andersen se consolidava rapidamente como a maior empresa do setor, fortemente alavancada por seus negócios de consultoria que, somados os US\$ 4,000.9 milhões da AC com os cerca de US\$ 400 milhões da divisão de BC da AA, já faziam com que as receitas de serviços de consultoria distassem aproximadamente 3% das dos serviços tradicionais de auditoria.

Esse enorme sucesso da Andersen Worldwide aos olhos do mercado e do mundo era, todavia, internamente corroído por uma contenda cada vez mais aguerrida entre suas duas unidades de negócios.

Antecipando o fim, ocorrido em 2000, os números de 1998 da Arthur Andersen, reportados em 1999, já não faziam referência à Andersen Worldwide. Pelo contrário, todos os indicadores, a partir de 1989 (ano de criação da AC) foram ajustados, ignorando-se os valores associados à AC.

Em headcount, observou-se uma crescente participação de pessoas da AC em relação ao total, que se intensificou progressivamente, ano a ano, sempre com taxas de crescimento superiores às da AA, até o último ano em que as informações de ambas estavam disponíveis (1995).

Tabela 8

**Indicadores de crescimento de headcount da Andersen Worldwide, Arthur Andersen e Andersen Consulting, em valores absolutos e percentuais relativos (1990-1998)**

Headcount	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
AW	56.801	59.797	62.134	66.478	72.712	82.121			
AA	31.535	33.087	34.237	36.349	38.936	43.487	47.093	53.019	61.542
AC	25.266	26.710	27.897	30.129	33.776	38.634			
Crescimento de headcount									
AW		5%	4%	7%	9%	13%			
AA		5%	3%	6%	7%	12%	8%	13%	16%
AC		6%	4%	8%	12%	14%			
Share de headcount									
AW	100%	100%	100%	100%	100%	100%			
AA	56%	55%	55%	55%	54%	53%			
AC	44%	45%	45%	45%	46%	47%			

Nota. Adaptado de “Accelerate Your Career”, de Arthur Andersen & CO, SC, Folder Institucional, 1994 (dados de 1990 a 1993); de “Break Through”, de Andersen Worldwide SC, Folder Institucional, 1996 (dados de 1994 e 1995). “Report to the people of our global organization”, Arthur Andersen, Folder Institucional de 1999 (demais dados).

Com a recomposição de dados que passaram a excluir a AC, a AA adotou uma nova estrutura de reporte, que tornava evidente como ela se reorganizou em torno de diferentes linhas de serviços.

Tabela 9

**Indicadores da Arthur Andersen em 1998: headcount por categoria e receitas por região e por divisão**

	1998		
	Qtd.	%	Crescimento projetado
Headcount	61.542	100%	
Sócios	3.059	5%	
Audidores, consultores etc.	43.358	70%	
Administrativos	15.125	25%	
Receitas da AA em US\$MM	6.093,4	100%	24%
América do Norte	2.842,1	47%	23%
América Latina	275,0	5%	32%
EMEIA	2.135,3	35%	22%
Ásia/Pacífico	690,7	11%	18%
Outras	150,3	2%	
Receitas da AA em US\$MM	6.093,4	100%	22%
ABA*	2.876,6	47%	10%
Tax & Legal**	1.849,2	30%	17%
Business Consulting/BC	819,5	13%	43%
E&FC***	383,5	6%	18%
Outras	164,6	3%	

Nota.\* ABA = Assurance & Business Advisory (Divisão de Auditoria).

\*\* Tax & Legal é a Divisão de Consultoria Tributária e Serviços Legais.

\*\*\* E&FC - Economic & Financial Consulting (Consultoria Econômico-Financeira).

Fonte: “Report to the people of our global organization”, Arthur Andersen, Folder Institucional, 1999.

Com o desmembramento das Américas, a organização pretendia gerenciar o potencial de crescimento da América Latina, nitidamente superior às demais regiões do mundo – apesar dela representar, em 1998, apenas 5% de seu total de receitas.

Já no que tange às linhas de serviços, é importante comentar algumas mudanças organizacionais evidenciadas no documento.

A tradicional área de Auditoria passava a se denominar Assurance (“segurança”, em português) e acrescentava, não apenas em seu título, a função de Business Advisory, ou seja, o auditor expandia sua atuação clássica de certificador para a de “consultor de negócios”.

À divisão de serviços de consultoria tributária se incorporaram os serviços legais, executados por escritórios de advocacia legalmente constituídos como entidades independentes, mas que empregavam o sobrenome “Andersen” e passavam a fazer parte do leque de serviços oferecidos pela Arthur Andersen.

A divisão de Business Consulting/BC, concorrente direta da própria Andersen Consulting/AC na prestação de serviços de consultoria em geral – e que, em 1998, já representava 13% do total de receitas da companhia (contra os cerca de 10% de 1995), projetando, ainda, crescimento muito superior (43%, contra média de 22%), em 1999, relativamente às demais áreas/linhas de serviços.

A área responsável por processos de valuation e que atuava em avaliações econômico-financeiras de empresas em processos de M&A/Mergers & Acquisitions (fusões e aquisições), tanto do lado comprador, como do lado vendedor.

A questão envolvendo a arbitragem relativa à cisão entre a Andersen Consulting e a Arthur Andersen era de fato evidente e debatida de modo transparente, a ponto de encerrar o referido relatório “Report to the people of our global organization” com a orientação de que a Arthur Andersen havia designado um pequeno grupo de profissionais muito experientes em processos dessa natureza e que os (as) demais deveriam se manter concentrados no atendimento de seus clientes.

O processo de arbitragem se concluiu em agosto de 2000, quando a Câmara Internacional de Comércio se pronunciou favorável à independência da Andersen Consulting/AC, mediante ressarcimento de US\$ 1.2 bilhões à Arthur Andersen/AA mais a perda dos direitos de uso do nome “Andersen”.

Enquanto a AC adotava o nome “Accenture”, a AA decidiu passar por um processo de modernização, suprimindo o nome de seu fundador (“Arthur”) e passando a se denominar simplesmente “Andersen”, ao mesmo tempo em que abandonava o símbolo da porta clássica e

estilizada de madeira que representava integridade e solidez, para adotar uma esfera alaranjada como sua nova logomarca.

Impulsionada pelo movimento então conhecido por “Nova Economia” (iniciado no final dos anos 90), que representava a transição de uma economia baseada na indústria para uma baseada em serviços, a Andersen incorporou novas práticas às suas operações, entre elas a de eBusiness (especificamente voltada para negócios baseados na web), além de investir em outras linhas de serviços que se iniciaram complementares ao core business da empresa, mas que cresciam aceleradamente, entre eles os de Human Capital (gestão do capital humano), Outsourcing (terceirização de contabilidade, fiscal, folha de pagamento e financeiro) e Risk Consulting (consultoria em gestão de riscos de negócios).

Os números de 2000, em relação a 1998, foram como sempre surpreendentes, com destaque para os serviços de consultoria, que cresceram quase 100% num par de anos.

Tabela 10

**Crescimento das receitas da Arthur Andersen por região e por divisão (1998-2000)**

	1998	2000	Crescimento
Receitas da AA em US\$MM	6.093,4	8.400,0	38%
América do Norte	2.842,1	3.700,0	30%
América Latina	275,0	400,0	45%
EMEIA	2.135,3	2.800,0	31%
Ásia/Pacífico	690,7	1.100,0	59%
Outras	150,3	400,0	1,661343979
Receitas da AA em US\$MM	6.093,4	8.401,0	38%
ABA	2.876,6	3.800,0	32%
Tax & Legal	1.849,2	2.500,0	35%
Business Consulting/BC	819,5	1.600,0	95%
Global Corporate Finance*	383,5	400,0	4%
Administração**		100,0	
Outras	164,6	1,0	

Nota. \* Corresponde ao antigo E&FC.

\*\* Outsourcing.

Fonte: “Leading: creating value for our clients”, Arthur Andersen, Folder Institucional, 2001.

Em outubro de 2001, a Enron, empresa do setor de energia baseada em Houston, Texas, e um dos principais clientes da Andersen, tanto em serviços de auditoria, como de consultoria, publicou suas demonstrações financeiras, declarando-se insolvente e decretando falência em dezembro desse ano.

Numa sequência de episódios envolvendo acusações de todos os lados a várias entidades e partes relacionadas (mas tendo como alvos centrais os principais executivos da Enron, bem como a Andersen), a firma de auditoria foi indiciada e considerada culpada de obstrução de

justiça, por ter instruído seu pessoal a eliminar documentos, arquivos físicos e e-mails que se relacionavam ao processo de auditoria da Enron.

A condenação levou ao encerramento das atividades da Andersen no mundo em meados de 2002, em função da perda de credibilidade em seus serviços, que causou enorme debandada de clientes, mas também em decorrência de as autoridades lhe terem retirado oficialmente sua licença para atuar como empresa de auditoria independente.

Seus 85.000 profissionais só não ficaram desempregados porque os concorrentes absorveram praticamente todo o seu quadro, bem como assumiram os contratos de prestação de serviços que estavam em poder da antiga firma.

A condenação foi posteriormente anulada, no final de maio de 2005, pela Suprema Corte dos EUA, que considerou a condução do julgamento inapropriada, alegando que as instruções passadas ao júri foram falhas.

Essa decisão permitiu à Andersen que retomasse suas operações, o que só veio a ocorrer 9 anos mais tarde, em 2014, quando a marca retornou, como Andersen Tax, uma operação específica de consultoria tributária e que, no Brasil, tem-se expandido por meio de serviços de outsourcing e jurídicos.

Em novembro de 2020, os números apresentados pela “nova” Andersen eram os abaixo – o que colocava a companhia entre as 25 maiores do mundo no setor.

Sócios - 990.

Número de profissionais - 6.930.

Países onde está presente - 120.

Escritórios - 246.

Advogados - 2.040.

Em movimento ainda mais recente, ocorrido em meados de 2020, a palavra “Tax” foi retirada da logomarca, e o nome “Andersen” voltou a figurar como um importante player no segmento de prestação de serviços profissionais de consultoria, em 2021.

## **5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados**

A institucionalização de uma cultura organizacional baseada em princípios éticos e de independência profissional elevados era uma prioridade, desde a chegada dos profissionais da Arthur Andersen à empresa, já em seu primeiro dia.

O programa de integração de novos profissionais, denominado FOP – Firm Orientation Program, era realizado com a presença do Country Manager (sócio responsável pela operação brasileira) e dos sócios líderes de cada área (Auditoria, Consultoria, Impostos e Outsourcnig),



além do sócio responsável por Recursos Humanos/RH e dos profissionais de primeira linha desta área (diretor, gerentes e alguns coordenadores). Nos escritórios fora de São Paulo, o processo era liderado pelo sócio responsável pelo escritório, contando com os principais representantes das áreas dessa filial (sócios e gerentes), além do gerente ou coordenador administrativo, que fazia as vezes do RH.

Para além das tradicionais mensagens de boas-vindas e da apresentação das áreas de negócios da companhia por seus executivos-líderes, enfatizava-se a importância de se prestar serviços de excelência aos clientes: a expressão “Simply the best”, acompanhada da música homônima entoada pela cantora norte-americana Tina Turner, era recorrentemente empregada para inculcar em todos esse espírito.

Uma das principais apresentações desse primeiro dia era a de “Ética e independência”, em que o gerente da área de Desenvolvimento de RH explorava os seguintes aspectos.

Tabela 11

**Temas abordados na apresentação sobre “ética e independência” (integração de novos(as) profissionais da Arthur Andersen)**

<b>Tema</b>	<b>Conteúdo sumário do tema</b>
Ética: definição.	O conceito de ética vem da palavra grega <i>ethos</i> , que significa o caráter de um indivíduo e a cultura de uma comunidade.
Padrões profissionais.	São regras que governam a conduta profissional de indivíduos que exercem uma certa profissão. Estes padrões ajudam a assegurar competência, o comportamento profissional e a reputação da profissão.
Por que a Arthur Andersen se preocupa com isso?	Nossa reputação atrai clientes, os melhores profissionais e o respeito dos órgãos regulamentares e dos competidores. A Firma pode prover melhores serviços aos clientes, sem comprometer nossa integridade, objetividade ou profissionalismo.
Informação confidencial vs. privilegiada.	Informação confidencial - É a informação não conhecida publicamente, que pertence ao cliente ou a Firma. Informação privilegiada - É a informação confidencial que, se for publicamente conhecida, pode afetar os negócios do cliente ou da Firma. Toda informação privilegiada é confidencial, mas nem toda informação confidencial é privilegiada.
Uso de informações de clientes.	É permitido discutir informação confidencial de clientes com outros profissionais da Firma, desde de que seja com o sócio ou gerente que esteja envolvido no serviço, ou com aqueles que tenham necessidade da informação. NÃO é permitido discutir informação confidencial de clientes com o público em geral.
Conflito de interesses: independência.	Políticas da Arthur Andersen. Restricted list. Prepare-se para identificar problemas. Respostas nem sempre óbvias.
Guia de referência	Em caso de dúvida, procure alguém mais experiente. TODOS se submetem às mesmas políticas. Quais as políticas? [1] Independência. [2] Conflitos de interesse. [3] Confidencialidade.

Ao final desse primeiro dia de integração, além da documentação referente ao processo burocrático de admissão, todos assinavam suas declarações de independência profissional, comprometendo-se, desde aquele momento, a cumprir as leis, as regulamentações, políticas e procedimentos operacionais internos que definiam e procuravam garantir, por meio dessa anuência, os padrões éticos de excelência preconizados na cultura organizacional da empresa.

Esse procedimento, que tinha seu início quando do ingresso das pessoas na companhia, era anualmente repetido, sendo inicialmente realizado em papel e, com o passar dos anos, incorporado a um sistema informatizado de declaração de independência profissional extenso, que incluía o reporte de organizações nas quais cada um possuía investimentos ou partes relacionadas (parentes que nelas ocupavam posições-chave).

Além desse rigoroso processo de compliance, o sistema de avaliação de desempenho monitorava um rol de competências que reforçavam comportamentos exemplares ou puniam desvios de conduta, por meio de instrumentos-padrão, como advertências verbais ou por escrito – sendo um dos mais emblemáticos o assim denominado “green sheet”, que era um memorando empregado para documentar desempenhos excepcionalmente bons ou ruins, e muito temido pelos profissionais (principalmente nos casos em que era aplicado como evidenciação de uma má conduta que, em caso de recorrência, levava ao desligamento da pessoa).

No “Guia de referência para avaliação de desempenho” de 1999, observamos algumas competências que refletem o como e o quanto a Arthur Andersen se preocupava com o comportamento ético e independente de seu quadro de pessoal.

Tabela 12

**Descrição de competências relacionadas à ética e à independência profissionais na Arthur Andersen**

Competência (código e título)	Descrição da competência
600 Desenvolvimento de pessoal.	Busca a evolução contínua dos integrantes da equipe de trabalho por meio de atitude exemplar, monitorização, orientação, avaliações de desempenho substanciadas, compartilhamento de experiências e comprometimento com o programa de treinamento da Firma. É comprometido com os valores e cultura da Firma.
610 Atitude exemplar no desenvolvimento de pessoal.	Serve como referencial positivo aos demais membros da organização. Não aceita o razoável como suficiente, exigindo de si e dos demais integrantes da equipe desempenho superior às expectativas de seus clientes. Quer internos, quer externos.
615 Atende aos requisitos de primeiro nível em desenvolvimento de pessoal.	Demonstra comprometimento com os valores e a cultura da Firma, estimulando os demais membros da organização a adotarem o mesmo padrão de comportamento. Serve como referencial positivo aos demais membros. Não aceita o razoável como suficiente, exigindo de si e dos demais integrantes da equipe desempenho superior às expectativas de seus clientes. Quer internos, quer externos.

Continua

## Conclusão

720 Administração de conflitos.	Age proativamente na identificação e solução de situações potenciais ou concretas que possam representar problemas com o cliente.
	Continua Conclusão
Competência (código e título)	Descrição da competência
725 Atende aos requisitos de primeiro nível em administração de conflitos.	Identifica área de conflito com o cliente, focalizando aspectos técnicos e evitando subjetivismo e preferências pessoais. Utiliza-se de técnicas de negociação e facilitação nas soluções de problemas. Compreende os diferentes níveis de alçada na solução de conflitos, reportando-os imediatamente aos seus superiores. Demonstra habilidade para argumentar e sustentar posições independentes, sendo consistente e coerente com as políticas e normas da Firma. Sabe dizer “não” quando necessário.

Finalmente, cabe observar que o assunto “ética e independência” era retomado em todas as transições importantes de carreira, na Arthur Andersen, nos programas específicos de formação de novos sêniores/supervisores, de novos gerentes e, finalmente, de novos sócios.

Além desse conteúdo, administrado local ou regionalmente, era na Universidade Corporativa da Arthur Andersen, o já citado “Center for Professional Education”, ou “Centro de Educação Profissional”, que os preceitos éticos e padrões elevados de conduta profissional eram reforçados a seus membros do mundo inteiro. A expressão “One Firm, One Voice” era mais um dos mantras utilizados para internalizar a ideia de que, independentemente de onde trabalhassem, os profissionais da Arthur Andersen compartilhavam de um único sistema de valores e de uma cultura corporativa que estava, por assim dizer, acima de qualquer suspeita.

Por outro lado, como é na relação com os clientes que se baseia a prestação de serviços, é fundamental observamos como a Arthur Andersen administrava-a e orientava seu pessoal a se comportar, nessa complexa relação em que a ética e a independência devem prevalecer, acima de tudo.

Num documento intitulado “Relacionamento com Clientes”, de julho de 1994, a “Introdução” afirmava: “Os tempos mudaram, mas as tradições permanecem. E permanecem também, valores fundamentais como nosso compromisso com os clientes, com os objetivos de inovação e melhoria contínua. Fortalecer relações com os nossos clientes e oferecer serviços exemplares são processos constantes”.

