



## **Cadernos da Controladoria**

Nova série Ano VIII, nº 2 - junho de 2008

Contabilidade forense e prevenção de fraudes:  
alguns casos práticos

### **Apresentação**

Temos o prazer de receber como palestrante na Controladoria Geral do Município Eduardo de Freitas Gomide, diretor da Divisão de Serviços Financeiros da Kroll, empresa líder mundial em gerenciamento de risco, especializada em investigações na América Latina e no Caribe.

Além de diretor gerente da Kroll no Brasil, onde implementou a área de gerenciamento de risco em 1999, Eduardo Gomide tem vasta experiência em campos como auditoria e contabilidade forense, investigação de fraudes, reestruturação corporativa e assessoria financeira e de riscos. Já conduziu projetos para indústrias dos setores energético, da aeronáutica, de construção, de operadoras de cartão de crédito e de telefonia celular (nos dois últimos casos, os projetos também envolveram investigação de fraude em meio eletrônico).

O tema que ele escolheu para tratar nesta palestra aos técnicos da Prefeitura do Rio foi: "Contabilidade forense e prevenção de fraudes: alguns casos práticos". Temos a certeza que este é um assunto pertinente e de interesse dos nossos servidores. Agradeço a presença do nosso palestrante em nome da Controladoria Geral e, em especial, do controlador Lino Martins da Silva, que não pôde estar presente porque precisou estar fora do Rio.

Passo a palavra ao Eduardo Gomide para fazer esta que é a segunda palestra dos Seminários da Controladoria em 2008.

Vinicius Costa Rocha Viana

Subcontrolador de Gestão do Município do Rio de Janeiro







Eduardo de Freitas Gomide

Rio de Janeiro, 5 de março de 2008

Boa tarde a todos. Vou procurar tornar o mais interessante possível um assunto que sei que é um pouco árido. Percebi agora que alguns slides estão em inglês. Esse é um problema adicional, mas são poucos slides. São os da parte de análise financeira e como o assunto já é chato em inglês pode gerar um pouco de cansaço da parte de vocês, mas vou procurar ser bastante simples na minha apresentação.

Antes da palestra, no almoço realmente bastante agradável (vocês estão de parabéns, é um time muito bacana, simpático e bastante experiente), conversamos sobre uma série de casos práticos em que atuamos. O sentido desta palestra (e estou muito agradecido pelo convite) é exatamente esse: trocar experiências. Minha experiência é basicamente voltada para o setor privado - 90% dos casos em que a Kroll atua no Brasil e no mundo são voltados para empresas privadas. Minha experiência na área de serviço público é um pouco limitada por isso é muito interessante ter essa troca com vocês. Portanto, quando eu estiver comentando algum assunto fiquem livres para interromper, fazer comentários ou perguntas. Vamos evitar qualquer tipo de formalidade.

Escolhi para hoje um tema que faz parte do meu dia-a-dia. O que a Kroll faz, no Brasil e no mundo? A Kroll é uma empresa americana que está presente em mais de 30 países, atuando no mundo inteiro - Ásia, Europa e Estados Unidos. Na América Latina, temos escritórios no Brasil, na Colômbia, na Argentina, no México e no Chile. Estamos presentes na região há bastante tempo, por isso conhecemos os problemas. Vou procurar trazer alguns conceitos do nosso dia-a-dia e mostrar como trabalhamos em serviços financeiros.

A atividade de serviços financeiros da Kroll começou voltada para o combate à fraude. Esse foi o início da atividade da empresa nos anos 70. Depois a prática financeira foi se ampliando e a Kroll passou também a administrar empresas. Um exemplo: o caso da Enron nos Estados Unidos, que é bastante conhecido. Depois da crise da empresa, a Kroll reestruturou e vendeu a Enron em partes fracionadas, com ativos no mundo inteiro, inclusive aqui no Brasil.

O que enfocamos nos nossos trabalhos de fraude, o que é mais comum? São fraudes em estoque e fraudes em compras são os setores que enxergamos na vida das empresas como aqueles que apresentam bastantes problemas - excluindo tesouraria, que tradicionalmente é um problema grande em relação a fraude. Roubo de informações, roubo de ativos fixos (ativos financeiros), manipulação no faturamento e contas a pagar são outros exemplos. Sempre atuamos, em casos de fraude auditando as áreas tradicionalmente sensíveis.

Além disso, em toda empresa que passa por um momento de fraude, por um momento de roubo ou desvio, o fato em si gera uma crise interna. Não apenas em função do volume financeiro que é desviado - isso tem

um reflexo óbvio na atividade, na lucratividade -, mas também porque se abre uma ferida dentro da empresa. O clima organizacional interno fica bastante poluído. As pessoas não confiam mais nos controles internos e existe uma certa dificuldade de relacionamento até com quem está ao lado: "Ele participa de uma fraude? Tem algum problema? Em que medida eu posso ser utilizado para facilitar um desvio de conduta ou a própria fraude?". Por isso a Kroll atua muito implementando controles internos e ajudando as empresas a passar por esse processo de crise.

Nesse caminho da prática acabamos por desenvolver algumas ferramentas, ao adaptar as experiências que passamos a ter nas mais diversas indústrias. Hoje em dia, muito do que utilizamos para identificar o que chamamos de 'sinais de fumaça', ou red flags, são adaptações de controles desenvolvidos em bancos, principalmente para controle dos problemas relacionados a lavagem de dinheiro. Muito do que é aplicado em gerenciamento de risco, definição de matriz de risco e gestão de risco é uma adaptação daquilo que os bancos já utilizam há bastante tempo, eu diria em torno de 15 a 20 anos.

Quando falamos em melhorar o desempenho financeiro, em coibir fraude estamos fundamentalmente falando de controles internos e de compliance. Acho que todo mundo aqui conhece o conceito de compliance. Nós implementamos isso junto aos clientes sempre baseados numa estratégia de avaliar as áreas mais críticas, identificar a importância e o grau de probabilidade para cada nível de risco.

E aí passamos a implementar controles internos que monitoram e analisam constantemente essas operações para encontrar divergências, o que pode ser feito utilizando controles estatísticos ou ferramentas da própria análise financeira. O objetivo é identificar operações que fogem ao padrão e que possam ter características suspeitas. Como ferramenta pode-se utilizar uma calculadora financeira ou softwares estatísticos, de regressão e correlação.

Sobre mapeamento de risco (mais adiante vou abordar com detalhes as ferramentas utilizadas com base em alguns casos práticos), gostaria de dar um passo atrás. O que enxergamos como pontos fracos nas empresas onde atuamos, pontos de observação que sempre desenvolvemos em todos os nossos clientes? Sempre se percebe que os problemas que geram a fraude são a ausência de controles, o excesso de confiança, a falta de procedimento adequado, a falta de atenção a detalhes, a falta de separação das atividades (aquele que gerencia é o mesmo que autoriza pagamentos ou que faz as compras) - tudo isso. E aqui não estou falando novidade alguma, isso faz parte da cartilha de qualquer auditor. Segregação de funções, linha clara da autoridade, definição dos processos, todos são passos óbvios na profissão do auditor, na profissão de quem trabalha em controladoria. Mas na grande maioria das empresas onde atuamos são pontos de vulnerabilidade que não são observados. Mesmo que se saiba disso, mesmo com a auditoria atuando, são nesses pontos que as fraudes ocorrem.

