

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

**Uma Contribuição à Prevenção de  
Fraudes Contra as Empresas**

**Marcelo Alcides Carvalho Gomes**

**São Paulo**

**Maio de 2.000**

**REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

**DIRETOR DA FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

Prof. Dr. Eliseu Martins

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE  
CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

T657.45 G633c  
T80559



20600003949

DEDALUS - Acervo - FEA



20600003949



Powered by RituProStar - www.togprooress.com.br

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA**

## **Uma Contribuição à Prevenção de Fraudes Contra as Empresas**

Marcelo Alcides Carvalho Gomes

Tese apresentada ao  
Departamento de Contabilidade e  
Atuaria da Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade de  
São Paulo, para obtenção do  
título de Doutor em  
Contabilidade.

**Orientador: Professor Doutor Antônio de Loureiro Gil**

São Paulo  
2.000

## FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Marcelo Alcides Carvalho  
Uma contribuição à prevenção de fraudes contra as  
empresas / Marcelo Alcides Carvalho Gomes. \_\_ São  
Paulo : FEA/USP, 2000.  
139 p.

Tese - Doutorado  
Bibliografia.

1. Perícia contábil 2. Auditoria I. Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da USP

CDD - 657.45

## AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, João Pedro e Luís André, e à minha mulher, Paula Cristina, pelo apoio, compreensão e paciência durante minhas ausências no preparo deste trabalho. Que o resultado dele sirva de exemplo e de inspiração para que eles busquem o seu caminho de realização profissional e pessoal. Aos meus pais, irmão e familiares, que sempre estão presentes na minha vida.

Ao meu orientador, Professor Antônio de Loureiro Gil, aos Professores Luiz Nelson Guedes de Carvalho, Masayuki Nakagawa, José Carlos Marion e Stephen Charles Kanitz, e aos colegas de Faculdade, Mestrado e Doutorado Carlos Alberto Pereira, Nahor Plácido Lisboa e José Armando Lins Figueira, pelos estímulos constantes e companheirismo, que se transformaram em contribuições valiosas.

Aos amigos e colegas de profissão, Joseph T. Wells, Paul Barnes, James Wyagand, Billy Marlin, Guido Van Drunen, Jack Robertson, Maurício Martinho Gomes de Ornelas, Antônio Sérgio de Moraes Pitombo, Antonio Afonso de Carvalho, Arthur Gregório, Roberto Correa de Mello, Alvir Alberto Hoffmann, Luiz Alberto Molan, pelas contribuições técnicas e disposição para trocar idéias sobre o tema que envolve este trabalho.

Aos companheiros Ynel Alves de Camargo, André Faria Lebarbenchon, Antonio Carlos de Moraes e Silva, Carlos Edgar Valmorbida e Kleber Marruaz que compreenderam a importância da realização deste trabalho e se desdobraram para que eu pudesse cumpri-lo.

À professora Ione Vieira e Rosângela Moraes pelo auxílio valioso na revisão gramatical deste texto e a Aleksandro Broedel, doutorando em contabilidade, pela

contribuição na tabulação, de parte, da inédita pesquisa realizada para este trabalho.

Finalmente, um agradecimento especial a todos aqueles que trouxeram seus comentários e experiências durante os cursos, seminários e palestras de que participei nos últimos 4 anos.

# SUMÁRIO

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	iii
<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS E PROPOSTA DE TRABALHO</b>	
1.1. Fraudes contra a empresa – a opção do século XXI .....	001
1.2. Casos recentes .....	004
1.3. Os riscos para as empresas e para contadores .....	009
1.4. O objetivo do trabalho .....	012
1.5. Abrangência e limites da hipótese da pesquisa .....	015
1.6. Metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho .....	017
<b>2. FRAUDES E O FRAUDADOR: DEFINIÇÃO E PERFIL</b>	
2.1. Aspectos gerais .....	018
2.2. Teorias da criminologia e o “crime do colarinho branco” .....	030
2.3. O perfil e as motivações do fraudador .....	036
2.4. A fraude no Brasil e no mundo .....	047
<b>3. A CONTABILIDADE E O CORPO DE DELITO DE UM CRIME</b>	
3.1. Perícia Contábil e Auditoria .....	049
3.2. Os livros obrigatórios de escrituração e os documentos de suporte .....	057
3.3. Sistemas de suporte às transações econômico – financeiras .....	059
3.4. Controles Internos e procedimentos .....	061



#### **4. A INVESTIGAÇÃO DA FRAUDE NA EMPRESA**

4.1. Planejamento e etapas da investigação .....	063
4.2. Avaliação de procedimentos e controles internos .....	073
4.3. Análise das transações econômicas – financeiras .....	074
4.4. Certificação de documentos de suporte .....	081
4.5. Levantamento de hipóteses .....	085
4.6. Entrevistas com testemunhas e suspeitos .....	087
4.7. Elaboração de Relatórios .....	103

#### **5. A PREVENÇÃO DE FRAUDES E MINIMIZAÇÃO DE PERDAS**

5.1. Ética nos negócios – o exemplo que vem dos gestores .....	105
5.2. Evitar fraudes é trabalhar nas origens do problema .....	108
5.3. A importância da área de recursos humanos .....	111
5.4. A valorização dos sistemas contábeis e de suporte .....	114
5.5. O manual de conduta e ética profissional .....	116
5.6. A alternativa social para prevenir fraudes .....	118

#### **6. COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÕES .....**

120

## RESUMO

O Brasil tem sido testemunha, nos últimos 10 anos, de inúmeros casos de corrupção envolvendo grandes empresas e personalidades do meio político em conluio com empresários.

As empresas que aqui adquiriram negócios por meio da privatização de empresas públicas depararam-se com um quadro preocupante de casos de desvios de recursos e informações confidenciais, praticados pelos seus colaboradores. E não muito diferente têm sido os casos envolvendo empresas brasileiras ou multinacionais.

O que precisamos saber é se as fraudes que ocorrem contra as empresas são algum tipo de fenômeno situacional, ou algum aspecto inerente à cultura brasileira. Mais do que isso, se assim não for, como podem as empresas prevenir-se da ação desses criminosos e quem seria o profissional mais indicado para coletar as provas, identificar os responsáveis e auxiliar os órgãos de repressão.

Fundamentado nesta preocupação, exploramos no capítulo II o conceito de fraude e o perfil do fraudador. Buscamos definições de profissionais do Direito, da ciência Contábil, da Sociologia e da Psicologia para entender como pensa e por que age o fraudador dentro das empresas.

Ainda no mesmo capítulo, comparamos a fraude no Brasil em relação a outros estudos produzidos no mundo, sempre com o objetivo de buscar um perfil desse fraudador.

No capítulo III, comparamos os diversos trabalhos inerentes à profissão contábil e procuramos defender a criação de uma nova função para o Contador, assim como damos início aos trabalhos de análise do ambiente da fraude.

No capítulo IV, procuramos identificar as fases de uma investigação, enfatizando a importância do planejamento e o cumprimento de cada uma das etapas propostas para trabalhos desta natureza. Abordamos, também, a questão da manutenção e avaliação dos procedimentos de controle interno, da análise das transações econômicas – financeiras e dos documentos que dão suporte a elas.

Na seqüência, mostramos a importância de elaborar hipóteses sobre como teriam ocorrido os fatos e como todas essas fases auxiliam na condução das entrevistas, que podem ser conduzidas com testemunhas e suspeitos relacionados aos fatos sob investigação. Chegamos ao fim deste capítulo mostrando as diversas formas pelas quais o profissional responsável pela investigação da fraude relatará os trabalhos desenvolvidos e os resultados alcançados.

No último capítulo, propomos alternativas de prevenção a fraudes conhecidas, bem como outras que deveriam ser exploradas. Abordamos os aspectos de ética nos negócios e da importância da área de recursos humanos em auxiliar a empresa no combate e na identificação da fraude.

Finalmente, nas conclusões, procuramos demonstrar que o objetivo proposto foi atendido e indicamos novos projetos que dariam seqüência ao trabalho elaborado. Mais importante ainda, chamamos os novos pesquisadores da Ciência Contábil a continuar na busca de alternativas de minimizar as perdas das empresas e de se manter na vanguarda das discussões sobre o tema.

## ABSTRACT

Over the last ten years in Brazil, there have been innumerable cases of corruption involving large companies and politicians in collusion with businessmen.

Companies that have taken part in the privatization of public sector enterprises have found themselves facing the disquieting issue of staff-originated leakages of both resources and confidential information. Something similar has also been seen in other Brazilian and multinational businesses.

We need to know whether these frauds being practiced against companies may be explained by temporary phenomena or if they are due to some feature that is inherent in Brazilian culture. Furthermore, supposing that the latter is not the case, what sort of preventative measures should firms take against this kind of criminal behavior, and what kinds of professional are best equipped to amass evidence, identify those responsible and assist bodies charged with repression.

On the basis of this concern we look at the concept of fraud and the profile of those practicing it in chapter II. We examine definitions that have emerged from the work of lawyers, accountants, sociologists and psychologists in order to understand how fraud is being practiced.

In the same chapter, we also compare fraud in Brazil to data from international reports, the aim being to build up a profile of those responsible for this kind of fraud.

In chapter III we examine the many tasks undertaken by an accounting activity and we endeavor to pose a new role for accountants. The chapter also takes up the analysis of the environment in which fraud takes place.

In chapter IV, we examine the stages of an investigation, emphasizing the importance of planning and the accomplishment of each of the stages proposed for this kind of work. We also take up the question of the maintenance and assessment of internal control procedures, and of the analysis of economic–financial transactions and the supporting documentation.

We go on to point to the importance of building hypotheses to explain how the events took place and how these stage helped in the holding of interviews to be carried out with witnesses and suspects related to the facts under investigation. The final part of the chapter shows the different ways in which the professional in charge of the fraud investigation relates to the work undertaken and the results achieved.

In the last chapter, we have posed the known methods of fraud prevention, as well as alternatives that should be examined. We look at aspects of business ethics and the importance of the Human Resources area in assisting the company to prevent or identify fraud.

Finally, in the conclusions, we ask to what extent we have achieved the aim initially posed and point to new projects that could build on what we have posed here. Even more importantly, we call for new research into Accounting to continue to seek ways of minimizing business losses and take the lead in the debate on this issue.

## **1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS E PROPOSTA DE TRABALHO**

### **1.1. Fraudes contra a empresa – a opção do século XXI**

Existem, atualmente, em nossas penitenciárias, diversos criminosos ligados ao roubo a bancos. Muitos desses criminosos encontram-se alojados em cadeias de segurança máxima devido à série de crimes que cometeram em suas ações e ao volume de delitos registrados.

Para combater a ocorrência de delitos dessa natureza, a Polícia Civil do Estado de São Paulo conta com uma delegacia especializada e alguns investigadores alocados nessa área. Eles são os responsáveis por identificar a ação organizada e buscar as provas necessárias para suportar a condenação dos envolvidos.

Por outro lado, as Instituições Financeiras gastam atualmente<sup>1</sup> mais de R\$ 1 bilhão por ano em sistemas de segurança e guarda de agências entre outros itens, para prevenir a ação desses criminosos.

Considerando-se a mesma análise sob a ótica do criminoso, temos que ele deve ser organizado (envolvendo no mínimo três parceiros), conhecer o local onde será realizado o delito, identificar os equipamentos de segurança e neutralizar a ação da equipe de segurança, bem como os órgãos de repressão.

Felizmente, devido às ações das Instituições Financeiras e da Polícia Civil, um assalto pode render em média, segundo as recentes notícias em jornais de grande circulação, pouco mais de R\$ 20 mil. É possível que o criminoso ou seus cúmplices possam ser feridos por tiros provenientes das armas dos seguranças ou dos policiais. Se presos, esses criminosos, dependendo da sucessão de infrações cometidas, cumprirão penas que podem variar de 2 a 30 anos.

---

<sup>1</sup> SOMOGGI, Laura. "O Custo Brasil de que ninguém fala", Revista Exame, Editora Abril, maio de 1998, capa

Em 98, foi publicado na revista *Veja*<sup>2</sup>, e em outros diversos jornais de grande circulação, que um diretor do Banco Noroeste, responsável pela administração da agência do Banco nas Ilhas Cayman, teria sido o responsável pelo desvio de mais de U\$ 240 milhões.

De acordo com as informações disponíveis, o responsável teria se utilizado de uma sucessão de lançamentos contábeis nas contas Bancos, em moeda estrangeira, para passar a falsa impressão de transferências de recursos entre a Matriz e a Subsidiária da citada Instituição Financeira.

Passado mais de um ano da descoberta de tal fato, os recursos desviados não teriam sido encontrados, os suspeitos da fraude não foram julgados e, ainda, movem ações trabalhistas e de indenização por perdas e danos morais contra os antigos empregadores.

Quando comparamos as situações descritas anteriormente, entendemos que esses fatos estão diretamente relacionados com as estatísticas do Federal Board of Investigation do Estados Unidos da América<sup>3</sup>, que indicam que um assaltante de banco levará em uma ação, provavelmente, US\$ 12.000,00 com 1 chance em 9 de ser preso. Um fraudador dentro da empresa levará, em média, US\$ 100.000,00, com 1 chance em 10.000 de ser preso e uma proporção ainda menor de ter a vítima os recursos recuperados.

Os dados estatísticos também se mostram verdadeiros quando comparados com a opinião de criminosos, como Sam Antar<sup>4</sup>, sócio e contador da Crazy Eddie, que foi um dos responsáveis por uma fraude de mais de US\$ 250 milhões. Segundo suas próprias palavras: “um criminoso pode causar mais danos com uma caneta, do que com uma arma, e em alguns aspectos eu acredito nesta afirmação”.

Porém, as fraudes contra as empresas não estão limitadas apenas à figura do colaborador ou do empresário criminoso. As empresas podem ser

---

<sup>2</sup> FRIEDLANDER, David, “O maior desfalque da história”, Revista *Veja*, Editora Abril, 01 de Abril de 1998, págs. 94, 95 e 96.

<sup>3</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, “Fraud Examiners Manual”, Second Edition, Volume II, Austin, Texas, USA, 1993. págs. 4.203 e 4.204.

<sup>4</sup> ANTAR, Sam, “The Accounting Mastermind Behind the Crazy Eddie Fraud”, Association of Certified Fraud Examiners, August 1998, Block 3, pág 1.

usadas por organizações criminosas para gerar legitimidade para os recursos obtidos em suas práticas ilícitas.

A utilização se daria de duas formas: (i) mediante “cooperação” (por meio de extorsão, por exemplo) de colaboradores, ou (ii) da criação de empresas de fachada para legalizar recursos, obtidos de forma ilícita, por intermédio da economia legal.

Um dos mais perversos sintomas da participação do crime organizado na economia seria a deterioração das instituições constituídas democraticamente, ou daquelas que as suportam. A história mundial já registrou esses sintomas durante a Lei Seca americana, ou, na recente democratização da antiga União Soviética, quando organizações criminosas cresceram e se beneficiaram pela ocupação de postos chave no governo, ou pela “cooperação” de empresas.



## **1.2. Casos recentes**

A história recente das fraudes envolvendo empresas, no Brasil, poderia ser dividida em duas etapas distintas: a primeira, desde o início da industrialização, por volta de 1960, até o início do governo Collor (A.C.), e a segunda, posterior ao governo Collor (D.C.).

Essa divisão histórica em nada se relaciona com a passagem do presidente Fernando Collor no governo do Brasil. Seria, pura e simplesmente, o marco na história do país, em que o poder público diminui o controle que exercia sobre a economia, passando o mercado, então, a se formar de grandes corporações estrangeiras interessadas na aquisição de empresas públicas e privadas, de corporações nacionais redimensionadas para competir globalmente, e da proliferação de uma série de micro e pequenas empresas, formais ou informais.

É também nesse período que as empresas buscam novas fórmulas de administrar seus negócios, atrair clientes e conquistar novos mercados. Proliferam franquias, surgem grandes empresas geradas dos processos de terceirização e grandes empresas de consultoria internacional instalam-se no país, ou associam-se a outras existentes no mercado.

No período A.C., podemos dizer que as fraudes estariam concentradas dentro do poder público, controlador da economia, principalmente durante o período do regime militar. Devido à característica de censura aos órgãos de imprensa, pouco se tem notícia de crimes envolvendo colaboradores de empresas públicas, embora hoje tenhamos a consciência de que delitos dessa natureza sempre foram registrados.

Na área privada, as fraudes contra as empresas sempre ocorreram, mas nossa pesquisa não identificou qualquer artigo ou publicação, brasileira ou estrangeira, que demonstrasse a preocupação dos empresários com a questão.

Restam, então, os escândalos envolvendo autoridades, empresários e/ou colaboradores de empresas públicas, no tratamento de transações com entidades privadas. São dessa época os casos "Coroa-Brastel" e "Escândalo da Mandioca", para citar os mais famosos.

O caso "Coroa-Brastel" envolvia a Corretora de Valores Laureano e a loja de departamentos Brastel. Chamada pelo governo federal a assumir a Brastel, em fase pré-concordatária, a Financeira Coroa decidiu emitir letras de câmbio para lastrear a operação e captar os recursos necessários para garantir a continuidade da empresa.

Algum tempo depois, não suportando a administração do negócio e as dívidas que se avolumavam, foi decretada a falência da empresa. Seus sócios seriam acusados de remessa ilegal de divisas, sonegação fiscal, crime falimentar e falsificação de Demonstrações Contábeis. Até hoje, porém, os proprietários não foram condenados ou inocentados e os investidores não viram o retorno do capital aplicado.

Algum tempo depois, surgia o caso do "escândalo da mandioca", que teria como articulador um gerente do Banco do Brasil. Esse gerente seria o responsável pela liberação de diversos empréstimos que seriam utilizados no plantio de mandioca, milho e soja, mas que, na verdade, nunca tiveram esse fim. Depois de 12 anos nos tribunais, o gerente e mais 5 agricultores foram condenados a penas de 2 a 12 anos de cadeia, porém nenhum recurso foi recuperado pela Instituição Financeira prejudicada.

Dentro do período que chamamos de A.C. foram investigados também os casos "Pau-Brasil", "Máfia do INSS", "PC-Collor" e "Anões do Orçamento", sendo que todos esses casos envolveram o relacionamento do poder público com o setor privado, chamando a atenção da sociedade pela complexidade das transações e pelo volume dos recursos apropriados indebitamente ou obtidos ilegalmente.

No período D.C., é que começaram a ser divulgados os primeiros casos de fraudes envolvendo banqueiros, empresários e funcionários de diversos níveis hierárquicos. Todos esses casos, exclusivamente, envolvendo empresas

privadas de reconhecida capacidade administrativa e de insuspeitável saúde financeira, aos olhos de toda sociedade.

Em 1995 e em 1996, foram descobertas fraudes nos Bancos Nacional e Econômico, foi decretada a falência da Casa Centro, entre outros casos de supostas fraudes em Demonstrações Contábeis.

No caso do Banco Nacional, o Controller da Instituição declarou ser o responsável pela manipulação de diversas contas de empréstimos, que teriam por objetivo mostrar um resultado superior ao registrado na contabilidade. A fraude, segundo publicações da época, seria de aproximadamente R\$ 9 bilhões.

O Banco Econômico teve a sua liquidação extrajudicial determinada após se verificar um déficit em suas contas no valor de R\$ 1 bilhão. O controlador da Instituição ainda foi acusado de transferir ilegalmente recursos para empresas controladas e empresas sediadas em paraísos fiscais.

No caso da Casa Centro, os controladores foram acusados pelos credores de terem manipulado Demonstrações Contábeis com o objetivo de captar recursos de Instituições Financeiras. O crescimento descontrolado e a suposta desorganização administrativa teriam sido os motivos que levaram a empresa a ter que captar cada vez mais recursos.

Ainda no ano de 1996, a Rede Globo de Televisão anunciou, em seu jornal, que o responsável pela área de serviços gerais teria se apropriado indebitamente de R\$ 3 milhões, por meio da aprovação falsificada de pagamentos de despesas.

Com a privatização, os novos controladores das antigas empresas estatais passaram a enfrentar diversos casos de fraudes e sabotagem de suas operações que iriam lhe causar prejuízos financeiros e de imagem, cujos valores não teriam sido divulgados.

Nesse mesmo período, foi registrado: um crescente número de aquisições e fusões de empresas, e a entrada no mercado nacional de novos competidores, o que obrigaria a reciclagem dos colaboradores e das estruturas hierárquicas das empresas.

É desse período a origem dos conceitos de qualidade total, reengenharia, "downsizing", terceirização e custeio por atividade, que trariam diversas ameaças ao velho conceito de fidelidade do empregado.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, entrevistamos vários profissionais da área de auditoria, perícia e empresários que teriam tido experiência com a ação de fraudadores, tanto no Brasil como no Exterior.

O consenso geral é de que as ocorrências têm aumentado em volume e em valores, fazendo com que a opção pelo crime dentro das empresas seja atraente, considerando-se, inclusive, a crescente ação de organizações criminosas como a Máfia Italiana, a Máfia Russa, a Yakuza, entre outras.

O histórico da fraude no Brasil não é tão diferente da experiência de outros países. Pensar que o nosso país é culturalmente mais suscetível a essas ações e que as nossas Leis precisam ser mudadas para impedir o crescimento deste tipo de crimes é ser demasiadamente simplista.

A "Association of Certified Fraud Examiners", entidade que reúne especialistas do mundo todo no combate e na prevenção de fraudes, tem apenas 13 anos de vida. Porém, seu desenvolvimento definitivo como uma entidade respeitável deu-se somente nos primeiros anos da década de 90.

Nos Estados Unidos da América, são famosos os casos da ZZZZ Best Carpet Cleaning, da Regina Vacuum Cleaner Company, da ESM Government Securities, dos "Junky Bonds" e, da Crazy Eddie, entre outros. Todos esses casos envolveram recursos vultosos de investidores lesados por empresários que procuravam mostrar um resultado financeiro melhor do que o contabilizado.

Na Europa e na Ásia, o problema é semelhante, sendo que a ação de organizações criminosas passa a se incorporar no dia-a-dia das empresas. A Máfia Russa registra no período pós-comunismo um crescimento assustador, se comparado com a tradicional Máfia Italiana ou a secular Yakuza. Muitas empresas têm seus principais executivos envolvidos por extorsão ou seqüestro em crimes de tráfico de entorpecentes, lavagem de dinheiro ou corrupção.

Finalmente, a utilização cada vez maior de sistemas informatizados para processar transações e arquivar informações exige que as empresas mudem

seu foco de preocupação quando o assunto é a continuidade operacional. Não mais interessa a segurança e a proteção aos bens, mas sim uma constante preocupação com a origem, o processamento e a divulgação da informação dentro da empresa.

Os ativos mais valiosos, considerando-se a opinião de diversos especialistas na área de administração e marketing, no próximo século, serão a informação e a marca. É por intermédio deles que a empresa gerará as riquezas necessárias para garantir sua sobrevivência.

De que adiantaria a empresa proteger suas máquinas, controlar estoques, entre outras atividades de prevenção, se as informações sobre processos de produção, ou políticas de vendas e comercialização estão disponíveis indiscriminadamente entre funcionários ou até para os concorrentes?

A tecnologia também tem auxiliado a proliferação de fraudes contra as empresas. O "scanner" tem sido um importante aliado na falsificação e adulteração de documentos ou assinaturas. As invasões criminosas dos computadores realizadas por colaboradores, ao contrário da crença geral, atingem 70% dos casos registrados.

Assim, os gestores e os profissionais de contabilidade devem se preparar para incorporar o combate à fraude como uma de suas metas profissionais, principalmente, quando lidamos com crimes dentro das empresas.

### **1.3. Os riscos para empresas e para os contadores**

Considerando-se os fatos apontados nos itens anteriores, entendemos que seria imprescindível que as empresas, e, principalmente, que os contadores se preparassem para enfrentar o ambiente empresarial aberto à fraude.

Aliás, seria interessante recordar a visão de Antônio Lopes de Sá quando reconhece que:

“o profissional de contabilidade precisa conhecer a fraude para defender-se contra ela, como também proteger o seu cliente”<sup>5</sup>.

Aprendemos que a missão da Contabilidade é garantir a Continuidade do negócio. Utilizando-se de ferramentas de gestão e controle, o profissional responsável pela Contabilidade poderá criar cenários, simulando, de acordo com as oportunidades e as ameaças encontradas no meio ambiente empresarial, os resultados futuros da variação patrimonial da Entidade.

Por outro lado, o sistema de registros contábeis, que dão origem às Demonstrações Contábeis, que conhecemos atualmente, tem sido facilmente manipulado pela ação de criminosos interessados em extrair recursos ou bens de instituições financeiras e empresas.