Interessante observar como os valores de ética e independência não eram citados, nem nesse prefácio e nem tampouco nas demais seções que compunham o material. No capítulo “Construindo Credibilidade”, reforçando essa percepção, falava-se em: exceder expectativas; oferecer ideias e sugestões, comunicando ações aos clientes; indicar novas oportunidades de negócios, promovendo interação entre os diversos clientes, por meio de reuniões denominadas

“Client Service Team” (“Equipe de Serviços aos Clientes”), seminários, workshops, mesas redondas, cafés da manhã e encontros informais; ser criativo e antecipar necessidades, conhecendo a agenda deles; priorizar tópicos, oferecer evidências concretas. “Credibilidade”, de acordo com o texto, não tinha a ver especificamente com ética e independência.

Nesse mesmo trecho do documento, havia apenas uma breve menção a bluebacks (relatórios de recomendações ou pontos de auditoria que deviam ser implementados pelo cliente para corrigir erros que impactavam suas demonstrações financeiras, ou até mesmo para melhorar seus procedimentos internos): a de que ele deveria não apenas ser entregue ao cliente, como ser gerenciado em sua implementação. Não se avançava na tratativa desses relatórios, usualmente conflituosos, pois expunham deficiências dos próprios clientes – mas que, se não corrigidas, aumentavam seus riscos de negócios.

E uma última recomendação, que é substancial para entender o conceito de one-stop-shop, tão em voga, à época (que se refere ao cliente ter satisfeitas todas as suas necessidades num só local, ou mediante um único prestador de serviços, neste caso): “Não seja um cavaleiro solitário. Utilize recursos das equipes profissionais das outras práticas. Se apropriado, apresente-os aos clientes”. Com isto, evidenciava-se que, no relacionamento com clientes, era recomendado se apresentar outras linhas de serviços a eles – o que, de partida, já conflitava com o requisito de independência profissional dos auditores.

Na seção “Aspectos Fundamentais”, esse direcionamento era ainda mais explícito: “Trabalhem juntos, em sintonia. Juntos, Auditoria, Consultoria Empresarial, Consultoria Fiscal e Financeira e Administração são uma poderosa combinação”.

Outros trechos do material traziam elementos adicionais que, se julgados à risca, contrapunham-se à independência do auditor. A começar pelo título da primeira das seções que compõem o documento (“O Toque Pessoal”), em que se expunham as recomendações abaixo, sugerindo uma pessoalidade no relacionamento com clientes que poderia, sim, interferir na independência profissional. Os apontamentos em negrito são do pesquisador, como forma de destacar as principais áreas de conflito.

- a) Presença total. Proponha-se a passar horas com seus clientes. Encontre-os pessoalmente. Trabalhe, algumas vezes, em seus escritórios. Esteja disponível para discussões informais;
- b) Identifique **necessidades pessoais** do CEO/CFO. Se o cliente é recém-chegado à cidade, apresente-o às pessoas. Sugira e procure facilitar a filiação a algum clube ou organização. Se são necessários funcionários adicionais, faça recomendações;

- c) Conheça seus interesses. Faça um esforço especial para alocar algumas horas do seu tempo **para áreas nas quais você e seu cliente têm o mesmo interesse – caridade, atividades cívicas**, associações de negócios, profissionais etc;
- d) Envie **notas pessoais manuscritas** para parabenizar por promoções, aniversários e outros eventos apropriados;
- e) Aniversário de relacionamento. Comemore os aniversários de relacionamento entre a Arthur Andersen e seus clientes. **Faça algo especial para demonstrar que você valoriza tal parceria;**
- f) **Divirta-se na companhia de clientes.** Participe de eventos esportivos, futebol, tênis, golfe etc;
- g) Interação. **Reúna clientes e prospects para eventos culturais e esportivos** de grande repercussão (concertos, finais de campeonatos etc.);
- h) Lembre-se da esposa e dos filhos. Saber o nome da esposa e dos filhos é apenas o início. **Inclua a esposa nas atividades, quando conveniente. Faça algo especial pelos filhos: ajude-os a conseguir estágios, empregos**, obtenha cartas de referência;
- i) Conheça as secretárias, seus nomes, sempre. Trabalhe no sentido de construir **uma relação amigável;**
- j) Pergunte pela opinião deles em assuntos de empresa, negócios, situação econômica, **assuntos pessoais etc.**

Também na seção “Organize-se - Realize - Obtenha Retorno”, estimula-se a proximidade na relação: “Analisar os relacionamentos e avaliar quais necessitam ser fortalecidos”.

Finalmente, cabe selecionar, entre as cinco “Dicas de Relacionamento com Clientes” que resumiam o referido documento, aquela que entra em choque direto com a competência 725 (“Atende aos requisitos de primeiro nível em administração de conflitos”, exposta acima, que dizia: “Demonstra habilidade para argumentar e sustentar posições independentes, sendo consistente e coerente com as políticas e normas da Firma. Sabe dizer “não” quando necessário.”): “Clientes não são pessoas com as quais se deve discutir. Ninguém nunca ganhou uma discussão com um cliente.”

Um outro folder de 1999, elaborado 5 anos após o analisado acima, intitulado “Actions Identified by Clients” (“Ações Identificadas por Clientes”), era estruturado em 5 seções.

- a) Prover Serviços de Elevada Qualidade;

- b) Causar Impacto Significativo;
- c) Atuar como Efetivo Consultor de Negócios;
- d) Fornecer Soluções Criativas;
- e) Cumprir Compromissos.

Cada uma dessas seções oferecia ações particulares que traduziam expectativas de clientes em relação aos trabalhos da Arthur Andersen. Embora “confiança” e “respeito mútuo” aparecessem algumas vezes, nenhuma menção específica a “ética” ou “independência”, mas farto conteúdo destinado a estimular “discussões de negócios”, “desenvolvimento de soluções para resolver problemas de negócios”, “ideias inovadoras”, “meios para se aumentar a competitividade e melhorar a performance”.

Pelo que se depreende deste último material, no relacionamento com clientes, outros assuntos passaram a fazer parte da agenda - voltados a resultados, criatividade e inovação -, mais do que a manutenção de padrões de comportamento que zelassem pela independência dos profissionais à frente da prestação e serviços de auditoria e consultoria.

## 6 Resultados Obtidos e Análise

### Pesquisa qualitativa

Os resultados da pesquisa qualitativa, fundamentada na questão aberta que procurou explorar as opiniões dos respondentes em relação ao envolvimento da Arthur Andersen nos escândalos corporativos do início do século XXI e que ocasionou a encerramento de sua atividades, demonstraram uma diversidade que escapa à Teoria da Sedução Moral.

A tabela abaixo caracteriza demograficamente a amostra dos 18 respondentes.

Tabela 13

#### Quantidade de respondentes da pesquisa por área, cargo e ano de saída da empresa

ÁREA	CARGO			ANO DE SAÍDA		
	Sócio(a)	Gerente	Sênior	2002	1990-2001	Antes de 1990
Administração		1		1		
Auditoria	2	1	4	3	4	
Consultoria		2	2	2	2	
Impostos		4	1	3	1	1
Sem identificação			1	1		
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

A amostra foi formada por todas as principais áreas ou divisões da Arthur Andersen, com exceção do Outsourcing. A Auditoria foi representada por 7 profissionais, seguida por Impostos, com 5; Consultoria, com 4; Administração, com 1; e um(a) profissional que não apontou sua área de origem.

Quanto aos cargos dos (as) respondentes, a amostra foi representada por 2 sócios (ambos(as) de Auditoria), 8 gerentes (distribuídos(as) por todas as áreas) e 8 sêniores (apenas a Administração não foi representada por este nível funcional).

Analisando-se o ano de saída dos (as) pesquisados(as), percebe-se que a maioria (10 pessoas), representada por todos os níveis hierárquicos, ficou até o encerramento das atividades da Arthur Andersen, ocorrido em 2002. 7 dele(as) saíram entre os anos de 1990 e 2001 e uma única pessoa, de Impostos, retirou-se antes de 1990.

Com exceção de um(a) profissional, que respondeu “Sem opinião”, os demais ofereceram vasto material, que pôde ser analisado em detalhes.

Resumidamente, não houve consenso entre os indivíduos pesquisados – e, em alguns casos, houve nítidas controvérsias entre eles.

Encontramos, entre as respostas enviadas, aquelas em que nitidamente a emoção se superpôs à razão, tanto para se posicionar a favor, defendendo a organização, como contra, defenestrando-a.

A maioria delas, entretanto, procurou analisar independentemente e friamente o ocorrido, e sob pontos de vista os mais variados que chegaram até mesmo a contrapor diametralmente a visão de auditores, nitidamente mais conservadores, à de consultores, o oposto disso.

Uma das opiniões, inclusive, foi a de um profissional que se transferiu da Arthur Andersen para uma joint-venture em que a Enron era majoritária, ocorrência esta que é considerada potencialmente lesiva à independência de auditores, segundo a Teoria da Sedução Moral.

Das três potenciais ameaças à independência dos auditores, causados por conflitos de interesses, segundo essa Teoria:

- a) A contratação de auditorias pelos próprios gestores auditados apareceu em uma única resposta: “Como é a empresa que escolhe e paga pelo auditor, (...) os administradores devem ter colocado uma pressão, para que nem tudo fosse reportado”;
- b) a contratação de auditores para assumir posições nas empresas clientes foi apontada por apenas um(a) dos(as) respondentes: “...o fato desses clientes serem altamente povoados de ex-auditores da própria Arthur Andersen, o que dava conforto psicológico para muitos dos *issues* críticos que, em algum momento, devem ter sido chamados à discussão”; e
- c) a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria, esta sim foi citada em vários dos relatos, alguns deles com extrema contundência: “A divisão

de Consultoria tem envolvimento. O sócio global dessa divisão era baseado em Houston. Alguns projetos da área floresceram na segunda metade dos anos 90 e a área de energia era uma das vertentes. Eu mesmo teria feito um projeto numa grande empresa de energia dos EUA, se tivesse continuado na Arthur Andersen. A divisão de Consultoria passou a ser uma forma de “premiar” a Auditoria, que validava balanços “tortos” (este relato é de um(a) profissional da área de Consultoria).

Além desses, outros fatores sugeriram, combinados entre si ou não, para explicar o envolvimento da Arthur Andersen nos mencionados casos, destacando-se os evidenciados abaixo, que são divididos, por didatismo, em internos e externos, além de um terceiro subgrupo, que busca identificar a origem dos problemas no comportamento humano.

#### 1. Fatores internos à Arthur Andersen.

1.1. Sistemas de avaliação de desempenho e promoção – Os(As) profissionais melhor avaliados(as) eram os(as) que geravam mais negócios e possuíam clientes e projetos mais lucrativos, impulsionando as vendas de serviços mais rentáveis - que eram precisamente os de consultoria. A esse sistema, um(a) dos(as) respondentes atribuiu o nome de “*me first*” (“eu primeiro(a)”): seria promovido primeiro(a) a sócio(a) quem superasse os(as) demais, precisamente nesses indicadores de performance.

Um(a) outro(a) depoente explicou seu funcionamento: “Pressão por crescimento e por apresentar resultados melhores, *quarter a quarter*. Originado do fato de que a grande ‘cenourinha’ é se tornar sócio, o que só se torna possível e rentável se o ‘bolo cresce’, para que seja repartido entre os sócios. Esse problema é sistêmico nas grandes empresas de auditoria, não se referindo apenas à Arthur Andersen”.

1.2. Vendas casadas – Embora se constituíssem organizacionalmente em divisões diferentes da Arthur Andersen, Auditoria e Consultoria fechavam contratos de serviços de forma “casada”: um(a) dos(as) respondentes mencionou ter presenciado uma situação na qual serviços de consultoria foram vendidos depois de descontos comerciais terem sido concedidos nos serviços de auditoria: “No Brasil, várias vendas acabavam sendo ‘combo’: ‘Dou desconto no preço da auditoria, se você comprar um projeto de consultoria’”.

1.3. Natureza dos serviços de consultoria em relação aos de auditoria – As soluções de negócios sugeridas pelos(as) consultores(as) eram mais arrojadas, agressivas e menos convencionais – o que contrastava com o conservadorismo dos(as) auditores(as). Uma vez implementadas pelos clientes, não fazia sentido os(as) auditores(as) as



questionarem, uma vez que seus(uas) próprios(as) colegas de consultoria as haviam formulado.

- 1.4. Governança corporativa – Houve uma única citação explícita a esta possibilidade, nos depoimentos: “Especificamente no caso da Arthur Andersen, existe a questão da governança: 4 a 5 pessoas apenas estavam na cadeia de comando de assunção de riscos, para se decidir em relação aos serviços prestados à Enron.” Um outro depoimento menciona algo que pode ter a ver com aspectos de governança, mas a questão da irresponsabilidade perpassa a opinião desse(a) outro(a) profissional: “Creio que um núcleo de sócios irresponsáveis deveriam estar cientes de parte do problema”. Finalmente, um terceiro comentário fala da “inflexibilidade dos sócios em aceitar a culpa da Arthur Andersen”, o que pode ter correlação com o sistema de governança, em que os sócios se protegem corporativamente.

A destruição de papéis, que originou a acusação de que a Arthur Andersen estava a obstruir a justiça, pode ser analisada neste contexto de governança corporativa, como sugere o comentário a seguir: “O sócio certamente encontrou em alguns papéis evidências, fora da extensão de algum exame que, se levadas em consideração, poderiam identificar algo relacionado com a manobra irregular adotada pelo cliente – que, nesse momento, já era de conhecimento da *SEC* e dos auditores. Portanto, julgou melhor destruí-los, para tentar evitar provas contra ele ou contra a Arthur Andersen. Essa atitude do sócio realmente não deveria ter ocorrido, após a fraude ter sido descoberta pela *SEC* ou por outros órgãos fiscalizadores”.

- 1.5. Incompetência técnica – Algumas respostas aventam a possibilidade de ter faltado competência técnica da equipe de auditoria na condução dos trabalhos de revisão das demonstrações financeiras da Enron: “Embora essas empresas tenham feito operações de mercado heterodoxas, a Arthur Andersen, como empresa americana, com todo seu conhecimento dos produtos e instrumentos do mercado financeiro americano, não deveria ter dificuldades de entender, auditar e fazer uma leitura correta dessas operações”.

Um outro depoimento fala de “uma omissão importante nas boas práticas, mais tarde corrigida pelo *USGAAP* e pela *SOX*, referente ao endividamento de empresas controladas, com baixa relevância”.

Embora possa conter algum viés, por ter sido formulada por um(a) profissional da área de Consultoria, levantou-se a hipótese de que “as empresas de auditoria todas aplicavam metodologias ultrapassadas que não captavam a ‘criatividade contábil’ de empresas como a Enron”.

O(A) único(a) respondente da área de Administração que contribuiu com o estudo menciona “falta de maturidade das pessoas que destruíram os papéis que poderiam ter comprovado o bom trabalho da Arthur Andersen”.

## 2. Fatores externos à Arthur Andersen.

2.1. Pressão política – Um(a) dos(as) respondentes menciona que “pode até ter um pouco de ‘teoria da conspiração’” nesta hipótese – citada por alguns(mas) dos(as) pesquisados(as) que, via de regra, inocentam completamente a empresa de auditoria das denúncias, citando ocorrências anteriores e posteriores ao caso Enron que poderiam ter sido julgadas com a mesma veemência.

Mas fato é que a Enron era sediada no Estado do Texas, capital política do então presidente norte-americano George W. Bush Filho, que possuía fortes ligações com a empresa. Acusar a Arthur Andersen foi, assim, uma forma do “sistema” (formado por executivos, advogados, instituições financeiras, o governo norte-americano e o próprio procurador de justiça, que um(a) dos(as) respondentes disse que queria se autopromover) encontrar um “bode expiatório” escolhido a dedo, pela sua representatividade – dado que ela era, então, a maior das empresas do setor.

Também se levanta a hipótese de que havia interesse das concorrentes diretas (as hoje denominadas *Big Four*) em se beneficiar de sua dissolução – o que, de fato, também ocorreu (a despeito de um escândalo como esse colocar igualmente em cheque a credibilidade do trabalho em si), pois, além dos antigos clientes da Arthur Andersen que se distribuíram entre elas e outras auditorias de menor porte, o mesmo ocorreu com os(as) profissionais altamente capacitados(as) que continuaram a exercer suas atividades nelas.

2.2. Sistema de gestão e cultura corporativas do cliente vs. sistema de gestão e cultura corporativas da Arthur Andersen – Um(a) dos(as) profissionais que contribuiu com o estudo trabalhou nas duas empresas e ofereceu um contraponto rico em detalhes, abaixo sumariado. Ele, que havia prestado serviços a diversos clientes, foi promovido a gerente, na Arthur Andersen, e aceitou o convite para trabalhar numa *joint-venture* em que a Enron era majoritária e em que os principais executivos de nível C eram todos originários dela.

“Posso primeiramente relatar o choque que eu tive, ao sair da Arthur Andersen e entrar diretamente neste grupo.

Por 8 anos de Arthur Andersen, havia aprendido os benefícios da austeridade financeira, não somente dentro da companhia, mas também em clientes auditados.

Mas, quando lá cheguei, vi aberrações como, por exemplo, jovens executivos de 25 anos e de nível gerencial viajando na primeira classe, não na executiva. Eu jamais tinha visto isso, pois sabia que sócios da Arthur Andersen viajam na classe executiva.

Os relatórios de despesas do *CEO* eram apresentados em folhas de papel, escritos à mão, sem apresentação de documentação suporte. Como *controller*, eu fazia questão de não aprová-los com minha assinatura, mas era obrigado a autorizar o pagamento. A empresa pagou também matérias, em revista local, para que a esposa dele, uma *socialite*, saísse em destaque em revistas e concursos locais.

Havia dois contratos de Marketing que custavam à empresa cerca de R\$17 mil cada, com um “politiqueiro” de “quinta categoria” de uma das cidades onde a companhia operava. Por algumas vezes, questionei do que se tratava, já que a empresa tinha apenas um cliente e seu produto já estava vendido pelos próximos 21 anos. A resposta era que aquilo era para desenvolver materiais publicitários como *folder*, camisetas, canetas etc. – o que denotava ser propina.