Costumo dizer para os meus clientes que a Kroll não existiria se eles fizessem uma boa análise contratual todo ano. Se fizessem uma simples análise de aderência desses contratos, eu diria que 70% das fraudes deixariam de existir: apenas uma simples análise dos contratos, uma verificação se aquilo que ocorre no exercício daquele contrato é o que está previsto - como preços, volumes e prazos ocorrendo de acordo com o que foi contratado.

Quando auditamos uma fraude, o enfoque é bastante investigativo. Por quê? Não basta apenas entender como a fraude ocorreu ou quantificar. O trabalho tem por objetivo final auxiliar os clientes a recuperarem ativos desviados: é preciso mais do que entender como aquela operação se processou. E obviamente quem fraudava tem por objetivos: primeiro, obter um benefício; segundo, ocultar aquela operação. Então, são sempre trabalhos difíceis de se encontrar o registro completo das operações.

A ferramenta da contabilidade forense visa exatamente isso: não apenas entender como uma fraude ocorreu, mas documentar com o maior nível de precisão possível. Porque aquele relatório, aquela análise é que vai dar base a um processo legal com vistas a bloquear os bens, bloquear os ativos que foram desviados, e arguir pela recuperação judicial desses ativos. Eu diria que a contabilidade forense alia uma boa análise contábil a uma boa investigação (ou boas habilidades investigativas).

Obviamente não vou entrar no mérito da investigação em si, vou procurar traduzir para vocês o que se considera como indícios de sinais de fumaça - as chamadas red flags - e como podemos auxiliar os clientes.

Por meio de algumas análises simples vocês podem até identificar se em algumas operações existem indícios de fraude, de desvio.

Como podemos perceber o sinal de fumaça usando informações financeiras? Primeiro identificando natureza e tipo das operações; depois analisando a performance passada. Hoje, no almoço, estávamos falando do conceito de data mining de fraude (e é isso que a gente explora). As empresas, em função dos bancos de dados eletrônicos que já existem na grande maioria delas há um par de décadas, têm vasta quantidade de informações que estão ali guardadas. O que fazemos é utilizar essa informação de desempenho histórico fazendo o recorte de tempo - pois as empresas mudam ao longo do tempo. O que fazemos é utilizar as informações de dois ou três anos passados, entender o padrão de normalidade dessa empresa e detectar as exceções. No momento em que se detecta uma exceção, procede-se a uma análise mais investigativa, faz-se uma auditoria. Por isso é importante mapear frequência, valores, probabilidades e entender os controles internos que estão em prática dentro da empresa.

O que pode ser considerado como exemplos de red flags? Receita irreal e lucratividade irreal. Isso se aplica muito no campo da atividade privada e, principalmente, em empresas com ações negociadas em Bolsa, com capital aberto. No Brasil, vai acontecer mais e mais percebermos determinados tipos de fraudes que até então não eram muito comuns, porque eram fraudes que ocorriam em mercado de capital - manipulação contábil com vista a ludibriar o investidor. Nos Estados Unidos e na Europa isso já é mais freqüente, mais comum, e é onde a maioria das fraudes ocorre. Manipulam-se os dados contábeis para valorizar o preço da ação.

Outro ponto é o alto volume de transações financeiras, com conta de ativos muito baixa. É aquela história dos exercícios das empresas: na virada do ano o saldo em caixa é baixo, mas ao longo do ano houve uma movimentação de caixa excessiva - esses são indícios que costumamos perceber. Tenho um cliente no Rio, uma multinacional, onde isso era evidente. O problema deles foi a manipulação de estoque e venda: o comercial era muito agressivo, todo encerramento de trimestre vendia, empurrava mercadoria para o varejo. Um mês depois, essa mercadoria retornava, mas a matriz já tinha reconhecido aquilo como resultado. Foi um esquema que durou três anos, até que não se conseguiu mais ocultar aquele modus operandi. Assim, é muito importante, quando se analisa os demonstrativos financeiros, ter um olho crítico para o passado. Qual é a história, o que o balanço, o que esse demonstrativo financeiro está me dizendo? Será que esses números que parecem muito perfeitos fazem sentido? Sempre começamos um trabalho analisando esses dados.

Terceiro ponto: volume excessivo e devoluções de clientes - são sempre sinais fortes de fumaça. Quarto ponto: gerenciamento "criativo" de impostos e taxas. A maior fraude em que trabalhei aqui no Brasil, de US\$ 20 milhões, foi relativamente simples: o diretor jurídico contratava alguns consultores tributários, estes davam um parecer à empresa sobre o recolhimento de alguns impostos e a empresa não fazia o recolhimento (com base naquele parecer). Claro que a Receita entrava na justiça e ia ganhar em segunda ou terceira instância e, mais tarde, a empresa refazia todos os seus cálculos. Só que nesse processo, até que aqueles primeiros pareceres caíssem, a empresa pagou US\$ 20 milhões em honorários para consultores tributários.

Também sempre falo para os meus clientes que as contratações de consultores, advogados, etc. são pontos críticos. Por quê? Porque é muito intangível. Marketing, agência de publicidade, tudo é muito intangível. Qualquer trabalho que envolva criatividade, serviço, é muito fácil de manipular. Consultoria é uma válvula de escape para fraudes. Contratos milionários podem ser justificados com horas trabalhadas que nunca foram realizadas. Isso já começa a pipocar. Quando escutamos algumas histórias sobre ONGs, já começamos a visualizar a existência de alguns contratos de consultores, muitos deles terceirizados. Acho que sobre isso ainda vai aparecer muita coisa no futuro.

Quinto sinal: descontrole entre o estoque físico e o contábil, o famoso inventário. Enfim, é uma lista boba. Falei alguma novidade para vocês? Acredito que não, tudo isso é chover no molhado. Mas, de fato, tenho nove anos de experiência nessa empresa, hoje devo ter sete casos em andamento e todos eles ocorreram em algumas dessas brechas que mencionei. Não existe nada de muito mais sofisticado. Eventualmente, um processo é facilitado em função de TI (tecnologia da informação), que também é outra área sensível. É difícil quantificar contratos em TI: às vezes é uma caixa preta - "só posso usar aquele software" ou "só

posso contratar aquela empresa para manutenção porque eles são os únicos que conhecem essa base de dados".

Mas voltando ao ponto principal: não existe nada de muito novo ocorrendo. As pessoas atuam nas fraquezas, nas debilidades que existem e que todos vocês conhecem. O que falta é prestarmos atenção e ter uma metodologia de trabalho que nos permita atuar na prevenção, usando para isso análises financeiras e análises estatísticas - é a metodologia que consideramos mais fácil e mais eficiente.

Agora, nesses slides em inglês, vou discutir com vocês o caso Enron. A Kroll, como já mencionei, reestruturou a Enron; por isso conhecemos um pouco da história daquela empresa. Vou mostrar o estudo e pedir para vocês se colocarem na posição do investidor - aquele que investe em ações ou aquele analista financeiro que vai fazer uma tomada de decisão. Como é que essas pessoas poderiam identificar que a Enron não ia bem? Ou como poderiam identificar que existia manipulação contábil nas informações que ela prestava para o mercado?