É impossível, apenas pela análise de Demonstrações Contábeis, auferir a credibilidade, a continuidade e a reputação de uma Entidade, ou de seus gestores e colaboradores.

O ciclo de vida de um produto, considerando-se o período de sua concepção até a obsolescência, é bem menor do que há quarenta anos. Empresas da “nova economia”, aquelas constituídas para explorar os recursos

---

<sup>5</sup> SÁ, Antônio Lopes de, “Fraudes Contábeis”. Editora Tecnoprint, 1982, pág. 16

da rede mundial de computadores (Internet), ou muitas outras constituídas como micro ou pequenas empresas, não chegam ao seu primeiro ano de vida.

Atualmente, são constituídas, em média, mensalmente, somente no estado de São Paulo, 40.000 empresas, sendo que suas Demonstrações Contábeis, se publicadas, serão apenas conhecidas no ano subsequente, ou seja, em alguns casos, ultrapassa-se a marca de 12 meses.

Se entendermos, como defende o Professor Doutor Stephen Charles Kanitz, que a função contábil está intrinsecamente relacionada à prestação de contas à sociedade, os contadores, em geral, estão muito longe da realidade.

Com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, e de sofisticados programas de gerenciamento contábil, é inconcebível que as empresas publiquem Demonstrações Contábeis apenas anualmente. daquelas, que ainda são publicadas, não as encontramos, em sua maioria, acompanhadas de relatórios de administração esclarecedores ou que indiquem metas e planos para o futuro. Ao leitor leigo aos assuntos contábeis, as Demonstrações Financeiras mais parecem anúncios exclusivos para o cumprimento da Lei.

A economia perde com as fraudes causadas por empresários que maquam Demonstrações Contábeis. O acesso ao crédito, por parte dos pequenos empresários, pode se tornar difícil e caro, tendo em vista a dificuldade que a sociedade (Instituições Financeiras e Fornecedores, principalmente) tem em aceitar números em Demonstrações Contábeis não publicadas ou auditadas.

Porém, por outro lado, essa mesma sociedade deveria buscar, cada vez mais, cobrar transparência das empresas. É preciso exigir responsabilidades dos contadores pela emissão de balanços, cobrando dos empresários, para que contratem empresas de auditoria independente, para opinar sobre as Demonstrações Contábeis, fazendo com que isso crie um ciclo vicioso positivo no desenvolvimento da economia e que a sociedade entenda como devem funcionar os negócios públicos e privados.

Os contadores, se realmente preocupados com o combate à corrupção, devem estar preparados para não mais trabalhar com empresários

sonegadores, com empresários que não queiram investir na formação das informações contábeis para gerar a tomada de decisões.

Quando a classe dos Contadores conquistar essa condição, estaremos sim, efetivamente, combatendo e prevenindo a entrada de organizações criminosas no seio da sociedade, e teremos a condição de evitar ou minimizar as perdas com a ação dos criminosos dentro das empresas.



#### 1.4. O objetivo do trabalho

Considerando-se os problemas abordados até aqui, é possível imaginar uma série de interfaces entre **PERÍCIA CONTÁBIL** como ferramenta de investigação e prevenção de **FRAUDES**, a **CONTABILIDADE** como elemento de prova dos crimes cometidos e a **RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL** dos Contadores e Auditores envolvidos no processamento e na divulgação das Demonstrações Financeiras.

Este trabalho pretende, então, explorar os aspectos conceituais de **FRAUDE** nas empresas e de **RESPONSABILIDADE PROFISSIONAL** dos Contadores na identificação e prevenção desses delitos, propondo-se a aprofundar a análise para permitir um nível mínimo academicamente tolerável de conclusão sobre a seguinte questão:

“Como deve se preparar o Contador, ocupando cargo de gestão, opinando sobre Demonstrações Contábeis, ou auxiliando a Justiça, para identificar, documentar, mensurar ou recuperar os recursos extraídos ou obtidos de forma ilícita por fraudadores, abrindo, assim, novos rumos na prevenção de fraudes contra as empresas?”

Esta linha de trabalho permite formular a Hipótese da pesquisa como sendo:

“O sistema de informação contábil das Entidades como conhecemos hoje e o profissional que o administra não estão aptos a fornecer os elementos de prova necessários para se caracterizar a ocorrência de um crime” (a contabilidade e o contador seriam ineficazes por não identificarem corretamente, e a tempo, desvios de recursos e contingências relacionadas aos ativos mais sensíveis da Entidade: informação e imagem).

Pretendemos explorar, pelo enfoque conceitual constante da literatura especializada, pela realização de pesquisa e pela observação empírica, a existência de evidência para aceitação ou não de tal Hipótese.

O primeiro obstáculo que encontramos nessa linha de pesquisa é a difícil aceitação pelo Contador, principalmente, quando em exercício da função de Auditor Independente, como o responsável pela detecção e comunicação de crimes.

Entendem esses profissionais que a responsabilidade pela detecção e prevenção de fraudes é de responsabilidade dos gestores, cabendo a eles estabelecerem os controles internos necessários para evitar a ocorrência de irregularidades. Em casos em que o próprio gestor é o criminoso, torna-se impossível identificar tal fato, sob o ponto de vista dessas empresas, pelo simples motivo de que a opinião do Auditor Independente será usada pelo fraudador como instrumento para alavancar mais recursos da economia.

Mesmo assim, argumentam os Contadores que eles têm se preocupado em atualizar e aprimorar as Normas e Procedimentos Técnicos que regularizam sua atuação profissional, estabelecendo penalidades duras àqueles que não obedecerem a elas.

Por outro lado, a sociedade, no mundo inteiro, representada por órgãos de imprensa e pelo Poder Judiciário, constantemente, vem reclamando e condenando a negligência dos contadores, que deveriam ser os responsáveis

pela correta avaliação e informação dos resultados dos investimentos realizados por ela.

Resta saber se em uma batalha em que os dois lados, contadores e a sociedade, têm apresentado inúmeras baixas, haverá, em algum momento, a conscientização de que o problema a ser enfrentado é a crescente utilização das empresas por parte de criminosos.

### **1.5. Abrangência e limites da hipótese da pesquisa**

Quando nos propusemos a estudar o tema em questão, sabíamos das dificuldades a serem enfrentadas. O primeiro passo foi estabelecer limites e regras para que o trabalho tivesse uma conclusão em tempo hábil para cumprir os rituais acadêmicos e, ao mesmo tempo, trouxesse uma contribuição para a sociedade que o financiou, por meio dos impostos.

A primeira regra estabelecida é que, em nenhum momento do desenvolvimento desta tese, abordaríamos o “como fazer”. Ao longo da pesquisa, deparamo-nos com diversos livros que ensinavam os leitores a cometer a fraude e não a investigá-la ou preveni-la.

A segunda regra básica a que tentamos obedecer foi limitar ao máximo a utilização dos conhecimentos de outras áreas científicas, e, quando isso se tornou impossível, procuramos mostrar a referência bibliográfica e escrever apenas o essencial.

Consideramos este trabalho eminentemente voltado à gestão das empresas e como os Contadores devem se aprimorar para atingir os melhores resultados possíveis ao lidar com o crime dentro delas.

Portanto, o aprofundamento em questões de criminologia, psicologia ou de ciências sócias estará restrito ao que julgamos como imprescindível para o desenvolvimento da compreensão do raciocínio e dos objetivos traçados.

Outra regra que estabelecemos, tendo em vista ser este o primeiro trabalho sobre o assunto dentro da Ciência Contábil, foi evitar ao máximo explorar as ferramentas de auditoria e perícia contábil, focalizando de outro lado a importância delas com o conhecimento de outras áreas.

Finalmente, este trabalho não abordou casos verídicos, citando nomes, empresas e crimes envolvidos, embora, em alguns casos, isso nos pareceu inevitável. Assim, os casos citados foram extraídos de jornais de grande circulação ou revistas semanais, e buscamos não trazer qualquer pré-

juízo dos envolvidos, principalmente, dos casos em que o Poder Judiciário não proferiu sua sentença.

Todas essas regras, obviamente, poderiam, de alguma forma, enfraquecer o trabalho desenvolvido. Porém, acreditamos que o resultado que se apresentará nos próximos itens satisfará aos requisitos acadêmicos esperados, o interesse dos mais diversos especialistas, e, por que não dizer, de leigos (que representam a sociedade), à procura de alguma contribuição no sentido de investigar e prevenir o crime dentro das empresas, sejam elas públicas ou privadas.

## **1.6. Metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho**

Em primeiro lugar, é importante esclarecer que muitos dos conceitos abordados no objetivo do trabalho e na formulação da hipótese da pesquisa não se encontram em vasto acervo bibliográfico. Assim como casos práticos não são divulgados pelos envolvidos por livre e espontânea vontade, por temerem que suas empresas fiquem expostas a situações constrangedoras ou à mercê de potenciais contingências judiciais.

Foram utilizadas neste trabalho bibliografias que, de alguma forma, se relacionavam com o seu objetivo, mais a realização de uma pesquisa com as principais empresas brasileiras, a montagem de um acervo jornalístico relacionado ao tema e entrevistas com profissionais envolvidos na detecção e prevenção de fraudes nas empresas.

Finalmente, as transcrições ou sumários de textos originais em inglês utilizados neste trabalho não foram, por opção, traduzidos livremente para o Português pelo Autor, bem como são de responsabilidade deste os grifos em tais textos, exceto se expressamente indicado em contrário.

## 2 – FRAUDES E O FRAUDADOR: DEFINIÇÃO E PERFIL

### 2.1. Aspectos Gerais

Existem diversas definições para o conceito fraude. É importante destacarmos a opinião de cada autor para, então, extrairmos os elementos que julgarmos necessários para a conclusão de que uma fraude ocorreu ou não.

Da bibliografia nacional, extraímos a definição de Antônio Lopes de Sá<sup>6</sup> que entende a fraude como sendo:

*“um erro cometido propositalmente com a finalidade de prejudicar alguém”.*

De um campo de estudo mais específico, Antônio de Loureiro Gil<sup>7</sup> defende que a

*“fraude informatizada corresponde à ação prejudicial a um ativo intangível causada por procedimentos e informações (software e banco de dados), de propriedade de pessoa física ou jurídica, concretizada por entidade física, jurídica com o objetivo de alcançar benefício, ou satisfação psicológica, financeira, material”.*

Finalmente, ainda se considerando o acervo bibliográfico nacional, encontramos a definição de Oscar Castelo Branco<sup>8</sup>, que entende ser a fraude

---

<sup>6</sup> SÁ, Antônio Lopes de. “Fraudes Contábeis”, Editora Tecnoprint, 1982, pág. 15

<sup>7</sup> GIL, Antônio de Loureiro. “Fraudes Informatizadas”, Editora Atlas, 1996, pág. 15

<sup>8</sup> BRANCO, Oscar Castelo. “Fraudes em Contabilidade – 1º volume”, Editora Atlas, 1946, pág. 104

*“todo o ato que se pratica com o propósito de prejudicar interesses de riqueza alheia. É a expressão da vontade de praticar a infração unida à consciência, conhecendo-se a criminalidade do ato”.*

Estudiosos da ciência do Direito no Brasil também têm explorado o tema, porém nem sempre com o mesmo objetivo deste trabalho. Entre as definições do conceito fraude que entendemos relevantes, destacamos, em primeiro lugar, o de Ferreira Filho<sup>9</sup>, que entende a fraude como sendo:

*“o expediente, o artifício, intentado com o objetivo de lesar terceiro”.*

No campo do Direito Comercial, encontramos o estudo do Dr. Yussef Said Cahali<sup>10</sup> apontando que:

*“o conceito de fraude participa, in genere, da má-fé, como negação do princípio da boa-fé”.*

É importante ressaltar que, a partir desta afirmação, se segue uma longa defesa dos conceitos de boa e má-fé, que poderiam ser enfocados do ponto de vista da prova pericial contábil em processos criminais, o que foge dos objetivos propostos para este trabalho.

Ainda dentro desse ramo do Direito, encontramos o trabalho de Orosimbo Nonato<sup>11</sup>, que acredita que a fraude à Lei

*“realiza-se ou por meio de atos simulados, com que se oculta uma violação a Lei, ou sem que haja simulação”.*

---

<sup>9</sup> FERREIRA FILHO, M. G., “Corrupção como fenômeno social e político”, Revista da Indústria, São Paulo, volume 1, número 2, 1992, pág. 9

<sup>10</sup> CAHALI, Yussef Said, “Fraude contra credores”, 2ª. Edição, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1999, pág. 50

<sup>11</sup> NONATO, Orosimbo, “Fraude contra credores”, Editora Jurídica Universitária Ltda., Rio de Janeiro, 1969, pág. 12



Na seqüência de sua definição, o mesmo autor<sup>12</sup> defende que a fraude apresenta dois elementos distintos:

*“um material, externo, objetivo e outro intelectual, subjetivo, interno”.*

Finalmente, no campo do Direito Civil, encontramos, na obra de Caio Mario da Silva Pereira<sup>13</sup>, que a Fraude é:

*“em consonância com as idéias mais certas, a manobra engendrada com o feitiço de prejudicar terceiro, e tanto se insere no ato unilateral (caso em que macula o negócio jurídico ainda que dela não participe outra pessoa), como se imiscui no ato bilateral (caso em que a maquinação é concentrada entre as partes)”.*

A legislação brasileira também é uma fonte bibliográfica de onde podemos extrair definições sobre diversos conceitos de fraude. Do CD-ROM da Legislação Informatizada Saraiva<sup>14</sup>, recuperamos o texto do Decreto Lei 2.848 de 07 de dezembro de 1940 do Código Penal, que, no artigo 347, define fraude processual como:

*“inovar artificialmente, na pendência de processo civil ou administrativo, o estado de lugar, de coisa ou de pessoa, com o fim de induzir a erro o juiz ou o perito”.*

Outro dispositivo legal que define fraude é a Lei 4.502 de 30 de novembro de 1964 na qual se expressa que ela:

---

<sup>12</sup> NONATO, Orosimbo. “Fraude contra credores”, Editora Jurídica Universitária Ltda., Rio de Janeiro, 1969, pág. 16

<sup>13</sup> PEREIRA, Caio Mario da Silva. “Instituições de Direito Civil”, Volume I, Editora Forense, pág. 378

<sup>14</sup> “LIS – Legislação Informatizada Saraiva”, Saraiva S. A. Livreiros Editores, São Paulo, 1999, busca por palavra e assunto.

*“é toda ação ou omissão dolosa tendente a impedir ou retardar, total ou parcialmente, a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária principal, ou a excluir ou modificar as suas características essenciais, de modo a reduzir o montante do imposto devido, ou a evitar ou diferir o seu pagamento”.*

Finalmente, nos Códigos Comercial, Civil e Penal brasileiro, nas Leis das Sociedade Anônimas e em outras inerentes ao Direito Econômico, não identificamos artigos específicos que definam o conceito fraude. Mas, este encontra-se presente em diversos artigos caracterizado, de uma forma ou de outra, como já citado anteriormente.

Da bibliografia estrangeira de contabilidade, encontramos, em primeiro lugar, a definição de Davia, Coggins, Wideman e Kastantin<sup>15</sup>, que entendem que a fraude

*“always involves one or more persons who, with intent, act secretly to deprive another of something of value, for their own enrichment”.*

Outros diversos autores como Robert J. Lindquist, G. Jack Bologna, William T. Thornhill ou Joseph T. Wells<sup>16</sup>, preferem definir fraude como sendo:

*“all multifarious means which human ingenuity can devise, and which are resorted to by one individual to get an advantage over another by false suggestion or suppression of the truth. It includes all surprise, trick, cunning or dissembling, and any unfair way by which another is cheated”.*

---

<sup>15</sup> DAVIA, Howard R.; COGGINS, Patrick C.; WIDEMAN, John C. and KASTANTIN; Joseph T., “Management Accountant’s Guide to Fraud Discovery and Control”, John Wiley & Sons, Inc., 1992, pág. 48

<sup>16</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, “Fraud Examiners Manual”, Second Edition, Volume I, Austin, Texas, 1993, pág. 2.201

De todas essas definições, identificamos sempre, de uma forma ou de outra, conceitos que comprovam ou não a existência de uma fraude. O primeiro conceito está ligado à ingenuidade humana, ou seja, o discurso, o estilo de comunicação e a abordagem da qual se utilizará o fraudador para cometer o crime planejado, ou justificar como um “possível erro” a irregularidade identificada.

A polícia brasileira já catalogou uma série de golpes praticados por estelionatários, classificando-os por nomes pitorescos, ou até folclóricos. Expressões como “Aplicou um 171”, “o golpe da loteria”, “o golpe da guitarra”, “o golpe do fax”, já fazem parte do acervo cultural de todos nós.

Por incrível que pareça, ao final do século XX, ainda existem pessoas que são ludibriadas por golpes aplicados há mais de 40 anos. E o mais triste é que continuarão a ser enganadas. A “alma” da ingenuidade humana está na possibilidade que o indivíduo tem de ganhar com o mínimo esforço possível, ou acreditar que ele é mais inteligente que a pessoa que está aplicando o golpe.

Quantas vezes auditores experientes deixaram-se levar pelo “canto da sereia” de um funcionário que, ao vê-lo iniciar uma revisão de procedimentos, aborda-o, nos seguintes termos: “- Foi ótimo você programar uma auditoria nesta área, na verdade, estamos desenvolvendo um projeto e eu gostaria de contar com a sua experiência e seu conhecimento técnico em contabilidade para que os resultados sejam os melhores possíveis”, ou “- Tenho uma operação que está me dando prejuízo, será que você não pode esquecer um pouco as outras que são rentáveis e me dizer o que eu estou fazendo errado nesta?”.

Conhecer os mistérios da ingenuidade humana, aprender com a experiência dos próprios fraudadores e ter a ciência de que sempre se pode ser enganado ajudam o contador a se preparar na identificação e na prevenção de fraudes.

O segundo conceito que extraímos da definição de fraude é “obter vantagem”. É preciso ressaltar que a vantagem para o fraudador dentro das empresas, nem sempre, está ligada a recursos financeiros. A busca por promoções, “status”, autoridade ou liderança e reconhecimento por familiares

ou amigos também alimentam as estatísticas dos casos de fraudes contra as empresas.

Outra “vantagem” procurada pelos fraudadores está ligada a questões afetivas. Amantes à procura de recompensas pela sua cumplicidade estão no topo da lista. Porém, a possibilidade de poder se “divertir” com vários parceiros e amigos sem nenhum custo pessoal atrai os fraudadores.

Na verdade, existe um consenso geral, entre os que investigam crimes dentro das empresas, de que o fraudador em primeiro lugar, paga suas dívidas. Em seguida, troca de carro, de casa, para então começar a divertir-se com os colegas ou amigos.

Finalmente, o lado mais perverso do conceito “obter vantagem” está ligado à revanche contra a empresa. Quantos não foram os casos coletados durante o desenvolvimento deste trabalho relacionados a funcionários que se sentiram desprestigiados pela administração da empresa, e, sem terem qualquer outra possibilidade de ascensão profissional ou de outra colocação, não resolveram se vingar dos patrões.

Esses casos também estão ligados ao fim da fidelidade do funcionário com as empresas. Já se foi de longe o tempo em que o indivíduo entrava na empresa como contínuo e saía como presidente, vinte e tantos anos depois. A fidelidade à empresa foi bombardeada pelo crescimento das consultorias de contratação e recolocação de profissionais, que têm como matéria-prima o indivíduo, sua experiência profissional e sua formação acadêmica.

Outro aspecto crucial é a questão das constantes mudanças administrativas. As décadas de 80 e 90, bem como a chegada da globalização dos mercados, foram pródigas no surgimento de novas técnicas de administração de empresas: “Downsizing”, “Rightsizing”, “Terceirização”, “Qualidade total”, Reengenharia, entre outros. É preciso que o empregado seja muito fiel para suportar tantas mudanças de filosofia dentro de uma empresa e não se abalar psicologicamente.

Cumpramos esclarecer que as citadas técnicas não elevaram os casos de fraudes dentro das empresas. Elas, quando aplicadas incorretamente e

seguidamente, levam o empregado a pensar sobre a questão da fidelidade e de sua validade, tornando-a muitas vezes, a alegação para a revanche.

O terceiro e último conceito extraído da definição de fraude é a falsa sugestão ou supressão da verdade. Na verdade, é este o conceito que irá guiar o contador na identificação e prevenção de fraudes contra as empresas.

A falsa sugestão, em casos de fraudes contra as empresas, poderia ser comprovada, pela forma mais simples, de duas maneiras:

- (i) *A transação sob análise (e os documentos que deram suporte a ela) está registrada nos livros obrigatórios de escrituração mercantil da empresa, e não deveria estar, ou*
- (ii) *A transação sob análise (e os documentos que deram suporte a ela) não está registrada nos livros obrigatórios de escrituração mercantil da empresa, e deveria estar.*

Obviamente, não serão em todos os casos de fraudes contra as empresas que a prova de sua existência será tão facilmente demonstrada. No meio jurídico, existe o conceito da formação do convencimento, e será ele que guiará uma decisão judicial. Quanto mais elementos, evidências e provas forem juntados pelas partes, por peritos e assistentes técnicos, tanto melhor serão os subsídios do Juízo para emissão de uma sentença.

Assim sendo, qualquer elemento que comprove a contradição, o conflito de interesses ou o enriquecimento ilícito do fraudador são meios de prova que demonstrarão a falsa representação da realidade.

A definição da fraude e a exploração dos conceitos abordados visam estabelecer os limites deste trabalho. Tudo quanto será desenvolvido a partir deste ponto se relacionará, exclusivamente, com crimes praticados dentro das empresas, sejam eles praticados por funcionários, executivos ou pelos próprios donos da empresa.

As premissas e técnicas de investigação e prevenção de fraudes que serão abordadas nos próximos capítulos poderiam ser aplicadas às empresas do setor público, ou privado, ou até a repressão às organizações criminosas,

porém as mesmas não contemplam diversos aspectos relacionados ao trâmite processual desses crimes.

Diante de tudo que já foi explorado até o momento, é importante estabelecer um limite para atingir o objetivo deste trabalho, buscando uma definição do conceito fraude. Assim sendo,

*“as fraudes contra as empresas são os atos ilícitos voluntários praticados por um ou mais indivíduos, em conluio ou não com terceiras partes, com o objetivo de obter vantagens, pela falsa representação da realidade das transações econômicas – financeiras contabilizadas”.*

Entendemos por atos ilícitos aqueles praticados em desobediência às Leis ou às normas de condutas aprovadas pela empresa. Esses podem ser praticados por acionistas, na função de gestão ou não, e por colaboradores envolvidos diretamente nos processos sob investigação.

Como vimos anteriormente, neste item, as vantagens podem ser financeiras ou pessoais, trazendo um ganho patrimonial ou ascensão nos níveis hierárquicos da empresas, ou, ainda, a conquista de “status” ou poder. Finalmente, a falsa representação da realidade representa a manipulação de dados ou registros, em informações prestadas, utilizando-se o fraudador de artimanha psicológica (ingenuidade humana) ou da simulação de eventos.

Estabelecido o limite do objeto deste trabalho, poderíamos, então, classificar os tipos de fraudes os quais as empresas estariam sujeitas, sejam pela ação dos colaboradores ou pela opção do controlador. Ressaltamos que este trabalho abordará apenas as técnicas de investigação e prevenção, não explorando, em qualquer momento, a metodologia do criminoso.

Finalmente, lembramos que os crimes, como listados a seguir, podem não respeitar a formalidade prevista no Código Penal Brasileiro, mas estão de acordo com o entendimento com que os profissionais da área de auditoria, perícia e empresários costumam defini-los.

Na primeira categoria, estariam os crimes relacionados à corrupção, tais como: o conflito de interesses, o suborno, as gratificações ilegais e a extorsão econômica. Nesta categoria, encontramos as mais diversas formas pelas quais os colaboradores podem receber dinheiro de fornecedores, de clientes ou de prestadores de serviços em troca da aprovação de transações de compras ou vendas.

No mercado, são conhecidas por nomes como: pagamento de "bola", pedágio, "comissão", entre vários outros. O conflito de interesses se dá quando o comprador ou o vendedor de uma empresa tem, em seu nome (ou em nome de familiares ou de terceiros, mas sob sua administração), empresa que presta serviços para o fornecedor ou cliente, ou que tenha, entre outros, os mesmos objetivos sociais do seu empregador.

O suborno ocorre quando o colaborador aceita dinheiro ou bens materiais em troca da aprovação de determinada transação. Por outro lado, as gratificações ilegais, embora sirvam para o corruptor atingir o mesmo objetivo, não envolvem ativos ou recursos em dinheiro. São, na verdade, "oferecidas" facilidades, tais como favores sexuais, entretenimento e viagens, entre outras.