Aquilo foi uma enorme decepção para mim e, quando veio o colapso da Enron, tudo ficou se esclareceu. Eu não trabalhava para um dos maiores grupos econômicos do mundo, mas para uma organização criminosa, cujos funcionários de alto escalão eram absolutamente perdulários e irresponsáveis, sem qualquer comprometimento com as melhores práticas de negócios.

Fiz questão de relatar absolutamente tudo que vi ao gerente de Auditoria da Arthur Andersen e o parecer de auditoria de 2001 foi um “*no opinion*” categórico.

Saí de lá me desentendendo com aqueles “executivos”, pouco mais de um ano após minha chegada.”

Um(a) outro(a) respondente citou “má fé” do cliente como causa do colapso.

Na esteira desse ponto de vista, um(a) sócio(a) da Arthur Andersen, é categórico(a) em defendê-la, ao afirmar que “nenhuma auditoria pode ser responsabilizada pela derrocada de alguma empresa. As organizações quebram pelas próprias deficiências e por fatos de mercado de então. A contabilidade não quebra uma empresa. Ela apenas mostra (ou não) a quebra. Que eu saiba, mostramos. Nossa atitude profissional não foi o problema. O problema foram riscos altos mal gerenciados e uma “tempestade perfeita”. Portanto, nenhum auditor consegue quebrar uma empresa: só a administração e circunstâncias ruins.”

Seu depoimento segue nessa mesma linha de atribuir a responsabilidade ao sistema de gestão do cliente e não aos procedimentos de auditoria: “Quando uma fraude nas demonstrações financeiras ocorre por manobra de executivos da empresa (normalmente em conluio com

advogados, consultores, gerentes de instituições financeiras etc.), por meio do manuseio de valores com outras empresas (já existentes ou constituídas com tal finalidade), a identificação dessas irregularidades nem sempre ocorre, por parte dos auditores externos.

Sabemos que os administradores são os principais responsáveis por implementar controles internos, prevenir, detectar e atenuar riscos. Aos auditores externos cabe fornecer razoável segurança de que as demonstrações contábeis estão livres de distorções materiais e que foram preparadas de acordo com a estrutura contábil correta. Nesse sentido, o auditor deveria efetuar uma análise prévia de risco e entender o ambiente de governança, suas operações e controles internos.”

2.3. Nova economia – Apenas um(a) depoente mencionou a complexidade do mundo de negócios de então: “Todos eram clientes globais em um período de crescimento e utilizando mecanismos e estratégias muito arriscadas, que posteriormente se tornariam fraudes contábeis”.

2.4. Crise de reputação – Pela natureza de seus trabalhos, empresas de auditoria acusadas, como foi a Arthur Andersen, dificilmente reconquistam sua reputação. Embora num dos depoimentos tenha sido cogitado que “o dano de reputação poderia ser tratado e revertido via campanha de marketing institucional”.

3. Fatores comportamentais (não necessariamente associados às empresas ou ao mercado) – Refletem o desejo individual ou de algumas pessoas da Arthur Andersen (e dos clientes e partes relacionadas) em enriquecer de forma muito rápida e irresponsável (impulsionada ou não pelos fatores internos e externos supracitados, como os sistemas de avaliação de desempenho e promoção, as vendas casadas, a governança corporativa da Arthur Andersen e o sistema de gestão e a cultura corporativa da Enron), que se traduziu, nas respostas, em adjetivos como: “ganância” e “má índole”.

O depoimento a seguir sumaria este pensamento: “O interesse econômico, pois seguramente se tratavam de contas muito importantes, em termos de faturamento e resultados, e a equipe de Auditoria não queria entrar em rota de colisão com o cliente, em prol de manter a conta. Derivado disso, os interesses pessoais dos sócios em fazer resultado importante, melhorar seus índices de rentabilidade da carteira, receber maior bônus e distribuição de lucros. Decorrente desse conflito de interesse econômico, faz-se o julgamento não independente, enviesado, no qual pontos críticos são ignorados ou suavizados.”

Um(a) outro(a) respondente pensa, nessa mesma linha, “que o encerramento das atividades é um instrumento para blindar os sócios de processos futuros de reparação de danos

e perdas, pois oferece aos credores desses clientes um cenário de zero de ativos financeiros e ninguém para ser cobrado”.

### **Pesquisa quantitativa**

A pesquisa quantitativa foi enviada para o mesmo grupo de respondentes da pesquisa qualitativa. Como as informações são de natureza confidencial, não houve como confirmar se todos(as) os(as) que participaram da primeira etapa responderam ao questionário – mas muitos(as) indicaram que sim, por mensagens privadas.

Foram obtidas 25 respostas ao questionário, cujos indicadores demográficos (constantes do Anexo II e sumariamente apresentados a seguir) apontam para uma diversificação grande dos tipos de respondentes.

Em relação às áreas da Arthur Andersen em que trabalharam, como ocorria transferência de profissionais entre áreas, ao longo da carreira, havia possibilidade de múltipla escolha nas respostas. Mesmo assim, grande parte do grupo pesquisado passou pela Auditoria (17 pessoas, ou 55% da amostra), seguidas por Consultoria (8 pessoas, ou 26%), Impostos (5, 16%) e *Outsourcing* (1, 3%). Como uma das potenciais ameaças à independência dos(as) auditores(as), causados por conflitos de interesses, segundo a Teoria da Sedução Moral, é a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria, ter 25 pessoas, correspondentes a 81% da amostra, com passagens por ao menos uma das áreas, ou de Auditoria ou de Consultoria, é um fato importante.

Dos 25 respondentes, mais da metade ocupava o cargo de sênior, no momento em que saiu da Arthur Andersen (13 pessoas, ou 52%), pouco menos o de gerente (10 pessoa, ou 40%), apenas 1 (4%) o de sócio(a) e 1 (4%) o de diretor(a). Do ponto de vista funcional, o(a) sênior é o(a) responsável em campo pelos trabalhos e possui relacionamento diário com o cliente, embora não costume se envolver em negociações comerciais – sendo estas atribuições específicas de sócios(as), diretores(as) e gerentes. Ter praticamente metade da amostra pesquisada acompanhando a rotina diária do cliente e a outra metade relacionando-se comercialmente com ele fornece um cenário abrangente que cobre bem as três hipóteses da Teoria da Sedução Moral, dado que duas delas se referem ao processo negocial de contratação de serviços de auditoria e dos próprios auditores para assumir posições nas empresas clientes, e a terceira trata da prestação conjunta de serviços de auditoria e consultoria a clientes.

Finalmente, a grande maioria dos(as) respondentes saiu da Arthur Andersen em anos próximos ao seu fim: grande parte ficou até o encerramento de suas atividades, em 2002, aliás (10 pessoas, ou 40% da amostra); 4 (16%) saíram um ano antes, em 2001; e 3 (12%) em 2000. Este dado faz com que as respostas destes 17 indivíduos estejam mais próximas, no tempo, dos

eventos relacionados aos casos Enron, WorldCom e demais – o que não invalida as demais respostas (distribuídas entre os anos de 1978 e 1999), pois é importante avaliar se a percepção dos(as) respondentes, ao longo dos anos, foi-se modificando, representando assim uma possível mudança de comportamento nas relações da Arthur Andersen e de seu quadro de profissionais com seus clientes.

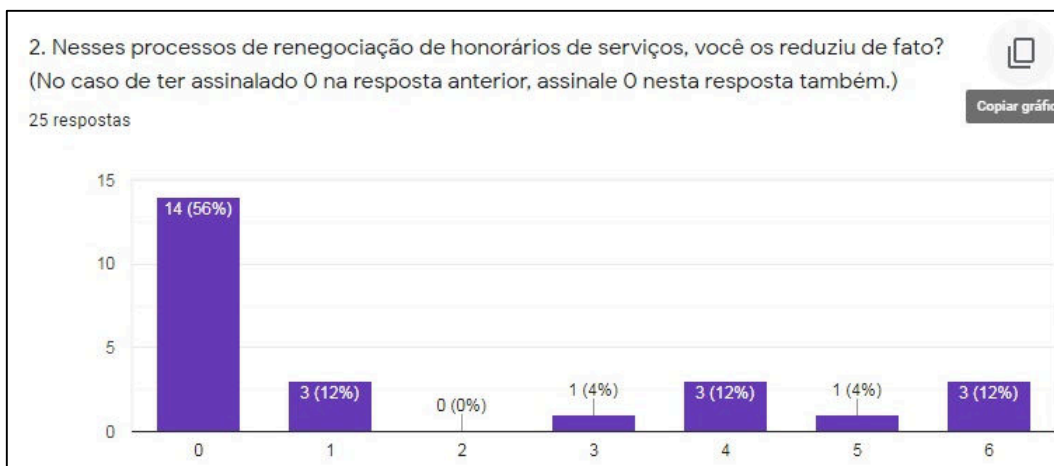
Os resultados da pesquisa quantitativa são apresentados nos gráficos a seguir.

A experiência da amostra pesquisada com a renegociação de honorários com clientes, para diminuí-los, é limitada ao grupo que tinha essa atribuição, na Arthur Andersen: 14 das pessoas (56%) não passaram por essa experiência (via de regra, os(as) sêniores, em número de 13). Dos 11 profissionais que tiveram essa oportunidade, 6 (mais da metade) concordaram totalmente e 1 concordou bastante com essa afirmação, enquanto que 2 discordaram totalmente e mais 2 discordaram pouco. Ou seja, quem participou da renegociação de honorários, teve de diminuí-los, na maioria das vezes (7 de 11 ocorrências, ou em 64% das vezes).



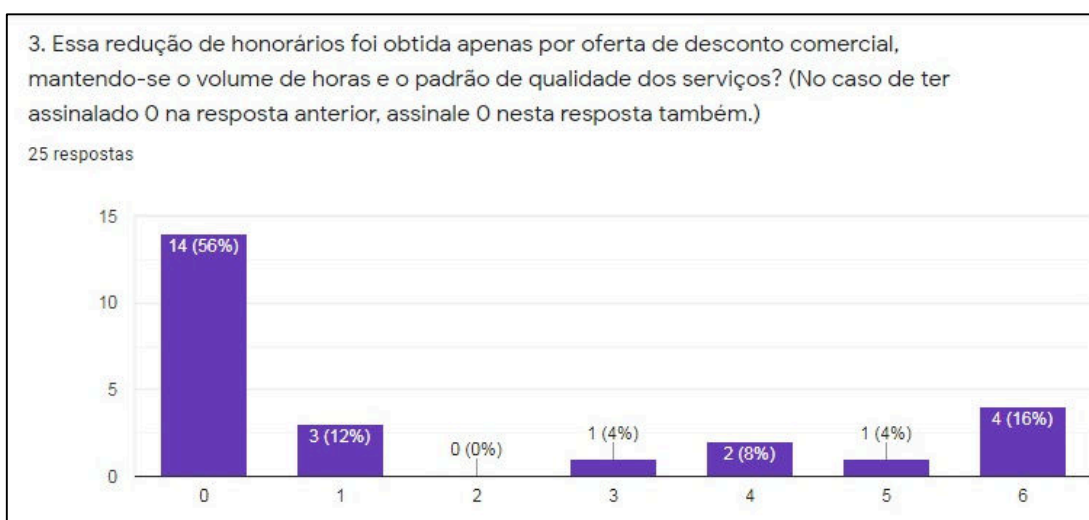
**Figura 2.** Distribuição de respostas à pergunta 1 do questionário

A pergunta seguinte abordava, para os que participaram desses processos de renegociação, se houve efetiva diminuição dos honorários. Pelo que indicaram as respostas, metade das pessoas que renegociaram honorários tiveram efetivamente que reduzi-los, mas a outra metade deve ter passado pela experiência de ter de reduzi-los bem menos do que esperavam, pois a concordância total, evidenciada na questão anterior, não se manteve tão presente, após a renegociação.



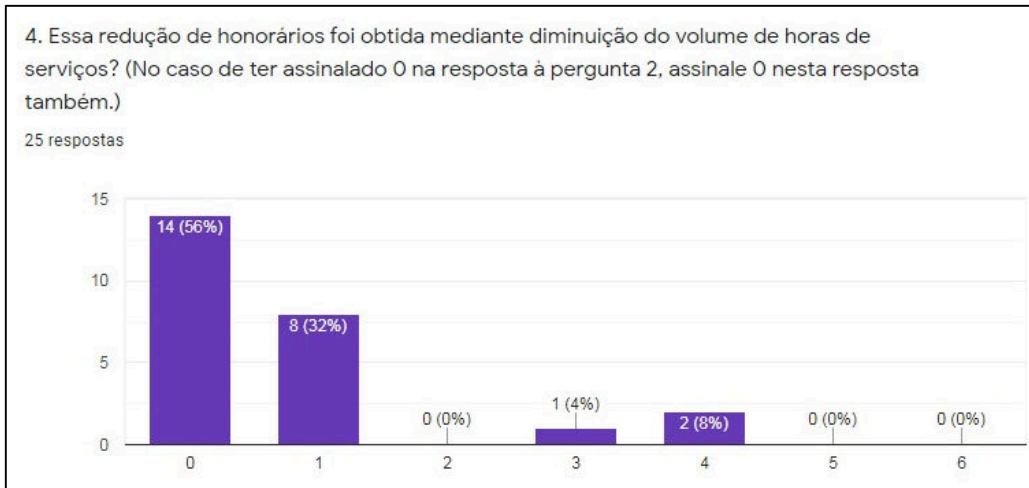
**Figura 3.** Distribuição de respostas à pergunta 2 do questionário

Na sequência, a pesquisa abordou, para os(as) que tiveram de reduzir honorários por renegociação, se essa redução se deu apenas pela oferta de descontos comerciais, sem alteração do volume de horas de trabalho ou do padrão de qualidade dos serviços. Das 11 situações de redução de honorários, 7 (64%) se deram, total, principal ou parcialmente por negociações estritamente comerciais, sem envolver diminuição de horas ou de qualidade.



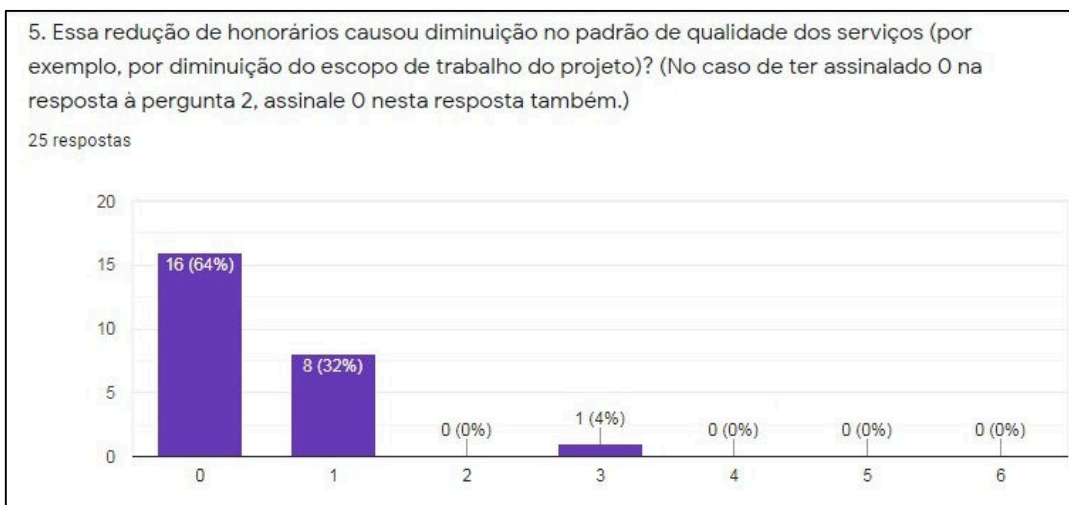
**Figura 4.** Distribuição de respostas à pergunta 3 do questionário

Para confirmar ou não se a redução de honorários foi obtida à custa de diminuição do volume de horas (que costuma implicar menor escopo de trabalho), foi formulada a pergunta seguinte. Em apenas 2 ocasiões das 11, e com baixa concordância, os(as) respondentes afirmaram que sim. 8 (73%) discordam totalmente de que a redução de honorários se deu por diminuição do volume de horas trabalhadas.



**Figura 5.** Distribuição de respostas à pergunta 4 do questionário

Já a possibilidade de que a redução de honorários tenha implicado diminuição da qualidade dos serviços foi completamente refutada pela amostra pesquisada: nenhum(a) dos(as) respondentes passou por essa experiência.