No demonstrativo de resultados de 1999 e 2000 estão as informações públicas. Receita total em 1999: US\$ 40 bilhões; receita total em 2000: US\$ 100 bilhões. Só de olhar esse número, já surge uma questão: como é que uma empresa cresce mais de 100% de um exercício para o outro? Qual é a razão? O preço da energia disparou, ela fez uma aquisição importante? É um ponto de interrogação, para o qual precisa-se procurar uma explicação.

Custo da mercadoria vendida: também cresceu na mesma proporção - de US\$ 39 para US\$ 98 bilhões. O resultado operacional mais do que dobrou acompanhando a receita na mesma proporção. A seguir, têm-se todas as deduções e os earnings (dividendos pagos por ação), que permaneceram estáveis. Observem: uma empresa que apresenta um lucro operacional 120% maior de um exercício para o outro pagou praticamente o mesmo dividendo. De cara, já começamos a ver que o benefício daquele crescimento não se traduziu para o acionista em recebimento de dividendo.

A situação é essa: estamos analisando um balanço, temos informações que estão em jornais e começamos a fazer questionamentos analisando o demonstrativo. Ativos totais: de US\$ 33 bilhões para US\$ 65 bilhões. Vamos procurar a explicação: onde está a maior variação desses ativos? Vamos olhar no balanço, mas não houve crescimento dos ativos fixos, cresceram os ativos líquidos. E onde eles cresceram? Em trade receivables (notas promissórias) - que passaram de US\$ 3 bilhões para R\$ 10 bilhões - e em ativos de price risk management activities (de operações com derivativos) - de US\$ 2 bilhões para US\$ 12 bilhões. Aqui temos uma variação de US\$ 20 bilhões no balanço da empresa em ativos líquidos. Isso não se reflete no ativo físico de uma empresa cujo negócio era geração e transmissão de energia, ou seja, uma indústria que se baseava em ativo fixo.

Estamos percebendo que a Enron, de um ano para o outro, mudou o negócio: deixou de ser uma empresa de energia para virar uma trading. Passou a negociar recebíveis e fazer operações com derivativos, provavelmente em preço de energia. O investidor foi informado? Ele sabia disso? Acredito que não. Mas só pelo balanço já enxergamos toda a história se processando.

Depois vem o cash flow, também variando agressivamente na mesma proporção, sem que nenhuma explicação factível tenha acontecido. A partir daí, usando os dados dos demonstrativos do balanço e do cash flow, faremos uma análise. Primeiro, temos o índice de crescimento da receita. Tenho a receita total no ano de 2000, comparada à receita total em 1999. Isso me gera um múltiplo de 2,51, que representa um crescimento de receita de 150% de um ano para outro.

A seguir, começamos a comparar as contas a receber com a receita líquida, também fazendo uma análise de ano para ano. Chegamos a uma variação de 37% entre 2000 e 1999. O que isso está dizendo? Em 1999, havia um índice mostrando que o item "contas a receber" representava 8% do total da receita líquida. Em 2000 passa a ser 10%. Para uma empresa que negocia bilhões, 2% é uma variação bastante expressiva. O que aconteceu para isso variar - lembrando que estou comparando duas métricas entre um ano e outro? Será que estão manipulando o número do "contas a receber" versus a receita líquida? O dado pode indicar um ponto de observação no balanço.

Essas são ferramentas que podemos utilizar sem fazer nenhuma análise profunda. Simplesmente, usamos os balanços e aplicamos algumas dessas análises, alguns desses índices, o que já vai começar a evidenciar algum sinalzinho de fumaça: "Opa, houve uma variação de 37% de um exercício para o outro, em um índice que é crítico".

Vamos ver agora a lucratividade, comparando receita líquida com custo de mercadoria vendida, também de um exercício para o outro. Houve uma variação de 117%. Quer dizer que me tornei muito mais eficiente de 1999 para 2000, fui bem mais eficiente na gestão da minha receita líquida menos o meu custo de mercadoria vendida. Será que consegui majorar o preço da minha tarifa ou o custo dos meus insumos decresceu? Esse já é outro sinal de fumaça: é preciso encontrar as suas implicações. Ressalto novamente que são pontos de observação que indicam manipulação contábil. Trouxe três métricas simples: lucratividade, comparativo de receita total e contas a receber e crescimento da receita. Esses são alguns dos painéis que utilizamos para detectar fumaça.

Essas análises financeiras servem para os analistas internos identificarem manipulações contábeis. Como disse antes, existe uma série de múltiplos e índices financeiros - acho que vocês conhecem a Análise Dupont, onde se decompõe a empresa com base em índices - que são muito úteis e que podemos utilizar para interpretar se existem manipulações e inconsistências. Um problema com o qual nos deparamos no Brasil é a falta de escrituração contábil confiável. As empresas ainda estão aprendendo a importância de ter não apenas controles internos, mas uma contabilidade confiável. Esse é um problema que encontramos frequentemente quando vamos fazer essas análises. De repente o balanço é o principal problema: é totalmente inconsistente, é totalmente equivocado. Às vezes, temos até que reconstruir os balanços para iniciar, aí sim, o processo de análise.

Agora vou falar um pouco sobre a nossa experiência em modelagem estatística. É o mesmo princípio, só que em vez de utilizar análise financeira usamos regressões e correlações para identificar os sinais de fumaça.

Primeiro a parte conceitual. Riscos: são eventos futuros incertos, que podem expor qualquer organização à possibilidade de uma perda. Você pode ter uma abordagem pró-ativa ou uma abordagem passiva. Na ativa, você procura modificar a sua composição do risco, mapear o seu risco e atuar onde existe maior visibilidade, maior probabilidade de ocorrência e maior impacto financeiro institucional na organização.

Gerenciamento de risco: definimos como cultura, processos e estruturas voltados para o gerenciamento efetivo de potenciais eventos adversos. Costumo dizer que existem dois tipos de risco:

- Sistêmico - Aquele que já é conhecido; pode-se contratar um seguro ou fazer um hedging; já existem ferramentas no mercado disponíveis para diluir esse risco.
- Não-sistêmico - Consideramos como fraude: são eventos incertos, imprevisíveis; não se consegue contratar nenhum instrumento que diminua a exposição a esse risco.

Para o risco não-sistêmico, a abordagem deve ser diferente - a abordagem de controlar, monitorar, identificar o mais rápido possível qualquer ocorrência. Aqui temos um exemplo de matriz de risco. Sei que vocês já desenvolveram a matriz de risco interna. Grande parte das empresas não tem isso. E quando digo que o Brasil ainda vai vivenciar um período no qual fraudes contábeis e contra o investidor vão se tornar mais frequentes, não estou falando da boca para fora. Conheço muitas empresas que fizeram IPOs, que entraram agora na Bolsa e não têm uma estrutura de controle interno, não têm prática de governança corporativa, mas sim uma estrutura financeira e contábil deficiente. Essas empresas eventualmente vão apresentar problemas porque não fizeram o dever de casa.

Portanto, o fato de terem implementado um mapa de risco já pode colocar a Prefeitura na vanguarda frente a várias organizações privadas e públicas. Esse é o passo fundamental, é quando conheço a minha instituição e a represento do ponto de vista do risco - onde estou, onde tenho que atuar e como. Sem a matriz de risco é impossível monitorar aquelas atividades arriscadas e utilizar as ferramentas adequadas para coibir fraude e problemas de gestão.