A extorsão acontece quando o fornecedor ou cliente, por sua condição de dependência, e, às vezes, até de sobrevivência econômica, aceita transações impostas por colaboradores ou gestores da empresa compradora ou vendedora, em busca de bônus/comissões ou melhores resultados.

Na segunda categoria de fraudes contra as empresas, destaca-se a apropriação indébita. Podemos dividir esta categoria pelos ativos das empresas que poderiam ser apropriados, ou seja, o caixa, o inventário e, finalmente, todos os outros ativos.

Nas contas caixa e bancos, a apropriação indébita dar-se-ia por furto, desembolsos fraudulentos ou por outros esquemas. O furto ocorre quando o colaborador extrai, sem autorização da empresa, os recursos do caixa pequeno, do cofre, de cheques ou de dinheiro a caminho para depósito.

Existem diversos esquemas de fraudes contra as empresas que poderiam ser classificados como desembolsos fraudulentos. Os mais conhecidos são aqueles relacionados à adulteração de recibos e notas fiscais

para reembolso de despesas de viagem e representação, pagamentos a funcionários fantasmas, ou ainda, endosso de cheques.

Outros esquemas de apropriação indébita de recursos do caixa da empresa envolveriam vendas não registradas, sub-faturadas ou cruzadas e, quando do respectivo recebimento, ocorreriam baixas ou reclassificações no contas a receber não autorizadas.

A terceira, e ao nosso ver a última, possível classificação de fraudes contra as empresas seriam aquelas relacionadas à manipulação de Demonstrações Contábeis e Informações. Nesta categoria, incluem-se os casos relacionados às fraudes em balanços, que são utilizadas por empresários para obter empréstimos em Instituições Financeiras ou créditos junto a fornecedores, ou, também, informações passadas a terceiros com o objetivo de criar uma falsa relação entre empresas. Neste último caso, podemos citar casos em que as cartas de circularização de auditoria são enviadas com informações incorretas sobre a empresa pesquisada para induzir o auditor independente ao erro.

Dentro desse conceito de fraudes em Demonstrações Contábeis, cabe ressaltar as Normas Brasileiras de Contabilidade e as Normas Internacionais de Contabilidade aplicadas a esses casos. Essa comparação se faz necessária para que os profissionais de contabilidade e, principalmente, de Auditoria Independente saibam distinguir diferenças e buscar novos caminhos de atender aos anseios da sociedade.

As Normas Brasileiras de Contabilidade – T11 e NBC 11 - IT – 03, definem e interpretam, respectivamente, o entendimento da classe quanto à questão de fraude e erro<sup>17</sup>. Na citada Norma, está expresso:

*“Fraude, o ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis”.*

---

<sup>17</sup> CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, “Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade”, Conselho Federal de Contabilidade, 1999, págs. 156, 157 e 207



*"Erro, o ato não intencional resultante de omissão, desatenção ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis."*

As Normas Internacionais de Auditoria, emitidas pelo IAPC, Declaração NIA11, item 3 e 4, e adotadas por diversos países europeus e, em sua grande parte, pelos Estados Unidos e Canadá, por outro lado, definem fraude e erro como seguem:

*"Fraude: refere-se a um ato intencional por parte de um ou mais indivíduos da administração, empregados, ou terceiras partes, que resulta em uma representação errônea das demonstrações financeiras. A fraude pode implicar:*

- Manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos;*
- Malversação de ativos;*
- Supressão ou omissão de efeitos de transações nos registros ou documentos;*
- Registro de transações sem substância;*
- Má aplicação de políticas contábeis."*

*"Erro: se refere a equívocos não intencionais nas demonstrações financeiras, como:*

- Equívocos matemáticos ou de escrituração nos registros subjacentes e dados contábeis;*
- Omissão ou má interpretação de saldos;*
- Má aplicação de políticas contábeis."*

Pela comparação pura e simples, surgem algumas diferenças significativas. Em primeiro lugar, a Norma Brasileira não define quem seriam os potenciais autores da fraude. A Norma Internacional aponta o administrador, seus empregados ou terceiras pessoas.

Em segundo lugar, optou o Conselho Federal de Contabilidade, por deixar as possíveis implicações de fraude em Interpretação Técnica, ao invés de incluí-las na Norma, como sugerido pelo IAPC.

Outra diferença significativa é apontar em que implicam as fraudes e erros, ou seja, a própria norma, diferentemente da emanada pelo CFC, já direciona o auditor a estar atento a essas ocorrências. Incluídas na norma, tem também o auditor o planejamento de trabalho facilitado, uma vez que terá definido o mínimo de precauções com fraude e erro.

Assim, a Norma carece de objetividade quanto à questão fraude. Se não há indicação sobre os possíveis autores, como planejar testes que identifiquem os eventuais responsáveis?

Por outro lado, essa mesma Interpretação Técnica indica que o “auditor não é o responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros”. Em seguida, lista uma série de procedimentos básicos para o auditor avaliar criticamente o sistema contábil e de controles internos que poderiam representar aumento de risco de fraude ou erro.

O entendimento fica confuso para o público não afeito às Normas de Contabilidade, gerando desgastes de imagem futuros, ao estabelecer que o auditor não seria o responsável pela prevenção de fraudes ou erros e, em contrapartida, estabelecendo uma série de potenciais transações ou ações que indicariam a existência deles.

Entendemos, sim, que os Auditores Independentes não são responsáveis pela detecção e prevenção de fraudes, mas, os mesmos devem se preparar melhor, talvez com alguns conceitos, que serão abordados no próximo capítulo, para desempenhar suas tarefas e evitar a exposição negativa de tão valoroso trabalho.

## **2.2. Teorias da criminologia e o “crime do colarinho branco”**

A criminologia é conhecida como a ciência que estuda o comportamento criminoso e busca trazer soluções para sua prevenção e propor penalidades para os infratores.

Dentro da área jurídica e da ciência social, tem se atualizado constantemente para cumprir o seu objetivo. Não nos cabe neste trabalho, que tem sido eminentemente contábil, explorar todas as suas facetas e peculiaridades, mas dar ao encadeamento desta pesquisa aquilo que consideramos primordial.

Se a proposta do trabalho tem sido buscar soluções para a identificação e a prevenção de fraudes contra as empresas, devemos saber por que os criminosos praticam os crimes e se o conhecimento da criminologia tem explorado esse criminoso em particular.

A seguir, traçaremos um breve histórico, de acordo com o descrito no Manual da Association of Certified Fraud Examiners<sup>18</sup>, das diversas teorias da criminologia, procurando resumir suas principais premissas e a sua conexão com os crimes dentro das empresas. Ressaltamos, mais uma vez, que a ordem seqüencial pode ser diversa daquela defendida por diversos especialistas da criminologia, mas entendemos que o essencial está retratado.

A primeira teoria da criminologia de que se tem conhecimento é a Teoria Clássica, segundo a qual, se teria a crença de que o homem, como ser racional, opta por ações racionais. Assim, o indivíduo pode escolher entre o comportamento criminoso ou não, sendo esta opção controlada pelo medo que ele teria da reação da sociedade. O comportamento criminoso, para os que defendem essa teoria, tem um atrativo, pois, geralmente, requer menos trabalho para um ganho maior. Para os criminosos, devem ser aplicadas

---

<sup>18</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. “Fraud Examiners Manual”, Second Edition, Volume II, Austin, Texas, 1993, págs. 4.200 a 4.305

punições severas a fim de tornar o crime não atrativo, agindo os órgãos de repressão de forma certa, severa e rápida.

Para as fraudes contra as empresas, algumas das premissas da Teoria Clássica são aplicáveis. Porém, entendemos que, atualmente, o crime dentro das empresas requer extrema habilidade e controle, o que, na verdade, se contrapõe à linha do menor esforço. Quanto às penalidades que os indivíduos devem sofrer, não se pode pensar em cadeias para esses criminosos. De que adianta colocá-los em cadeias, se eles, por celulares e computadores, podem gerenciar os lucros obtidos por meio de seus atos?

A Teoria da Intimidação utiliza-se do medo das penalidades para prevenir a ocorrência dos crimes. Se isso fosse verdade, a possibilidade de passar alguns anos em presídios seria a solução para demover os criminosos de praticar seus atos.

Em seguida, surge a Teoria da Retribuição, segundo a qual se acreditava que a punição ao infrator deve ser exatamente a mesma causada pela prática criminosa cometida. Em casos de fraudes contra as empresas, são raríssimos os casos em que se consegue reaver a totalidade dos ativos extraídos, tornando-se ineficaz o conceito de retribuição.

A Teoria Biológica, por outro lado, entende que o criminoso nasce criminoso, não dependendo da opção do indivíduo, mas, sim, das suas características genéticas. Em termos de fraudes contra as empresas, nossa experiência indica que não o crime em si, mas a capacidade do indivíduo utilizar-se da ingenuidade humana nasce com ele. Portanto, quando o criminoso percebe que possui esse “dom”, passa a utilizá-lo em seu benefício próprio.

A Teoria Sócio-Biológica entende que o criminoso teria sido afetado por precárias condições sociais, tais como falta de alimentação, assistência médica e saneamento, que o impediram de ter o correto desenvolvimento cerebral. Assim, esse indivíduo não teria a capacidade de discernir sobre os atos que pratica, entre certo ou errado.

A Teoria Psicológica está centrada na crença de que o comportamento criminoso é o resultado das experiências vividas na fase de formação da

personalidade do indivíduo, ou seja, dos 0 aos 6 anos de idade. Essas experiências boas ou ruins, traduzidas no comportamento do indivíduo, irão se repetir na sua fase adulta.

A Teoria Cognitiva acredita que o comportamento criminoso determina-se pelo desenvolvimento moral e intelectual do indivíduo. Na verdade, teríamos duas situações distintas. A primeira em que o indivíduo nascido e criado no meio de traficantes, em uma favela da cidade do Rio de Janeiro, teria pela frente somente a opção pelo crime. A segunda, e não menos preocupante, é que o indivíduo nascido e criado no meio de empresários sonegadores e desleais com seus concorrentes e colaboradores, dentre aqueles residentes nos bairros mais nobres da cidade de São Paulo, teria aprendido tudo sobre esses delitos.

A Teoria do Aprendizado Social coloca-nos a idéia de que a violência e o crime são aprendidos mediante experiências de vida. Na verdade, busca-se aqui classificar os indivíduos que não teriam outra alternativa de vida, quando adultos, a não ser praticar crimes. Dessa forma, talvez encontremos alguma justificativa para os atos de revanche praticados por colaboradores que teriam se sentido desprestigiados, segundo seus conceitos.

Surge, então, a Teoria Integrada, que nada mais é do que combinações entre as diversas teorias apontadas anteriormente.

Temos também, a título de lembrança, a Teoria dos Conflitos, defendida por Karl Marx. Sua tese está centrada, obviamente, na idéia de que os crimes ocorrem porque as Leis são feitas basicamente para beneficiar os capitalistas. Atualmente, temos visto alguns pedidos de concordatas e falências, muitos deles fraudulentos, em que os empresários alegam as dificuldades da globalização ou da política Neo-Liberal.

Em 1939, o cientista político Edwin H. Sutherland, tão considerado pelos criminologistas, assim como Sigmund Freud é para a psicanálise, cunhou o termo "Crime do Colarinho Branco", culminando, mais tarde, com o desenvolvimento da Teoria da Associação Diferenciada, que seria aplicável exclusivamente aos crimes praticados contra as empresas. As premissas desta teoria indicam que o comportamento é aprendido, principalmente, da interação

entre os indivíduos que o praticam. Esse aprendizado envolve os motivos, ações e as técnicas de cometer os atos, definindo-os como favoráveis ou desfavoráveis. O comportamento criminoso seria a expressão das necessidades e valores do indivíduo, mas não a causa destas.

Na realidade, o que podemos aprender é que o crime dentro das empresas é aprendido, seja ele praticado por colegas de outras empresas, por colegas da própria empresa, pelo chefe, ou até pelo dono da empresa. Nesse “aprendizado”, o novo criminoso passa a analisar o comportamento dos seus pares em relação ao seu próprio e avalia as condições para praticar os atos.

Um dos seguidores de Sutherland foi Donald R. Cressey, que teve sua pesquisa publicada no livro “Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement”<sup>19</sup>. Nesse estudo, ele entrevistou quase 200 estelionatários com o objetivo de buscar as hipóteses sobre o que levaria os indivíduos a cometerem fraudes contra as empresas.

Essas hipóteses, ao longo do tempo, transformaram-se no que os estudiosos atualmente definem como o triângulo das fraudes. Os seus vértices explicariam basicamente as motivações dos indivíduos para praticar atos criminosos. No primeiro vértice, encontramos a necessidade ou pressão, entendido como sendo qualquer justificativa que seria a base para se explicar os atos criminosos. Os criminosos dentro das empresas têm apontado as mais diversas “necessidades” que os levaram a cometer seus atos, sejam elas de interesse financeiro, pessoal ou sexual.

O segundo vértice está reservado à figura da racionalização, ou seja, a capacidade de discernimento do indivíduo entre avaliar seus atos em favoráveis e desfavoráveis. Em muitos casos que pesquisamos, os colaboradores buscam palavras mais suaves para justificar seus atos criminosos contra seus empregadores, tais como alterar, contribuir, copiar, entre outros.

O último vértice é o da oportunidade, aquele que define o meio pelo qual o indivíduo vai praticar a fraude. Na visão empresarial, podemos entender a

---

<sup>19</sup> CRESSEY, Donald R., “Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

oportunidade como sendo a busca pela falha de controle interno ou procedimento.

Assim, uma vez fechados os vértices do triângulo pelo potencial fraudador, torna-se impossível prevenir a ocorrência do crime. Foi por isso que, mais tarde, esse estudioso sugeriu que se devia procurar por um novo tipo de “policia”, alguém treinado em identificar e prevenir o crime do futuro: a fraude. Ele destacou que os policiais não são equipados para lidar com crimes sofisticados, e tampouco o Contador tradicional.

Em 1984, é publicado o trabalho do Prof. Steve Albrecht e de dois de seus colegas, Howe e Romney, que conduziram uma pesquisa sobre 212 fraudes registradas nos primeiros anos da década de 80. Recentemente, o Prof. Albrecht tornou-se o presidente da American Association of Accountants e foi eleito o Contador do ano nos Estados Unidos da América.

Nesse estudo, os autores classificaram as motivações dos fraudadores em 9 categorias:

- Viver acima de seus padrões de renda;
- Um incontrolável desejo de ganhos pessoais;
- Possuir dívidas;
- Uma relação próxima com o cliente;
- Sentir que pagar não faz parte de suas responsabilidades;
- Ter uma atitude de desafio aos procedimentos e paradigmas;
- Ter prazer ao quebrar sistemas;
- Gostar do jogo ou apostas; e
- Famílias separadas ou pressão do cônjuge.

Em 1983, Richard C. Hollinger e John P. Clark publicaram uma pesquisa que realizaram com 10.000 empregados em empresas americanas, que se transformou mais tarde no livro “Theft by Employees”, chegando a algumas conclusões diferentes daquelas apontadas por Cressey e Albrecht.

A conclusão destes autores foi de que os empregados cometem fraudes contra as empresas basicamente como um resultado das condições de

trabalho, e que o custo desses crimes está muito abaixo do divulgado pelos especialistas.

Outra conclusão apontou para o fato de que os empregados mais jovens registraram mais ocorrência de crimes, do que aqueles mais velhos na empresa. Por outro lado, quando os mais experientes cometem fraudes, a tendência é observar valores expressivamente maiores do que os dos mais jovens.

Ao final, eles apresentam quatro possíveis soluções para o problema dos crimes dentro das empresas: (a) que todos saibam as preocupações dos gestores com relação à fraude; (b) continuar a disseminação de informações e transparência nas decisões; (c) procurar sempre a alternativa judicial para os fraudadores identificados; e (d) divulgar os resultados desses processos judiciais.

Dentro dessa mesma linha de pesquisa, o Grupo Manager, empresa brasileira especializada em recolocação de executivos, publicou, em 1996, uma pesquisa em que apontava que 68% dos empregados, se tivessem uma oportunidade, cometeriam fraudes. O que realmente nos parece similar aos dados americanos e igualmente preocupantes.

Finalmente, dentro dessa linha de buscar explicações para o crime dentro das empresas, e as razões que levam colaboradores a se tornarem criminosos, em 1986, é fundada a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

Atualmente, essa associação congrega os melhores profissionais do ramo, municiando-os com informações e estudos de casos de fraudes identificados em todo o mundo. Fundada por Joseph T. Wells, discípulo de Cressey, a ACFE está presente hoje em 55 países, contando com mais de 27.000 investigadores de diferentes formações acadêmicas e experiências profissionais.



### **2.3. O perfil e as motivações do fraudador**

No desenvolvimento de um trabalho acadêmico, especialmente em nível de doutoramento, entendemos ser crucial a elaboração de uma pesquisa tendo em vista o objetivo a ser alcançado.

No caso do presente trabalho, desenvolvemos, no primeiro semestre de 1997, um questionário que foi remetido a 1.511 empresas no Brasil, concentradas especialmente na região sudeste. Essas empresas foram selecionadas entre as que integraram as publicações 500 Maiores e Melhores da Revista Exame, Balanço Anual da Gazeta Mercantil, e entre aquelas que têm seus profissionais de controladoria ou finanças como membros da ANEFAC – Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade.

A preocupação principal foi buscar identificar quem seriam os criminosos dentro das empresas, traçando seu perfil, quais seriam os métodos utilizados na época da ocorrência, e em quais contas contábeis os mesmos registraram as transações.

Para incrementar esta pesquisa, realizamos, durante o ano de 1997, também, diversas visitas a delegacias da cidade de São Paulo, em busca de boletins de ocorrência relacionados a fraudes contra empresas, desde que contivessem a participação de empregados. Nesses boletins, visamos identificar as alegações dos suspeitos para os crimes que teriam praticado. Essas alegações ajudam os contadores e as empresas na compreensão do universo psíquico do criminoso.

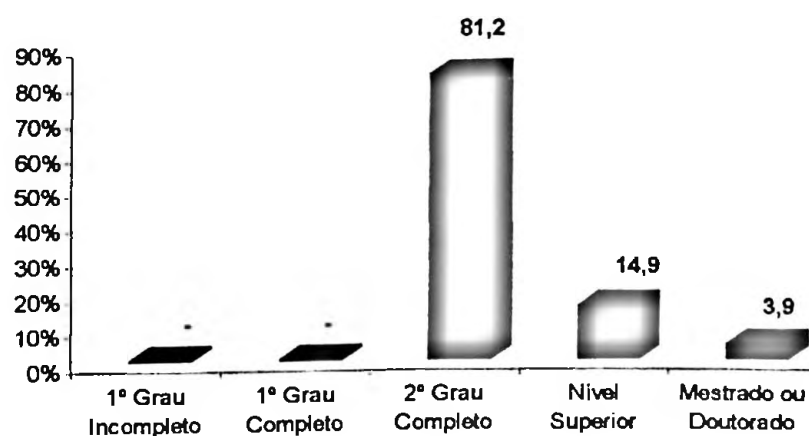
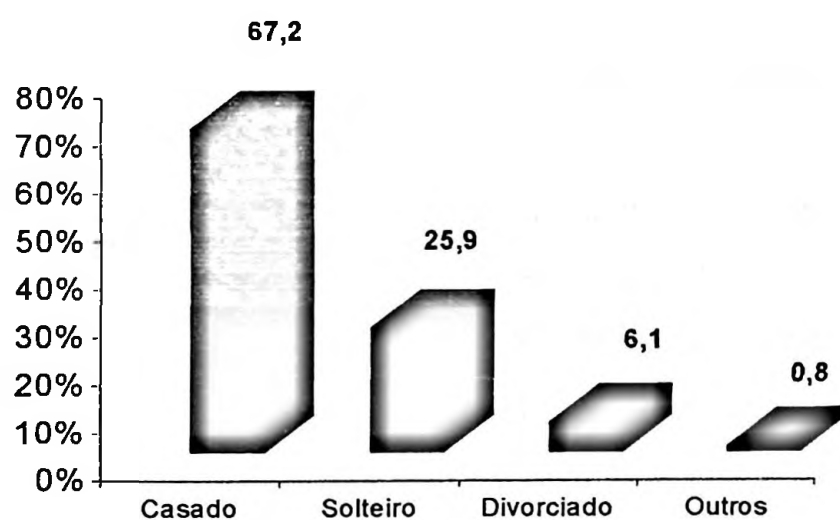
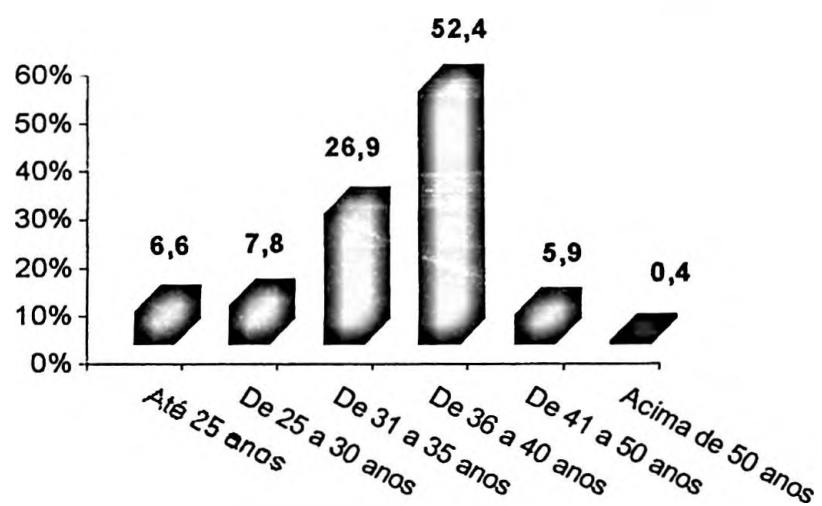
Quanto mais soubermos quem são, como agem e por que fizeram a opção pelo crime, mais ferramentas teremos para prevenir a ocorrência de fraudes.

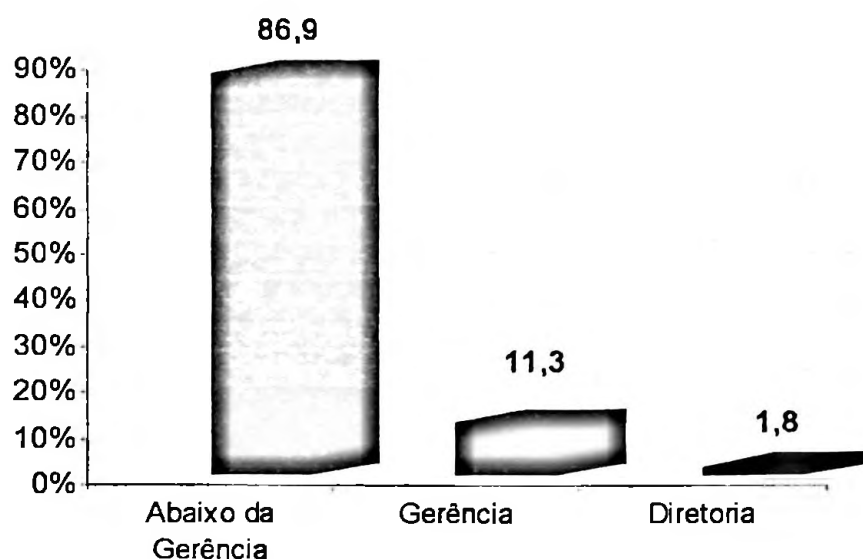
Finalmente, como último subsídio ao trabalho acadêmico, construímos um acervo de mais de 1200 laudas relacionados a casos de fraudes contra as

empresas, publicados em jornais de grande circulação, revistas de negócios e revistas especializadas no Brasil e no exterior.

Em primeiro lugar, qual seria então o perfil do fraudador brasileiro?

A resposta é: homem, com idade entre 36 e 40 anos, casado, com 2º grau completo, ocupando funções abaixo da gerência.





Diante do perfil apresentado, buscamos, junto a um grupo de empresas pesquisadas, profissionais de auditoria e, órgãos de repressão ao crime, explicações para os resultados da pesquisa.

Em primeiro lugar, chegamos a um consenso de que os homens são a maioria, pois estes ainda ocupam grande parte das posições chave e de confiança dentro das empresas no Brasil. Essa situação indica que, ocupando eles essas posições, estariam, assim, mais próximos das áreas em que fraudes são possíveis. Por outro lado, as mulheres, quando envolvidas em fraudes contra a empresa, poderiam ser mais discretas e dissimuladas em suas ações, dificultando a identificação dos indícios da fraude.