**Figura 6.** Distribuição de respostas à pergunta 5 do questionário

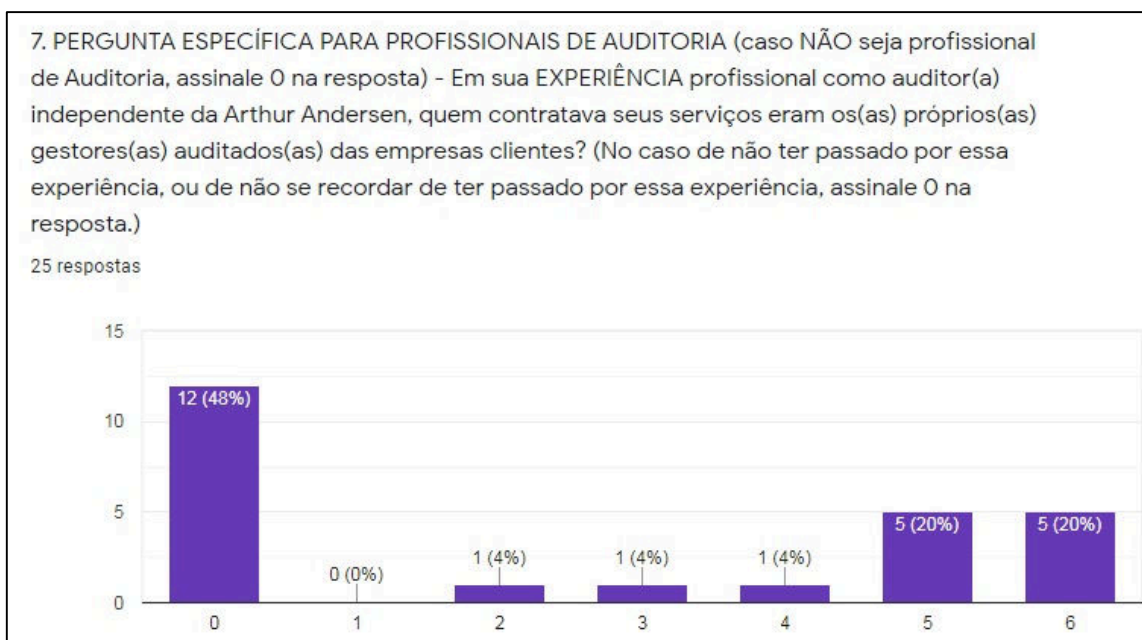
Em seguida, o questionário abordou, em vez de experiências, opiniões dos(as) respondentes, em relação a um tema específico. Houve um certo equilíbrio nas opiniões da amostra em relação à diminuição da qualidade dos serviços causada por pressão pela obtenção de custos menores. A maioria opinou que sim (14 de 25 pessoas, ou 56%), sendo que, deste grupo, metade (7 pessoas) concordou bastante com essa afirmação. Já do lado oposto, dos(as) que negaram que a pressão por menores custos diminuiu a qualidade dos serviços (11 de 25, ou 44%), a maioria discordou totalmente dessa possibilidade (6 desses 11, ou 55%).





**Figura 7.** Distribuição de respostas à pergunta 6 do questionário

A próxima questão tratou de contratação específica de serviços de auditoria e, portanto, foi respondida com pontuação apenas por profissionais que atuaram nessa área. Dos(as) 25 respondentes, mais da metade atuou (13, ou 52%); e, deste grupo, a grande maioria (11, ou 85%) concordou pouco, bastante ou totalmente com a afirmação de que os(as) contratantes desses serviços eram os(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as), por parte do cliente – sendo que 5 destes(as) (38,5%) concordaram totalmente com isso, outros(as) 5 (38,5%) bastante e apenas 1 (8%) concordou pouco com essa afirmação. Da amostra, 1 discordou pouco e 1 discordou bastante da afirmação de que os serviços de auditoria eram contratados pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados. Ninguém discordou totalmente.

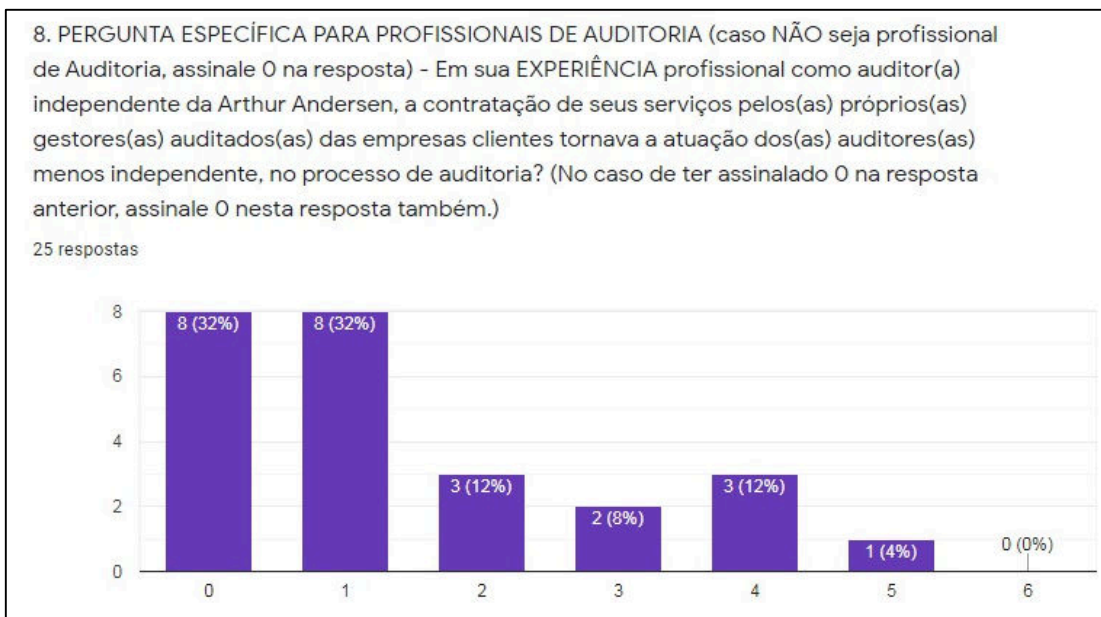


**Figura 8.** Distribuição de respostas à pergunta 7 do questionário

Na sequência de perguntas especificamente voltadas a profissionais de auditoria e como forma de avançar na investigação de casos nos quais a contratação de seus serviços era feita pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as), questionou-se se este fato tornava a atuação

profissional dos(as) auditores(as) menos independente. Observou-se uma grande concentração de respostas discordando dessa afirmação: 13 de 17 manifestações (77%), sendo a grande maioria (8 de 13, ou 62%) caracterizada por discordância total, 3 (23%) discordando bastante e 2 (15%) discordando pouco. Apenas 4 pessoas que se manifestaram concordaram com a afirmação de que a contratação das auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) tornava seu trabalho menos independente, sendo que 3 dessas 5 concordaram pouco e apenas 1 concordou bastante. Ninguém manifestou concordância total em relação a essa afirmação.

Comparativamente com as questões anteriores que tratavam dos custos de contratação de serviços de auditoria (em que os descontos comerciais eram mais frequentes que a diminuição de horas e/ou de qualidade dos serviços), houve uma maior concordância (embora ainda pequena, de 4 em relação a 17, ou seja, 24%) de que, na experiência dos(as) respondentes, a contratação de serviços de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) tornava sua atuação profissional menos independente.



**Figura 9.** Distribuição de respostas à pergunta 8 do questionário

A próxima questão explorou a opinião dos(as) respondentes (independente de se auditores(as) ou não) em relação à contratação de auditores(as) pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as). As opiniões, comparativamente com as emitidas na questão 6 (pressão por custos menores diminui a qualidade dos serviços), demonstraram-se mais equilibradas. Pouco menos da metade dos(as) respondentes (12 de 25, ou 48%) concordou com a afirmação de que a contratação de auditoria, diretamente pelos(as) gestores(as) auditados(as), torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente: metade deste grupo (6 de 12) concordou totalmente com isso, enquanto que 3 manifestaram bastante concordância e outros

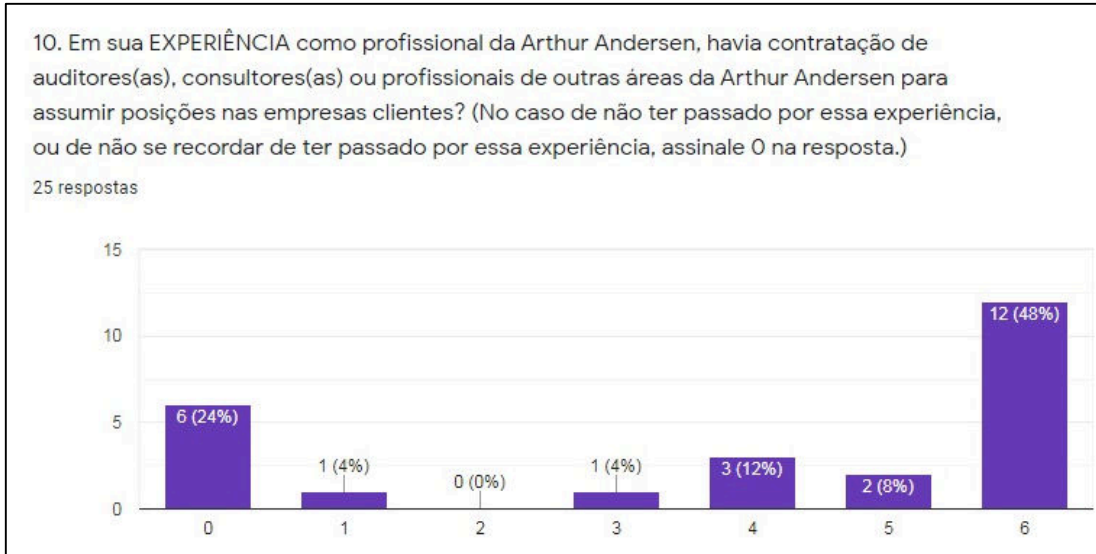
3, pouca. Do outro lado, dos 13 (52%) que discordaram da afirmação de que a contratação de auditoria, diretamente pelos(as) gestores(as) auditados(as), torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, a grande concentração se deu em torno das discordâncias total (5 respostas de 13) e grande (6), sendo que apenas 2 discordaram pouco dessa afirmativa.

Ou seja, segundo opiniões da amostra pesquisada, pressão por custos menores diminui a qualidade dos serviços (56% de concordância, contra 44% de discordância) mais que a contratação da auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) diminui a independência do processo (48% de concordância, contra 52% de discordância).



**Figura 10.** Distribuição de respostas à pergunta 9 do questionário

Em seguida, perguntou-se sobre a ocorrência ou não de contratação de profissionais da Arthur Andersen para assumir posições em clientes. Excetuando-se 6 pessoas (24% da amostra) que não haviam passado por essa experiência ou não se recordavam de ter passado ou não, 17 de 19 (89%) concordaram com a afirmação: a grande maioria (12 de 17, ou 71%) manifestaram concordância total com isso, 2 concordaram bastante e 3, pouco. Apenas 2 pessoas discordaram, 1 totalmente e 1, pouco.

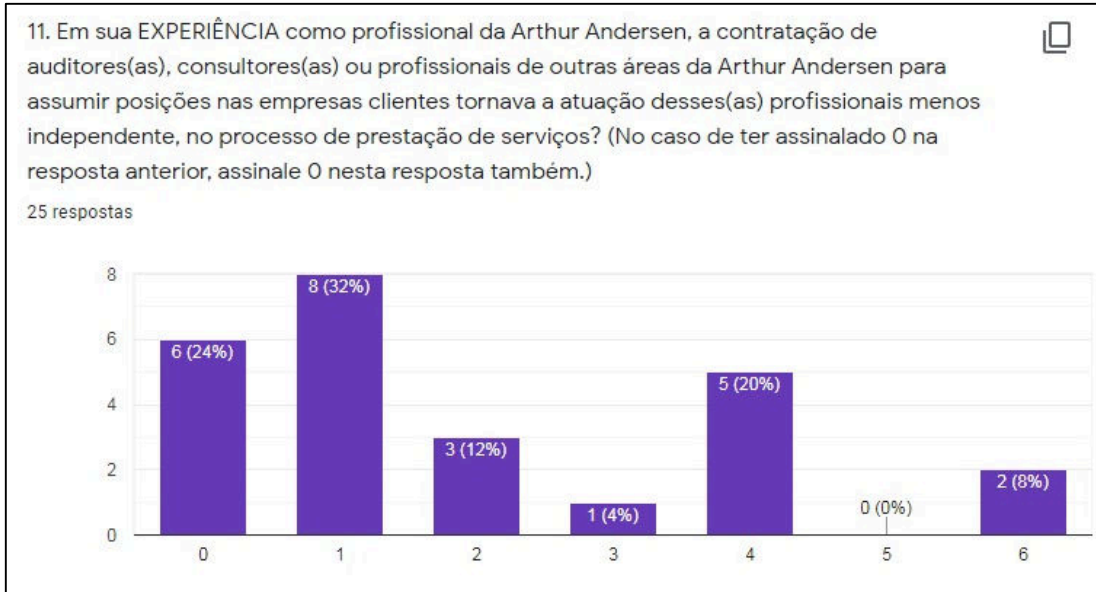


**Figura 11.** Distribuição de respostas à pergunta 10 do questionário

A questão a seguir avançou na investigação de casos de contratação de profissionais da Arthur Andersen por parte do cliente, questionando-se se este fato tornava a atuação dos(as) profissionais que prestavam serviços a um(a) ex-colega menos independente. Excetuando-se 6 pessoas (24% da amostra) que não haviam passado por essa experiência ou não se recordavam de ter passado ou não, as proporções de concordância e discordância em relação a este aspecto se assemelharam às observadas na pergunta 8 (que tratou da possível quebra de independência por contratação de serviços de auditoria pelos(as) gestores(as) objetos da auditoria).

Observou-se uma relativamente grande concentração de respostas discordando dessa afirmação: 12 de 19 manifestações (63%), sendo a grande maioria (8 de 12, ou 67%) caracterizada por discordância total, 3 (25%) discordando bastante e 1 (8%) discordando pouco. Apenas 7 pessoas que se manifestaram concordaram com a afirmação de que a contratação de profissionais da Arthur Andersen pelo cliente tornava seu trabalho de prestação de serviços menos independente, sendo que 5 dessas 7 concordaram pouco e 2 concordaram totalmente.

Comparativamente com a questão 8, que tratava da contratação de serviços de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as), esta questão 11 apresentou índice de concordância maior (7 de 19 respostas, ou 37%, contra os 24% da pergunta 8): ou seja, na experiência da amostra, há maior perda de independência pela contratação de profissionais da Arthur Andersen por clientes do que pela contratação de serviços por gestores(as) auditados(as).



**Figura 12.** Distribuição de respostas à pergunta 11 do questionário

Na sequência, o questionário explorou a opinião dos(as) respondentes em relação ao fato da contratação de profissionais da Arthur Andersen pelo cliente tornar a prestação e serviços menos independente.

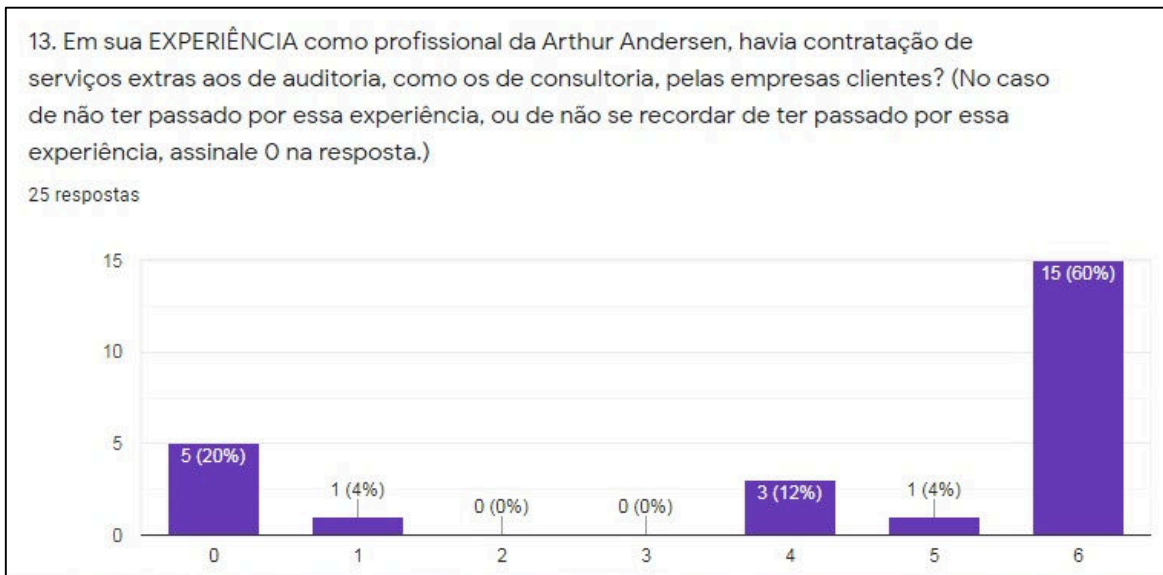
Comparativamente com as questões 6 (se pressão por custos menores diminui a qualidade dos serviços) e 9 (se contratação de serviços de auditoria pelos(as) próprios gestores(as) auditados(as) diminuiu a independência profissional da auditoria), aqui, uma parte maior (15 de 25, ou 60%) discordou da afirmação de que a contratação de profissionais da Arthur Andersen diminuía a independência profissional na prestação de serviços. Destes, 5 de 15 (33%) discordaram totalmente, 7 (47%) bastante e 3 (20%), pouco. Entre os 10 de 25 (40%) que concordaram com a afirmativa, 4 de 10 (40%) concordaram totalmente, 3 (30%) bastante e outros 3 (30%), pouco.

Ou seja, segundo opiniões da amostra pesquisada, a contratação de profissionais da própria Arthur Andersen pelo cliente diminuía menos a independência profissional (40% de concordância, contra 60% de discordância) que a contratação da auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) (48%, contra 52%) e bem menos que a pressão por custos menores diminuía a qualidade dos serviços (56% de concordância, contra 44% de discordância).



**Figura 13.** Distribuição de respostas à pergunta 12 do questionário

Já na questão que trata da experiência de profissionais da Arthur Andersen na contratação de serviços de auditoria e de consultoria pelo cliente, a esmagadora maioria dos(as) respondentes (excetuando-se os 5 que não passaram pela experiência ou não se recordam de ter passado ou não), totalizando 19 de 20 (95%), concorda com a afirmação de que havia contratação de serviços extras aos de auditoria. 15 desses 20 (75%) concordam totalmente, 1 (5%) bastante e 3 (15%), pouco. Apenas 1 respondente discordou totalmente dessa afirmativa.