O objetivo de trabalhar no banco de dados - a partir do momento que conheço meu risco, sei onde buscar o dado e conheço o processo - é exatamente esse: trabalhar a base de dados de forma a fazer com que ela mesma me aponte aqueles desvios, aquelas exceções. O modelo é simples, usa-se o banco de dados e com um tratamento através de uma ferramenta estatística, que vai emitir alertas e relatórios que permitam visualizar o problema no momento em que ele ocorre.

Por experiência, a vasta maioria das fraudes em que trabalhei não foi detectada pela auditoria ou pelos controles internos, porque os controles internos não funcionaram. A grande maioria das fraudes é descoberta porque aquele funcionário que nunca tirou férias, que não viaja, que não tira fim de semana, um dia vai jogar bola, quebra a perna, fica no hospital, não pode ir à empresa e pronto: aparece a fraude! Um colega de trabalho vai fazer a tarefa dele e descobre o problema.

Um sinal de fumaça recorrente é aquele funcionário muito pró-ativo, que trabalha fins de semana e nunca tirou férias. Essa história do futebol é verdade, aconteceu em Vitória. Um outro caso, de cliente no interior de São Paulo, envolveu um Papai Noel: o sujeito nunca tirou férias na vida, trabalhava na casa há 20 e tantos anos, era o personagem predileto dentro da empresa, se fantasiava no fim do ano, distribuía presente, tinha salário de R\$ 1.500,00. Ao longo de sete anos, fraudou a empresa em R\$ 6 milhões!

Outros sinais de fumaça: o camarada faz parte do telemarketing e vai trabalhar em carro importado. O salário é R\$ 1.500,00; o que ele está fazendo de carro importado no estacionamento, onde só tem moto CG-125? O camarada paga almoço para todo mundo, comprou uma chácara, tem lancha, etc. A grande maioria dessas fraudes são cometidas por funcionário de nível gerencial. E muitas vezes eles não têm pudor em demonstrar aquele modo de vida que destoa completamente da renda formal. As pessoas querem fraudar e utilizar o benefício imediatamente. Não tem graça fraudar, colocar no banco e guardar para a escola do filho; ele quer levar logo na Disney...

Essas observações comportamentais são muito importantes. A nossa prática de auditoria é de chão de fábrica: não somos uma empresa de auditoria que manda o pessoal para ficar fazendo entrevistas, perguntas aos mais graduados. Fazemos isso também, mas a nossa prática é ir ao chão de fábrica, conversar com as pessoas, entrevistar o jardineiro, entrevistar o camarada da manutenção. Perguntar: essa empresa é ética? Às vezes, o sujeito não sabe o que é ética. Aí você explica e ele responde: "Ih, moço, de jeito nenhum. Aqui, fulano faz isso, sicrano faz aquilo..."

Temos um programa chamado Pró-ética, que consiste em entrevistas aplicadas na empresa para todos os seus funcionários. Ali ressaltam o clima organizacional e o aspecto comportamental. Vale a pena fugir do quantitativo e ir para o qualitativo, conhecer o depósito...

A gente faz muito due diligence, por exemplo, para investidor do exterior que quer comprar empresa no Brasil. Não basta apenas fazer uma análise financeira, uma análise legal. Preciso ir ao cliente dele, preciso saber o que o cliente tem a dizer dele. Preciso saber o que o concorrente tem a dizer dele. Auditoria é muito isso: conhecer não apenas o processo, mas as pessoas envolvidas naquele processo e a finalidade daquela operação. Se não saímos em campo é complicado.

Essas ferramentas que estamos discutindo aqui, portanto, são limitadas. Elas só identificam alguns sinais de fumaça quantitativos. Mas saindo do campo comportamental e voltando à palestra, como é que utilizamos a estatística a nosso favor? Usamos uma ferramenta que se chama SAS. Não sei se todo mundo conhece, mas é um sistema muito usado em econometria, em trabalhos robustos, quando se tem que lidar com uma massa de dados muito grande. Mas muitas dessas análises, dependendo do tamanho da instituição, pode-se fazer usando até Excel. Não tem nenhum mistério, basta utilizar alguns procedimentos de análises estatísticas que existem dentro do Excel, desde que ele consiga manipular a base de dados em que se está trabalhando, ou seja, desde que haja número suficiente de linhas.

Vou contar um caso: empresa de cimento e argamassa, que teve US\$ 200 mil fraudados através de algumas operações financeiras ilícitas. O expediente era muito simples e é o tipo de fraude que acontece frequentemente. Atualmente estou trabalhando num caso com o mesmo problema: manipulação do "contas a pagar", onde são colocadas entradas fictícias.

As empresas, quando implementam os ERPs, geralmente não parametrizam da forma adequada, não têm uma cadeia de comando adequada. Muitos funcionários que ajudaram na implementação migram para outras áreas, mas continuam a ter acesso a alguns módulos aos quais não deveriam ter. São pessoas que aprendem a manipular o sistema porque o conhecem e conhecem suas fragilidades. Este é um caso típico. A pessoa imputava vários títulos, vários pagamentos dobrados (a famosa partida dobrada) utilizando uma nota fiscal para dar cobertura a pagamento fictício. Havia números de código interno diferentes, gerados a partir dos números dos títulos. Neste exemplo, separei os títulos que tinham números de código interno dobrados. Com uma nota fiscal ele fazia dois lançamentos e processava aquele pagamento para uma conta bancária distinta. Como identificamos os títulos? Simplesmente pelo valor do pagamento. Por exemplo, R\$ 8.750,50. Pedi para o sistema listar todos os valores pagos idênticos. Ele listou e levantamos US\$ 200 mil em fraude. É um procedimento muito simples, nada misterioso.

Vamos ao segundo caso, mais interessante: uma empresa que fabrica implementos agrícolas, de cliente antigo nosso. Havia suspeita de fraude no departamento comercial. E é engraçado porque ali são dois irmãos que não se falam: um cuida do departamento comercial e outro do departamento financeiro. Não conversam de jeito algum; já tentei fazer uma ponte entre os dois, mas não teve como. Eles só conversam quando vão aos domingos na casa da mãe: é uma família de italianos, almoçam juntos, então com a mãe eles se comportam bem. "Não dava para fazer isso no resto da semana? Ia ser bom para o seu negócio", pergunto sempre.

Estas próximas análises também são fáceis. Procuramos correlacionar quantidade embalada e peso. E acabamos vendo no gráfico alguns pontos de divergência, em que a quantidade embalada e o peso não batem. Há uma curva de normalidade, mas apareceram duas exceções. Vamos então analisar que operações deram origem a isso. Aqui estávamos pesquisando quais unidades fabris - porque é uma empresa com várias filiais - apresentavam problemas. Por essa análise gráfica identificamos que a unidade 1 e a unidade 3 provavelmente tinham problema de fraude. E detectamos de fato, nesses dois casos, que havia desvios de mercadoria. Isso foi feito apenas relacionando peso e quantidade. Depende de ir ao chão de fábrica e pensar: "bom, se alguém está manipulando alguma coisa, como é que vou pegar isso quantitativamente?" Há manipulação na contagem de estoque, na base contábil, mas esqueceu-se de manipular a balança e também de manipular o estoque de embalagens. Com estas análises de correlação encontramos esses pontos divergentes.