A idade média e o respectivo estado civil esperado, para a faixa de idade apontada, indicam que o fraudador comum, entre os 36 e 40 anos, poderia estar passando por momentos de definições pessoais, que orientaram sua carreira profissional, seus planos pessoais ou familiares, bem como alguns aspectos da entrada na terceira idade.

É nessa fase da vida que o ser humano começa a ter plena consciência do que lhe ocorrerá no futuro profissional, buscando, assim, enquanto é tempo, alterar o destino dos fatos, caso eles se apresentem desfavoráveis. Foram inúmeras as respostas demonstrando que empresas familiares enfrentaram problemas com colaboradores que se sentiram preteridos em relação a herdeiros, sem a mesma formação acadêmica e/ou experiência profissional.

Registramos, também, explicações para o resultado da faixa etária relacionada às constantes alterações nas estruturas hierárquicas das empresas. A possibilidade de perder o emprego, o “status” ou ter maiores atribuições e responsabilidades, pela mesma remuneração, seriam justificativas para os colaboradores praticarem atos ilícitos contra os empregadores.

O nível de escolaridade indica a opção das empresas, que responderam à pesquisa, em apresentar apenas casos relacionados à chefia, supervisão ou gerentes de nível júnior, posições que raramente seriam ocupadas por profissionais com grau de instrução superior. Outra explicação para essa ocorrência indicaria, talvez, a incapacidade que as empresas encontram para provar que realmente houve fraude nos seus níveis de gerência ou diretoria, procurando, na maioria dos casos, demitir os suspeitos por incompetência ou suposta reestruturação da área.

O resultado desta pesquisa se complementa com os depoimentos colhidos em algumas delegacias da cidade de São Paulo nos últimos 5 anos, quando pesquisamos as alegações dos criminosos para justificar a prática dos seus atos. Seleccionamos, a seguir, aquelas em que foi possível estabelecer padrões de respostas ou comportamento:

- **O colaborador acreditava que ninguém perceberia** – o criminoso dentro da empresa tende a se sentir o mais poderoso e inteligente dos seres humanos. E quanto mais confiante se sente, menos cuidado com relação a seus “controles” ele terá.
- **O colaborador acredita que precisa ou deseja desesperadamente dos recursos** - por incrível que pareça, os criminosos dentro da empresa têm comportamento padrão. São vários casos em que apuramos a mesma ordem cronológica de fatos: pagamento de dívidas, seguido da aquisição de bens, conquista de poder e reconhecimento e, finalmente, problemas de relacionamento familiar (troca do cônjuge é o mais comum).
- **O colaborador sente-se insatisfeito sobre algum aspecto profissional** – em empresas familiares, registram-se diversas

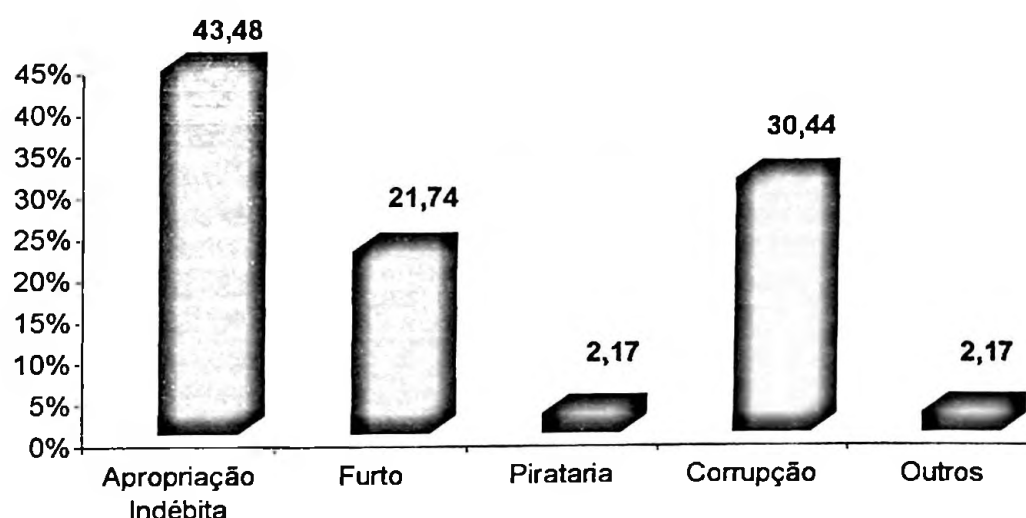
ocorrências pela ação de empregados preteridos por herdeiros, que optam pela revanche.

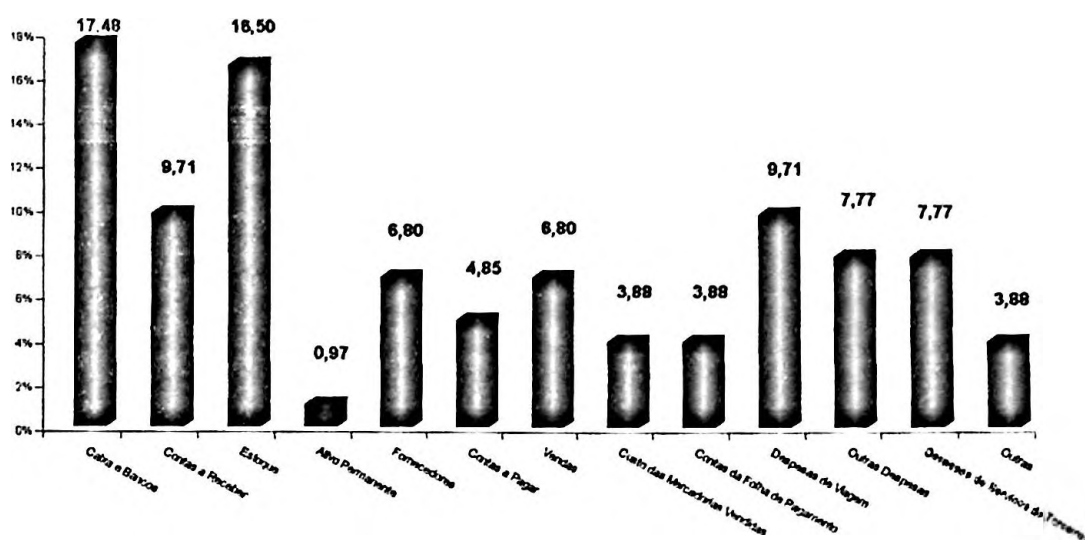
- **O colaborador sente-se insatisfeito sobre algum aspecto pessoal não relacionado à empresa** – nestes casos, os indivíduos não estariam suportando psicologicamente o sucesso de vizinhos, colegas do trabalho ou da escola, ou de algum de seus familiares.
- **O colaborador sente-se abusado** – as alegações, nessas situações, compreendem empresas ou seus gestores, que se recusam, retardam ou que se utilizam de compensações para pagamento de horas extras trabalhadas.
- **O colaborador não considera os riscos de seus atos** – se encaixam neste padrão alegações de “surpresa” ao saber que copiar assinatura é falsificar, que tomar emprestado do caixa é apropriação indébita, ou, que o envolvimento em atos ilícitos com quatro ou mais pessoas, configura-se em formação de quadrilha.
- **“Todo mundo rouba, porque não eu?”** – se a empresa sonega impostos, se paga propina para compradores de empresas multinacionais para facilitar vendas, se administra duas contabilidades, o colaborador aprende com o patrão e justifica seu ato pelo comportamento aprendido.
- **“Isso aqui é tão grande, porque eu não posso tirar um pouco?”** – nesta categoria de criminosos, encontramos aqueles que se justificam por entender que a empresa não sentiria a falta dos ativos apropriados indebitamente.
- **O colaborador sente prazer ao desenvolver esquemas de fraudes** – aqui, encontramos muitos profissionais da área de informática, ávidos por testar seus conhecimentos e, também, executivos de finanças ou operadores de instituições financeiras.

- **“É impossível não roubar!”** – os controles internos foram tão desprezados que seria impossível determinar se houve fraude ou quem seriam os responsáveis.
- **Ninguém vai preso por roubar empresa** – na verdade, esta concepção dos criminosos se confirma com a realidade, em que existem falhas na condução dos processos, no levantamento de provas e na punição que deve ser aplicada aos envolvidos.
- **O ser humano é fraco e tende ao pecado** – nesta categoria, encontram-se os criminosos que roubam empresas para financiar igrejas ou grupos políticos.

Dado o perfil do colaborador que comete a fraude, qual seriam os métodos utilizados e onde ele ocultaria o registro das transações?

A resposta é: principalmente a apropriação indébita, seguida de práticas de corrupção, que teriam primordialmente seus efeitos registrados nas contas caixa e bancos ou estoques.





Como classificamos anteriormente e refletida no resultado da pesquisa, a apropriação indébita está muito ligada às saídas de caixa e bancos, assim como atos de corrupção estariam relacionados a variações sem justificativas nas contas de inventário, tanto na compra de matéria-prima como na venda de produtos acabados.

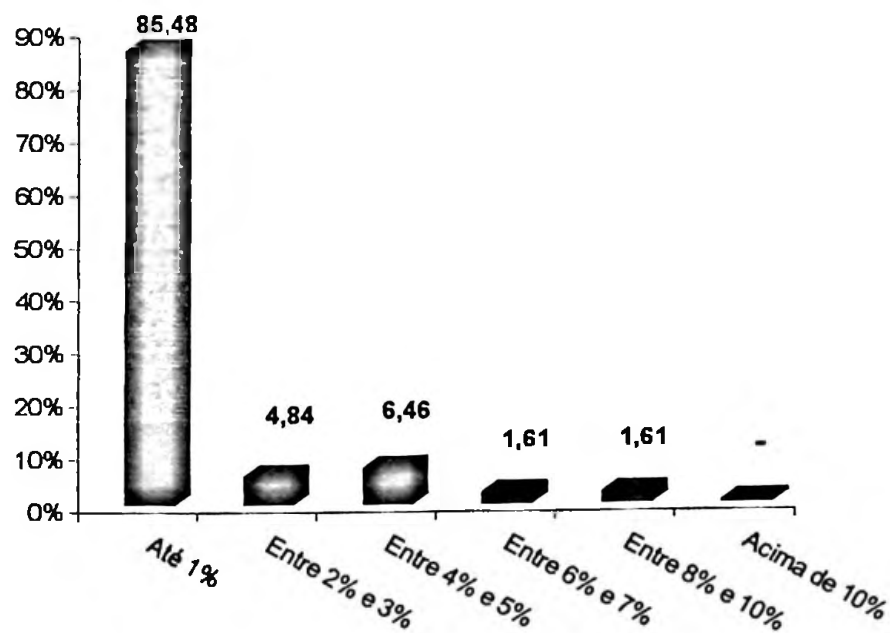
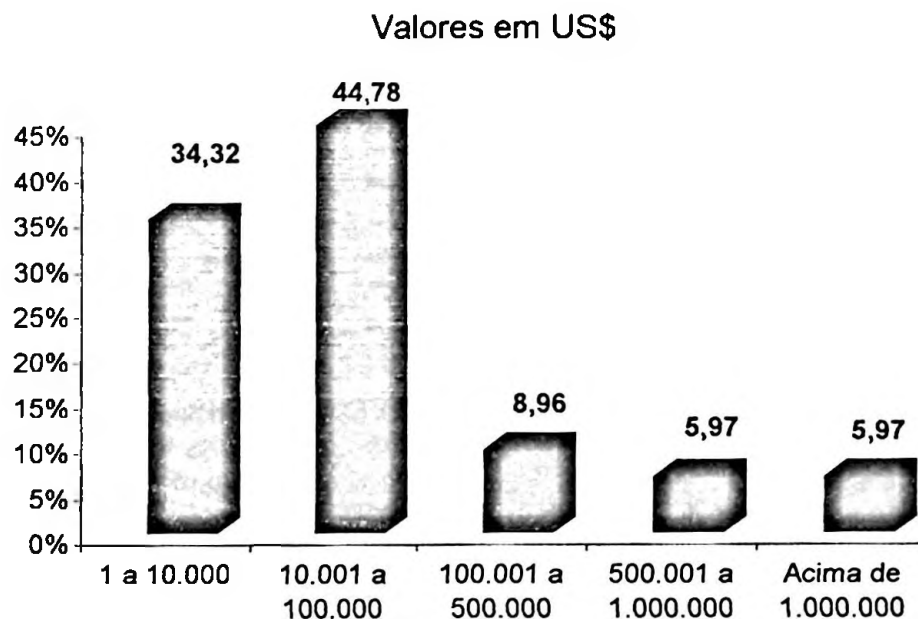
Nos anos posteriores ao encerramento da pesquisa, identificamos um crescente número de ocorrências relacionadas à corrupção. Nesse campo, os criminosos dentro das empresas não somente têm se utilizado dos esquemas conhecidos de pressão sobre clientes ou fornecedores, como também têm se utilizado de seus "status" de gerentes ou diretores de alto nível para se tornarem mais próximos de atividades políticas ou de inserção na comunidade onde a empresa atua.

Nos casos colhidos durante as entrevistas com especialistas, apuramos que os criminosos dentro das empresas também têm-se utilizado de intermediários, muitas vezes, sob o manto de empresas de consultoria empresarial, para que "facilitem" o processo de aprovação de crédito ou de venda para os clientes ou fornecedores, respectivamente.

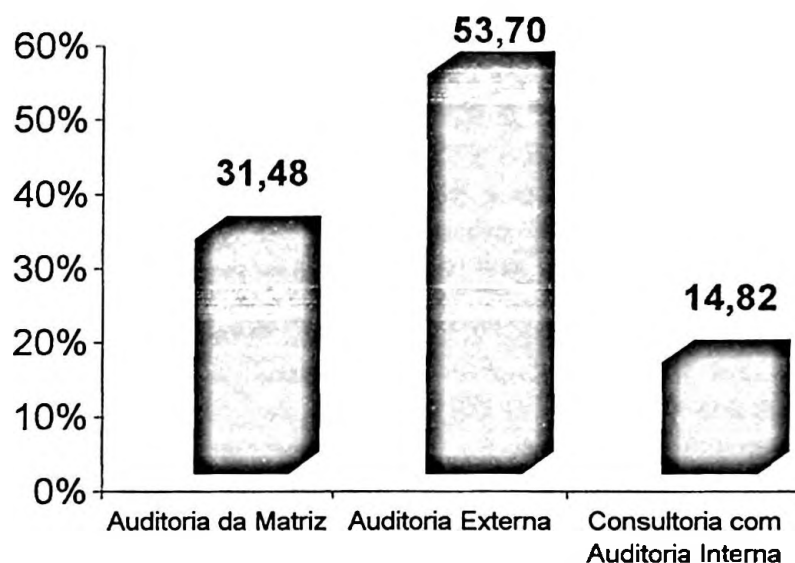
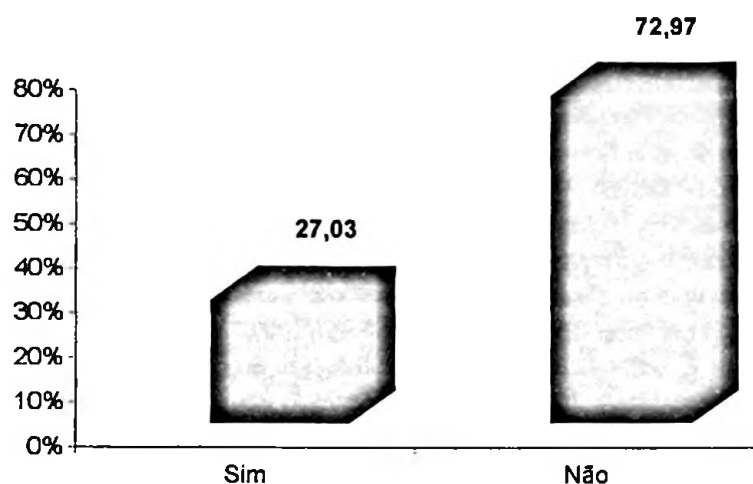
Conhecidos, então, o perfil do fraudador e os métodos que ele utiliza, quais seriam os prejuízos causados e como as empresas têm se defendido?

A resposta é: a maioria das empresas indicou, dada a elas a opção de destacar apenas um caso, que teriam perdido até US\$ 100.000,00 (cem mil Dólares Americanos), as fraudes corresponderiam a aproximadamente 1% do

faturamento anual e que a maioria delas entendia que a Auditoria Externa, ou aquela realizada pela Auditoria Interna da Matriz (no caso das Multinacionais), seriam suficientes para garantir que outras fraudes maiores não estariam ocorrendo.







Os resultados apresentados pela pesquisa poderiam indicar que as empresas não deveriam se preocupar tanto com os crimes de funcionários, tendo em vista que a maioria deles não passaria de US\$ 100 mil e, mesmo assim, eles não representariam mais do que 1% do faturamento.

Por outro lado, em entrevistas diretas com alguns dos envolvidos na pesquisa, identificamos esse resultado como sendo aqueles com que os auditores internos ou os órgãos de repressão estariam acostumados a lidar. É importante enfatizar que os resultados apresentados não se tratam de incompetência dos auditores internos e nem tampouco da inoperância da

Polícia ou do Ministério Público, mas, sim, da impossibilidade de trazer a prova de que um crime estaria ocorrendo.

Assim sendo, alguns dos entrevistados resolveram excluir da pesquisa casos em que se sabia que a fraude teria ocorrido, porém sem que se identificassem os valores apropriados indebitamente ou número de envolvidos.

Alguns auditores externaram preocupações com relação à redução sistemática do número de auditores internos nas empresas. Essas preocupações foram apontadas pela pesquisa e, ao mesmo tempo, exigem nossa consideração.

Identificamos, pelo menos, dez empresas com mais de 6.000 funcionários sem auditores internos, ou com apenas um profissional desta qualificação. O recorde foi uma indústria de 12.000 funcionários com 1 auditor interno. Nesses casos, a alegação das empresas indica que os gestores crêem que os auditores externos cumpririam muito bem a função, ou que, devido a ordens superiores, se adotou uma auditoria interna realizada por profissionais da Matriz no exterior.

Concordamos em todos os termos com a preocupação dos auditores internos. As empresas realmente estariam mais expostas à ação de colaboradores criminosos sem o devido investimento na área. Os programas de qualidade, notórios adversários de controles internos e procedimentos rígidos, e a maior concentração de poderes de decisão sobre determinados grupos dentro das empresas levam a uma maior liberdade de ação dos executivos e seus comandados.

Mas o outro lado da moeda, nesse caso, também existe. Os auditores internos, talvez, teriam que resgatar sua função original nas empresas. Em muitos seminários e palestras pelo Brasil, colhemos opiniões de que os auditores internos deveriam mudar seu enfoque de atuação. Deveriam, entre outros procedimentos "modernos", trabalhar como "consultores internos" das empresas, ou avisar os departamentos a serem auditados sobre datas, informações e procedimentos de revisão que seriam adotados.

Em muitos casos em que os auditores tiveram de aceitar essa “modernização”, as empresas acabaram reduzindo drasticamente o quadro de auditores, e os casos de fraudes identificadas diminuíram.

Os auditores internos, como entendemos, seriam os responsáveis por identificar a ação de colaboradores criminosos dentro das empresas, por meio de visitas “surpresas” a clientes e fornecedores, administração de banco de dados de inteligência empresarial e constante troca de informações com profissionais do mesmo campo de atuação.

As empresas têm que estar cientes de que somente os profissionais de auditoria interna são hábeis na identificação de crimes. Mais do que isto, todo e qualquer investimento nessa área resultará em considerável economia, reduzindo drasticamente contingências com relação à imagem da Entidade ou que informações valiosas sejam utilizadas por concorrentes ou terceiros.

#### **2.4. A fraude no Brasil e no mundo**

Outro ponto que se coloca, tendo em vista as teorias de criminologia, a pesquisa realizada para este trabalho, os depoimentos nas delegacias de polícia e diversos artigos relacionados ao tema, seria questionar se o problema da fraude é localizado no Brasil ou se outros países também se preocupam com o tema.

Obviamente, se considerarmos o conceito do triângulo das fraudes explorado no tópico sobre criminologia, sabemos que raça, sexo, formação acadêmica ou filiação têm pouca relação com a predisposição à fraude.

Em outros países, a preocupação é muito grande com crimes praticados por colaboradores ou empresários. Além destes, é dada especial atenção a questões envolvendo o crime organizado. Na Itália, a Máfia; no Japão, a Yakuza; na China, Coréia, Rússia e América Latina existem também organizações que têm se especializado em infiltrar-se na economia formal para ter seus recursos obtidos de forma ilícita legalizados.

Em 1996, a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) publicou uma pesquisa intitulada "Relatório à Nação sobre abusos e fraudes". Neste relatório, foram apontados diversos problemas relacionados a crimes dentro das empresas, que poderiam ser resumidamente apontados, como seguem:

- Em média, US\$ 400 bilhões em fraudes são descobertos por ano;
- O maior caso até a data teria sido de US\$ 2,5 bilhões;
- As perdas por empregado podem atingir até U\$ 9 por dia;
- As perdas representariam 6% do faturamento das empresas;
- As perdas com executivos são até 16 vezes maiores, quando comparadas com colaboradores abaixo da gerência;
- As micro e pequenas empresas seriam as mais prejudicadas; e
- A prática mais prejudicial para sociedade seria a falsificação de balanços.

Em 1998, o Professor Paul Barnes da University of Nottingham produziu uma pesquisa para sua dissertação de mestrado, tendo em vista o seu conhecimento da pesquisa da ACFE e do nosso trabalho, buscando dados sobre fraudes no Reino Unido e comparando-os com o resto da Europa. Os resultados podem ser resumidos como seguem:

- Quanto maior a empresa, menor será a possibilidade de identificar uma fraude;
- Quanto maior a empresa, mais ela acredita que os problemas serão resolvidos por meio da criação de controles internos;
- Corrupção é o tipo de crime mais praticado pelos colaboradores das empresas;
- Em 58% dos casos indicados, não houve recuperação dos ativos apropriados indebitamente; e
- A prevenção se dará por investimentos em ferramentas de controle e treinamento de auditores dentro das empresas e não em mudanças na Legislação Civil ou Criminal.

Outras pesquisas estão sendo conduzidas por especialistas no mundo todo, com enfoques diferentes, é claro, mas com objetivos comuns: buscar fórmulas para identificar um perfil de comportamento e de atuação do criminoso dentro das empresas, visando proteger as mesmas desses atos.

### **3 – A CONTABILIDADE E O CORPO DE DELITO DE UM CRIME**

#### **3.1. Perícia Contábil e Auditoria**

No capítulo anterior, abordamos o perfil e o comportamento do criminoso dentro da empresa, os métodos que são utilizados e os prejuízos causados. Agora se faz necessário explorar os conhecimentos profissionais dos Contadores, suas ferramentas e técnicas de trabalho, e o conjunto de informações que estariam a sua disposição nas empresas e fora delas.

Quando nos propusemos a pesquisar fraudes contra das empresas, entendíamos que o Contador, por ser o responsável pelo registro, guarda, verificação e comunicação das transações econômico-financeiras das empresas, seria aquele que mais facilmente teria condições de identificar variações na normalidade destas.

Em outras palavras, podemos dizer que o sistema de informações da empresa tem estreita relação com o sistema contábil, pois nele se registram, de uma forma ou de outra, todas as transações econômicas - financeiras. O contador, portanto, ao administrar esse sistema, ou ao realizar a auditoria sobre as Demonstrações Contábeis elaboradas a partir dessa base de dados, ou até em auxílio ao Judiciário, é o profissional mais habilitado a extrair dos registros contábeis indícios e provas de atos ilícitos praticados.

Mas será que o Contador, em uma função executiva dentro da empresa, seria o profissional habilitado para lidar com questões criminais? O Auditor independente, na elaboração de um Parecer, tem ferramentas apropriadas, conhecimento do dia a dia operacional da empresa, ou tempo necessário para identificar atos da administração que lhe foram sonegados justamente para obter sua aprovação? Ou ainda, seria o Auditor Interno, sem qualquer experiência nos meios jurídicos, preocupado com seus relacionamentos profissionais na empresa e sem recursos humanos e materiais, o responsável por identificar e documentar a ocorrência de um crime?

Acreditamos que para todas essas questões a resposta simples seria: não.

O executivo Contador deve se preocupar com a Continuidade da Entidade, buscando simular cenários futuros, baseados nas premissas dos gestores, com o objetivo de subsidiar as tomadas de decisão.

Ao Auditor Independente cabe, obedecendo às obrigações e aos limites técnicos impostos pelas Normas Brasileiras de Contabilidade, opinar sobre a adequação das Demonstrações Contábeis aos Princípios Fundamentais da Contabilidade e ao conjunto de Normas emitido pelos órgãos competentes.

O Auditor Interno deve se concentrar no exame da adequação, eficácia e integridade dos controles internos, informando aos controladores ou gestores qualquer desvio dos procedimentos estabelecidos.