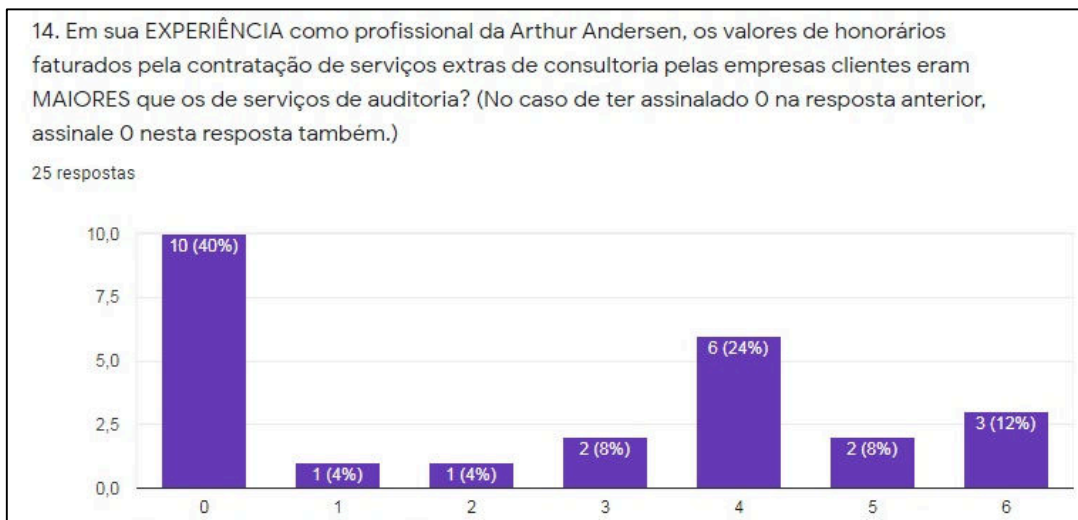


**Figura 14.** Distribuição de respostas à pergunta 13 do questionário

A pergunta seguinte foi pontuada por 15 dos 25 respondentes apenas (10 ou não passaram por essa experiência ou não se recordavam de ter passado ou não), pois entrou no detalhe de mensurar a relevância dos honorários de consultoria em relação aos de auditoria. Supõe-se que

as receitas advindas de prestação de serviços de consultoria sejam mais rentáveis que os de auditoria e que, quanto mais relevantes forem, tendem a tornar menos independente o trabalho dos auditores.

Das 15 respostas obtidas, 11 (73%) concordaram com a afirmativa de que os valores faturados como honorários de consultoria eram maiores que os de auditoria: destes, a concordância total foi de 3 respostas (27%), 2 (18%) concordaram bastante e a maioria, 6 (55%) concordou pouco com a afirmação. As discordâncias (4 de 15, ou 27%) se concentraram em 4 respondentes: 1 discordando totalmente, 1 bastante e 2, pouco. A experiência dos(as) profissionais pesquisados(as) aponta para uma relevância relativamente superior dos honorários de consultoria em relação aos de auditoria, corroborando os números que vinham sendo demonstrados pelos relatórios anuais mais recentes da Arthur Andersen.

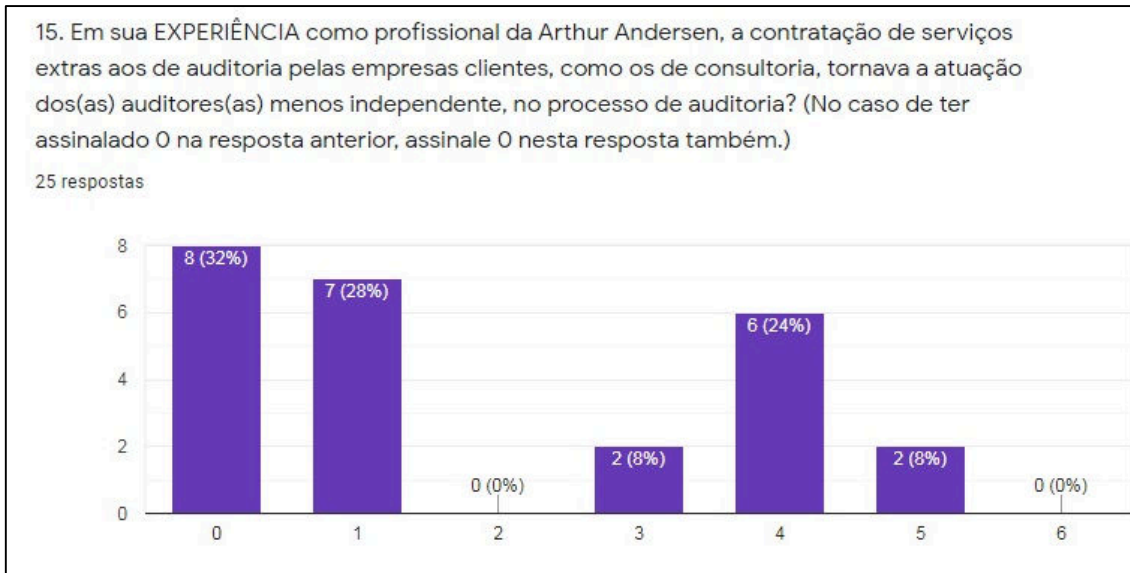


**Figura 15.** Distribuição de respostas à pergunta 14 do questionário

Em seguida, perguntou-se se a contratação de serviços de consultoria tornava a atuação da auditoria menos independente em clientes. Excetuando-se 8 pessoas (32% da amostra) que não haviam passado por essa experiência ou não se recordavam de ter passado ou não, houve equilíbrio entre respostas concordando com a afirmação (8 de 17, ou 47%) e discordâncias (9 de 17, ou 53%). As discordâncias foram mais contundentes, com 7 de 9 pessoas (78%) discordando completamente dessa afirmativa e 2 (22%) discordando pouco. Dos que concordaram, 6 de 8 (75%) manifestaram pouca concordância e 2 (25%), bastante. Ninguém concordou totalmente com a afirmação.

Comparativamente com a questões 8 e 11, que tratavam, respectivamente, da contratação de serviços de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) e da contratação de profissionais da Arthur Andersen por clientes, esta questão 15 apresentou índice de concordância ainda maior (8 de 17 respostas, ou 47%, contra os 37% da pergunta 11 e os

24% da pergunta 8): ou seja, na experiência da amostra, houve maior perda de independência, primeiramente, pela contratação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria; depois, pela contratação de profissionais da Arthur Andersen por clientes; e, finalmente, pela contratação de serviços por gestores(as) auditados(as).



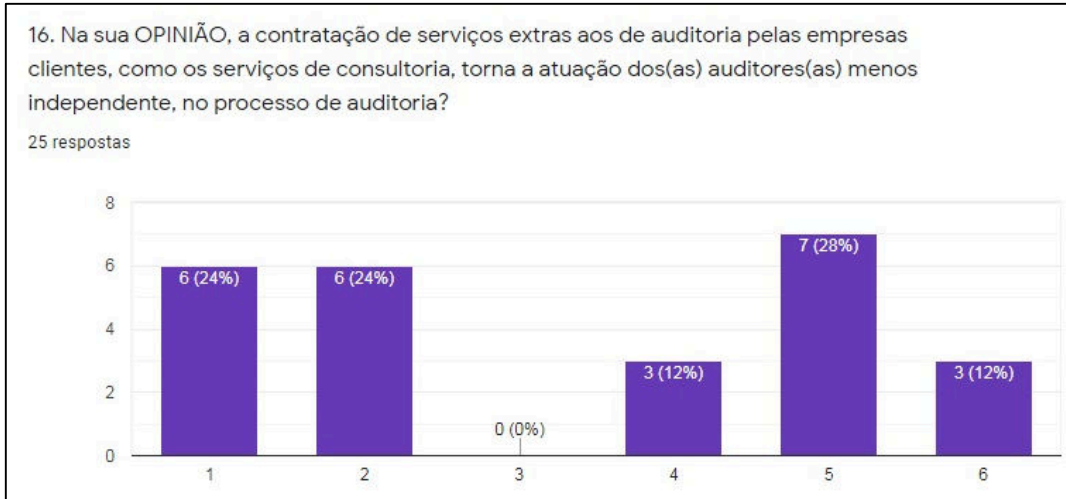
**Figura 16.** Distribuição de respostas à pergunta 15 do questionário

Na sequência, a pesquisa solicitou a opinião dos(as) respondentes em relação à hipótese de a contratação de serviços extras de consultoria tornar a atuação dos(as) auditores(as) menos independente.

Houve equilíbrio entre concordância (13 de 25 respostas, 52%) e discordância (12 de 25, 48%). Do lado da discordância, concentração nos que discordaram totalmente (6 de 12, 50%) e bastante (6, 50%). Do lado da concordância, a maioria concordou bastante (7 de 13, 54%), enquanto que 3 (23%) concordaram totalmente e 3 (23%), pouco.

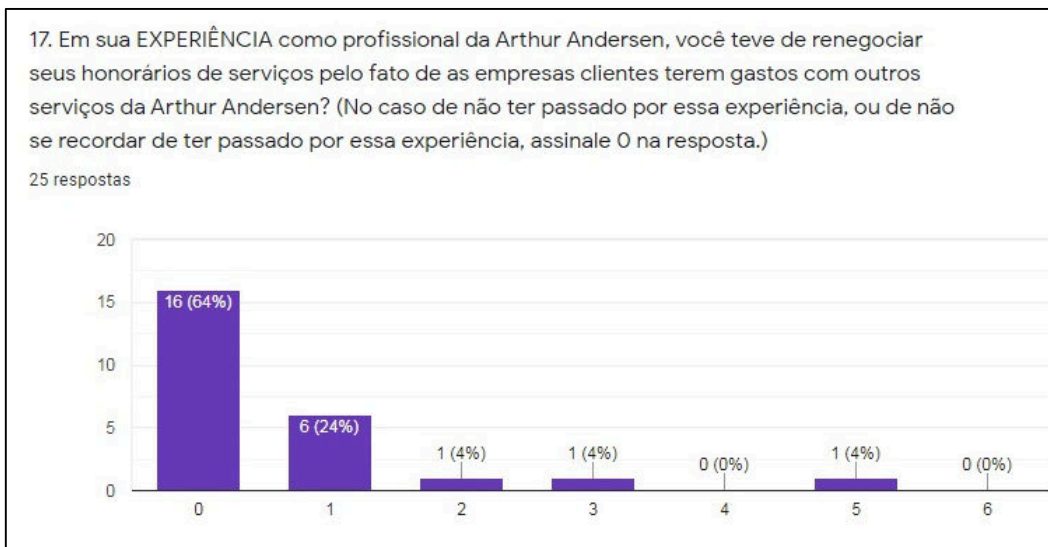
Avaliando-se comparativamente as questões que solicitaram opiniões dos(as) respondentes, concluiu-se que o maior índice de concordância se deu na pergunta 6, segundo a qual a pressão por custos menores diminuía a qualidade dos serviços (56% de concordância, contra 44% de discordância), seguido desta pergunta 16, em que 52% concordam que a contratação de serviços de consultoria torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente (contra 48% de discordância). As relações entre concordância e discordância se inverteram nas respostas às questões 9 (contratação da auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as): 48%, contra 52%) e 12 (contratação de profissionais da própria Arthur Andersen pelo cliente: 40%, contra 60%).





**Figura 17.** Distribuição de respostas à pergunta 16 do questionário

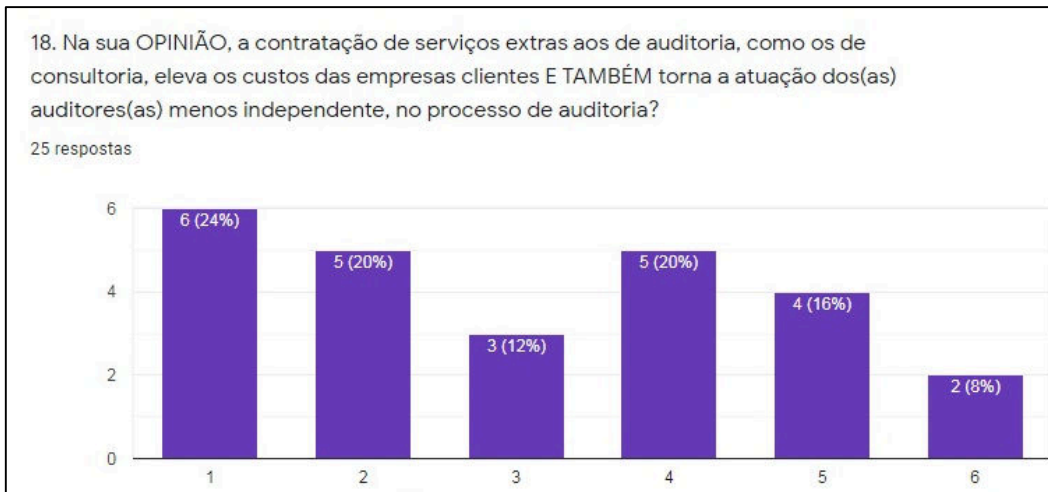
A questão seguinte explorou a possibilidade de profissionais da Arthur Andersen terem passado pela experiência de renegociar seus próprios honorários em função dos clientes possuírem outros contratos e gastos com a própria Arthur Andersen. Apenas 1 (4%) dos(as) 25 respondentes concordou bastante com essa afirmação, os demais discordaram (8 de 25, 32%) – a grande maioria totalmente (6 de 25, 24%); ou não passaram por essa experiência, ou não se recordam de ter passado ou não (16 de 25, ou 64%).



**Figura 18.** Distribuição de respostas à pergunta 17 do questionário

A última pergunta da primeira série fez menção à possibilidade de a contratação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria, elevar os custos das empresas clientes (o que é relativamente óbvio, pois se trata de contratação extraordinária) e também tornar a atuação dos(as) auditores(as) menos independentes. A concordância em relação a esta possibilidade (11 de 25 respostas, ou 44%) foi menor que a discordância (14 de 25, 56%). Comparativamente com a questão 16, que abordou isoladamente a hipótese da contratação de

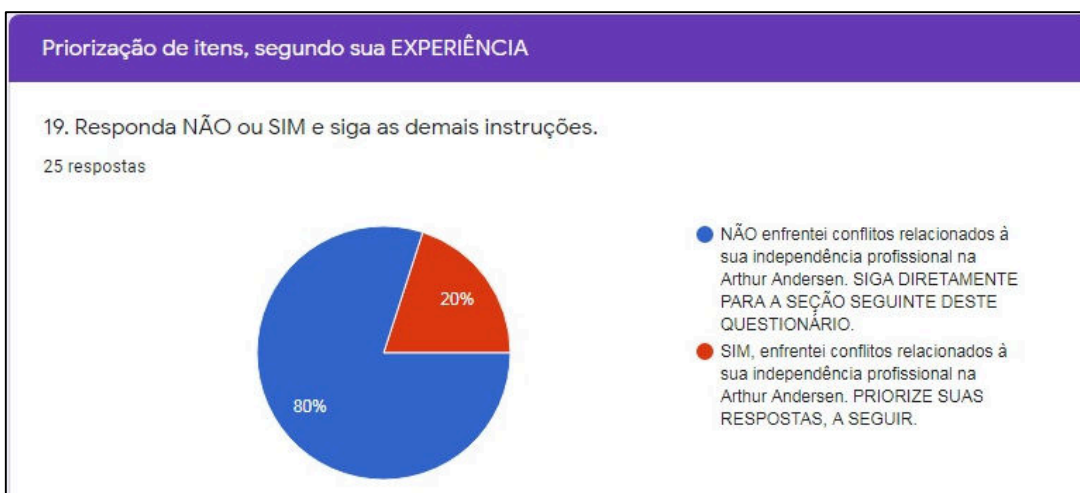
serviços de consultoria comprometer a independência profissional da auditoria (52% de concordância, contra 48% de discordância), as respostas a esta pergunta 18, além de inverterem a proporção de concordantes e discordantes, demonstraram uma ocorrência maior de respostas de pouca concordância e pouca discordância – que podem sugerir a dificuldade das pessoas se posicionarem em relação às duas possibilidades simultâneas formuladas na questão.



**Figura 19.** Distribuição de respostas à pergunta 18 do questionário

As segunda e terceira séries de perguntas tinham por objetivo analisar as três hipóteses formuladas pela Teoria da Sedução Moral de modo comparativo, mais uma vez contrapondo as experiências dos(as) respondentes com suas opiniões.

Das 25 pessoas pesquisadas, apenas 5 (20% da amostra) afirmaram terem enfrentado conflitos relacionados à sua experiência profissional na Arthur Andersen.



**Figura 20.** Distribuição de respostas à pergunta 19 do questionário

Mesmo sendo apenas 5 as pessoas que disseram ter enfrentado conflitos de interesses, 8 respondentes atribuíram pesos (de 1 – menor importância a 4 – maior importância) a cada uma das hipóteses formuladas pela Teoria da Sedução Moral.

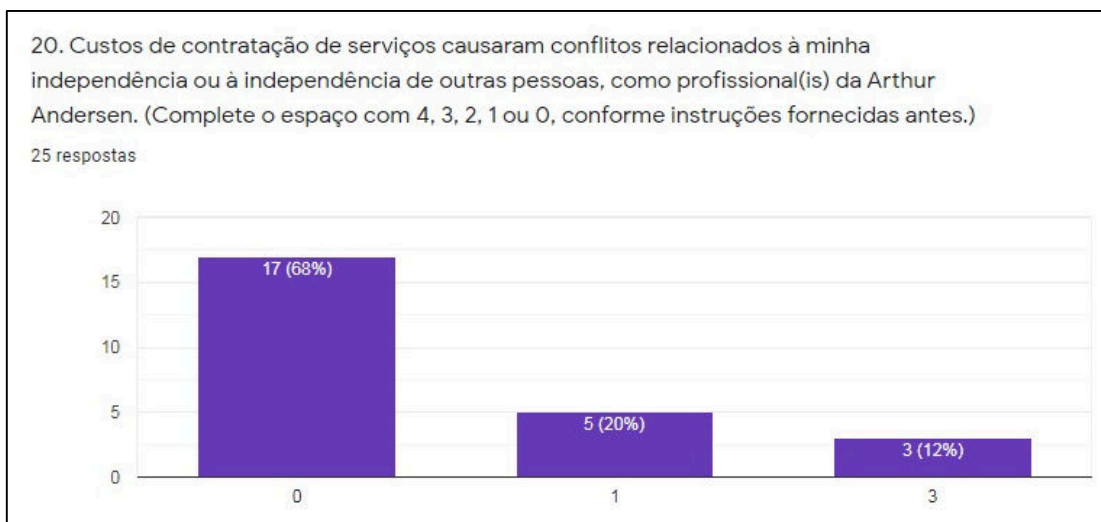
A tabela a seguir resume como se distribuíram as respostas.