Vamos a outro exemplo, de uma fábrica de vidro, que fabrica embalagens. A fraude gerou US\$ 1 milhão para um funcionário que trabalhava na supervisão de matéria-prima. Ocorreu no departamento de logística: ele imputava pagamentos fictícios de frete; constituiu algumas fornecedoras de frete e fez uma série de pagamentos indevidos por fretes que nunca existiram. Como é que identificamos? É uma empresa que transporta para o Brasil inteiro, com centenas de operações diárias na área logística. Se eu fosse ficar contando nota a nota, analisando a veracidade daqueles lançamentos, levaria alguns meses para conciliar tudo aquilo. Mas usando essa análise estatística o trabalho ficou muito mais fácil. No caso, chamou nossa atenção o transportador 10489: ou ele estava transportando vidro cristal, um vidro de alto valor agregado, ou tinha alguma coisa estranha, porque o valor dos fretes era bem superior aos demais, fugia ao padrão de normalidade da empresa.

Continuamos a fazer as análises e chegamos à seguinte conclusão: 99,9% das operações de frete daquela empresa tinham valor na faixa de alguns poucos reais até R\$ 20 mil. Esse era o padrão. O frete de alguns reais o que é? É o motoboy, o courier que faz alguma entrega. No comportamento de frete daquela empresa, a quase totalidade das notas chegava a um valor máximo de R\$ 20 mil.

Por outro lado, detectamos 0,1% de operações que fugiam completamente ao padrão, não apenas com relação a valores - alguns muito acima da média paga pela empresa -, mas também pelo prazo de pagamento (tempo entre a data do transporte e a emissão final do pagamento). Vimos que a empresa pagava todos os seus operadores logísticos em até 18 dias. Então ele fez o frete e até o 18º dia posterior recebeu. É como a maioria das empresas faz: "só pago todo dia 15 do mês". Entre as operações manipuladas, nenhuma era paga na data normal. Por quê? Porque ele estava manipulando o sistema. A forma de ocultar era empurrar aquela nota para o mais longe possível. Colocava com 120 dias para pagar ou ia à base do sistema e fazia um lançamento retroativo. Então podia manipular das duas formas: programava um lançamento para dali a 120 dias - na hora em que fosse pago, se alguém questionasse,

diria "Não, isso é algo que já foi programado há muito tempo" - ou implementava ontem a nota e falava que estava vencida, porque o lançamento tinha ocorrido 30 dias atrás.

Verificamos, portanto, que 0,1% dessas transações corresponderam ao total da fraude. Só houve um falso positivo, uma única operação dentre aquelas detectadas, que analisamos e chegamos à conclusão que de fato era um frete normal. Todas as outras eram parte da mesma fraude. O trabalho levou uma semana para ser feito, mas poderia ter levado dois meses. Essas ferramentas só podem ser aplicadas quando a empresa tem uma base de dados consistente. Nem todas têm e por isso nem sempre utilizamos essa metodologia. Mas em todas as empresas que têm um bom ERP e tem uma boa base de dados, esse conceito de data mining de fraude tem dado resultados muito positivos.

O marketing não usa o data mining para entender o comportamento do cliente, por exemplo? As áreas de comunicação e de relacionamento com o cliente não usam isso para medir o tempo em que leva para atender no call center? Existem várias métricas que são utilizadas pelas empresas para medir eficiência. O que costumamos fazer agora é aplicar esse conceito para identificar problemas.

As auditorias internas estão preparadas para detecção de fraudes? Não é um problema do profissional (tenho vários amigos auditores internos): o problema é o tamanho da equipe. Há empresas com 7.000 funcionários em que a equipe de auditoria só tem três - o gerente de auditoria e mais dois. Não tem como dar conta de todo o trabalho.

Na semana passada, trabalhei em um caso em BH, em uma empresa que tinha comprado ativo florestal. Sempre digo para os meus clientes: "Se você quer me tirar do mercado comece a fazer uma análise de aderência nos seus contratos". O sujeito comprou um ativo florestal, pagou à vista e, depois de dois anos daquele contrato, chegou à conclusão que ainda tinha a receber alguns metros cúbicos de madeira. Foi à fazenda e... cadê a fazenda? Não tinha nem palitinho de fósforo. Ou seja, por falta de aderência levou um prejuízo de R\$ 4 milhões.

O auditor, que já é meu cliente, me ligou desesperado: "O conselho da empresa na França quer cortar alguma cabeça aqui. Me pediram para te contratar, para você identificar quem cometeu essa barbaridade. Inclusive, acho que estão querendo me pegar também - como é que a auditoria não viu isso?". Mas essa é uma empresa multinacional com 7.000 funcionários. Ou seja, aquele contrato de valor expressivo era apenas mais um e a empresa não tinha um processo para tratar isso, porque era uma novidade (a empresa tem vastas reservas florestais), mas porque o mercado está superaquecido, ela se viu na necessidade de comprar algumas florestas (você não compra terra, compra floresta). E como nesse mercado não tem bobo, se não tiver um processo adequado, a empresar vai ter fraude.

Chegamos a essa conclusão: não havia somente um culpado, era toda uma cadeia de processo que não chegou desde a pessoa que foi lá, analisou e comprou. Na medida em que comprou, lavou as mãos e foi tratar da vida dela; fez um excelente negócio na época. Mas dentro da empresa ninguém verificou a aderência daquele contrato nem monitorou se as quantidades entregues eram aquelas estabelecidas em contrato. E a auditoria interna, coitada, tem seu trabalho de rotina e lá acontece o seguinte: delineia-se o plano e audita-se um departamento hoje. Sabe quando vai auditar novamente, dentro do plano de trabalho, aquele mesmo departamento? Depois de sete anos. Não tem como! E pode ser um excelente auditor, muito bem preparado.

Eu diria que o problema existe - as fraudes realmente não são detectadas pelas auditorias internas -, mas não é uma deficiência de capacitação. É uma deficiência de número de pessoas e é difícil vender para o nosso cliente a idéia de atuar na prevenção. Ninguém quer comprar prevenção. "Por que eu vou contratar cem horas de trabalho da Kroll para fazer prevenção?". Depois acaba contratando mil horas para auditar uma fraude e vai ficar chateado na hora em que o relatório da Kroll disser: "Aconteceu isso e você não tem como recuperar nada".

É como o caso que tenho no Rio: foram US\$ 2 milhões. O sujeito tinha um salário de R\$ 1.500,00 e agora está andando com um Sentra novo, comprou apartamento de R\$ 200 mil. Mas e o resto do dinheiro? Ele tinha uma garrafa de uísque no Porcão da Barra, fazia festa de fim de ano para 200 pessoas... Por fim, a ex-chefe diz: "Eu estava torcendo para ele melhorar; ele tinha um problema de vício em cocaína". Isso não

é sinal de fumaça para você?! Falando em bom português, o sujeito cheirou US\$ 2 milhões. Virou pó, literalmente.

Com relação a esse questionário que aplicamos, ele é parte de um programa mais amplo, que chamamos de Pró-ética. Envolve algumas ferramentas, como e-learning, por exemplo. São módulos em que os funcionários são obrigados a cumprir, ou seja: o RH da empresa manda e eles têm que ler, fazer um teste, responder algumas perguntas do tipo "Você sabe o que é ética nos negócios? Você conhece a missão da empresa, conhece o código de ética da empresa?" São treinamentos que se faz presencialmente também, mas pode-se fazer através de e-learning. E o questionário é aplicado dentro desse contexto.