O Perito Contador, por outro lado, seria talvez o profissional mais indicado para lidar com os problemas envolvendo crimes dentro das empresas. A Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 13, publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade, em outubro de 1999, enfatiza que “A perícia contábil constitui o conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução...” (grifo nosso).

A Association of Certified Fraud Examiners entende que, dentro da formação do Perito Contador, existiria, ainda, um profissional que seria exclusivamente responsável pela investigação de fraudes: o Certified Fraud Examiner, CFE (ou Investigador de Fraudes).

Segundo a definição da função do CFE, preconizada pela entidade, esse profissional seria o responsável pela identificação e documentação dos eventos específicos relacionados ao movimento do dinheiro durante um crime.

Acreditamos, entretanto, que mais importante do que enumerar as diferenças entre as diversas atividades que o Contador pode desempenhar, é o momento de preparar profissionais qualificados para lidar com crimes dentro das empresas, seja ele executivo, auditor independente, auditor interno, perito ou investigador de fraudes.

Esse novo desafio exige dos profissionais de Contabilidade habilidades diferenciadas e experiência suficiente para lidar com ocorrências que podem, em alguns casos, até comprometer a Continuidade da empresa.

Entendemos que os requisitos básicos dessa nova função, de acordo com os conceitos já explorados nos capítulos anteriores, exigiriam que o Contador conhecesse pelo menos:

- **As Leis que definem um crime** – saber diferenciar falsificação, estelionato, corrupção e lavagem de dinheiro, são, entre outros exemplos de crimes, recursos importantes para auxiliar os advogados, promotores e juízes em suas ações ou decisões.
- **As técnicas de Auditoria e Perícia** – escolha da amostra para teste, planejamento de trabalho, condução de exames, certificação de assinaturas e documentos, e a elaboração de Laudos e Pareceres são instrumentos imprescindíveis de trabalho.
- **As técnicas de investigação** – desde o treinamento e a infiltração de agentes, passando por campanhas e perseguição, são ferramentas que devem ser agregadas ao conhecimento desse profissional.
- **Os procedimentos de rastreamento** – a localização e a identificação das transações e dos recursos utilizados para adquirir bens ou ativos, provenientes de atos ilícitos passam ser inerentes aos trabalhos de investigação.
- **As fontes de evidência e de admissibilidade** – dentro deste conceito, deve esse profissional saber onde buscar informações e procurar transformá-las em hipóteses que levem o criminoso a contradições em entrevistas.
- **Os métodos de prova** – saber diferenciar as provas lícitas das ilícitas para impedir que o criminoso se utilize de brechas na Legislação para evitar penalidades ou, por outro lado, buscar evitar contingências para a empresa na condução dos trabalhos.



Com base nesse rol de habilidades e conhecimentos que o Contador Investigador de Fraudes deve possuir, parecem-nos claras as dificuldades que Auditores Independentes teriam enfrentado na última década.

Esses profissionais foram expostos a diversas provas de credibilidade e lhes foram exigidas constantes explicações quanto a sua real utilidade como agente que influencia a economia e os negócios.

A década de 80, nos Estados Unidos e na Europa, e os recentes casos de fraudes em Demonstrações Contábeis no Brasil atingiram cifras bilionárias, acertando em cheio um dos principais ativos das empresas de Auditoria Independente, sua credibilidade.

As décadas de 80 e 90 deste século, com certeza, serão lembradas pelo esforço dos profissionais da Contabilidade em melhorar procedimentos de auditoria, aprimorar os testes por meio do uso de sistemas inteligentes e garantir que a sociedade entenda o objetivo do seu trabalho.

De outro lado, lembraremos-nos de criminosos como Michael Milken, Barry Minkon, Georjina de Freitas, Ilson Escócia ou tantos outros, que se utilizaram das brechas da Legislação ou da ingenuidade daqueles que deveriam verificar suas ações, para aplicar os mais incríveis golpes de que se teve conhecimento em um mundo tido como civilizado.

Se compararmos os diversos aspectos da condução dos trabalhos destes profissionais, entenderemos por que é tão simples para os criminosos dentro das empresas enganar Auditores Independentes.

Quando se aborda o conceito Ocorrência, a Auditoria Independente é realizada sempre em datas regulares e conhecidas de todos, enquanto que a Investigação só ocorre quando há indícios de desvios de procedimentos ou por denúncias. Assim, resumidamente, nada melhor para o criminoso (extremamente hábil na utilização da ingenuidade humana – manipulação) saber quando procedimentos de verificação ocorrerão, como eles se realizarão e quais serão as respostas esperadas pelos examinadores.

Em se tratando do Escopo de trabalho, a Auditoria Independente realiza testes de verificação, por amostragem, sobre todos saldos contábeis relevantes da empresa, ao passo que uma Investigação se concentra em eventos

específicos, sejam eles realizados por uma unidade de negócios, ou por um departamento dessa unidade, ou por um grupo de colaboradores desse departamento, ou por um dos colaboradores desse grupo, e assim por diante.

Quanto ao **Objetivo** do trabalho a Auditoria Independente busca emitir um parecer sobre a adequação das Demonstrações Contábeis às Normas Brasileiras de Contabilidade e a Legislação inerente ao ramo de atividade da empresa auditada, enquanto a Investigação tem por missão determinar se um crime está ocorrendo, e, se está, quem seriam os responsáveis, os lucros obtidos e onde se encontrariam os recursos extraídos.

Considerando-se a **Metodologia** de trabalho, os exames da Auditoria Independente compreendem os testes de observância (segurança de controles internos) e substantivos (evidência das transações registradas), enquanto a Investigação pauta-se no exame de documentos, coleta de informações internas e externas (públicas e privadas), e na condução de entrevistas com testemunhas e suspeitos.

Finalmente, quando abordamos a questão da **Presunção**, a Auditoria Independente é fundamentada na confiança de que o cliente e seus colaboradores sempre falam a verdade (para isso, existem as conhecidas Cartas de Gerência), enquanto que a Investigação conduz seu trabalho na busca da prova, elemento fundamental na formação da convicção profissional.

É importante enfatizar, entretanto, que todas essas diferenças entre o exercício da função de Auditor Independente e de Investigador de Fraudes não podem servir como escudo de proteção para diversos atos de negligência que poderiam ser imputados a esses profissionais.

O mercado de auditoria independente tem sofrido significativas transformações nas últimas duas décadas. É comum, atualmente, encontrarmos equipes de Auditoria formadas por pós-adolescentes interessados em adquirir um ou dois anos, no máximo, de experiência profissional para, então, procurarem colocações em outras empresas ou nas áreas de consultoria da empresa de auditoria.

Esse time disperso e inexperiente, é comandado, em alguns casos, por supervisores (ou "seniors") com formação acadêmica deficiente, interessados

em cumprir metas e prazos ao menor custo possível, remunerados com valores até 30% abaixo dos seus antigos colegas de sala.

Para revisar os testes realizados pela equipe, encontramos um gerente ainda mal remunerado, preocupado com seu futuro profissional e pessoal (tendo em vista que muitos deles já teriam constituído famílias) e, acima de tudo, interessado em manter o cliente na carteira da empresa para garantir uma possível indicação como um dos sócios.

Esse sócio, na maioria das vezes, profissional experiente e de respeitável capacidade técnica, é "excluído" do campo de trabalho para administrar o dia a dia da empresa de auditoria, preparar e ministrar palestras, participar de órgãos de classe e atividades sociais que adicionem clientes e resultados.

Para se evitar contingências de credibilidade, seria recomendável que as empresas de Auditoria Independente buscassem profissionais com formação exclusivamente contábil, em escolas de comprovada competência e excelência acadêmica, próximos ou imediatamente posterior à obtenção do diploma.

As empresas de Auditoria Independente deveriam incentivar seus profissionais médios a complementarem sua formação acadêmica, com cursos de mestrado ou doutorado em Contabilidade, ou até com cursos de extensão em Administração, Economia, Sociologia, Psicologia, entre outros. Esses incentivos poderiam se transformar em investimentos nas escolas de Ciências Contábeis visando aprimorar a formação dos Contadores na origem, reduzindo-se a necessidade de treinamento específico, muitas vezes, ministrado por gerentes e sócios.

Os Auditores devem ser educados para identificar mentirosos, assinaturas falsas ou documentos adulterados. Precisam ser constantemente atualizados sobre esquemas utilizados por empresários para falsificar Demonstrações Contábeis e melhorar seus instrumentos de comunicação.

As empresas de auditoria precisarão rever conceitos de remuneração, prêmios e promoções. Assim, talvez, tenham que pensar em mudanças de comportamento e atitude de seus colaboradores e sócios: quem sabe, propondo horários flexíveis e ajustados as atividades acadêmicas, seguidos de

revisão das diferenças salariais, adequando os salários de seus gerentes a qualquer executivo de outra atividade, com a mesma experiência.

O futuro dessas empresas, e daqueles que se orientam por suas opiniões, estará centrado na identificação e manutenção de talentos. Esse objetivo somente será alcançado quando alguns dos conceitos de comportamento profissional e remuneração ajustarem-se às empresas às quais elas prestam serviços.

Considerando-se, novamente, as habilidades necessárias para se investigar e prevenir fraudes contras as empresas, o Auditor Interno também deve ser orientado a reconhecer os limites de sua atuação.

Em algumas empresas americanas e européias, já existem profissionais com formação contábil atuando em inteligência. Nesses departamentos de inteligência empresarial, são realizadas pesquisas sobre a atuação de executivos, colaboradores, quando da efetivação de determinadas transações.

Assim, resumidamente, a Auditoria Interna mantém e atualiza os procedimentos de controle, bem como informa à administração ou aos acionistas quaisquer desvios identificados. A partir daí, então, agem os profissionais de inteligência ou empresas especializadas para obter as provas de que crimes poderiam ou não estar ocorrendo.

No Brasil, esses profissionais de inteligência ainda vêm das áreas de segurança, com forte experiência policial ou militar. Isto se deve ao fato de que a principal preocupação das empresas está em proteger seus ativos tangíveis: caixa, estoque ou equipamentos.

Em um futuro não muito distante, tendo em vista os recentes casos de fraudes, as empresas tenderão a buscar profissionais habilitados a lidar com as questões de prevenção de fraudes. O alto risco de descontinuidade de uma empresa pelo roubo de informações estratégicas, ou por uma exposição negativa de sua imagem perante a sociedade, serão as principais preocupações desse profissional.

Ainda se considerando a peculiaridade de sua formação, o Contador Investigador de Fraudes terá oportunidades e será requisitado para assistir os órgãos de repressão ao crime organizado. Identificar procedimentos de

lavagem de dinheiro, rastrear recursos desviados de Entidades Governamentais e subsidiar o Ministério Público (Federal ou Estadual) com as provas destes crimes serão um atrativo a mais para os profissionais que se dedicarem a esse trabalho.

Por outro lado, devemos considerar algumas limitações do Contador como investigador de fraudes. A primeira delas, a impossibilidade de estar no “campo” da investigação. Seria muito difícil imaginar, mediante o perfil dos profissionais e estudantes que conhecemos, o contador seguindo suspeitos, filmando e gravando reuniões, entre outras atividades inerentes ao trabalho policial.

Outra limitação está no campo jurídico em que o contador, assim como qualquer outro profissional que auxilia a justiça, não tem o poder de decisão. Muitas vezes, o profissional terá seu convencimento técnico formado de que determinada fraude ocorreu, mas, perante a obediência aos ritos processuais os profissionais do Direito, encontre falhas na formação da prova.

Enfim, considerando-se as oportunidades e as possíveis limitações dessa atividade, as expectativas com relação aos Contadores foi sintetizada por Jim Wardell<sup>20</sup>, com segue:

*“This is the glamorous end of the profession where grey-suited stereotype accountants become the Elliot Nesses of the modern business world, crusaders against injustice, and taking on drug barons, corporate fraudsters and organized crime across the globe.”*

---

<sup>20</sup> WARDELL, Jim, “A law too many “, Accountancy Magazine, June 1996. pág. 38.

### **3.2. Os livros obrigatórios de escrituração e os documentos de suporte**

Quando no item anterior definimos que o Contador Investigador de Fraudes deverá identificar e documentar a movimentação do dinheiro durante um crime, este procedimento se iniciaria pela análise dos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil e dos respectivos documentos de suporte às transações registradas neles.

Os livros e as transações serão sempre a fonte básica da formação do convencimento técnico do Investigador de Fraudes, para obter a cronologia dos fatos, identificar o comportamento padrão e fora do padrão para transações semelhantes e, finalmente, identificar os responsáveis por elas.

Na figura III.1, encontra-se descrito o fluxo de formação dos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil.

Cumprido esclarecer que o Contador Investigador de Fraudes, cada vez menos, irá manusear livros e documentos propriamente ditos, passando, isto sim, cada vez mais, a verificar controles lógicos em sistemas informatizados e os responsáveis por assinaturas ou aprovações eletrônicas.

Infelizmente, como estamos no meio deste processo de transição para registro e arquivos por meios eletrônicos, os criminosos dentro das empresas têm se esmerado na criatividade de seus golpes, dificultando cada vez mais a identificação dos reais responsáveis.

No mundo virtual, carente em muitas empresas de cuidados e controles de procedimentos, não existe certificação de acesso, de inserção de dados ou de aprovação de transações. Colaboradores podem ser confundidos com criminosos ou serem indicados como cúmplices, ativos ou passivos, das transações registradas.

Durante os últimos anos, presenciamos vários casos nessa direção. Em uma empresa de estacionamento altamente informatizada, resolveu-se economizar com o número de cartões de acesso distribuídos aos caixas.

Assim, quando foi realizada a investigação de desvios do faturamento, a empresa viu-se diante de acessos de colaboradores que estariam de férias ou de folga, comprometendo a identificação dos reais responsáveis pela fraude. Essa economia nos cartões de acesso resultou na aplicação de mais horas de consultoria e não permitiu que a área de controladoria identificasse, com antecedência, os desvios nos registros das transações.

Outro fato importante é que a maioria dos empresários, principalmente os proprietários de pequenas e médias, não dá muito crédito aos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil, por acharem desnecessária e onerosa sua elaboração.

Pior do que isso são alguns contadores (aqui propositalmente em letra minúscula) que vendem a idéia que realmente, em alguns casos a escrituração, é dispensável.

Infelizmente, esses empresários só irão descobrir que cometeram um grande engano, quando forem à Justiça buscar algum direito relacionado a transações econômicas - financeiras não realizadas de acordo com uma cláusula contratual, ou seus filhos, quando forem requerer a avaliação de sua participação na empresa e descobrirem que a mesma tinha uma contabilidade paralela, que nunca será entregue pelos sócios remanescentes.

Nesses últimos cinco anos, presenciamos o desespero, a incredulidade de empresários, herdeiros, ex-cônjuges, perante a impossibilidade de reaver seus direitos pelo simples fato de não registrarem em Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil todas as transações econômicas - financeiras realizadas sob sua administração.

### **3.3. Sistemas de suporte as transações econômicas - financeiras**

Se de um lado a contabilidade é o sistema (ou grande banco de dados) da empresa onde são registradas as transações econômicas – financeiras, ele se alimenta de informações geradas em sistemas de suporte espalhados pelas diversas áreas da empresa.

O quadro III.2 sintetiza o rol de possibilidades de sistemas de suporte às transações econômicas - financeiras registradas no sistema contábil.

O importante é saber que cada um deles têm seu próprio sistema de arquivos e de controles lógicos de acesso e aprovações. O desenvolvimento da tecnologia já permite que algumas empresas testem sistemas que possam ser acessados por fornecedores e clientes indistintamente, para que estes possam verificar a necessidade da empresa em relação à falta de matéria-prima ou de averiguar o estágio de produção ou de distribuição de um produto adquirido.

Lógico que essas facilidades irão trazer inúmeros benefícios, mas a empresa e os responsáveis pela prevenção de crimes devem se preparar para rastrear acessos, consultas realizadas, alterações em banco de dados promovidas.

Existem dentro da empresa, os sistemas que se correlacionam indiretamente, como, por exemplo, compras com recursos humanos, vendas ou faturamento com controle de entradas.

Essa correlação se dá quando do sistema de compras extraímos informações sobre o cadastro de fornecedores e descobrimos que o endereço de localização de um deles é o mesmo do primeiro endereço residencial, diferindo no número da casa, do responsável pela aquisição de matérias-primas. Pode ser uma evidente coincidência, ou não...

No outro exemplo, poderíamos correlacionar as devoluções de vendas com as entradas na fábrica. Se há registro no estoque da devolução, e por algum "acaso" ela não teria passado pelo sistema de recebimento, surge um ponto a ser investigado.



As alternativas são infinitas, e o Contador Investigador de Fraudes poderá utilizar-se de modernos programas de investigação (como ACL ou Monarch) para definir variáveis a serem estudadas.

### **3.4. Controles internos e Procedimentos**

Outro aspecto importante dentro da análise dos sistemas contábeis e de suporte ao registro das transações econômicas - financeiras está relacionado com o conhecimento, a compreensão e a avaliação dos riscos dos procedimentos e controles internos de uma empresa.

É preciso que Contador Investigador de Fraudes conheça os conceitos inerentes a essas questões e busque, em seu trabalho, se certificar que essa tarefa foi cumprida.

Conhecer controles internos é buscar entender qual o ambiente em que a empresa opera, quais as ameaças e oportunidades desse ambiente, como o sistema de contabilidade está desenhado para desempenhar essa função de controle e se o monitoramento das atividades, tanto na velocidade de produzir respostas como na possibilidade de planejamento futuro, obedece a regras mínimas de segurança nas decisões tomadas.

A compreensão também envolve aspectos de como são guardados os documentos de suporte e como se dá o relacionamento das diversas áreas "produtoras" destes com a contabilidade.

Tendo isso em mente, o Contador Investigador de Fraudes procurará, assim como auditores internos ou independentes, desenhar o programa de testes a serem realizados para aferir a segurança e a confiabilidade dos procedimentos e controles estabelecidos.

O risco que as empresas têm corrido, principalmente na última década, é a constante e veloz mudança de procedimentos e controles internos, sem que auditores ou consultores tenham o devido tempo de avaliar sua segurança. Tudo isso em nome da quebra de paradigmas, de uma maior liberdade de ação dos executivos na suas tomadas de decisão, e pela economia de tempo em verificações ou aprovações.

É claro que não podemos ir contra uma nova conduta empresarial no mundo, porém alguns dos "gurus" da Administração de Empresas, que

testaram seus modelos nas empresas brasileiras, mais facilitaram a ação de criminosos, do que realmente contribuíram para melhoria dos resultados, tendo em vista os dados coletados nas entrevistas com algumas das empresas pesquisadas durante o desenvolvimento deste trabalho.

A redução desenfreada de níveis hierárquicos, o sobre carregamento de trabalho de colaboradores, obrigados a lidar com um número maior de decisões, trazem a insatisfação e a potencial quebra da fidelidade, que em nenhum momento foi considerada pelos ávidos consultores atrás de projetos de reengenharia, qualidade total ou "downsizing".

## 4 – A INVESTIGAÇÃO DA FRAUDE NA EMPRESA

### 4.1. Planejamento e etapas da investigação

Como em qualquer outra atividade, o planejamento de uma investigação não é uma tarefa fácil. A experiência do investigador, seja ela adquirida em casos semelhantes ou em anos de trabalho, o conhecimento do cliente da complexidade da denúncia, os reais números de testemunhas e suspeitos envolvidos nas transações realizadas, são, entre outras, as variáveis a serem consideradas em qualquer planejamento da investigação.

Quando lidamos com crimes de qualquer natureza, o investigador deve ter em mente apenas um objetivo: provar a ocorrência de um crime e identificar os responsáveis. Uma vez fixado este objetivo, o investigador estará, com certeza, evitando erros de julgamento em seu trabalho.

Nas fraudes contra a empresa, existem os elementos necessários para provar a ocorrência e definir responsabilidades. Os elementos que irão compor essa prova foram especificados no item, que tratava da definição de fraude.

Na figura IV.1, estruturamos, de forma seqüencial, aquelas que seriam as etapas de uma investigação. Nos próximos itens deste capítulo, vamos explorar didaticamente as etapas mais significativas, com o objetivo de provar a eficiência das ferramentas à disposição dos Contadores Investigadores de Fraude.

O planejamento da investigação inicia-se com o conhecimento da denúncia. A denúncia de supostas fraudes contra a empresa, sejam eles praticados por colaboradores, por clientes ou fornecedores, chega ao gestor das mais variadas formas. Obviamente, a mais conhecida é carta anônima, sendo que, durante os anos de desenvolvimento deste trabalho, colecionamos vários casos de fraudes relatados por esse instrumento.

Em 1996, no Congresso Anual de Investigadores de Fraudes, realizado nos Estados Unidos da América, comunicamos aos participantes a posse de

uma carta anônima de 16 (dezesesseis) páginas, a qual prontamente foi considerada como a maior já escrita até então. No final do ano de 1999, a mesma empresa recebia outra carta anônima, agora com 40 (quarenta) páginas.

Quanto às cartas anônimas, é preciso ter em mente que a questão menos importante é a descoberta do seu autor. Já presenciamos diversos empresários e executivos que gastaram, desnecessariamente, para descobrir o autor de cartas anônimas sem o devido sucesso. O problema em questão, e que deveria ser objeto da investigação, é reunir as provas necessárias para incriminar ou inocentar os indivíduos denunciados.

A experiência demonstra que, na maioria dos casos, são os próprios colaboradores que redigem essas cartas. E, sendo assim, estão alertas para as ações que a empresa irá tomar. De um lado, tentando avaliar os critérios éticos da empresa, desde que a empresa tome a iniciativa de investigar os fatos, de outro, avaliando-lhe a conduta para saber se eles estarão livres de investigações no futuro.

A maioria das cartas anônimas a que tivemos acesso apresentava pouquíssimas informações sobre as transações realizadas, tais como os valores e datas de realização e os possíveis reais benefícios dos envolvidos, entre outras informações. Esse fato demonstra que, muitas vezes, os autores sabem muito pouco sobre a complexidade do crime, preferindo relatar atos que eles achem suspeitos ou estranhos, como alterações de comportamento (participação em festas, “noitadas”, centralização de decisões) ou padrão de vida (compra de casas, barcos ou outros bens).

Finalmente, cartas anônimas são utilizadas por colaboradores para se vingar de antigos superiores, seja logo após a demissão ou transferência de área. Cabe, então, ao Contador Investigador de Fraudes considerar todas essas alternativas quando interpretar cartas anônimas.

A denúncia pode ser apresentada por clientes ou fornecedores. As denúncias oferecidas por clientes, na maioria das vezes, encontram-se por trás de reclamações em centrais de atendimento ao consumidor, ou também, na inadimplência de pagamentos. Outras fontes de denúncias de clientes, não

muito aparentes, seriam as devoluções, estas específicas de um determinado produto, de representantes ou de vendedores.

Quando as denúncias surgem de fornecedores, encontramos casos relacionados à exclusão dos mesmos em processos de concorrências, ou a tentativa de excluir seus concorrentes das tomadas de preço.

É preciso estar atento para denúncias de fornecedores que indicam suspeitos apenas em uma unidade ou departamento da empresa, quando, na verdade, participam de processo de compras com outros colaboradores.

Por último, considerando-se as diversas faces da denúncia, o Contador Investigador de Fraudes poderá se deparar com casos envolvendo a concorrência desleal, a utilização da propriedade industrial, ou a falsificação de produtos (pirataria, ou clonagem de cartões).

Embora nesses casos estejam envolvidas duas empresas, na verdade, a participação de colaboradores ou executivos das empresas lesadas é factível. Uma das diversas formas de concorrência desleal a que tivemos acesso nos tribunais foi um caso envolvendo a participação de quase 20 (vinte) colaboradores, de diversas áreas da empresa, subfaturando vendas, superfaturando compras, planejando o "black-out" da produção, entre outras transações, com o objetivo de financiar a constituição de uma empresa "clone".

Com base na denúncia, deve o Contador Investigador de Fraudes planejar a investigação, indicando os custos do trabalho, as etapas a serem cumpridas para a formação da sua opinião e a emissão de um relatório com as conclusões e sugestões à empresa.

Uma vez estabelecido o planejamento, e este for aprovado pela empresa, o Contador Investigador de Fraudes começa a levantar hipóteses sobre a denúncia. Esse processo de levantamento de hipótese se repetirá ao longo de quase todo o processo de investigação e será base de todas as entrevistas que serão conduzidas, obedecendo a conceitos que serão abordados nos próximos itens.

A segunda etapa é identificar os suspeitos e as testemunhas que estariam relacionadas com os fatos a serem investigados. Os suspeitos, no início de qualquer investigação, serão aqueles indicados pela empresa, e as

testemunhas, aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente, com as transações realizadas pelos primeiros.