Semelhantemente à primeira parte da pesquisa, a contratação de serviços de consultoria explicou melhor a perda de independência profissional, na experiência dos(as) respondentes. Os custos de contratação foram os de menor relevância, como antes. Mas houve uma sutil inversão de prioridades, no tocante às demais hipóteses: se antes a contratação de profissionais da Arthur Andersen pelos clientes ocuparam a segunda posição, como justificativa para a quebra de independência nos processos de auditoria, agora ela foi ligeiramente superada pela contratação de serviços pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as).

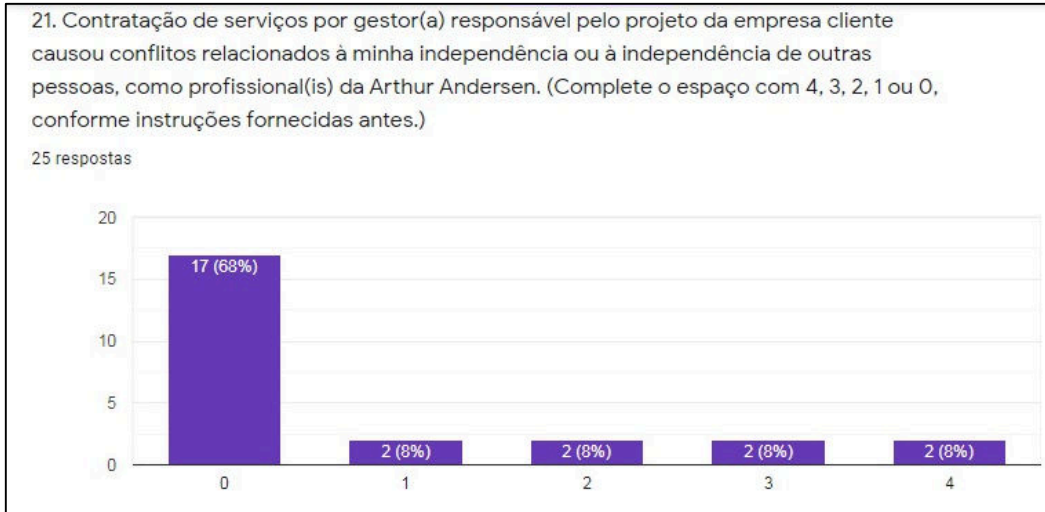
Tabela 14

**Distribuição de respostas e pesos relativos às hipóteses de conflitos de interesses**

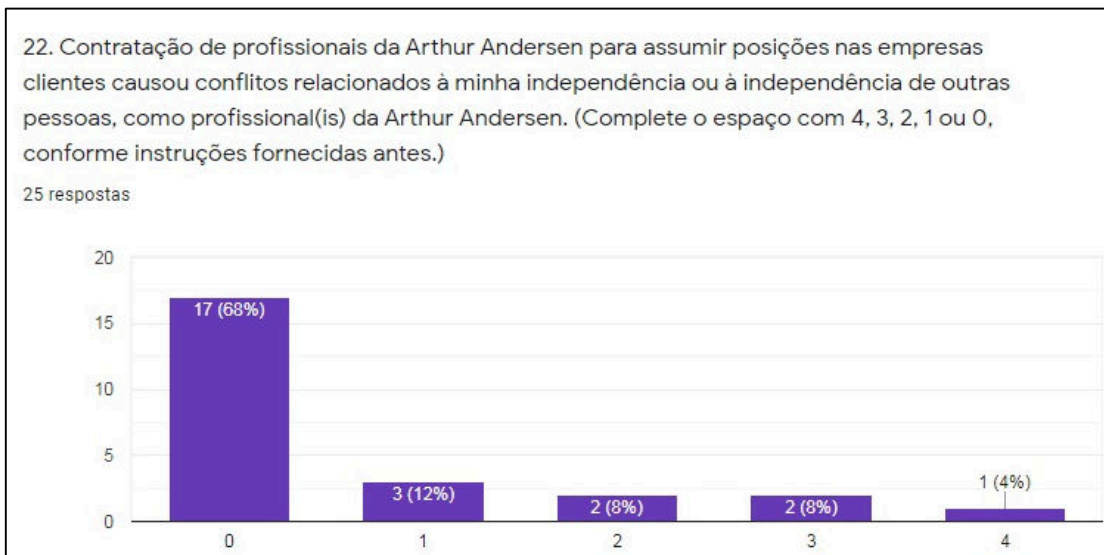
Item	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4
Custos de contratação de serviços	5	3	-	-
Contratação de serviços por gestor(a) auditado(a)	2	2	2	2
Contratação de profissional por cliente	3	2	2	1
Contratação de serviços extras de consultoria	1	-	5	2



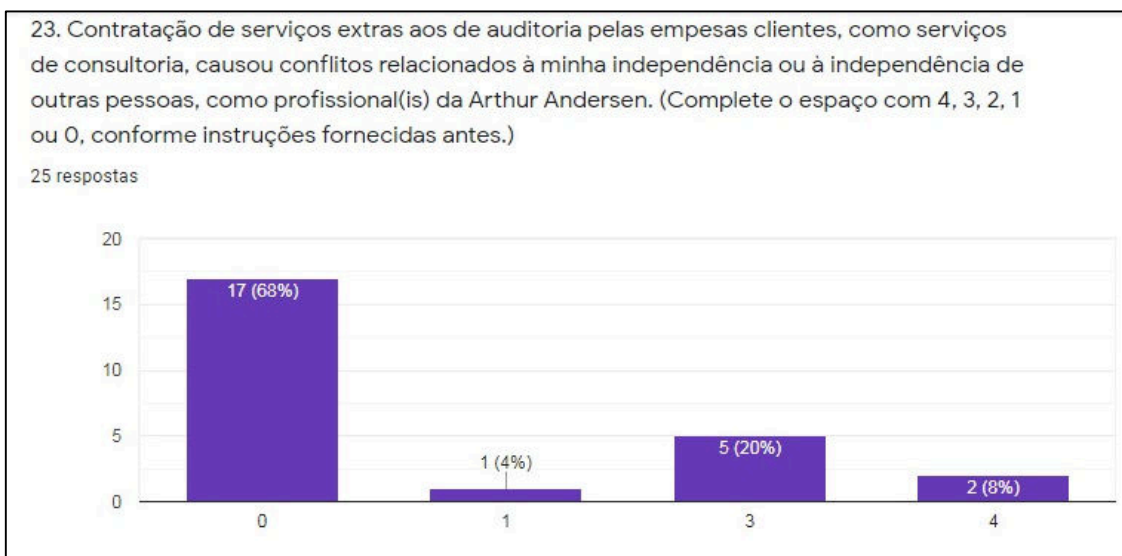
**Figura 21.** Distribuição de respostas à pergunta 20 do questionário



**Figura 22.** Distribuição de respostas à pergunta 21 do questionário

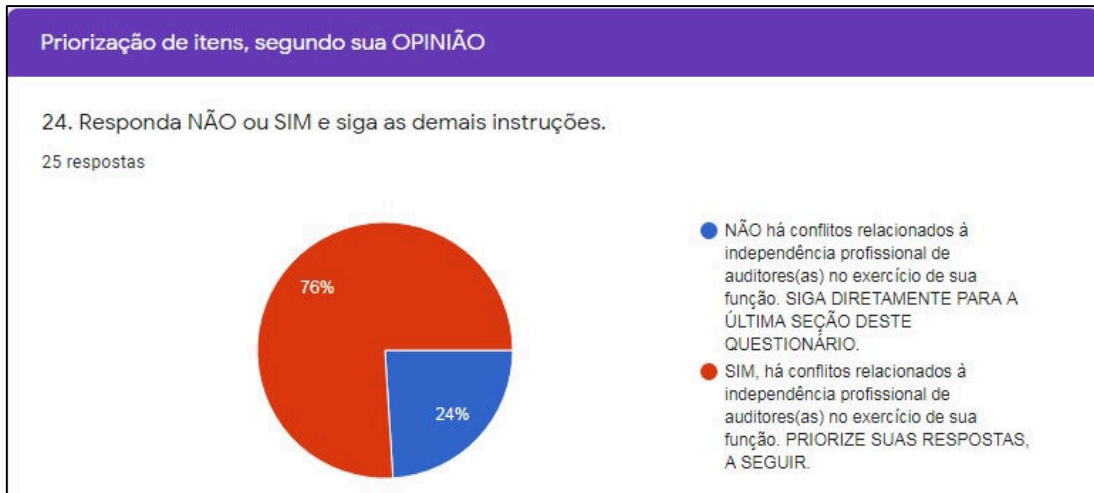


**Figura 23.** Distribuição de respostas à pergunta 22 do questionário



**Figura 24.** Distribuição de respostas à pergunta 23 do questionário

Finalmente, embora apenas 5 das 25 pessoas pesquisadas (20% da amostra) tenham enfrentado conflitos relacionados à sua experiência profissional na Arthur Andersen, sua opinião foi inversa: 19 delas (ou 76% do total) sustentaram que há, sim, conflitos de interesses relacionados à independência dos(as) auditores(as) no exercício de sua função.



**Figura 25.** Distribuição de respostas à pergunta 24 do questionário

Os fatores que explicaram essa perda de independência são sumariados na tabela a seguir e foram obtidos a partir dos resultados constantes das figuras 26, 27, 28 e 29.

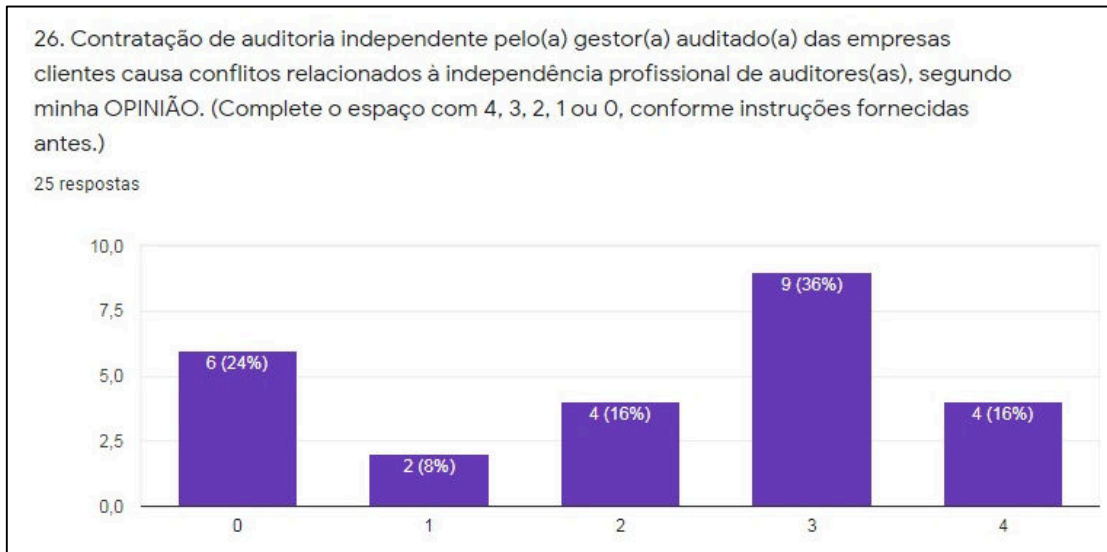
Tabela 15

**Distribuição de respostas e pesos relativos às hipóteses de conflitos de interesses**

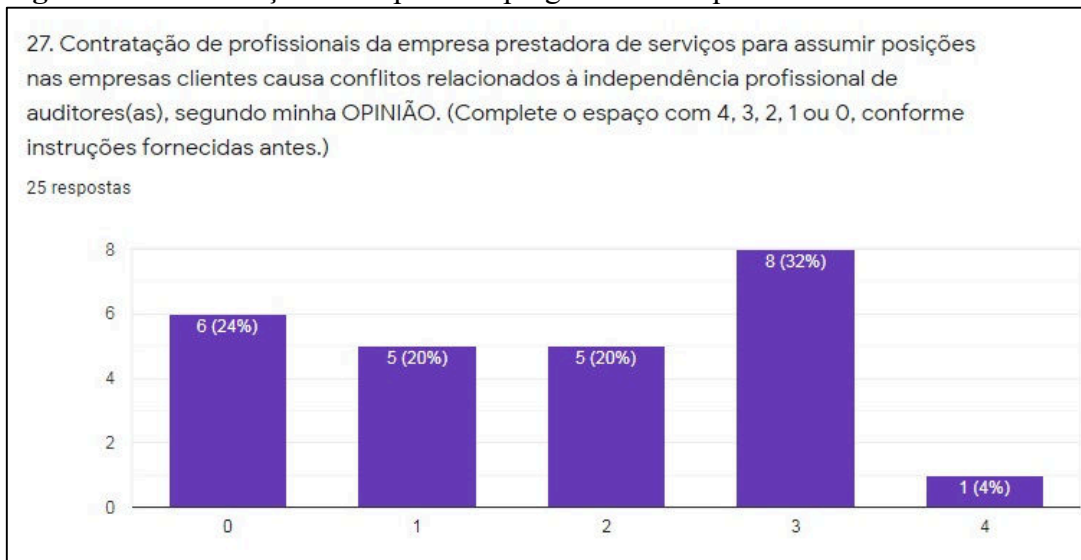
Item	Peso 1	Peso 2	Peso 3	Peso 4
Custos de contratação de serviços	6	4	7	2
Contratação de serviços por gestor(a) auditado(a)	2	4	9	4
Contratação de profissional por cliente	5	5	8	1
Contratação de serviços extras de consultoria	4	6	10	2



**Figura 26.** Distribuição de respostas à pergunta 25 do questionário



**Figura 27.** Distribuição de respostas à pergunta 26 do questionário



**Figura 28.** Distribuição de respostas à pergunta 27 do questionário



**Figura 29.** Distribuição de respostas à pergunta 28 do questionário

Fazendo-se os cálculos ponderados da tabela acima, obtiveram-se os resultados abaixo. Os percentuais relativos foram calculados para cada hipótese (linha), dado que na última questão, 22 respondentes se manifestaram, em vez dos 19 das demais 3 questões. A fórmula empregada, para obtenção dos totais, foi  $[(1 \times \% \text{ de } 1) + (2 \times \% \text{ de } 2) + (3 \times \% \text{ de } 3) + (4 \times \% \text{ de } 4)] \times 100$ .

Tabela 16

**Cálculo ponderado de pontos para as hipóteses de conflitos de interesses**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
32%	21%	37%	11%	<b>226</b>
11%	21%	47%	21%	<b>279</b>
26%	26%	42%	5%	<b>226</b>
18%	27%	45%	9%	<b>245</b>

Os números acima evidenciaram, primeiramente, uma nítida diferença entre o grupo de hipóteses formado por (a) contratação de serviços de auditoria pelo(a) gestor(a) auditado(a) e (b) contratação de serviços de consultoria, que alcançaram 279 e 245 pontos, respectivamente; e o grupo de hipóteses formado por (c) contratação de profissional da Arthur Andersen pelo cliente e (d) custos de contratação de serviços, ambos atingindo os mesmos 226 pontos.

Diferentemente das experiências e opiniões dos(as) respondentes, analisadas individualmente na primeira série de perguntas, e das experiências por comparação, coletadas na segunda seção, a contratação de serviços extras ao de auditoria, como os de consultoria, deixou de ser o fator preponderante para se explicar a perda de independência das auditorias, segundo as opiniões das pessoas pesquisadas. Em seu lugar, destacou-se a contratação da auditoria pelo(a) próprio(a) gestor(a) auditado(a).

Já os custos de contratação, segundo a opinião comparativa dos(as) respondentes, surgiram pela primeira vez como fator relevante para explicar a perda de independência da auditoria, equiparando-se à contratação de profissionais da Arthur Andersen pelo cliente.

## **7 Considerações Finais e Contribuição Tecnológica/Social**

O presente estudo se propôs a investigar se a Teoria da Sedução Moral explica porque uma instituição de cultura organizacional tão consistente e fundada em princípios éticos e morais elevados, além de padrões de conduta rígidos, demonstrados larga e recorrentemente, ao longo de sua existência, teve fim tão trágico.

Os dados qualitativos e quantitativos analisados nos permitem concluir parcialmente que sim, mas que há outros elementos a serem considerados para se avançar em seu estudo,

principalmente porque as hipóteses levantadas por essa teoria parecem se constituir em sintomas, por trás dos quais há causas menos aparentes.

A primeira hipótese, de que a contratação de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) é potencialmente lesiva à independência profissional dos(as) auditores(as) e causa conflitos de interesses, na relação entre auditorias e empresas clientes, foi espontaneamente aventada em um único depoimento, quando analisados os dados qualitativos.

E quando se analisaram os dados quantitativos baseados nas experiências dos(as) respondentes, também se concluiu pela pequena representatividade dessa hipótese como explicadora do conflito de interesses.

Dos(as) 13 respondentes que passaram por essa situação, ou seja, que tiveram a experiência de serem os(as) negociadores(as) do contrato (de um total de 25), 11 concordaram que essa contratação direta de auditorias pelas pessoas auditadas ocorria, mas apenas 4 destes(as) afirmaram (e, mesmo assim, parcialmente) que esse fato tornou, por experiência prática, a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria. Mesmo podendo ser considerada pouco significativa no total de 25 respostas obtidas, fato é que isso ocorreu, ao menos em parte, em 4 situações, na amostra pesquisada. Por outro lado, 8 respondentes discordaram totalmente dessa possibilidade: para estes(as), definitivamente, a contratação direta de auditorias pelas pessoas auditadas não feriu a independência do(a) auditor(a) e nem causou conflitos de interesses nas relações entre as partes contratante e contratada.