Agora mesmo estamos desenvolvendo programa para uma multinacional preocupada com a questão do FCPA, que aqui no Brasil ainda não chegou. Mas comecem a prestar atenção nesta sigla: é uma legislação americana dos anos 70, que coíbe a prática de corrupção de empresas americanas em outros países. O título em português é Ato de Prevenção à Corrupção no Estrangeiro - FCPA na sigla em inglês.

Para esta multinacional, estamos desenvolvendo um programa para assegurar que todos os distribuidores conheçam a legislação FCPA e estejam cientes de que é proibido ter relacionamento com órgãos públicos, com pessoas que trabalham em órgãos públicos, e pagar qualquer tipo de presente, qualquer tipo de valor que suscite a questão da corrupção, que possa ser interpretado como corrupção. Isso nos Estados Unidos gera penas pesadas. E este cliente está nos contratando porque teve um problema na Ásia que gerou uma multa de US\$ 20 milhões nos Estados Unidos. Tinha gente "engraxando" a mão de alguém no Ministério da Saúde num país asiático....

Hoje. o Departamento de Justiça e a SEC, a CVM dos Estados Unidos, têm "n" processos abertos: pode-se até fazer consulta pública no site do Departamento e verificar a série de empresas sendo investigadas por práticas de corrupção fora daquele país. Isso tem implicação imediata na vida de muitas empresas brasileiras, aquelas empresas que negociam ações na Bolsa de Nova York. As penalidades não valem apenas para empresas americanas, mas também para as brasileiras com ações negociadas nos Estados Unidos, se for descoberto alguém corrompendo. Porque se estima que isso represente hoje um problema de US\$ 2 trilhões anuais, que somam praticamente duas economias do Brasil os valores transacionados com corrupção, fraude, lavagem de dinheiro, tráfico de drogas, enfim: crimes financeiros. É um volume bastante expressivo e as autoridades têm se atentado para isso, principalmente porque muito desse dinheiro vai para a atividade de terrorismo. Desde o atentado de 2001 em Nova York, isso entrou na pauta do dia.

Fiz todo esse preâmbulo para dizer que o questionário chamado Pró-ética é aplicado considerando um contexto mais amplo. Geralmente é preciso customizar esse questionário em função da atividade da empresa, do perfil das pessoas que serão entrevistadas. É trabalho que deve ser feito com os departamentos de recursos humanos e jurídico das empresas. Assim procura-se identificar o clima organizacional do ponto de vista ético.

Como é que trabalhamos em relação a fraudes? Toda fraude tem um componente interno e um componente externo: alguém de dentro da empresa que manipula um pagamento, vai para um fornecedor fictício ou um fornecedor real para o qual empresa está pagando uma nota dobrada. Depois esse fornecedor reparte o benefício com o fraudador. Pode ser um cliente ou um contrato de serviço que esteja sendo favorecido, existem inúmeras formas. Mas os componentes fundamentais são sempre o elemento interno e o externo. Eventualmente, há aquele caso em que a pessoa abre uma conta, faz algumas transferências, mas quase sempre haverá a participação de mais alguém.

Em todos os casos que atuamos auditamos (nossa auditoria interna) e, ao mesmo tempo, fazemos a análise de relacionamento: se algum pagamento parece indevido, quem é que recebeu? Então, vou até a empresa, levanto toda a sua vida legal, vejo o contrato social, quem são os sócios, os bens em nome dos sócios, faço entrevistas com fornecedores, clientes, concorrentes; enfim, faço um trabalho de inteligência de mercado. Uso todos os dados que possa obter lícitamente e que possam ser apresentados legalmente em juízo.

No objetivo e na metodologia que usamos existem duas premissas básicas (esse é curso nº 1 da Kroll para

os novos funcionários): a primeira é não levantar suposições que possam cortar a cabeça de alguém. Estamos falando de funcionários da empresa e de uma alegação de fraude no meu relatório. "Ah, acho que fulano foi conivente ou potencialmente participou" - isso não existe! Sempre estamos falando de uma pessoa com filhos, crianças no colégio... Prefiro deixar um fraudador impune a gerar um prejuízo de carreira, um dano moral, um drama familiar para um inocente. Portanto, a premissa nº 1 é: tenha certeza! Isso acontece muito com o consultor mais inexperiente: "Gomide, encontrei a fraude! O sujeito está na base do sistema, ele tinha a senha e tal...". E eu digo: "Fulano, faz uma pergunta para mim. Alguém mais nesse departamento conhece a senha?". Quinze minutos depois vem ele desanimado: "É... essa senha é compartilhada, todo mundo usa". Cito esse exemplo sempre para mostrar que não dá para ser precipitado. Não assuma uma conclusão que vai nortear um trabalho; quando se compra a idéia, começa-se a fazer um trabalho que vai até justificar a premissa, mas a premissa pode estar equivocada.

O ponto nº 2 é: todo o nosso trabalho deve ser apresentado conceitualmente em juízo. Portanto, o meu relatório não serve para nada se não puder ser apresentado em juízo. Isso tem gerado uma implicação para nós, como a questão da prova eletrônica. Até que ponto a prova eletrônica é válida? Muitos juizes não sabem ligar um computador; ou, quando muito, usa o Word. São universos diferentes. Existem juizes inexperientes em TI. Mas, por outro lado, há muito juiz experiente demais. Ou seja, para alguns temos que explicar o básico: "o sistema DOS é assim... existe um programa chamado Excel...". Às vezes, nosso relatório é o bê-a-bá da informática para o juiz entender. Mas existem alguns limites.

Vamos voltar ao caso da fraude que mencionei antes, do dinheiro que virou pó. Nas nossas perícias sempre tem alguém de TI, da área de recuperação de dados, porque hoje o papel não é mais o principal documento; o principal está no computador - são e-mail, arquivos. Nossos peritos em informática ajudam a recuperar a informação. O sujeito formatou o HD 10 vezes, mas nós temos ferramentas que puxam fragmentos. Não vai sair a informação inteira, mas conseguimos ir montando o quebra-cabeça. No caso daquele cidadão, encontramos pagamentos em nome de Lidiane, que era a namorada dele. Aliás, abrindo aqui parêntese, essa fraude foi descoberta de forma um tanto inusitada: o funcionário passou as férias no Chile e voltou com as fotos para mostrar aos amigos na empresa: "Olha aqui a Lidiane". Como ele era meio feinho, o fato chamou a atenção dos outros: "Nossa, mas Lidiane é linda!". E aquele nome ficou sendo comentado: Lidiane, Lidiane... De repente, a chefe dele vê um pagamento para uma Lidiane - Lidiane S/A. Ltda. E aí viram que a irmã da menina também estava no cadastro, etc. Nisso foram descobertos desvios de US\$ 2 milhões.