Segundo o manual de Investigadores de Fraudes publicado pela Association of Certified Fraud Examiners, existem dois tipos comuns de suspeitos<sup>21</sup>.

O primeiro, os suspeitos sujeitos a remorso, ou seja, aqueles que, mediante a clara apresentação das evidências de sua participação em crimes, se tornam passivos e admitem a culpa.

No segundo grupo, estão os suspeitos racionais, aqueles que, mesmo diante da mais clara evidência de sua participação nos atos ilícitos praticados, tendem a indicar uma percepção de inocência.

Durante a execução dos trabalhos de investigação, as testemunhas sempre serão avaliadas, com o objetivo de se confirmarem nesta condição, ou se transformarem em suspeitos. O processo de escolha e avaliação de testemunhas e suspeitos será mais detalhado nos próximos itens.

No capítulo anterior, já diferenciamos o trabalho do Contador Investigador de Fraudes em relação aos demais contadores, em função gerencial ou de auditoria, especificando que o seu trabalho envolve três tarefas básicas: análise de documentos, coleta de informações internas e externas, e entrevistas.

Dessas três tarefas, cumpre analisar o que seria a coleta de informações internas e externas. Em primeiro lugar, quando tratamos de informações internas elas serão, em sua grande maioria, coletadas nos bancos de dados da contabilidade e dos sistemas que lhe dão suporte. É importante manter a devida atenção com arquivos danificados, alterados ou apagados, buscando montar uma cronologia de eventos para serem cruzadas com as transações realizadas pelos suspeitos.

Obviamente, não são todas as empresas que possuem sistemas informatizados para gerar as informações necessárias ao investigador, por uma simples extração e combinação de dados.

---

<sup>21</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, "Fraud Examiners Manual", Second Edition, Volume II. Austin, Texas, 1993, págs. 3.401

Para os casos em que a empresa não seja suficientemente informatizada, deve o Contador Investigador de Fraudes, ainda, lidar com documentos, livros, agendas de reuniões, cartas e memorandos internos, com o objetivo de formar sua base de dados.

Quando falamos em fontes de dados externas, o leque de opções é extremamente amplo, e, por isso mesmo, muitas vezes, perigoso para o Contador Investigador de Fraudes que não tiver ciência de implicações criminais de seus atos em busca dessas informações.

Assim, em primeiro lugar, o Contador Investigador de Fraudes deve evitar atos que prejudiquem os trabalhos de investigação, tragam prejuízos e contingências ao cliente, e a si mesmo, na tentativa de trazer a melhor informação ou a prova da ocorrência da fraude.

Uma das fontes de obtenção de informações externas preferidas dos investigadores mais inexperientes é a escuta de telefone, ou "grampo". Entendemos ser importante explorar essa questão para estabelecer os problemas que este procedimento proporciona.

Obviamente, qualquer tipo de escuta, sem autorização judicial, é criminosa e, portanto, o autor e seus cúmplices serão enquadrados nos termos do Código de Processo Penal. Outro fator importante sobre a utilização dessa ferramenta, como instrumento de levantamento de informações, é sua pouca utilidade prática.

Se a escuta é realizada dentro da empresa, esse, provavelmente, será o último lugar em que o criminoso irá acertar os detalhes de suas transações. As empresas que possuem escuta de seus funcionários são obrigadas a informar ao colaborador que seu ramal está ou poderá estar sob escuta, e ele pode ou não autorizar tal procedimento. A escuta autorizada é mais comum em mesas de operação de Instituições Financeiras ou de grandes empresas. Nestes casos, o que se verifica é a utilização, por parte dos usuários, de um dialeto próprio, carregado de palavrões e conversas entrecortadas.

A única utilidade dessas escutas será estabelecer uma análise de ligações no tempo e correlacioná-las com as transações realizadas. Outro agravante, em termos de coleta de informações por meio da escuta autorizada,



é o tempo gasto para obter informações relevantes antes que alguém na empresa saiba que esse trabalho está sendo realizado.

Quanto às escutas não autorizadas, corre-se um alto risco de não obter as informações desejadas. Em primeiro lugar, a escuta realizada na residência ou no celular do suspeito, em muitos casos, traz informações irrelevantes e altamente onerosas. É preciso ter em mente que o criminoso, dependendo do estágio da fraude ou de sua capacidade de dissimulação, saberá desviar suas comunicações dos aparelhos telefônicos.

Atualmente, existe ainda a possibilidade de se utilizarem aparelhos sem registros nas companhias telefônicas, aparelho em nome de empresas, ou de terceiros desconhecidos pelo Contador Investigador de Fraudes.

Dentro do conceito de escutas não autorizadas, existe mais recentemente a preocupação de algumas empresas, e de seus colaboradores, quanto ao sigilo das informações contidas em computadores. Em países como a Alemanha, essas informações são consideradas sigilosas, e é considerado crime violá-las sem a autorização do autor ou Judicial.

Por outro lado, nos Estados Unidos da América, as informações contidas dentro de computadores da empresa são consideradas propriedade da empresa, e a qualquer momento podem ser verificadas pela auditoria ou por empresas contratadas para realizar investigações.

No Brasil, ainda não há Legislação específica que trate desse assunto, e cada empresa tem consultado seus advogados, quando necessário, para saber que rumo tomar nas investigações. Hoje em dia, acreditamos, tecnicamente, que, uma vez dentro do computador do usuário, a informação é privilegiada e sigilosa. Porém, se o mesmo gravar arquivos dentro do servidor ou do provedor da empresa, a informação torna-se imediatamente uma propriedade da empresa, que tem o livre arbítrio para examiná-la.

Como uma segunda fonte de informações externas, podemos citar os órgãos públicos. Os Foro Criminal, Cível, Trabalhista, tanto na esfera Estadual como na Federal, disponibilizam uma série de informações em relação a qualquer indivíduo ou Entidade por ele constituída. Em alguns casos, pode se

ter acesso a processos de Partilha de bens em divórcio, heranças ou sucessões.

Muitas vezes, processos judiciais estão carregados de informações sobre movimentação bancária, investimentos, bens móveis e imóveis que não são necessariamente divulgados pelas partes. Nos processos, ainda encontramos informações contábeis, perícias médicas ou técnicas que podem subsidiar parte das investigações que estão sendo conduzidas.

O departamento de trânsito, as Juntas Comerciais, os Cartórios de Registro de Imóveis, de Pessoa Jurídica ou de Protesto, o Banco Central do Brasil, e os órgãos de desenvolvimento regional (SUDAM, SUDENE, por exemplo) disponibilizam uma série de informações sobre a situação financeira de indivíduos ou empresas, que servirão de base às entrevistas, que serão conduzidas com as testemunhas ou com os suspeitos, durante as etapas da investigação.

Existem, também, empresas de “rating”, inteligência comercial ou de informações financeiras privadas que, sob contrato, oferecem dados a respeito de clientes, fornecedores, evolução de compras e vendas, de indivíduos ou de Entidades.

Outros instrumentos de coleta de informações externas incluem campanhas, entrevistas com vizinhos, com ex-colaboradores (de preferência subordinados), ex-cônjuges ou serviçais da casa ou do condomínio. A experiência nesse tipo de trabalho, por outro lado, vai dar ao Contador Investigador de Fraudes a verdadeira noção de quanto as pessoas que o rodeiam, em seu dia-a-dia, sabem dos seus hábitos e contatos.

A campanha é o método de coleta de investigação que tem por objetivo estabelecer um padrão de comportamento do suspeito. Este procedimento deve estar voltado para identificar e documentar os relacionamentos profissionais e pessoais do suspeito, seus hábitos de compra, suas preferências (esportivas, alimentares, sexuais, entre outros), sendo que tudo isso deve ser cruzado com as transações realizadas por ele dentro da empresa.

Não caberia neste trabalho acadêmico explorar todas as variedades, ameaças e oportunidades presentes nas campanhas. Entendemos que o Contador Investigador de Fraudes, na realidade, será apenas o gestor da investigação, sabendo apenas conduzir a sua equipe para os resultados propostos no seu planejamento. Talvez tenha sido essa falta de cuidado do gestor que criou um certo temor ao se investigarem indivíduos dentro das empresas. Para tanto, a recomendação é simples: o gestor da investigação deve ser alguém acostumado com a atividade empresarial e gerencial e não o “policia amigo”, ou o “meu vizinho federal”, ou o “meu tio aposentado do SNI”.

As entrevistas com pessoas próximas aos suspeitos devem ser conduzidas por profissionais experientes, para que o investigado não perceba o que se passa a sua volta. Embora ex-cônjuges tragam excelentes informações, eles também são a via mais frágil para comunicar que um determinado indivíduo está sob investigação. Uma das melhores experiências catalogadas durante a execução deste trabalho acadêmico foi a realizada por uma investigadora com a ex-esposa de um suspeito.

Ao invés de abordá-la diretamente, em sua residência ou trabalho, a investigadora marcou, para o mesmo horário do alvo da entrevista o seu corte de cabelo.

Chegando lá, começou a contar em alto e bom som, que seu ex-marido era um ladrão, corrupto e que todo dinheiro que tirava da empresa não fazia parte da sua pensão. Ouvindo a história, o alvo da entrevista passou a relatar o mesmo tipo de situação, indicando para investigadora todas as informações a respeito dos negócios obscuros do suspeito investigado.

Considerando-se todos esses aspectos, é muito difícil estabelecer um padrão de coletas de informações, sejam elas internas ou externas. Algumas alternativas são comuns, outras devem ser planejadas e executadas com todo o cuidado. Porém, o conceito que se cria é que a coleta de informações deve sempre estar focada para o objetivo da investigação.

As próximas etapas da investigação envolvem a avaliação de procedimentos e de controles internos da empresa. Abriremos item específico para abordar essa etapa e o seu impacto nos resultados da investigação. Em

termos de planejamento, deve o Contador Investigador de Fraudes apenas conhecer as fragilidades do sistema de controles e estabelecer procedimentos de avaliação que lhe permitam alcançar os objetivos estabelecidos.

Outra etapa da investigação que merece o devido cuidado do Contador Investigador de Fraudes durante o planejamento é a análise das transações sob suspeita. Em item específico deste trabalho, abordaremos essa questão, tanto do que deve ser analisado, como também o processo de certificar a validade do documento que teria dado suporte à transação irregular.

Finalmente, a etapa mais importante da investigação, e que deve ser devidamente planejada pelo Contador Investigador de Fraudes, é a condução de entrevistas. No item específico deste capítulo, veremos como uma boa entrevista, conduzida por um bom entrevistador, traz elementos inesperados e informações preciosas a respeito da conduta do suspeito.

Quanto ao planejamento em si, deve o Contador Investigador de Fraudes estabelecer a quantidade, a seqüência e a agenda das entrevistas que devem ser conduzidas. O conceito de quantidade como sendo o número de entrevistados e quantas entrevistas conduzir com cada um dos escolhidos. Não se deve perder tempo com testemunhas que não tragam informações relevantes ou que não tenham, durante as investigações, apresentado mudanças de comportamento. Por outro lado, não se deve limitar o número, com mínimos e máximos, de entrevistas com testemunhas que tragam informações ou com suspeitos que tragam contradições em seus depoimentos.

O planejamento da seqüência das entrevistas é importante para criar o ambiente propício à identificação do criminoso e de seus potenciais parceiros. No desenvolvimento do trabalho, tivemos contato com profissionais que planejaram a seqüência das entrevistas de tal modo que, ao final, quando era a vez do suspeito contribuir com elementos para investigação, na verdade, ele estava "desesperado" para confessar sua participação, tamanha a pressão psicológica sobre ele durante o desenvolvimento dos trabalhos.

Obviamente, não recomendamos esse procedimento como padrão e, principalmente, não deveria a empresa adotá-lo sem a prévia análise de advogados, para avaliar as potenciais conseqüências do mesmo.

Se o planejamento da seqüência das entrevistas é importante, o estabelecimento de uma agenda para que elas ocorram é primordial. Horas, dias ou semanas de diferença entre as entrevistas podem determinar o sucesso da investigação.

A última etapa do planejamento e execução de uma investigação está relacionada à apresentação do relatório. Assim como em outros itens, essa etapa terá tratamento específico a seguir.

O importante para o Contador Investigador de Fraudes, ao planejar sua investigação, é saber que tipo de relatório deve ser produzido, seus potenciais usuários e a freqüência de apresentação.

Obviamente, o tipo de relatório vai depender das informações obtidas e de como os usuários o utilizarão. Existem relatórios que podem ser utilizados como parecer em instrumentos processuais, relatórios confidenciais apenas para o cliente, ou Laudos Públicos, que são solicitados pelas Instâncias Decisórias do Judiciário.

Normalmente, quando solicitados por advogados ou pelo Poder Judiciário, os Relatórios de Investigação de Fraudes são apresentados ao final dos trabalhos, acompanhados, em alguns casos, de esclarecimentos, algum tempo depois de sua apresentação.

Os Relatórios de Investigação para clientes podem ser por escrito ou apresentados oralmente ao contratante, assim como ser sua freqüência indeterminada. Registramos casos de apresentação de relatórios intermediários diários, semanais, mensais, trimestrais e um relatório final, quando da conclusão dos trabalhos.

#### **4.2. Avaliação de procedimentos e controles internos**

Uma vez conhecidos os procedimentos e os controles internos estabelecidos, é necessário que se façam testes. No caso da investigação, esse teste não se realiza para sabermos se os controles são eficientes, seguros, ou suficientes para o perfil da empresa.

O que se busca são transações econômicas - financeiras documentadas e registradas de forma diferenciada de outras, e o porquê dessas ocorrências. Mais importante do que testar controles, para investigação, é necessário que se localizem contradições que serão avaliadas, para posterior utilização nas entrevistas a serem conduzidas com testemunhas e suspeitos.

Outro aspecto relevante da avaliação de procedimentos e controles internos é poder definir responsabilidades pelas transações econômicas - financeiras realizadas.

Os sistemas de contabilidade e de suporte às transações devem ser testados para auferir a qualidade dos seus controles. Um erro na identificação do responsável por crime pode custar a empresa acusadora prejuízos significativos, tanto sob o aspecto financeiro (por indenização ao prejudicado) como pelo aspecto de sua imagem perante a sociedade.

No trabalho de Maria Goreth M. A. Paula<sup>22</sup>, encontram-se em detalhes, todos os elementos inerentes aos trabalhos de avaliação aqui propostos, bem como todo o embasamento conceitual da Auditoria Interna.

---

<sup>22</sup> PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida, "*Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte tecnológico*", Dissertação de Mestrado FEA-USP, 1998.

### **4.3. Análise das transações econômicas - financeiras**

Consideramos análise das transações econômicas – financeiras, neste trabalho acadêmico, as transações criminosas realizadas por suspeitos com o objetivo de trazer benefícios pessoais e prejudicando a empresa empregadora e seus acionistas, ou concorrentes, ou credores.

A análise das transações econômicas - financeiras envolvem uma série de etapas, que serão apresentadas separadamente para uma melhor compreensão. Acreditamos que essa análise se completa quando levamos em consideração os registros contábeis sobre transações realizadas, as ligações individuais e comerciais, o histórico de comunicações e os acessos aos bancos de dados, bem como a identificação da movimentação do dinheiro, realizada pelo suspeito.

Uma vez conhecidos e avaliados os procedimentos e controles internos da empresa, o Contador Investigador de Fraudes deve passar a analisar se os registros contábeis das transações econômicas - financeiras estão obedecendo a esses parâmetros.

O Contador Investigador de Fraudes deve tomar cuidado, principalmente, com transações que são exceção à regra estabelecida pela normalidade das operações da empresa, ou ao que não se enquadra dentro da normalidade do conhecimento técnico contábil.

Dentre as inúmeras exceções de registros contábeis possíveis, selecionamos algumas das mais utilizadas pelos criminosos dentro das empresas:

*Débito – Bancos Conta Movimento – Banco A*

*Crédito – Banco Conta Movimento – Banco B*

*Histórico – Pagamento à fornecedor*

**Observação:** Esse lançamento é realizado, principalmente quando não há a devida conciliação das contas bancárias, ou quando a conta fornecedor é conciliada pela mesma pessoa que realiza os pagamentos. Esse lançamento também serviria para justificar recebimentos de clientes quando a respectiva conta é conciliada pela mesma pessoa responsável pelos recebimentos.

*Débito – Qualquer conta de ativo, exceto Bancos*

*Crédito – Clientes*

*Histórico – Recebimento de cliente*

**Observação:** Esse lançamento é realizado para ocultar recebimentos realizados pela empresa, sendo que, na maioria das vezes, prefere o criminoso registrá-lo em conta de cliente, em sub-conta diversa daquela da origem de venda. Também facilitam esse tipo de ação contas abertas, e não conciliadas, para registros de adiantamentos ou antecipações por parte de clientes.

*Débito – Fornecedores*

*Crédito – Qualquer conta de ativo/passivo, exceto Bancos*

*Histórico – Pagamento à fornecedor*

**Observação:** Assim como no caso da conta cliente, o criminoso registrará pagamentos a maior, duplicidade de pagamentos, ou pagamentos não autorizados, em contas que dificultem ou retardem os trabalhos de conciliação bancária.

*Débito – Fornecedores – Fornecedor A*

*Crédito – Banco Conta Movimento*

*Histórico – Pagamento à fornecedor B*

**Observação:** Esse lançamento é realizado, principalmente, para o inexperiente funcionário de conciliação bancária, que, ao ver o débito no extrato do banco, imediatamente o eliminará contra o cheque emitido. Funciona muito bem (sob a ótica do criminoso) para conciliações “automáticas”.



*Débito – Bancos Conta Movimento*

*Crédito – Clientes – Cliente A*

*Histórico – Recebimento de Cliente B*

**Observação:** Trata-se apenas da variação do lançamento anterior (para o lado de clientes), porém também pode ser realizado em meses diferentes e por valores iguais, assumindo o que os auditores internos costumam chamar de operações “bicicletas”.

Existem outras exceções que devem chamar à atenção do Contador Investigador de Fraudes:

- Débitos nas contas de venda;
- Créditos nas contas de estoque não relacionadas à apuração de resultados;
- Históricos com as palavras: estorno, ajustes, acertos, reclassificação ou transferências;
- Lançamentos de ajustes realizados no fim do ano e estornados no começo do ano subsequente;
- Lançamentos de ajustes realizados antes ou logo após as visitas de auditores independentes;
- Lançamentos à prejuízo por conta de inadimplência de clientes, sem que a conta estivesse conciliada à época dos fatos.

Atualmente, existem no mercado nacional e internacional programas de auditoria que realizam automaticamente esse trabalho de verificação de exceções. Essas ferramentas são imprescindíveis na realização de qualquer trabalho de investigação de fraudes em que suspeita recaia sobre transações econômicas - financeiras registradas nos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil da empresa.

Uma segunda análise que se faz sobre as informações registradas nos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil da empresa está voltada para os saldos das contas no tempo.

Consideram-se como inerentes à investigação de fraudes as análises Vertical e Horizontal, bem como a análise por índices. Em qualquer livro de análise de balanços, encontram-se descritas diversas formas de trabalhar e analisar os números das Demonstrações Contábeis. O importante neste trabalho é saber que essas análises não podem ser desprezadas e devem, se possível, ser comparadas com resultados obtidos em empresas do mesmo ramo de atividade e porte.

Uma vez concluída a análise das transações econômicas - financeiras sob investigação, devemos concentrar nossos esforços nas informações coletadas sobre o suspeito. Neste ponto, já devemos saber quem são seus familiares, se existem empresas constituídas ou administradas por ele, seu patrimônio aparente e escondido e os investimentos. Da empresa ainda podemos coletar informações a respeito de sua agenda, do histórico dos acessos aos bancos de dados e de comunicações externas.

Para se avaliar a existência ou não de recursos oriundos de fontes desconhecidas, a Association of Certified Fraud Examiners recomenda duas alternativas<sup>23</sup>. O primeiro método é se utilizar da evolução do crescimento dos ativos, como segue:

- (+) Ativo identificado (ano X1)**
- (-) Passivo identificado (ano X1)
- (=) Patrimônio do suspeito (ano X1)
- (-) Patrimônio do suspeito (ano X0)
- (=) Crescimento do Patrimônio
- (-) Despesas Conhecidas do Suspeitos
- (=) Patrimônio ajustado
- (-) Recursos de fontes conhecidas
- (=) Recursos de fontes desconhecidas**

---

<sup>23</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. "Fraud Examiners Manual", Second Edition, Volume II, Austin, Texas, 1993, págs. 3.212

O segundo método é partir dos gastos identificados para o suspeito e excluir suas aplicações em investimentos. Analiticamente, temos:

- (+) Gastos conhecidos
- (+) Aplicação em investimentos
- (=) Recursos a favor do suspeito no período
- (-) Recursos de fontes conhecidas
- (=) Recursos de fontes desconhecidas**

Em ambos os métodos, o que se espera, em casos de fraudes contra a empresa, é que os resultados sejam sempre muito superiores a zero. Porém o Contador Investigador de Fraudes deve estar preparado para lidar com suspeitos que saibam como esconder seus ativos ou aplicações.

Ao longo do desenvolvimento dos trabalhos catalogamos as formas clássicas de esconder ativos, sejam mediante notícias de jornal, ou de profissionais de auditoria ou de órgãos de fiscalização, ou sejam de experiências trocadas com outros profissionais de investigação.

Transferências para familiares ou "trustees" – por esse método, transferem-se bens, quotas ou ações de Entidades e recursos para nomes de familiares ou "laranjas".

Pré-pagamento de apólices de seguro resgatável – aqui, o criminoso alarga o prazo para recebimento dos benefícios, sendo que este método é só utilizado quando já se tem uma certa segurança financeira.

Pré-pagamento de cartões de crédito – este método é utilizado por pequenos fraudadores, que preferem não arriscar depositar em bancos o produto do seu crime.

Compra de traveller's Checks ou moeda estrangeira – neste caso, o fraudador sempre procurará um cofre de banco para manter seus bens longe de assaltos domésticos.

Aplicações em Corretoras e Distribuidoras – para fugir da quebra do sigilo bancário, algumas corretoras têm oferecido contas de aplicação e fundos de investimentos totalmente dissociados da atividade bancária.

Transferências para empresas em Paraísos Fiscais – esse método é preferido pelos grandes e médios criminosos, para esconder os recursos recebidos de suas atividades ilegais.

Pagamento de Indenização em litígios falsos – esse método pressupõe que o criminoso irá processar uma determinada empresa, e que esta não oferecerá defesa, tornando-se, assim, seu devedor de quantia fabulosa e aparentemente lícita.

Com o fim desse estágio da análise do suspeito, cabe ao Contador Investigador de Fraudes procurar correlacionar todos os bancos de dados disponíveis, os configurados oriundos da coleta das informações internas e os montados provenientes da coleta das informações externas.

A primeira tentativa do Contador Investigador de Fraudes será organizar os eventos, externos e internos, seus participantes e as transações econômicas - financeiras realizadas, em uma linha do tempo. Este tipo de análise pode trazer informações quanto a um determinado padrão de conduta do suspeito.

Assim, por exemplo, se um determinado colaborador da empresa "Beta": sempre no dia 22 de cada mês vai ao Restaurante Y ou Z, com o colaborador X (ou um de seus subordinados) do fornecedor A, e dentro de um período de 24 horas ele acessa de 12 a 15 vezes o banco de dados referente ao estoque e de contas a pagar, ligando de 5 a 6 vezes para a tesouraria, nas 36 horas subseqüentes, ele será visto entrando no mesmo banco, onde sempre realiza depósitos em dinheiro e, em seguida, adquire "travell's checks" e desce ao cofre da agência para clientes, consumindo, assim, sua hora de almoço (de acordo com o controle de acesso da empresa "Beta").

Desta organização simplificada, podemos começar a analisar alguns pontos: (i) o Restaurante Y ou Z é visitado pelo colaborador da "Beta" além do dia 22; (ii) o acesso ao banco de dados encontra-se dentro do padrão, se comparado com outros dias; (iii) as ligações para tesouraria são endereçadas à mesma pessoa; (iv) antes de realizar depósitos em dinheiro, o controle de acessos indica a entrada de visitantes do fornecedor A; e (v) existem vídeos registrando esses acessos para se saber se o visitante portava envelopes.

Como vemos, inúmeras informações ou pistas podem ser extraídas, correlacionando-se os diversos bancos de dados e cruzando seus resultados com outros sistemas de informação existentes na empresa.

Outros tipos de correlacionar bancos de dados podem incluir a utilização de dados estatísticos. Por exemplo: tomamos como variável dependente os saldos mensais da conta salários e determinamos sua correlação com o número de empregados, a média salarial do mesmo período ou as horas extras trabalhadas, para apurar a existência de possíveis funcionários fantasmas.