Todavia, quando se exploraram as opiniões dos(as) respondentes em relação a essa mesma hipótese, 12 deles(as) opinaram que há violação de independência no processo de auditoria, quando de sua contratação direta pelo(a) gestor(a) auditado(a) – contra 13, para quem não há inviolabilidade dessa relação, discordando dessa hipótese.

A segunda hipótese, de que a contratação de auditores(as), ou mesmo profissionais de outras áreas, para assumir posições nas empresas clientes causa perda de independência profissional e conflitos de interesses entre as partes relacionadas, também foi espontaneamente apontada uma única vez, na pesquisa qualitativa.

Já na análise quantitativa, sua ocorrência foi bem superior, em relação à primeira hipótese: 17 respondentes vivenciaram essa situação em sua experiência profissional (contra 11, na primeira hipótese). Apenas 2 não vivenciaram (número igual ao da primeira hipótese), de um total de 19 – 6 não se posicionaram. Dessas 17 pessoas, 12 concordaram totalmente com esse fato (contra 5, da hipótese anterior). Portanto, era bem mais comum a contratação de



profissionais da auditoria (ou mesmo de outras áreas) pelas empresas clientes, que a contratação de serviços de auditoria pelo(a) gestor(a) auditado(a).

Da mesma forma como na primeira hipótese, quando se questionou se esse fato causou, em sua experiência profissional, perda de independência e conflito de interesses, as respostas foram muito mais negativas que positivas: 12 dos(as) 19 respondentes que se posicionaram responderam que não, dos(as) quais 8 discordaram totalmente da hipótese; apenas 7 disseram que sim e somente 2 passaram por experiências em que concordaram totalmente que a contratação de auditores(as) ou profissionais de outras áreas para assumir posições nas empresas clientes causou perda de independência profissional e conflitos de interesses entre as partes relacionadas.

Semelhantemente à primeira hipótese, quando se avaliaram as opiniões dos(as) respondentes em relação à segunda hipótese, houve uma inversão relativa nos números, se comparados aos números baseados nas experiências das pessoas: 10 de 25 opinaram que a contratação e profissionais da prestadora de serviços causa perda de independência, sim; contra os 15 que dizem não.

Nessas duas primeiras hipóteses da Teoria da Sedução Moral, evidenciou-se uma clara diferenciação entre as experiências dos(as) respondentes e suas opiniões: na prática, a amostra pesquisada não passou muito por situações nas quais houve efetiva perda de independência profissional, tanto diante da contratação de serviços de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) – 16%, como em decorrência da contratação de profissionais pelas empresas cliente – 28%. Entretanto, quando se ouviram suas opiniões, embora a maior parte da amostra ainda se posicione contrária a ambas as hipóteses, a quantidade de pessoas que acredita haver risco de quebra de independência aumenta para 48%, na primeira hipótese, e para 40%, na segunda.

A terceira hipótese, de que a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria, causa perda de independência profissional e conflitos de interesses entre as partes contratante e contratada, diferentemente das hipóteses anteriores, foi espontaneamente apontada várias vezes, na pesquisa qualitativa – em alguns desses depoimentos, com bastante contundência, como se fosse uma prática comum e questionável.

Também na pesquisa quantitativa sua representatividade foi grande, se comparados seus resultados com os das duas outras hipóteses, em especial a primeira. Em termos de ocorrência, a contratação de auditoria pelos(as) próprios(as) gestores(as) representou 11 casos de 25 (44%), a contratação de profissionais pelas empresas clientes 17 de 25 (68%), e a contratação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria, 18 de 25 (76%).

Em oposição às duas primeiras hipóteses (especialmente a primeira), em que as experiências dos(as) respondentes com as situações de conflito não foram tão significativas (4, ou 16%, na contratação de auditoria pelos(as) gestores(as) auditados(as) ferirem a independência; e 7, ou 28%, na contratação de profissionais por clientes causar o mesmo impacto), 8 pessoas, ou 32%, vivenciaram situações nas quais a contratação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria, causaram perda de independência profissional e conflitos de interesses entre as partes relacionadas.

Também no que diz respeito às opiniões da amostra pesquisada, foi nesta terceira hipótese em que o “sim” superou o “não”, quando se perguntou se os(as) respondentes julgavam que a prestação de serviços de consultoria tornava a atuação dos(as) auditores(as) menos independente: 13 de 25 (52%) concordaram com esta afirmativa, contra 12 (48%) da primeira hipótese e 10 (40%) da segunda.

Portanto, as pesquisas qualitativa e quantitativa sugerem que, das três hipóteses da Teoria da Sedução Moral, a que melhor explica a quebra de independência de auditores(as) e a presença de conflitos de interesses é a terceira delas, a que trata da prestação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria.

Um item adicional relacionado a esta terceira hipótese, investigado para se aferir a importância relativa desses serviços extras aos de auditoria no total dos contratos em vigor, questionou se os honorários de consultoria eram maiores que os de auditoria: 11 respostas apontaram que sim, 4 que não e houve 10 omissões. Ou seja, dos(as) 15 respondentes que passaram pela experiência de atuar em clientes que contratavam serviços de auditoria e consultoria, na maioria deles, os honorários de serviços extraordinários superavam os de auditoria. A lógica por trás dessa situação é que, como a análise qualitativa demonstrou, alguns processos implementados por sugestão da consultoria podiam ir de encontro às opiniões dos auditores e vice-versa, mas, no frígir dos ovos, como a maior parte dos honorários vinham dos serviços extraordinários, a auditoria se submetia a isso e atenuava suas observações, a fim de manter todos os contratos em vigor.

Quando, na pesquisa quantitativa, abordaram-se questões relativas a honorários, somente 7 respondentes passaram pela experiência de renegociar seus honorários, a pedido das empresas clientes e tiveram de reduzi-los, mediante oferta de desconto comercial e sem redução de volume de horas e/ou de qualidade dos serviços (contra 4 que não tiveram de renegociar e nem reduzir honorários e 14 que não se envolveram com esse assunto).

Em apenas 2 casos, e mesmo assim com baixa concordância, os(as) respondentes reduziram honorários que implicaram diminuição de volume de horas na prestação de serviços.

Não houve casos em que a redução de honorários implicou diminuição no padrão de qualidade dos serviços, decorrente de limitação do escopo de trabalho do projeto.

Mas a maioria dos(as) respondentes - 14 de 25 (56%) - concordou, todavia, que a pressão por custos menores na prestação de serviços diminui a qualidade dos serviços.

Os honorários se constituem num fator no mínimo intrigante, quando se depreende, da análise qualitativa, que algumas pessoas identificaram, como possível causa-raiz dos problemas, “interesses econômicos” associados a “interesses pessoais dos sócios em fazer resultado importante, melhorar seus índices de rentabilidade da carteira, receber maior bônus e distribuição de lucros”, consubstanciados na palavra “ganância”.

Neste ponto, as três hipóteses da Teoria da Sedução Moral se mostram ligeiramente diferentes umas das outras, quando se buscam suas naturezas.

A contratação de auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) e de auditores(as) para assumir posições nas empresas clientes, embora tendam a ser decididas fundamentalmente com base em competência profissional, também se baseiam em capital relacional, tendo muito a ver com o nível de relacionamento, ou a proximidade afetiva que pode existir entre contratante e contratado(a). Como vimos, a Arthur Andersen estimulava seu quadro de profissionais a se relacionar de modo extremamente próximo com clientes, a ponto de transformar essa relação em algo pessoal.

Na primeira das hipóteses da teoria, além da competência das auditorias (e aqui cabe a observação de que a Arthur Andersen sempre foi institucionalmente reconhecida, até mesmo por seus concorrentes, como exemplo de competência a ser seguido) e dos fatores socioemocionais possivelmente envolvidos na contratação, há a questão dos honorários – afinal, a negociação comercial faz parte do fechamento de contratos. Porém, como a pesquisa quantitativa apontou, não houve, na maioria dos casos, redução de escopo e nem tampouco de qualidade decorrentes dos descontos comerciais oferecidos à empresa cliente. Portanto, a perda de independência pode ter origem em algo mais pessoal do que profissional: no caso da Arthur Andersen, contratava-se sua notória competência profissional, por valores comercialmente negociados em nível igualmente profissional, mas em algum momento (ou mesmo antes, já que a companhia orientava seu pessoal a agir dessa maneira), o aspecto relacional tomava a frente disso tudo, o que poderia interferir na independência dos(as) auditores(as).

Será paradoxal, portanto, o único reporte que faz menção a esta hipótese, na pesquisa qualitativa, não trazer isso como explicação, mas sim enfatizar a questão econômico-financeira? “Como é a empresa que escolhe e paga pelo auditor, (...) os administradores devem ter colocado uma pressão, para que nem tudo fosse reportado”. Ou esse(a) respondente não conseguiu captar

algo além da “ganância”? Um aprofundamento desta questão com ele(a) seria necessário, a fim de se avançar nestas possíveis conclusões.

A segunda hipótese da teoria também possui os mesmos fundamentos que a primeira, no que tange aos aspectos de competência e relacionamento: é relativamente óbvio que a contratação de auditores(as) e consultores(as) pelas empresas clientes se dava pela competência demonstrada no exercício de suas funções, mas também por aspectos interpessoais e de afinidade entre contratantes e contratados(as).

A diferença desta segunda hipótese em relação à primeira é a de que, via de regra, a contratação do(a) profissional pela empresa cliente rendia (e até hoje rende, haja vista que isso continua a ser procedimento comum, no mercado) salários maiores a ele(a), com poucos riscos para a auditoria – que perdia o(a) profissional para o(a) cliente, mas, com essa movimentação, possuía um argumento a mais para manter seu contrato de prestação de serviços em vigor, principalmente nos casos em que seu antigo colaborador(a) passava a ser o(a) gestor(a) do contrato (o que reforça o risco de perda de independência apontado a primeira hipótese).

As vantagens pecuniárias para as entidades envolvidas neste processo são igualmente evidentes, embora a única menção a esta segunda hipótese, na pesquisa qualitativa, tenha tratado de aspectos comportamentais, citando o “conforto psicológico” de ter um(a) ex-colega como cliente.

As duas primeiras hipóteses, portanto, tratam da perda de independência como algo que se origina de relacionamentos muito próximos entre contratantes e contratados(as), envolvendo também questões financeiras.

Já a terceira hipótese, que trata da prestação de serviços extras aos de auditoria, também se baseia na construção de relacionamentos de confiança – afinal, a probabilidade de alguém solicitar outro tipo de trabalho ao prestador de um determinado serviço é maior no caso deste demonstrar competência e manter um bom relacionamento com seu cliente.

No caso desta terceira hipótese, do ponto de vista exclusivamente de negócios, existe uma clara vantagem, tanto para o tomador, como para o prestador de serviços: o cliente faz uso do *expertise* adquirido pela mesma empresa de auditoria/consultoria para entendimento de seus problemas, otimização dos processos e maximização de resultados dos diversos projetos conduzidos por essa empresa (*one-stop shop*); que, por sua vez, executa sua estratégia de *cross-selling* (vendas cruzadas), aumentando seu nível de receitas num cliente no qual também, ao se especializar em seu negócio, pode oferecer soluções baseadas num maior aprofundamento cognitivo de suas peculiaridades.

Essa relação de parceria, todavia, envolve objetivos e práticas conflitantes, contrapondo, de um lado, o conservadorismo e a independência dos(as) auditores(as) e, de outro, a criatividade e a inovação dos(as) consultores(as), entremeados por uma equação econômico-financeira benéfica a ambas as partes – o cliente obtém descontos progressivos pelos serviços adicionais e o prestador de serviços cresce em faturamento e administra suas margens de lucro entre os diversos projetos em andamento.

Esses resultados apontam que Moore et al. (2006) estão certos em sugerir que empresas de auditoria realizem apenas auditorias e projetos de consultoria sejam terminantemente proibidos de serem realizados por elas. O controle disto exigirá, todavia, de quem for exercê-lo, olhar clínico, para que, como no caso da Arthur Andersen, bem como de todas as demais empresas do setor, não se estabeleça relação societária e nem tampouco de parceria entre os dois negócios: auditorias não podem indicar consultorias ou quaisquer outros tipos de serviços, sua função tem de ser única e exclusivamente validar as demonstrações financeiras de suas empresas-clientes. O quanto um negócio de escopo assim restrito e regulamentado se sustentará é a questão que subjaz à proposição de independência entre serviços de auditoria e consultoria.

As avaliações independentes, e não apenas a ratificação ou retificação dos números, sugerida pelos autores, parece ser algo que agrega valor ao processo, e podem tanto ser incorporadas ao processo-padrão, ou executadas por uma segunda auditoria. Em ambos os casos, porém, devem ser considerados aumentos dos custos de agência. Mas também a oportunidade de as auditorias, caso impedidas de prestar serviços de consultoria, oferecerem serviços extras, que não se configurem como conflitantes ao objetivo precípua da auditoria propriamente dita.

Outra das sugestões dos autores, a contratação da auditoria por um período fixo de tempo, vai ao encontro da minimização do risco de se nutrir um relacionamento excessivamente próximo entre clientes e auditores(as). O tempo sugerido por eles, de 5 anos, parece-me excessivo para garantir que, ao longo desse período, seu relacionamento não produza situações nas quais a opinião da auditoria seria obnubilada pela proximidade entre as partes. Por outro lado, menos tempo de convívio pode impedir a auditoria de efetivamente compreender as peculiaridades do negócio de seu cliente que lhe permitiriam emitir um parecer, além de independente, consistente e fundamentado.

A seleção da empresa de auditoria ser realizada igualmente de modo independente, mais uma sugestão dos autores, caminha no mesmo sentido, embora os resultados deste estudo sobre a Arthur Andersen não tenham apontado ser este o ponto crucial de perda efetiva de independência dos(as) auditores(as).

A pesquisa também não considerou a contratação de profissionais da Arthur Andersen como essencial à perda de independência profissional, além e que a sugestão de Moore et al. (2006), de que tais movimentações sejam terminantemente proibidas, esbarra em questões legais ou mesmo éticas.

Não é incomum a assinatura de acordos de não-competição, quando profissionais que saem de uma determinada empresa são impedidos, por esses acordos, de não se vincularem a empresas concorrentes, por um certo período de tempo; da mesma forma como é comum a existência de cláusulas de não-aliciamento em contratos de prestação de serviços, nos quais a empresa cliente é impedida de aliciar e, por conseguinte, contratar profissionais da empresa prestadora.

Embora sejam práticas de mercado, há vários questionamentos jurídicos e éticos que as refutam, entre elas a de que não se pode cercear a liberdade das pessoas em se movimentarem no mercado de trabalho. Exatamente com base nesta última constatação, embora comuns em contratos de prestação de serviços, as cláusulas de não-aliciamento tendem a cumprir apenas uma formalidade, dado que, na prática, para garantir um bom relacionamento entre as partes contratante e contratada, a transformação do(a) profissional que presta serviços ao cliente em funcionário(a) do cliente é bastante comum.

Isto posto, conclui-se que aspectos de relacionamento e, portanto, de comportamento envolvendo as pessoas que representam clientes e fornecedores influenciam, em última instância, as principais decisões a serem tomadas, seja na contratação da empresa prestadora de serviços, ou na prática de contratação de profissionais prestadores(as) de serviços pelas empresas clientes. Embora, no caso da Arthur Andersen, as ocorrências factuais não tenham sido tão fortes a ponto de evidenciar essas duas primeira hipóteses da Teoria da Sedução Moral como primordiais na explicação do ocorrido, as opiniões da amostra pesquisada denotam alguma preocupação em torno dessas práticas – para as quais há soluções relativamente simples, apontadas por Moore et al. (2006), mas que continuam a esbarrar na forma como as relações de proximidade e confiança mútua continuam a ter peso grande na seleção de parceiros de negócios.

Já no que tange à prestação concomitante de serviços de auditoria independente e consultoria, o caso da Arthur Andersen, tanto em termos factuais, como opinativos, reforça a preocupação que a Teoria da Sedução Moral enseja e corrobora a necessidade de se separar um negócio de outro, embora essa segregação se caracterize por vantagens e desvantagens para ambas as partes, que devem ser devidamente pesadas, sendo que o modelo de negócios subjacente a essa decisão está ainda longe de ser estabelecido.

## Referências

- Arthur Andersen & Co. (1974). *The first sixty years, 1913-1973*. Chicago: A. Andersen.
- Arthur Andersen & Co. (1994a). “Accelerate your career”. São Paulo: Folder Institucional.
- Arthur Andersen (1994b, Julho). *Relacionamento com clientes*. São Paulo: Folder Institucional
- Arthur Andersen (1999). *Report to the people of our global organization*. São Paulo: Folder Institucional.
- Andersen Worldwide SC (1996). *Break Through*. São Paulo: Folder Institucional
- Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. da (2015). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(2), doi: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0502014.53640>
- Beuren, I. M., Roth, T. C., & Anzilago, M. (2017). Efeitos da aplicação do princípio da controlabilidade no desempenho gerencial mediada pelo conflito e ambiguidade de papéis. *Revista Universo Contábil*, 13, (3), 06-28. doi:10.4270/RUC.2017316
- Bortolon, P. M., Sarlo, A., Neto, & Santos, T. B. (2013). Custos de auditoria e Governança Corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24 (61), 27-36. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10000/custos-de-auditoria-e-governanca-corporativa/i/pt-br>
- Craswell, A. T, Francis, J. R, & Taylor, S. L. (1995). Auditor brand name reputations and industry specializations. *Journal of Accounting and Economics*, 20(3), 297-322. doi:[https://doi.org/10.1016/0165-4101\(95\)00403-3](https://doi.org/10.1016/0165-4101(95)00403-3)
- DeFond, M. L., Raghunandan, K., & Subramanyam, K. R. (2002). Do nonaudit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions. *Journal of Accounting Research*, 40(4), 1247-1274. doi:<https://doi.org/10.1111/1475-679X.00088>
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers’ opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32-44. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.09.002>
- Hirst, M. (1983). The controllability of financial outcomes. *Abacus*, 19(1), 29-38. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1983.tb00237.x>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (4a ed.). São Paulo: IBGC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-3606. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- McNally, G. M. (1980). Responsibility accounting and organizational control: Some perspectives and prospects. *Journal of Business Finance & Accounting*, 7(2), 165-181. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1980.tb00735.x>

- Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. New York: Pearson.
- Mitra, S., & Hossain, M. (2007). Ownership composition and non-audit service fees. *Journal of Business Research*, 60(4), 348-356. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.025>
- Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. (2006). Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31(1), 1-20. doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379621>
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Tavares, M. das G. de P. (2002). *Cultura organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Valentim, I. C. D., Silva, L. O., da, & Passos, J. G. (2016). Controle interno e gestão de risco: Uma revisão baseada em estudos brasileiros. *Interface*, 13(1), 69-89. Recuperado de <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/705>



## Anexo A - Introdução

### Teoria da Sedução Moral

Aponta falta de independência dos(as) auditores(as) externos(as) como um dos fatores chave para a série de escândalos financeiros do final da década de 90 em diante.