No computador desse funcionário localizamos pagamentos para a conta de uma empresa chamada Usina Estacionamento. Depois aparecia um crédito na conta bancária dele de R\$ 140 mil, vindo da mesma Usina. Num mundo perfeito, diríamos: "Aqui está, senhor juiz, o HD do funcionário". Copiamos o HD, mas para tal tivemos que chamar um tabelião. Fizemos isso numa sexta-feira à noite. O tabelião acompanhou a retirada do HD, fizemos uma cópia (espelhamento), o tabelião lacrou o HD original e colocou uma etiqueta testemunhando "Estive aqui e vi que a peça foi retirada da máquina tal, etc". Por fim, esse HD foi guardado num cofre. Existe toda uma cadeia de custódia daquele equipamento porque depois, lá na frente, vou usar isso como prova material.

Mesmo com todas essas precauções, o advogado de um grande escritório, que está tratando do caso e é colega de trabalho, disse: "Esquece, porque isso não poder ser apresentado. Como a informação está num equipamento da empresa é, portanto, propriedade da empresa e o juiz pode considerar a medida como invasão de privacidade". Temos que observar essas características do que a lei permite e não permite. No mundo ideal, fechou o caso, está perfeito: peguei o sujeito fazendo os pagamentos e estou vendo ele receber o dinheiro de volta. Isso é muito difícil de encontrar; na grande maioria dos casos, não se consegue fechar o cerco, ter toda a história com início, meio e fim.

O fato é que trabalhamos com várias metodologias investigativas: análise de dados públicos, por exemplo - em cartório, junta comercial, tribunais, todos os lugares onde é possível descobrir quem é aquela pessoa, aquela empresa, quais os processos que existem a respeito dela, quem são seus sócios.

Sobre problema de licitação: certa vez uma multinacional comprou uma empresa no Brasil e decidiu licitar o operador logístico: "Agora vou escolher um operador logístico para fazer toda a minha operação Brasil". É a maior empresa no segmento em que atua; podemos tomar café da manhã, almoçar, jantar, tomar banho,

escovar os dentes, sempre com produtos dessa empresa. Quer dizer, é um volume de operações enorme. Sobraram dois operadores logísticos capacitados e o cliente pediu: "Mapeia quem são eles para mim". Na verdade, era um único operador, uma única empresa. Sabe onde elas se encontravam? Numa empresinha de marketing cuja principal sócia era a filha de um dos sócios desses operadores logísticos. Existe uma cadeia de empresas, de sociedades e participações cruzadas que, se não se fizer a análise contratual, se não tabular isso de forma gráfica, não se visualiza. Estava ali: e mostrei para o cliente: os dois operadores logísticos que você tem na verdade são apenas um.

Para vocês que trabalham no setor público, a recomendação é: chão de fábrica. Não tenham dúvida que auditoria é chão de fábrica. Peguem o carro e vejam! A merenda está cara? Vamos ver quem está fazendo essa merenda. Às vezes, temos que levantar a informação no local. São análises de dados públicos. Se confundirem muito, desconfie. Costuma-se criar uma mística - que jornalista gosta - de que a Kroll é como a CIA, que tem acesso a todos os dados. Isso não existe. O trabalho que fazemos é árduo, não tem glamour algum. O que fazemos é juntar documentos das fontes mais diversas, consultar todos os bancos de dados possíveis. Depois tabulamos aquele monte de informações e vemos se tem divergência. É muito trabalho; bem remunerado, mas muito trabalho.

Em média, em um trabalho desses, levamos entre um mês, um mês e meio, com três profissionais operando full time. Temos orçamento por hora, mas procuramos delimitar previamente, porque ninguém quer receber uma fatura de 500 horas quando estava esperando 100 horas. Procuramos delimitar o escopo e o orçamento do projeto, mas é sempre uma estimativa, porque fraude nunca se sabe como vai terminar. Começamos por um sinal de fumaça, por uma suspeita ou por uma carta anônima (que, aliás, é sempre uma coisa muito questionável - já vi caso de carta anônima ser resultado de briga de vizinho. O sujeito queria que o vizinho fosse embora por causa do cachorro que incomodava; começou a mandar carta anônima para provocar sua demissão, porque a empresa bancava o imóvel... Ou seja, pista totalmente falsa). Em média, levamos até um mês e meio na investigação, mas vai depender muito da quantidade de pessoas que se tem e da urgência do cliente: se ele deve entrar com processo, se o prazo já está correndo, se ele tem que se defender de um processo trabalhista, enfim, depende da natureza de cada caso.

Em muitos dos casos em que trabalhos, vejam que engraçado, é o próprio fraudador que nos contrata porque espera que possamos dar a ele um atestado de boa conduta. Ele pensa: "vou trazer a Kroll, que tem a reputação de ser a melhor. Ela vai auditar, não vai achar nada, então eu fico bem". O problema é que achamos! E ainda reportamos para a matriz. O cerco se fecha muito, até por causa da economia, que é bastante diversificada hoje, e também pelas inter-relações entre empresas e agentes financeiros. Torna-se quase impossível para o gestor, o dono do negócio, ficar impune - a não ser que ele faça uma fraude muito perfeita. Mas mesmo assim, em algum momento, vai haver uma parte prejudicada que tem o mesmo poder ou uma posição similar ao do fraudador.

Quando entrei na Kroll, em 1999, vivi aquele boom do final dos anos 90, de empresas estrangeiras vindo para o Brasil. A economia estava estável, o País era uma economia que começava a se abrir, muitas empresas vinham para participar dessa nova fronteira. Muitos estrangeiros compraram empresas brasileiras e deixaram o ex-controlador na gestão do negócio. "Ah, ele conhece todos os clientes...". O que aconteceu? Noventa e nove por cento enfrentaram casos de fraude! Porque o camarada continuou tratando a empresa como se fosse dele, todos os funcionários o identificavam como chefe e ele não tinha comprometimento algum com o desempenho: "O resultado está mal? Matriz, manda dinheiro, porque este mês não fecha". Foram muitos casos assim.

Agora volta a acontecer a mesma coisa. Chega um cliente na Kroll dizendo: "Estou fazendo a aquisição dessa empresa, quero contratar vocês para fazer o valuation do negócio, a due dilligence (averiguar a vida financeira e legal da empresa, verificar se há problemas ambiental, trabalhista, etc)...". Eu sempre falo: "Você pode pensar que estou querendo vender alguma coisa, mas por favor depois que comprar a empresa deixe a gente dar uma olhada a cada dois meses na execução do plano de negócio". Porque quando um estrangeiro vai comprar alguma coisa aqui (falo estrangeiro no sentido genérico - pode ser europeu, americano, asiático), ele baseia a compra numa decisão de investimento que, por sua vez, é baseada num plano de negócio. São as premissas: a empresa vai operar desta forma, vender tanto, vai me dar tanto de lucro. Então eu digo: "Deixa eu auditar periodicamente o seu plano de negócio; pode ser a cada trimestre, só para ver o que está acontecendo". Isso já evitaria muitos problemas.