#### **4.4. Certificação de documentos de suporte**

A certificação de documentos de suporte é a prerrogativa que o Contador tem de, quando em processos judiciais, legitimar documentos conferindo-lhe fé pública. Essa prerrogativa pode ser estendida aos trabalhos de investigação, com os devidos cuidados éticos do Contador Investigador de Fraudes, considerando-se que alguns dos casos investigados estão, ou estarão, de alguma forma, sob a tutela do Poder Judiciário.

Outras questões, entretanto, surgem quando se lida com a certificação de documentos. O Professor Steve Albrecht expressou sua preocupação de que os Contadores Investigadores de Fraudes devem olhar “através” do documento<sup>24</sup>. Esse conceito significa que o Contador Investigador de Fraudes não deve se satisfazer com a presença ou a legitimidade do documento apresentado para uma determinada transação econômica – financeira. Na verdade, sua preocupação deve residir sobre a substância do documento apresentado, ou, em outras palavras, saber se este não apresenta inconsistências de sentido.

Por exemplo: o auditor, preocupado em certificar que a transação de transferência de gado da fazenda do sócio para a fazenda da empresa, que subsidiaria a integralização do aumento de capital, contentou-se com a apresentação da Nota Fiscal de Saída da Fazenda do Sócio e da Nota Fiscal de Entrada na fazenda da empresa. Ao olhar atentamente para os documentos, nota-se que mais de 30.000 cabeças de gado viajaram de Barretos (fazenda do sócio) a Campo Grande – MS (fazenda da empresa) em apenas 2 (dois) ??? dias. Se essa inconsistência não bastasse, a fazenda da empresa passa a ter mais de 40.000 cabeças, sem qualquer aumento em número de funcionários, principalmente veterinários, em gastos com vacinas ou ração. Ou seja, o auditor certificou a existência do gado que voa, não come e não fica doente!!!

---

<sup>24</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. “Cooking the books”, trecho de entrevista em vídeo, 1993

O tipo de erro cometido acima é muito comum, principalmente, quando se tem que lidar com a escassez de horas de trabalho, a falta de preparo do auditor responsável pela coleta das informações e como elas foram verificadas pelo supervisor dos trabalhos. Assim sendo, deve o Contador Investigador de Fraudes redobrar sua atenção durante a coleta de documentos.

Outra questão importante durante o desenvolvimento das investigações é manter a organização dos documentos coletados. A organização, desde o início dos trabalhos, garantirá uma transição tranquila entre as diversas fases da investigação. Em casos complexos de fraudes contra as empresas, uma boa organização deve incluir:

- A segregação de documentos, por suspeito ou por transação;
- Separar um documento “chave”, que servirá de acesso rápido aos outros documentos relacionados com o suspeito ou a transação;
- Documentos sem importância devem ser separados em arquivos secundários para eventual utilização em relatórios;
- Montar e documentar um banco de dados logo no início dos trabalhos, atualizando suas funções de acordo com as necessidades ou resultados da investigação;
- Um outro arquivo deve conter o fluxograma cronológico das informações e documentos coletados;
- Construir um arquivo de tarefas pendentes, se possível estabelecendo prioridades à medida que a investigação evolui.

A última questão que se coloca, quando do procedimento de certificação dos documentos de suporte, está relacionada a sua autenticidade. Neste ponto, a formação dos auditores e contadores está incrivelmente defasada para lidar com os crimes dentro das empresas.

Nos anos em que desenvolvemos este trabalho, realizamos palestras, participamos de encontros e reuniões com auditores e contadores, e os profissionais que declararam ter, alguma vez, participado de cursos de documentoscopia ou de grafotécnica não chega 0,5% do total de perquiridos.

Neste ponto, o Contador Investigador de Fraudes deve se ater às seguintes preocupações:

- Se a assinatura não parece ser natural (ou copiada, ou “scaneada”);
- O tipo de papel utilizado para o registro e documentação de uma determinada transação econômica – financeiras é diverso de outra subsequente;
- Existem diferentes tintas (coloração ou expressão) no preenchimento de um documento, por supostamente um indivíduo;
- Diferentes estilos de letras de impressão para o mesmo documento, justamente nos pontos questionáveis;
- Data de preparação do documento parece ser diversa do seu estado de conservação.

Uma vez identificada qualquer uma destas inconsistências, deve o Contador Investigador de Fraudes manter o documento em separado e em local seguro, para ser utilizado como subsídio às entrevistas e como elemento da formação de sua opinião quando da elaboração do relatório.

É importante ressaltar que não se exige do Contador Investigador de Fraudes que ele seja um especialista em análise de documentos ou de assinaturas. Porém, ele não pode deixar de estar atento a essas questões, principalmente, sabendo-se que, à medida que a informática avança, ela cria novas “ferramentas” para os criminosos agirem.

Uma vez citada a questão das tecnologias a serviço da fraude, não deve, em HIPÓTESE ALGUMA, o Contador Investigador de Fraudes se satisfazer com documentos que não sejam os originais. Os “scanners”, em conjunto com as copiadoras de última geração e os programas gráficos, têm produzido verdadeiras “obras de arte”.



Os peritos de documentos têm lidado, ultimamente, com extratos de bancos adulterados, que mais parecem ter saído da própria gráfica do banco, tamanha sua perfeição.

Assim sendo, não é de estranhar que, em breve, auditores e Contador Investigador de Fraudes estarão carregando, além de calculadoras, computadores e canetas, lanternas com luz infravermelha para visualizar marcas d'água ou hologramas em documentos contábeis.

#### 4.5. Levantamento de Hipóteses

O levantamento de hipóteses parte sempre do “pior cenário possível”. Uma vez oferecida uma denúncia, vamos trabalhar como se ela fosse verdadeira. Se a denúncia apresenta indícios de corrupção, quais seriam os elementos necessários para se comprovar que o ato realmente está ocorrendo?

Para testar a hipótese levantada, a melhor maneira é criar um cenário carregado de “e se..?”. Assim, para a situação anterior, teríamos:

- E se existir uma relação pessoal entre o comprador e o fornecedor?
- E se existirem favorecimentos nas tomadas de preço comandadas pelo comprador em benefício de alguns fornecedores?
- E se constatarmos aquisições de produtos acima da média de mercado com uma qualidade inferior?
- E se verificarmos constantes gastos acima do orçamento da área nas compras realizadas por aquele comprador?

Porém, nem sempre a hipótese testada se aplicará ao caso. Assim, o Contador Investigador de Fraudes deve rever as premissas estabelecidas e criar um novo cenário a ser testado.

Na figura IV.2, apresentamos uma seqüência lógica de eventos relacionados ao levantamento de hipóteses. Esse processo inicia-se com a denúncia ou a suspeita oferecida ao Contador Investigador de Fraudes.

Dos itens anteriores deste capítulo, vemos que o Contador Investigador de Fraudes passa a coletar informações internas e externas, avaliando a capacidade financeira do suspeito, para, em seguida, estabelecer suas relações pessoais e profissionais.

Em seguida, são testados os procedimentos e controles internos, de acordo com a hipótese levantada. Questões como: Quais são os controles internos normais? Houve algum momento em que esses controles não foram obedecidos? Quem são as pessoas envolvidas no processo? Houve mudanças de pessoas durante o período examinado?

A partir de então, são desenvolvidas as teorias sobre o crime que ocorreu. Quem poderia estar envolvido? O que poderia ter acontecido? Onde teriam sido registradas as transações econômicas – financeiras? Quando elas teriam ocorrido?

Outras questões que surgem referem-se à localização das evidências e saber quais delas comprovam a intenção do criminoso. É preciso saber se teria sido a fraude registrada nos livros, se existiriam evidências claras ou subjetivas (em que a prova se daria por indução), quem seriam as testemunhas, quantas teriam sido as ocorrências e se elas teriam se espalhado pela empresa.

Uma vez confirmadas as alegações ou a denúncia, é preciso revisar a teoria de fraude desenvolvida, preparando-se o fluxograma das ligações entre fatos, pessoas e transações econômicas - financeiras ao longo do tempo.

Finalmente, dentro da teoria da fraude, como parte do processo de levantamento de hipóteses, deve Contador Investigador de Fraudes determinar quais seriam as alegações de defesa que o suspeito irá levantar. Nesses casos, é bom estar preparado para rebater casos de heranças, prêmios em jogos ou sorteios, trabalho do cônjuge, sociedade com amigos, entre outros.

Se, mesmo assim, as evidências de que um crime ocorreu, ou estaria ocorrendo, deve o Contador Investigador de Fraudes prosseguir com a separação dos documentos relevantes, a condução de entrevistas e a redação do relatório da investigação.

#### **4.6. Entrevistas com testemunhas e suspeitos**

O procedimento de conduzir entrevistas é, sem dúvida nenhuma, o grande diferencial do trabalho de investigação de fraudes. Este procedimento, se bem aplicado, traz resultados inesperados no entendimento do funcionamento do crime, e de como o Contador Investigador de Fraudes vai buscar as evidências necessárias para comprová-lo.

Em primeiro lugar, o Contador Investigador de Fraudes deve estar ciente de que qualquer tipo de admissão que o suspeito faça em sua presença tem pouca utilidade. Assim, **A ENTREVISTA NÃO É PARA O SUSPEITO CONFESSAR QUE COMETEU UM CRIME.**

Portanto, diante da admissão, o Contador Investigador de Fraudes deve se controlar, procurando coletar e documentar os fatos que servirão para a empresa buscar os meios legais para reaver seus direitos.

As sugestões e experiências que passaremos a seguir são resultados de diversos treinamentos que fizemos com ex-agentes do Federal Board of Investigation, da Scotland Yard e da Polícia Civil de São Paulo, bem como da revisão da bibliografia básica juntada neste trabalho acadêmico e da contribuição de vários auditores internos e advogados, que dividiram suas experiências durante os cursos e palestras, que realizamos ao longo destes últimos 4 (quatro) anos, divulgando esta metodologia de trabalho.

A primeira preocupação do Contador Investigador de Fraudes deve ser quanto ao ambiente da entrevista e de quem deve participar. A entrevista deveria se realizar, de preferência, dentro do ambiente da empresa, em uma sala de reunião ou em outra sala em que não haja a possibilidade de interrupção dos trabalhos.

É sempre recomendável a presença de dois entrevistadores, sendo que um deveria ter um comportamento diverso do outro. Nos meios policiais diz-se que um seria o “bom” e o outro o “mau”, assim, o suspeito se sentiria à vontade

em se "abrir" com uma determinada pessoa em detrimento do outro entrevistador.

Em entrevistas com mulheres, é recomendável a presença de, pelo menos, uma mulher dentro da sala. Primeiro, para evitar questões de assédio sexual para o Contador Investigador de Fraudes que conduz a entrevista. E, em segundo lugar, como acreditam as próprias investigadoras, porque não há nada melhor do que uma mulher, para "sentir" que uma outra estaria mentindo.

Outra questão importante é quanto à distribuição dos móveis na sala. É recomendável que, entre o entrevistado e o entrevistador, não haja qualquer obstáculo, sendo o contato direto, e o corpo do entrevistado visível. Lápis, canetas e quaisquer outros objetos perfurantes devem estar em gavetas ou fora do alcance rápido do entrevistado/suspeito para evitar acidentes desagradáveis. O segundo entrevistador, aquele que é o lado "mau", pode circular pela sala, entrar e sair, de acordo com o ritmo da entrevista.

O Contador Investigador de Fraudes deve conhecer os direitos do entrevistado e respeitá-los, se questionado. Ele não é obrigado a responder às perguntas que o incriminem, ele tem o Direito de ser assistido por um advogado, ele pode interromper, quando bem entender, a entrevista que está sendo conduzida. Cabe ao Contador Investigador de Fraudes gerenciar essas situações para tirar o melhor proveito possível dos fatos.

Mas quais seriam as características de uma boa entrevista? E de um bom entrevistador? A Association of Certified Fraud Examiners enumera essas qualidades no seu "Fraud Examiners Manual"<sup>25</sup>.

Uma boa entrevista deve ser completa, pertinente, objetiva e atual. Uma entrevista completa é considerada aquela em que o entrevistador gasta o tempo necessário para obter as informações mais profundas sobre os fatos relevantes sob investigação. Assim, o Contador Investigador de Fraudes deve se planejar para ficar um longo período de tempo fora do escritório, de casa, ou longe de sua equipe de trabalho, para se concentrar nas entrevistas que irá conduzir.

---

<sup>25</sup> ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, "Fraud Examiners Manual", Second Edition, Volume II, Austin, Texas, 1993, págs. 3.401 a 3.408

A entrevista pertinente é aquela em que o Contador Investigador de Fraudes sabe excluir aspectos irrelevantes sobre os fatos ou sobre o suspeito, e auxilia o entrevistado a se concentrar nos pontos que seriam relevantes.

Em muitos casos, essas entrevistas tornam-se oportunidades dos colaboradores reclamarem de suas condições de trabalho e do quanto a empresa e seus gestores têm sido injustos. Nessas situações, o Contador Investigador de Fraudes deve saber conduzir os trabalhos para o objetivo da investigação, sem deixar que o entrevistado repita inúmeras vezes os mesmos pontos.

A entrevista objetiva é aquela em que o Contador Investigador de Fraudes determina com exatidão o escopo das transações econômicas – financeiras, e dos procedimentos e controles internos relacionados a elas, que precisam ser questionadas. O entrevistado deve se limitar a responder sobre sua área de atuação e das transações das quais teria participado ou tido conhecimento.

A entrevista atual é aquela que é conduzida pelo Contador Investigador de Fraudes dentro de prazo razoável para que os entrevistados se lembrem dos fatos. É muito comum empresas começarem a investigar fatos, que já eram de seu conhecimento ou suspeita, depois de meses da ocorrência ou comunicação. O momento em que a entrevista é conduzida é primordial, se o objetivo é identificar fraudes em andamento.

O Contador Investigador de Fraudes considerado um **bom entrevistador** é aquele que aparenta ser uma “pessoa comum”, um bom ouvinte, que demonstra senso de justiça, que trabalha informalmente, que não interrompe respostas, que projeta uma imagem de profissionalismo, e, principalmente, não demonstra medo ou tensão durante os trabalhos.

Ser uma “pessoa comum” é possuir a habilidade para conversar com qualquer tipo de indivíduo, seja ele o colaborador responsável pelo recebimento de matérias primas (com 1º grau completo e sotaque nordestino), o contínuo do escritório (amante de esportes radicais e vídeo games), o gerente de compras (com formação universitária e amante de músicas sertanejas) ou o diretor financeiro (com MBA obtido em Harvard).

Obviamente, não há uma fórmula para o Contador Investigador de Fraudes adquirir essa qualidade. Porém, ele pode se preparar para entrevistar cada uma destas pessoas lendo as mais variadas publicações e estilos de revistas e livros, assistir a programas populares na televisão ou ler as mesmas notícias veiculadas por jornais "eruditos" e seu contraponto "popular".

O Contador Investigador de Fraudes que pode ser considerado um bom ouvinte tem a paciência necessária para ouvir as explicações e colocações do entrevistado como se fosse um psicólogo. Sabendo pontuar o diálogo no momento adequado, demonstrando ao seu interlocutor que está atento às suas palavras.

Demonstrar senso de justiça durante uma entrevista é não se postar como o Juiz ao proferir uma sentença. A situação que se coloca é aquela quando o suspeito admite que cometeu a fraude e lhe pergunta o que irá acontecer. O Contador Investigador de Fraudes deve sugerir ao entrevistado que não cabe a ele, e talvez nem à empresa, julgá-lo. Porém, deve comunicarlhe que um relatório será produzido a partir dos fatos e documentos levantados e que os advogados da empresa conduzirão o processo a partir daquele ponto.

O Contador Investigador de Fraudes que trabalha informalmente é aquele que não se utiliza da sua condição para "arrancar" as informações que deseja. Utilizar-se do poder dentro da empresa, ou que a empresa lhe concedeu, pode prejudicar o andamento dos trabalhos e as entrevistas subseqüentes, inclusive, em outras circunstâncias.

Não interromper respostas dos entrevistados, principalmente, com suas conclusões, é uma das melhores qualidades de um bom entrevistador. É muito comum selecionarmos uma determinada transação econômica – financeira que consideramos legítima e, ao questionarmos o entrevistado sobre ela, este se atrapalhar e assim responder com nossas conclusões. Se isso ocorrer, na verdade, poderemos estar diante de um erro de julgamento, na avaliação das transações econômicas – financeiras, e quando o suspeito estava prestes a admitir, ele ser "salvo" pela conclusão equivocada do Contador Investigador de Fraudes, durante a entrevista.

O Contador Investigador de Fraudes que projeta imagem de profissionalismo, na verdade, está obedecendo a todas as premissas anteriores e a que vem a seguir. Uma vez projetada essa imagem, o profissional está apto a entrevistar todos os envolvidos na denúncia, com grandes chances de obter sucesso.

Finalmente, o conceito de não demonstrar medo ou tensão durante uma entrevista, não necessariamente, está voltado para a questão de segurança pessoal do Contador Investigador de Fraudes, embora em alguns casos deve se pensar na possibilidade. Também é importante que o profissional se abstenha de demonstrar qualquer preconceito sobre as alegações do suspeito, por mais que a mensagem possa ser chocante.

Esse preparo, infelizmente, vem com a prática de inúmeras entrevistas, ou com a oportunidade de assistir ou servir como jurado nas seções de júri do fórum criminal. Outra alternativa para adquirir tal aprendizado, seria assistir a interrogatórios em delegacias ou conversar com criminosos, especialmente, falsários ou estelionatários em presídios ou cadeias públicas.

Ciente, então, das características de uma boa entrevista e de um bom entrevistador, podemos agora explorar os **elementos de uma conversação**. Tendo em vista que uma entrevista pode ser considerada uma conversação estruturada por um dos participantes.

Em qualquer diálogo, o que as partes buscam é expressar da melhor maneira possível suas preferências, opiniões ou sentimentos. A entrevista não pode ser diferente. O Contador Investigador de Fraudes deve deixar sua testemunha ou suspeito expressar-se da maneira como ele bem entende.

Outro elemento que deve ser utilizado durante as entrevistas é a persuasão, principalmente, em momentos em que o Contador Investigador de Fraudes entender que o entrevistado está na eminência de cooperar ou admitir sua participação nos fatos. Pode, o entrevistador, se utilizar desta ferramenta duas ou três vezes sob o mesmo argumento, porém ultrapassar este número pode colocar em risco a confiança conquistada até aquele momento.

Fazer com que os entrevistados sintam-se a vontade durante o desenvolvimento da conversação é extremamente importante. A característica



de uma função de terapia de regressão de fatos, para posterior reflexão do entrevistado, está presente como em qualquer seção de psicanálise. Um Contador Investigador de Fraudes preparado saberá lidar muito bem com esse elemento, se desenvolver algum estudo na área da psicologia.

Qualquer conversa, assim como uma entrevista, apresenta uma espécie de ritual, sendo que este deve ser cumprido. Começamos uma entrevista com um sorriso e um “bom dia”, encerramos a conversa com um aperto de mão e um “obrigado pela ajuda”. Esses e outros movimentos durante a entrevista constituem o seu ritual.

A troca de informação é base de qualquer conversação, assim como de uma entrevista, sabendo que o Contador Investigador de Fraudes deverá dosar muito bem o quanto ceder e o que capturar do entrevistado.

Como qualquer entrevista está carregada de elementos de conversação, pode se considerar, dentro desse contexto, também, a existência de **inibidores e facilitadores** da comunicação.

Entre os inibidores de uma entrevista, está a capacidade do entrevistador convencer o entrevistado a investir tempo no procedimento. Sempre surgem, no dia-a-dia da empresa, fatos relacionados a afazeres, ligações, ou outros assuntos que atraiam mais a atenção do entrevistado do que passar alguns minutos, ou até horas, com o Contador Investigador de Fraudes.

Outro fator que pode inibir o desenvolvimento da entrevista é o entrevistado sentir que seu ego está sob ameaça, pela percepção de que sua auto-estima está sendo prejudicada. Esta ameaça pode surgir de três maneiras:

- Repressão – não no sentido de temer uma repressão do entrevistador, mas, sim, perceber que seu auto-engano foi descoberto. Muitas vezes, estelionatários ou falsários têm seu próprio código de ética e moral, que, invariavelmente, difere, em muito, do aceito pela sociedade.

- Desaprovação – no sentido do entrevistado não dividir com o Contador Investigador de Fraudes seu conhecimento sobre os fatos por temer a reação dele diante da resposta.
- Perda de “status” – qualquer informação é poder, e dividir com alguém pode significar que o entrevistado pode perder seu bem mais precioso.

Outro inibidor dentro de uma entrevista pode ser a questão de valores do entrevistado. Existem coisas que um homem não fala a uma mulher e vice-versa; coisas que alunos não falam a professores; coisas que médicos não falam a pacientes, entre outros. Cabe ao Contador Investigador de Fraudes identificar esse inibidor a tempo e tentar trocar o entrevistador para lhe oferecer a devida segurança.

Uma entrevista pode ser interrompida se o Contador Investigador de Fraudes, ao questionar o interlocutor, trazer a ele lembranças de um trauma. Esse inibidor é muito comum quando lidamos com sentimentos desagradáveis associados com experiências estressantes.

Um freqüente inibidor de qualquer entrevista é a possibilidade de se lidar com a falta de lembrança do entrevistado quanto a algumas transações econômicas - financeiras que ele realizou no passado. Pode haver confusões cronológicas relacionadas à ordem de datas, ou de inferências, que são aquelas relacionadas à incapacidade do entrevistado de exemplificar uma determinada ação, ou sua dificuldade, ao ser apresentado um exemplo, trazê-lo à realidade de suas tarefas dentro da empresa.

Finalmente, o último inibidor de uma entrevista pode ser o comportamento inconsciente do entrevistado perante uma determinada situação apresentada a ele. Neste ponto, podem se intensificar os sinais verbais e não verbais que veremos na seqüência.

Entre os facilitadores de conversação, destaca-se, em primeiro lugar, a capacidade do Contador Investigador de Fraudes de preencher as expectativas do entrevistado. É preciso saber dosar perguntas com pedidos de ajuda. O entrevistador deve buscar mais a “cooperação” do que respostas para suas

perguntas. Acreditamos que não haja exemplo maior do que o auditor passar o seu "check list" para o interlocutor e marcar as respostas. Esse procedimento dificilmente trará informações de que alguma transação econômica – financeira está incorretamente registrada nos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil da empresa.

O reconhecimento, por parte do Contador Investigador de Fraudes, de qualquer contribuição do entrevistado vai incentivá-lo a trazer mais informações no decorrer da entrevista. É preciso ir dosando, ao longo do processo de conversação, esse reconhecimento. Para exemplificar, existe uma passagem que catalogamos em interrogatórios, em que o policial falava: - "Cara é muito legal o que você inventou! Mas, como é que você convencia os otários?". Nada melhor para um fraudador do que ele ser reconhecido como extremamente inteligente.

Outro facilitador da conversação é chamar o entrevistado a responder pelo bom senso. Embora seus valores sejam diferentes daqueles aceitos pela sociedade, pode o Contador Investigador de Fraudes alegar os prejuízos que o criminoso tem causado às pessoas que ele respeita e considera dentro ou fora da empresa.

O Contador Investigador de Fraudes deve ter uma atitude simpática, o que difere um pouco do reconhecimento. O entrevistador precisa saber dividir, quando em busca das informações, as alegrias, tristezas e esperanças do entrevistado.

O Contador Investigador de Fraudes pode fazer com que a entrevista obtenha melhores resultados, se perceber que seu interlocutor está em busca de novas experiências e, principalmente, entendeu que aquela entrevista pode ser uma boa oportunidade para aprender. Esse tipo de facilitador aparece especialmente com colaboradores mais jovens ou executivos em ascensão.

Toda entrevista tem, pelo menos, cinco **tipos básicos de questões**: introdutórias, informacionais, de avaliação, de fechamento e de admissão. Foi interessante pesquisar que as estruturas de entrevistas podem ser encontradas em livros de recursos humanos, de psicologia, de jornalismo, de direito e, até, em livros classificados como de auto-ajuda.

As questões introdutórias têm dois objetivos básicos: esclarecer os objetivos da entrevista e obter a cooperação do entrevistado. Esses objetivos são atingidos em pequenos passos, afinal, um bom começo é primordial para a seqüência dos trabalhos.

Assim sendo, a entrevista deve se iniciar com a apresentação do Contador Investigador de Fraudes de forma natural e espontânea. É preciso evitar colocar títulos (- meu nome é Doutor X, ou - caso você não me conheça sou o professor A) e funções (- sou sócio da A, ou – sou consultor chefe da B) desempenhadas.