Evidencia três potenciais ameaças à independência dos(as) auditores(as), causados por conflitos de interesses: (a) a contratação de auditorias pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados; (b) a contratação de auditores(as) para assumir posições nas empresas clientes; e (c) a prestação de serviços extras aos de auditoria, como de consultoria.

### Questionário

Todas as respostas fornecidas serão tratadas com a máxima confidencialidade e os resultados serão apresentados globalmente, impedindo a identificação dos(as) respondentes. A pesquisa possui cunho exclusivamente acadêmico.

Para responder às questões da primeira seção, utilize a escala de 1 a 6, em que o valor 1 representa sua discordância total em relação à frase e o valor 6 representa sua concordância total em relação à frase.

**ATENÇÃO:** Caso a questão NÃO se aplique a você, por não ter nem sequer passado pela experiência relatada na pergunta, ou por não se lembrar de sua ocorrência, opte por 0.

Atenção ao fato de que as perguntas se referem exclusivamente ao período em que você atuou como profissional da Arthur Andersen. Caso tenha atuado ou ainda esteja atuando em outra empresa de auditoria/consultoria e sua experiência nessa(s) empresa(s) difira de sua experiência na Arthur Andersen, NÃO a considere em suas respostas.

Finalmente, observe que há perguntas baseadas em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen e outras que solicitam sua OPINIÃO, independentemente do período em que trabalhou na Arthur Andersen, de seu cargo, ou de estar ainda atuando ou não no setor.

Na sequência, há duas outras seções mais curtas de perguntas e uma última, de cunho demográfico.

1. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, você teve de renegociar seus honorários de serviços, a pedido das empresas clientes, para reduzi-los? (No caso de não ter passado por essa experiência, porque não era escopo de sua função, ou de não se recordar de ter passado por essa experiência, assinale 0 na resposta.)
2. Nesses processos de renegociação de honorários de serviços, você os reduziu de fato? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
3. Essa redução de honorários foi obtida apenas por oferta de desconto comercial, mantendo-se o volume de horas e o padrão de qualidade dos serviços? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
4. Essa redução de honorários foi obtida mediante diminuição do volume de horas de serviços? (No caso de ter assinalado 0 na resposta à pergunta 2, assinale 0 nesta resposta também.)

5. Essa redução de honorários causou diminuição no padrão de qualidade dos serviços (por exemplo, por diminuição do escopo de trabalho do projeto)? (No caso de ter assinalado 0 na resposta à pergunta 2, assinale 0 nesta resposta também.)
6. Na sua OPINIÃO, a pressão por custos menores diminui a qualidade dos serviços?
7. PERGUNTA ESPECÍFICA PARA PROFISSIONAIS DE AUDITORIA (caso NÃO seja profissional de Auditoria, assinale 0 na resposta) - Em sua EXPERIÊNCIA profissional como auditor(a) independente da Arthur Andersen, quem contratava seus serviços eram os(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) das empresas clientes? (No caso de não ter passado por essa experiência, ou de não se recordar de ter passado por essa experiência, assinale 0 na resposta.)
8. PERGUNTA ESPECÍFICA PARA PROFISSIONAIS DE AUDITORIA (caso NÃO seja profissional de Auditoria, assinale 0 na resposta) - Em sua EXPERIÊNCIA profissional como auditor(a) independente da Arthur Andersen, a contratação de seus serviços pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) das empresas clientes tornava a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
9. Na sua OPINIÃO, a contratação de serviços de auditoria independente pelos(as) próprios(as) gestores(as) auditados(as) das empresas clientes torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria?
10. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, havia contratação de auditores(as), consultores(as) ou profissionais de outras áreas da Arthur Andersen para assumir posições nas empresas clientes? (No caso de não ter passado por essa experiência, ou de não se recordar de ter passado por essa experiência, assinale 0 na resposta.)
11. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, a contratação de auditores(as), consultores(as) ou profissionais de outras áreas da Arthur Andersen para assumir posições nas empresas clientes tornava a atuação desses(as) profissionais menos independente, no processo de prestação de serviços? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
12. Na sua OPINIÃO, a contratação de profissionais da empresa prestadora de serviços para assumir posições nas empresas clientes torna a atuação dos(as) profissionais das empresas que prestam serviços menos independente?
13. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, havia contratação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria, pelas empresas clientes? (No caso de não ter passado por essa experiência, ou de não se recordar de ter passado por essa experiência, assinale 0 na resposta.)
14. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, os valores de honorários faturados pela contratação de serviços extras de consultoria pelas empresas clientes eram MAIORES que os de serviços de auditoria? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
15. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, a contratação de serviços extras aos de auditoria pelas empresas clientes, como os de consultoria, tornava a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria? (No caso de ter assinalado 0 na resposta anterior, assinale 0 nesta resposta também.)
16. Na sua OPINIÃO, a contratação de serviços extras aos de auditoria pelas empresas clientes, como os serviços de consultoria, torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria?
17. Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, você teve de renegociar seus honorários de serviços pelo fato de as empresas clientes terem gastos com outros serviços da Arthur Andersen? (No caso de não ter passado por essa

- experiência, ou de não se recordar de ter passado por essa experiência, assinale 0 na resposta.)
18. Na sua OPINIÃO, a contratação de serviços extras aos de auditoria, como os de consultoria, eleva os custos das empresas clientes E TAMBÉM torna a atuação dos(as) auditores(as) menos independente, no processo de auditoria?

Priorização de itens, segundo sua EXPERIÊNCIA

Em sua EXPERIÊNCIA como profissional da Arthur Andersen, o que foi mais importante para explicar conflitos relacionados à sua independência profissional?

Caso NÃO tenha enfrentado conflitos relacionados à sua independência profissional na Arthur Andersen, assinale apenas a primeira opção e siga diretamente para a seção seguinte (3 de 4) deste questionário.

Caso tenha enfrentado conflitos relacionados à sua independência profissional na Arthur Andersen, responda todas as demais questões desta seção 2, antes de seguir para a próxima.

Utilize a escala de 1 a 4, sendo 1 a menos importante e 4 a mais importante para se explicar cada questão formulada.

Se você julga que há apenas uma questão importante, atribua 4 a ela. No caso de duas questões importantes, a mais importante será avaliada como 4 e a segunda como 3. No caso de três questões importantes, use 4, 3 e 2, respectivamente. Você só empregará a escala completa (4, 3, 2, 1) se considerar todas as quatro questões importantes.

Todas as questões julgadas sem importância por você devem ser assinaladas com 0 (zero) na resposta.

19. Responda NÃO ou SIM e siga as demais instruções.
- a. NÃO enfrentei conflitos relacionados à sua independência profissional na Arthur Andersen. SIGA DIRETAMENTE PARA A SEÇÃO SEGUINTE DESTE QUESTIONÁRIO.
  - b. SIM, enfrentei conflitos relacionados à sua independência profissional na Arthur Andersen. PRIORIZE SUAS RESPOSTAS, A SEGUIR.
20. Custos de contratação de serviços causaram conflitos relacionados à minha independência ou à independência de outras pessoas, como profissional(is) da Arthur Andersen. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
21. Contratação de serviços por gestor(a) responsável pelo projeto da empresa cliente causou conflitos relacionados à minha independência ou à independência de outras pessoas, como profissional(is) da Arthur Andersen. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
22. Contratação de profissionais da Arthur Andersen para assumir posições nas empresas clientes causou conflitos relacionados à minha independência ou à independência de outras pessoas, como profissional(is) da Arthur Andersen. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
23. Contratação de serviços extras aos de auditoria pelas empresas clientes, como serviços de consultoria, causou conflitos relacionados à minha independência ou à independência de outras pessoas, como profissional(is) da Arthur Andersen. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)

### Priorização de itens, segundo sua OPINIÃO

Na sua OPINIÃO, o que é mais importante para explicar conflitos relacionados à independência profissional de um auditor(a)?

Caso sua OPINIÃO seja a de que NÃO há conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as) no exercício de sua função, assinale apenas a primeira opção e siga diretamente para a última seção (4 de 4) deste questionário.

Caso sua OPINIÃO seja a de que há conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as) no exercício de sua função, responda todas as demais questões desta seção 3, antes de seguir para a última.

Utilize a escala de 1 a 4, sendo 1 a menos importante e 4 a mais importante para se explicar cada questão formulada.

Se você julga que há apenas uma questão importante, atribua 4 a ela. No caso de duas questões importantes, a mais importante será avaliada como 4 e a segunda como 3. No caso de três questões importantes, use 4, 3 e 2, respectivamente. Você só empregará a escala completa (4, 3, 2, 1) se considerar todas as quatro questões importantes.

Todas as questões julgadas sem importância por você devem ser assinaladas com 0 (zero) na resposta.

24. Responda NÃO ou SIM e siga as demais instruções.
  - a. NÃO há conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as) no exercício de sua função. **SIGA DIRETAMENTE PARA A SEÇÃO SEGUINTE DESTES QUESTIONÁRIO.**
  - b. SIM, há conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as) no exercício de sua função. **PRIORIZE SUAS RESPOSTAS, A SEGUIR.**
25. Custos de contratação de serviços causam conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as), segundo minha OPINIÃO. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
26. Contratação de auditoria independente pelo(a) gestor(a) auditado(a) das empresas clientes causa conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as), segundo minha OPINIÃO. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
27. Contratação de profissionais da empresa prestadora de serviços para assumir posições nas empresas clientes causa conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as), segundo minha OPINIÃO. (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)
28. Contratação de serviços extras aos de auditoria pelas empresas clientes, como serviços de consultoria, causa conflitos relacionados à independência profissional de auditores(as). (Complete o espaço com 4, 3, 2, 1 ou 0, conforme instruções fornecidas antes.)

### Informações demográficas

29. Área(s) de atuação, na Arthur Andersen (assinale tantas quantas se aplicarem a você).
  - a. Auditoria.
  - b. Consultoria.
  - c. Impostos.

- d. *Outsourcing*.
  - e. *Administração/Backoffice*.
30. Cargo, na ocasião em que saiu da Arthur Andersen.
- a. Sócio(a).
  - b. Diretor(a).
  - c. Gerente.
  - d. Sênior.
  - e. Assistente.
  - f. Outros.
31. Ano em que saiu da Arthur Andersen (no formato de 4 dígitos).

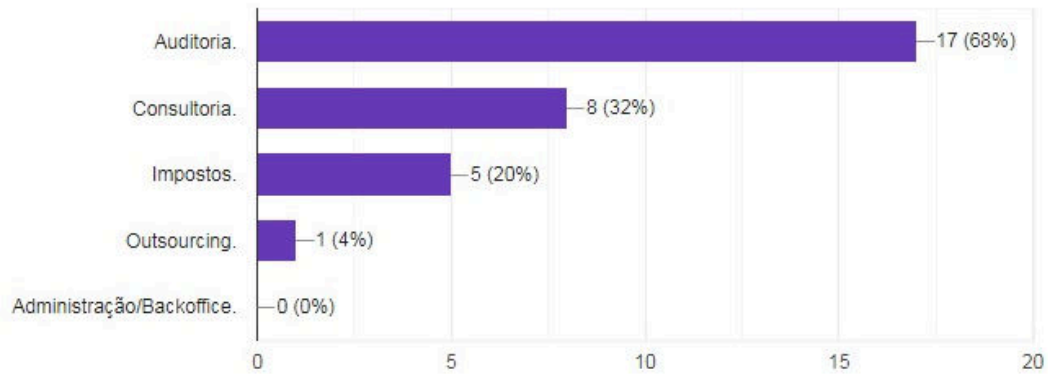
## Anexo B - Dados demográficos da pesquisa

### Informações demográficas

29. Área(s) de atuação, na Arthur Andersen (assinale tantas quantas se aplicarem a você).

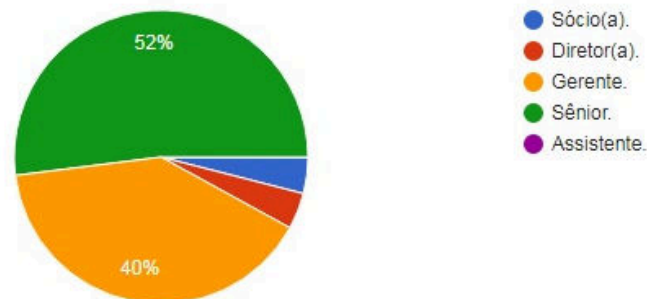


25 respostas



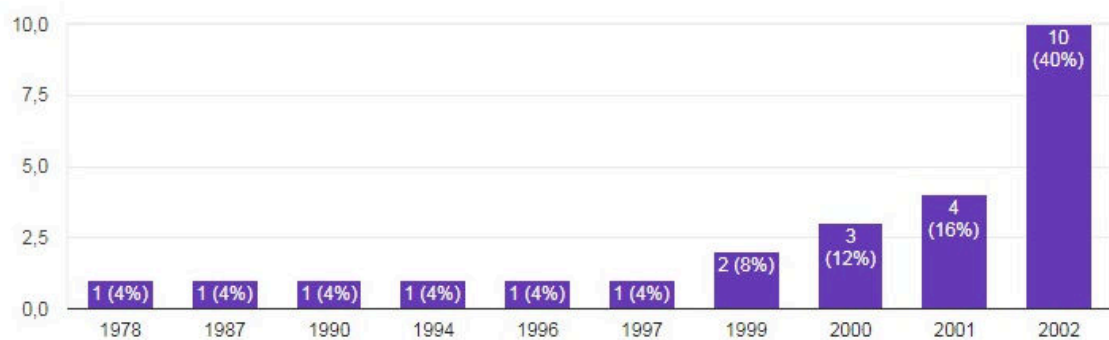
30. Cargo, na ocasião em que saiu da Arthur Andersen.

25 respostas



31. Ano em que saiu da Arthur Andersen (no formato de 4 dígitos).

25 respostas



i Samuel Insull é considerado um magnata de negócios nos EUA, nascido na Inglaterra, que contribuiu substancialmente para a consolidação e integração da infraestrutura de energia elétrica norte-americana. Sua biografia é recheada de curiosidades e controvérsias.

Entre as curiosidades, o fato de ter sido secretário pessoal de Thomas Edison, o inventor da lâmpada elétrica, que certamente o motivou a seguir sua carreira no setor. E de supostamente ter inspirado Orson Welles a compor o perfil do protagonista de “Cidadão Kane”, embora a principal referência ao personagem seja a de outro empresário norte-americano, William Randolph Hearst.

Já em relação às controvérsias, depois de ver seu império entrar em colapso na grande depressão e ser acusado de vender ações que nada valeriam a investidores desavisados que confiavam em sua reputação, Insull se refugiou primeiro na França, depois na Grécia. Capturado na Turquia, foi absolvido das acusações de fraude e antitruste, em 1934.

Em 19/03/2006, Roger Lowenstein, jornalista e escritor norte-americano especializado em Finanças escreveu um artigo, na *New York Times*, intitulado “*Before There Was Enron, There Was Insull*” (“Antes de Ter Enron, Teve Insull”), comparando as duas corporações que, separadas por quase 75 anos de história, assemelham-se em muitos aspectos: “Muito antes da Enron, uma jovem financeira de Chicago começou a construir e comprar empresas de serviços públicos. Promoveu a eletricidade para as donas de casa, vendeu suas ações para seus maridos e acumulou (graças à sua astúcia nas finanças) um império de energia que abrangia a maior parte do país. Já passou da hora de pensar como tal fábula poderia ter terminado. Este país já produziu um mágico financeiro que não terminou seus dias lutando contra processos e desgraça pública? Samuel Insull, de qualquer forma, não era a exceção. O que surpreende em sua história é quão pouco, hoje, ele é lembrado.”

A base de seu artigo é o livro de John F. Wasik: “*The Merchant of Power: Sam Insull, Thomas Edison, and the Creation of the Modern Metropolis*” (“O Comerciante de Energia/Poder\*: Sam Insull, Thomas Edison e a Criação das Metrôpoles Modernas”).

Lowenstein, sempre citando Wasik, avança nas comparações entre as duas situações (falando da relação entre Insull e Franklin D. Roosevelt – mesmo sem explicitar a relação entre Enron e George W. Bush), e até defende Insull (“Fazendo um contraste entre Insull e os trapaceiros corporativos de hoje, Wasik observa que as divulgações financeiras de má qualidade da Insull não violavam as leis porosas de valores mobiliários de sua época.”), o que sustenta a tese de que Samuel Insull é uma figura controversa, nos EUA.

Estranhamente, Lowenstein não cita, em nenhum momento de seu artigo, outra coincidência entre Insull e Enron: a presença da Arthur Andersen como prestadora de serviços para ambas as companhias.

Mesmo Wasik, em seu livro, cita a Arthur Andersen como auditora da Insull, mas não atribui a ela juízo de valor negativo, como se poderia esperar de uma obra que compara as duas situações.

\* *Power*, em tradução para o português, tanto pode ser considerado “energia”, como “poder”.