Neste momento estou trabalhando em um projeto no Paraná, onde um sujeito pegou US\$ 50 milhões de quatro investidores alemães (empresas financeiras pequenas da Alemanha). E sumiu com US\$ 50 milhões em quatro meses! A garantia era em Cédula do Produtor Rural, ou seja, o produtor rural comprava com esse "falido" e dava como garantia de pagamento a colheita que ocorre no início do ano (janeiro-fevereiro). As garantias eram justamente essas CPRs. Na hora em que fomos verificar, ele já tinha dado quitação dessas CPRs para os produtores rurais, porque estes deram garantia e não receberam toda a mercadoria. Para evitar um pedido de falência, ele propôs: "Está liberado; pode usar a CPR para quem você quiser". Os clientes alemães acabaram perdendo US\$ 50 milhões em quatro meses - e isso é muito dinheiro! O sujeito que fez isso está impune? Sim, é um dos que estão andando de BMW, têm casa de campo no Uruguai. Mas nesse tipo de caso procuramos atuar com muita rigidez. Estamos mapeando, identificando ativos: há ativos no Uruguai, por exemplo; nosso escritório de Buenos Aires está levantando que ativos são esses. Se ele passa férias naquela casa, vamos procurar saber de quem é a casa, em nome de quem ela está registrada. São dados que se obtém publicamente, mas temos que ir lá fazer a pesquisa. Custa dinheiro, leva tempo, mas fazemos muito isso.

Trabalhamos também em fraudes grandes: por exemplo, apresentando o relatório de falência da Encol. A empresa captou US\$ 2 bilhões e aplicou US\$ 1 bilhão na construção de edifícios. Metade do dinheiro teve outro destino, não entrou em ativos imobiliários, não teve a contrapartida. Baseado no nosso relatório, o Poder Judiciário bloqueou os bens de todos os diretores - um, inclusive, era amigo do meu pai e não tinha nada a ver com a história, mas fazer o quê? Ele era diretor estatutário e a empresa tinha problema. Você deve apontar: "Na cadeia de decisão, seu nome aparecia. E sumiu US\$ 1 bilhão, 40 mil mutuários foram deixados na mão". Essas pessoas estão presas, mas os mutuários receberam o dinheiro de volta? Não, ainda que alguma coisa comece a acontecer: os bens estão indisponíveis.

Por isso o nosso trabalho vai desde o chão de fábrica até os postos mais elevados. Numa empresa do Rio, com base em um trabalho nosso, caiu toda a direção, tanto no Brasil como também na América Latina. O diretor regional dessa empresa, com sede na Europa, não estava envolvido diretamente, mas agiu com negligência. Então, meu amigo, se você não viu não estava fazendo o seu trabalho...

Para se chegar ao fraudador é preciso mapear as relações sociais. A fronteira da auditoria, hoje, está em rede neural. Existem algumas modelagens de relacionamento que são as redes sociais - e aí começa a ficar coisa de maluco. Se pegarmos nas empresas a lista dos ramais, para onde eles ligam e considerarmos isso como redes sociais teremos uma informação maravilhosa. "Ah, mas o limite é a minha privacidade". Aí é que está: as empresas têm que atentar para o fato de que, perante a lei, precisam fazer uma única coisa, que é informar o funcionário que aquele equipamento é propriedade da empresa e qualquer informação trocada ou divulgada por ele é também propriedade da empresa. Se apareceu "@kroll.com", tenho que ter certeza de que aquilo pertence à empresa e não a mim. Então, as empresas devem informar os funcionários e obrigá-los a assinar um termo de compromisso, no qual afirmam ter ciência de que o equipamento pertence à empresa e que as informações contidas ali ou trocadas usando o e-mail da empresa são também sua propriedade.

Bancos fazem isso: eles têm o famoso Chinese Wall para separar a área de investimento da área corporativa, as mesas de operações são monitoradas. Mas isso não adianta porque o sujeito pega o celular, vai para o banheiro e fala o que quiser falar. Mas os bancos costumam monitorar todas as conversas para assegurar que não existem informações confidenciais ou inside information - aquelas informações privilegiadas que podem favorecer alguém - saindo do controle.

Não há como fazer de outra forma. É preciso conversar com as pessoas; fazer um processo investigativo resguardando quem faz a investigação - porque isso não é brincadeira, às vezes estamos lidando com um esquema organizado, forte - e também resguardando as garantias individuais das pessoas. Então como é que se faz? Via entrevistas e bancos de dados públicos. Vão trazer todos os resultados? Não. Tem cliente insatisfeito com a Kroll? Tem. Nem sempre acertamos. Procuramos fazer o melhor em cada situação, mas recursos são limitados, dinheiro não nasce em árvore, não tenho todo tempo do mundo para fazer um trabalho e, às vezes, o negócio é muito bem feito; existem pessoas muito inteligentes fraudando.

Já vi esquemas onde alguém montou uma empresa para fraudar. Existem fraudes que são contos do vigário sofisticadíssimos, vocês não imaginam. O sujeito te busca com motorista, num carro vistoso; leva

para sala dele num excelente prédio da Avenida Faria Lima, em São Paulo, com a mesa arrumada; pastinha de couro com detalhes como a logomarca da empresa, cartão, ou seja: é impressionante. Também existem as "coincidências": do sujeito que vai viajar, olha para o lado e um empresário está viajando para o mesmo lugar. Isso acontece de fato, não é ficção. O sujeito que quer dar um golpe vai usar todos os artifícios para executá-lo. E nós nem desconfiamos. Essa do avião é incrível, não acham? O fraudador conseguiu comprar passagem para sentar ao lado da vítima, ficou oito horas conversando com o empresário. Saiu do avião e se tornaram grandes amigos. Dois meses depois, o empresário tinha US\$ 5 milhões a menos...

Houve também o caso de uma empresa que se chamava WW alguma coisa. O seu criador deu tantos golpes no mercado que, no final, chegava alguém na Kroll pedindo: "Levante para mim quem é a WW...". E eu respondia: "Não, por favor, sente na sala e leia o relatório; não vou nem cobrar, porque com a WW já ganhei muito dinheiro". Quando contamos, o cliente não se convence. Porque o estelionatário, o Papai Noel que fez a fraude, o diretor que contratou consultoria para dar um rombo de US\$ 20 milhões, todos eles eram queridíssimos, não só dentro da empresa, mas pelos vizinhos. Este último pagava inclusive a segurança do condomínio em que morava na Barra. Nunca tivemos problema de segurança, anão ser com a Polícia Federal, porque às vezes estamos com um caso grande, mas com o personagem errado na hora errada. Eu diria que a maior situação de risco que corremos foi com a PF.

Resumindo: a pergunta nº 1 dos cursos de fraude que fazemos é: trata-se de erro ou dolo? E costumo dizer o seguinte: se a moeda está caindo do lado "cara" mais de 50% das vezes, provavelmente não é erro. É a lei das probabilidades. E há que se observar o benefício. Quem é que está se beneficiando com aquele erro? Existe algum benefício tangível? É algo aleatório ou não?

Obrigado mais uma vez. Gostei muito de ter tido a oportunidade de estar aqui na Controladoria Geral da Prefeitura do Rio. Qualquer dúvida, algo em que possa ajudar, mandem um e-mail para mim, estejam certos que será um prazer responder.

### [Expediente](#)

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

**Prefeito:** Cesar Maia

Controladoria Geral do Município

**Controlador Geral:** Lino Martins da Silva

**Subcontrolador de Gestão:** Vinícius Viana

Assessoria de Comunicação

**Assessora:** Sonia Virgínia Moreira

Cadernos da Controladoria

**Organização de Eventos:** Graça Louzada

**Administração de Eventos:** Vanda Pastro

**Edição de Texto:** Sonia Virgínia Moreira

**Editoração, Capa e Fotos:** Gabriel Campano

**Transcrição de Áudio:** Flavia Astorga

**Versão Online:** Renato Gomes