Em seguida, busca-se a harmonia entre as partes, procurando dividir preferências ou conhecimentos comuns (futebol, vinhos, pescaria). É preciso, obviamente, que o Contador Investigador de Fraudes já tenha em mãos essas informações antes de iniciar os trabalhos. Porém, deve medir até quando esse assunto será tratado, para não se perder o objetivo do trabalho.

Uma vez obtida a harmonia, sob algum aspecto, deve se estabelecer o tema da entrevista. Se isso não ocorrer, nesse momento, o interlocutor pode se questionar a respeito da utilidade do tempo que ele está investindo na entrevista. É o momento, também, do Contador Investigador de Fraudes começar a observar as reações do entrevistado, em busca de indícios verbais e não verbais de comportamento para as perguntas realizadas.

Uma vez estabelecido o tema, ele precisa ter um desenvolvimento indireto, inicialmente, com os objetivos da entrevista. É o momento de não dizer toda a verdade, porém dando o máximo de informação ao entrevistado. Um exemplo desse desenvolvimento pode ser: “- Caro A, eu estou realizando um trabalho e preciso da sua ajuda. Será que você poderia ceder alguns poucos minutos para falarmos a respeito?”

Conhecendo-se os passos, é necessário que haja uma metodologia para que se cumpram os seus objetivos iniciais quando de uma entrevista. Em primeiro lugar, deve haver um contato físico, limitado, nesses casos, a um breve e consistente aperto de mãos. Não se deve entrevistar mais de uma pessoa ao mesmo tempo, evitando que os entrevistados se inibam entre si. A

privacidade da sala, do que se escutou, garante a credibilidade do trabalho para entrevistas futuras.

Nesta parte introdutória, devem se evitar questões sensíveis à maioria das pessoas que trabalham para empresas. Ao invés de falar em investigação, auditoria, entrevista ou fraude, o Contador Investigador de Fraudes deverá utilizar expressões como “pesquisa”, “revisão”, “perguntar algumas coisas” ou “problemas com documentos”.

É mais importante, nesse momento, conseguir o compromisso da testemunha, ou suspeito, em cooperar com seu trabalho, para, então, passar a uma etapa de transição em que o entrevistador procura por questões mais complexas, mas sem demonstrar muita preocupação. Por exemplo:

*“- É pura rotina, na verdade. Eu fui contratado para rever alguns procedimentos e eu pensei que você pudesse ser a pessoa indicada para se fazer algumas perguntas. Você teria alguns minutos?”*

Essa transição deve ser obtida pela concordância constante do entrevistado com o Contador Investigador de Fraudes. Como por exemplo:

*“- Tudo bem para você?”*

*“- Você pode me ajudar?”*

*“- Que tal?”*

Após a transição, a entrevista parte para as questões informacionais, quando se busca obter informações e evidências sobre os fatos investigados. A maioria das perguntas a serem feitas dentro de uma entrevista se encaixa nesse momento. As perguntas podem inserir dúvidas quanto:

- Ao entendimento do sistema contábil e de registro nos Livros Obrigatórios de Escrituração Mercantil;
- Aos documentos e como eles são arquivados;
- Ao funcionamento do negócio ou da unidade e de seus sistemas de suporte;

- Aos empregos ou posições anteriores do entrevistado.

No desenvolvimento dessa etapa, podem ser feitas questões abertas, compreendendo aquelas que não aceitam respostas tipo “sim” ou “não”. Por exemplo:

*“- Você poderia me descrever como funciona o sistema de contas a pagar?”*

*“- Por favor descreva as tarefas do seu trabalho.”*

*“- O que você acha das transações que eu lhe descrevi?”*

Pode-se, também, optar por questões fechadas, ou seja, aquelas que admitem “sim” ou “não” como resposta. Por exemplo:

*“- A nota fiscal de entrada é acompanhada da via rosa?”*

*“- Você trabalhou no almoxarifado antes de vir para área de compras?”*

Por último podem se fazer questões direcionadas, cuja resposta hipoteticamente encontra-se na pergunta. Por exemplo:

*“- Então não houve mudanças de procedimentos desde o semestre passado?”*

*“- Você foi transferido de compras, não é verdade?”*

*“- Você também recebeu dinheiro de esculturas que você vende?”*

Existem outros tipos de questões que podem ser incluídas nessa fase. Entre elas, destacam-se as questões com dupla negativa, questões complexas e as chamadas questões seqüenciais. Todas elas devem obedecer a uma metodologia própria da fase informacional da entrevista.

Deve o Contador Investigador de Fraudes, que passou facilmente pela fase de transição, começar com perguntas para que o entrevistado fale um pouco de si mesmo e do trabalho que desempenha na empresa. É preciso que o entrevistador passe a observar o comportamento verbal e não-verbal do entrevistado, tendo em vista que ele já teria conhecimento das respostas a

serem oferecidas. Portanto, quando se inicia esta fase não se deve começar com perguntas direcionadas.

Em seguida, deve se procurar fazer cuidadosamente perguntas mais sensíveis. Por exemplo:

*“- Por favor, diga-me onde a empresa poderia perder dinheiro nesta transação?”*

*“- Você não acha que esse procedimento deixa a empresa vulnerável a abusos de algumas pessoas?”*

É nesse momento que o Contador Investigador de Fraudes pode ter que lidar com a resistência, ou com pessoas difíceis. Será o momento de surgirem, por parte do entrevistado, esquecimentos, a intenção de não se envolver com o problema levantado e a possibilidade de ele achar que o Contador Investigador de Fraudes o está acusando de alguma atitude ou decisão que ele não tomou.

Se esse momento surgir, é hora de partir para as questões de avaliação. Essas questões são necessárias para avaliar, pelo comportamento verbal e não-verbal do entrevistado, se ele está mentindo ou não. A mesma tipologia de questões abordadas na fase informacional podem ser aplicadas.

**São indícios verbais:**

- Mudança no ritmo e na altura da voz – é comum presenciarmos, em entrevistas, suspeitos começarem a responder rapidamente e bem alto e, mediante a questões sensíveis, passarem a responder vagorosamente, ou em tom mais baixo;
- Repete a pergunta – esse procedimento, na verdade, é uma estratégia do suspeito para ganhar tempo de achar uma resposta para pergunta;
- Comentários a respeito do ambiente – ao se sentir acuado, o suspeito procura questionar sobre o funcionamento do ar-condicionado, ou da falta de um copo de água;

- Memória seletiva – o suspeito lembra-se de fatos irrelevantes com clareza, mas se “esquece” de transações importantíssimas realizadas pela sua área no mês anterior à entrevista;
- Pedem desculpas – o suspeito pede ao Contador Investigador de Fraudes para que não repare em algum comportamento alterado durante a entrevista, como por exemplo: “- olha me perdoe se eu comecei a tremer as mãos, é que na verdade sem um cigarro eu fico meio intranquilo”;
- Usam de expressões de credibilidade – para dar legitimidade a uma falsa resposta ou explicação, ela vem acompanhada de expressões como: “- Honestamente eu...”, “- Francamente,...”, “- Para lhe dizer a verdade...”, ou ainda, em casos extremos, “- Eu juro por Deus que,....”;
- Pedem verificações – na seqüência do indício anterior, o suspeito passará a responder: “- Verifique se na minha família alguém é ladrão!”, ou “- Fale com meus amigos, eles me conhecem há anos!”;
- Responde com perguntas – ao invés de buscar respostas para as perguntas, o suspeito passa a questionar o Contador Investigador de Fraudes, como, por exemplo: “- Por que eu faria uma coisa destas?”;
- Inclusão de grau respeitoso – o entrevistado passa a se dirigir ao Contador Investigador de Fraudes com expressões mais elevadas, indo de Senhor até Doutor, quando, no início dos trabalhos, se estabeleceu um tratamento igualitário entre as partes;
- Enfraquece alegações de inocência – pessoas honestas ficam extremamente irritadas mediante sucessiva exposição de sua credibilidade, enquanto criminosos vão enfraquecendo suas alegações até que, em alguns casos, emudecem;



- Nega citando detalhes – o criminoso na verdade responderá algo como: “- Não levei nem R\$ 15.000,00 na operação de 27 de dezembro com a empresa A”;
- Crimes são “leves” – nestes casos, os indícios aparecem em novas definições para falsificar ou roubar, tais como: “copiar” ou “tomar emprestado”;
- Não indicará envolvidos – por mais que este indício possa ser aplicado aos honestos e desonestos, o suspeito, mesmo sob forte pressão, não indicará qualquer outra pessoa que esteja envolvida;
- Atitudes tolerantes – se o Contador Investigador de Fraudes questionar sobre as ações que a empresa deve tomar ao se constatar a participação de um colaborador em crimes como os descritos, muito provavelmente, o indício será obtido por meio de variantes da resposta: “- Pode ser que o cara estava com problemas e uma segunda chance deve ser dada”;
- Reluta para terminar – sabendo que pode estar em uma péssima situação, o suspeito tentará de todas as formas convencer o Contador Investigador de Fraudes de que sua teoria está incorreta;
- Responde rindo – diante de questões sensíveis, indivíduos podem liberar adrenalina fazendo com que seu nível de estresse aumente, tornando um leve sorriso inevitável. Por outro lado, o suspeito estará diante do momento em que sua “grande idéia” foi descoberta e ele pode querer que o Contador Investigador de Fraudes o considere tão genial quanto ele acha que é.

#### **São indícios não-verbais:**

- Mudança de postura – quando pressionado ou incomodado com o rumo das questões, o suspeito procurará uma posição “mais confortável” para se sentar;

- Respostas anatômicas – o entrevistado passa por transformações durante a entrevista, tais como: perda de ar, o rosto muda de tonalidade, começa a tremer ou a suar;
- Ilustrações manuais – o suspeito que mais parecia um “italiano” conversando em um bar, passa a se comportar como um “inglês” jogando xadrez mediante a mudança de rumo da entrevista;
- Mãos na boca – sinal clássico, nas mais diferentes bibliografias sobre o tema, de alguém que está mentindo;
- Manipuladores – com a pressão aumentando, é comum ver os suspeitos manipularem objetos: abrir e fechar óculos, girar a aliança entre os dedos, pegar a corrente do pescoço, entre outros;
- Cruzar os braços – outra clássica atitude de proteção para situações desconfortáveis;
- Olhar casualmente documentos – embora saiba ser impossível certificar que o trabalho do Contador Investigador de Fraudes está incorreto, o suspeito folheia rapidamente a documentação, sem apontar onde.

Na seqüência da entrevista, encontram-se as questões de admissão, voltadas especialmente para dois objetivos: (a) inocentar testemunhas; e (b) encorajar suspeitos a admitir a culpa.

O importante, nessa fase da entrevista, é saber fazer a pergunta de maneira que o suspeito não estrague todo um trabalho realizado, e isto vai depender exclusivamente da habilidade do Contador Investigador de Fraudes para se atingir esse objetivo.

Portanto, deve se evitar que essa fase tenha perguntas como:

*“- Nós temos razões para acreditar que você ....”*

*“- Nós achamos que você poderia ter...”*

*“- Você não acha que eu estou certo quando...”*

O mais correto para esse estágio é estar firme e convicto do quanto perquirido, com questões como:

*“- Nossa investigação apurou claramente que você...”*

*“- Conduzimos uma investigação e você é claramente a única pessoa que não conseguimos eliminar como sendo o responsável...”*

É importante ressaltar, mais uma vez, que, mesmo que o suspeito admita sua participação nos atos ilícitos apurados, deve o Contador Investigador de Fraudes se concentrar nos fatos, documentos e nas transações econômicas - financeiras que comprovem a ocorrência da fraude. A admissão do suspeito só vale quando admitida perante o juízo, mas as provas que estão sob a responsabilidade do Contador Investigador de Fraudes devem convencer o Juízo de que as alegações de inocência são indevidas.

Finalmente, dentro da tipologia de questões encontramos, as questões de fechamento, que tem por objetivo confirmar os dados e as informações recebidas ou descobertas, bem como buscar pela cooperação novas evidências, mantendo a empatia com o entrevistado.

#### **4.7. Elaboração de Relatórios**

O relatório de investigação de fraudes pode ter diversas utilidades, e para cada um dos seus usuários deve ser produzida uma versão especial. Entendemos que os usuários desses relatórios podem ser os acionistas ou gestores de uma Entidade, os advogados que a representam, os órgãos de repressão ao crime (Ministério Público e as Polícias) e o Judiciário em suas diversas instâncias decisórias.

Para a Entidade, deve ser relatado de forma circunstancial todo o trabalho que foi desenvolvido e os resultados obtidos, porém o relatório deve ser específico o suficiente para que não tome muito tempo do leitor, às voltas com outras decisões dentro da empresa. Anexos e quadros podem ser evitados ou resumidos para facilitar o entendimento de pessoas não afeitas ao universo da investigação de fraudes.

Como o cliente, foi provavelmente, o contratante, é preciso dividir o relatório em capítulos. O primeiro tratando da origem da denúncia e de como ela teria chegado ao Contador Investigador de Fraudes. O segundo capítulo, voltado para as tarefas planejadas e as contratadas e como esse processo se realizou, seguindo-se um novo capítulo onde são apontados todos fatos, documentos e informações apuradas. Um último capítulo tratará das conclusões (se houve ou não o crime, e se o suspeito indicado é o responsável) e sugestões, para que a empresa evite novas ocorrências no futuro.

Para o advogado da empresa, deve ser preparada uma série de informações em aberto, para que ele trace a melhor estratégia para recuperar os ativos que, por ventura, possam ter sido apropriados indebitamente pelo fraudador e identificados pelo Contador Investigador de Fraudes durante os exames.

Um parecer que atenda à estratégia processual escolhida pelo advogado poderia ser juntado com a inicial, contra a apresentação da contestação, ou até mesmo somente quando da juntada de um Laudo Pericial Contábil.

O Ministério Público e a Polícia possuem seus próprios especialistas na área de combate ao crime contra as empresas, porém eles podem se subsidiar das informações preparadas pelo Contador Investigador de Fraudes contratado pela empresa vítima, para se posicionar perante os crimes cometidos.

Uma vez oferecido o relatório aos órgãos de repressão, é muito provável que a empresa perca a autonomia dos rumos que poderão ser dados ao processo.

O relatório que será apresentado às instâncias decisórias do judiciário pode vir sob a forma de um Laudo ou de um Parecer Pericial Contábil. Em ambos os casos, a forma e a metodologia de elaboração encontram-se descritas na Norma Brasileira de Contabilidade NBC T – 13, de 21 de outubro de 1999.

## 5 – A PREVENÇÃO DE FRAUDES E MINIMIZAÇÃO DE PERDAS

### 5.1. Ética nos negócios – o exemplo que vem dos gestores

O primeiro passo que as empresas deveriam tomar para prevenir fraudes, é, sem dúvida, rever seus princípios éticos ao realizar negócios. Se nos lembrarmos de uma das alegações dos criminosos para justificar a fraude, ela estava centrada no fato de que os mesmos se espelham em seus chefes/líderes.

Assim sendo, a empresa deve estabelecer princípios éticos de conduta e fazer com que seus colaboradores saibam quais são eles. É importante lembrar que não existem princípios éticos para transações econômicas - financeiras de compras, outros para vendas, ou outros para o tratamento das questões de Recursos Humanos e divulgação de resultados.

Portanto, para evitar que seus compradores sejam corrompidos pelos fornecedores, o gestor não pode incentivar os seus vendedores a oferecer “noitadas” aos compradores de seus clientes.

É incrível o número de ocorrências registradas relacionadas a colaboradores de empresas, que se “apropriam indebitamente” do caixa “dois” de empresas. E que não se pense que essas ocorrências ocorrem apenas em pequenas e médias empresas familiares nacionais. Durante os últimos quatro anos, registramos, pelo menos, 4 (quatro) casos semelhantes em empresas de primeira linha.

Isso nos leva a refletir sobre a real maneira como se conduzem negócios no Brasil e no mundo. Será que a prática de corrupção já está tão presente em nossos valores culturais, que nossos empresários entendem que esse procedimento é mais do que normal?

Se a resposta for positiva, entendemos que essa aceitação deve mudar em breve. É obvio que não acreditamos que a fraude, a corrupção e o suborno

vão acabar em algum dia. Porém, cabe à sociedade achar os meios para identificar esse tipo de ação e punir seus responsáveis.

O estudo da ética e de sua relação com a economia, e os negócios, já está sendo reconhecido pela sociedade, seja por ter agraciado o trabalho do economista Amartya Sen com um Nobel, seja pela publicação de vários livros sobre o assunto.

No livro “Vícios privados, benefícios públicos?”, o Professor Doutor Eduardo Giannetti<sup>26</sup> conclui sobre os quatro “sins” dos argumentos de se estudar questões éticas com economia:

*1 - A afirmação da capacidade de escolha moral e da liberdade falível do homem como valores irredutíveis da nossa existência;*

*2 - A defesa da ética – adesão a normas de conduta via submissão, identificação e internalização – como fator de sobrevivência e coesão social;*

*3 - O respeito à tensão perene entre os imperativos da moralidade cívica e os valores da moralidade pessoal: o ideal de um equilíbrio, onde cada uma delas esteja a salvo dos avanços nocivos da outra; e*

*4 - A afirmação do papel da ética: a) na definição das regras do jogo econômico e no respeito a elas; e b) na determinação do desempenho produtivo dos indivíduos, empresas e nações.*

Se as questões éticas preocupam cada vez mais os economistas, da mesma forma, os contadores e os advogados têm lidado com elas. No contexto deste trabalho, e de outros a que esperamos estar dando origem, precisamos convencer os gestores a agir eticamente com seus parceiros, colaboradores e até com seus concorrentes.

Qualquer desequilíbrio nessas relações traz a todo o sistema variações que podem afetar o desenvolvimento e as condições de segurança da sociedade. Quando se fala que é preciso combater a lavagem dinheiro, é claro que estamos interessados em limitar a fonte de recursos dos traficantes de droga.

---

<sup>26</sup> GIANNETTI, Eduardo, “Vícios Privados. Benefícios Públicos?”, Companhia das Letras, 1.999

Por outro lado, mais do que a questão do tráfico, está presente o malefício para a sociedade quando esta se submete a esse "poder paralelo". Recentemente, a Suíça se preocupava com o aumento de casas de prostituição, acidentes de carro ocasionados por motoristas embriagados, e relacionava esses casos com o ingresso de vários imigrantes do Leste Europeu, que poderiam estar agindo em nome da Máfia Russa.

É imprescindível que se repense a Contabilidade, como instrumento de transparência e informação das atividades econômicas, e os profissionais Contadores, como os prestadores de contas da sociedade, se quisermos realmente combater a ação de criminosos dentro das empresas.

Não existem respostas ainda, mas temos, sem dúvida, que buscá-las o mais rápido possível.



## **5.2. Evitar fraudes é trabalhar nas origens do problema**

Em itens anteriores, exploramos as causas da fraude e por que os indivíduos optam pela via criminosa para satisfazer as suas necessidades. Se pensarmos em prevenir fraudes, precisamos, obviamente, trabalhar nas origens desses problemas.

Os auditores, os contadores e os Contadores Investigadores de Fraudes junto com especialistas das áreas da Administração, da Sociologia, da Psicologia e do Direito deverão procurar entender cada vez mais a mente do criminoso dentro das empresas.

Os especialistas deverão estabelecer canais de comunicação para catalogar as técnicas, as motivações, os recursos apropriados indebitamente (e como eles foram “escondidos”), para se identificar com antecedência a ação de criminosos dentro das empresas.

Precisamos, constantemente, aprimorar nosso conhecimento sobre o perfil do criminoso. Esse procedimento nos oferece meios para identificarmos os grupos de riscos e criarmos mecanismos para identificarmos suas necessidades.

A auditoria, interna e externa, precisa ser aprimorada, como veremos a seguir. Falhas de controle, de procedimento e de exames podem aumentar significativamente a exposição negativa dessa atividade.

As empresas precisam criar canais de comunicação que mostrem aos colaboradores que a fraude é uma preocupação, e que os gestores estão aptos a coibir este tipo de prática. Essa comunicação pode ser feita por meio de um programa de prevenção, que, entre outras coisas, poderia enfatizar:

- Fraude, abusos e perdas ocorrem em qualquer empresa;
- Essa conduta pode reduzir lucros e empregos na empresa;
- A empresa encoraja qualquer colaborador a oferecer informações ou sugestões que reduzam as ocorrências;

- A existência de uma metodologia de informar: nome, número de telefone etc.;
- A informação não precisa ser entregue aos superiores imediatos.

Por último, outra maneira como se poderia prevenir o crime dentro das empresas, trabalhando em suas origens, é encontrar a punição que inibisse o potencial criminoso a agir.

Está mais do que claro que alguns anos na cadeia, que, no Brasil, no máximo chegaria a 10 anos (1/3 da pena máxima) em presídios especiais, são relativamente um atrativo.

Em 1998, na Conferência Anual de Investigadores de Fraudes, assisti à apresentação de Sam Antar, contador responsável por uma fraude em balanços, que gerou mais de US\$ 250 milhões em prejuízos para investidores. Quando questionado sobre seu arrependimento e das suas expectativas futuras, ele respondeu: “-Cumprí três anos de pena, tenho mais um ou dois anos pela frente. Posso lhes garantir que não estou arrependido, faria e farei tudo de novo se vocês (Contador Investigador de Fraudes) não encontrarem alternativas para me deter”.

Será que a cadeia, realmente, é o melhor destino para esse tipo de criminoso? Provavelmente, não...

Joseph T. Wells, na mesma Conferência, sugeriu que uma boa punição para esses criminosos seria a pena do mínimo salário. Em termos práticos, seria fazer com que o fraudador (e sua família), tão ávido por riqueza, vivesse por um período de tempo, sob a tutela do Estado, com um salário que lhe cobrisse apenas as condições básicas de vida. Interessante, mas talvez de difícil aplicabilidade.

É preciso buscar alternativas para punir os criminosos que agem dentro das empresas de duas maneiras: recuperando os recursos que foram apropriados e penalidades que inibam a ação de outros.

Se isso não ocorrer, estamos diante do mesmo caso de “hackers”, que, uma vez enviados para a cadeia, lá terão acesso a um Computador e a uma linha telefônica. Em outras palavras, a punição sem efeito.

Particularmente, entendemos que devam ser criadas cadeias para “ricos”, ou seja, exclusiva para sonegadores e falsificadores de Demonstrações Contábeis ou fraudadores. Sabemos que a reclusão não é mais o melhor meio de regenerar um indivíduo, porém o eventual temor de saber que existiria uma cadeia específica para o tipo de crime e que não teria mais os benefícios para gozar a pena em liberdade (réu primário, universitário, endereço certo, família constituída), poderia fazer com que o criminoso racionalizasse melhor suas alternativas de cometer ou não o ato.

### 5.3. A importância da área de recursos humanos

Se pensarmos em uma área da empresa em que a preocupação com a prevenção de fraudes deve ser constante, sem dúvida nenhuma, a área de Recursos Humanos seria ela. Em poucas palavras: **“se você quer evitar fraudes, não contrate fraudadores”**.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, deparamo-nos com casos realmente incríveis. Certa vez, ao ser, por acaso, solicitada uma referência quanto aos antecedentes criminais do novo gerente de informática, a auditoria constatou que sua ficha era mais extensa do que a do Leonardo Pareja, assaltante de bancos, assassino e seqüestrador, que agia no centro-oeste do Brasil e que chegou a merecer algum destaque nos noticiários policiais.

Os responsáveis por recrutamento e seleção não podem deixar de realizar pesquisas sobre os antecedentes dos profissionais, principalmente, para os cargos de confiança, que estão entrando na empresa. Essa pesquisa, que os especialistas em investigação de fraudes também chamam de “background information”, deve ser concentrada nas informações prestadas nos currículos, na apuração do patrimônio pessoal e nos antecedentes do candidato em outras empresas.

Sobre as informações de currículos, é muito importante saber se o candidato não escreveu mentiras para se valorizar. Elas podem ser testadas da mesma maneira sugerida no capítulo IV, item (vi) *Entrevistas com Testemunhas e Suspeitos*.

Informações sobre o patrimônio do candidato oferecem um horizonte à empresa que, no futuro, quiser verificar o crescimento dele, quando pensar em transferir ou promover o colaborador. Aumentos no patrimônio pessoal, incompatíveis com os rendimentos auferidos pelo mesmo, devem ser investigados.

A pesquisa de antecedentes serve para evitar a formação de grupos organizados dentro da empresa. Quantas vezes não ouvimos de executivos

recentemente contratados que precisam trazer pessoas experientes para sua área, de preferência já indicando um ou dois deles, que já trabalharam com ele anteriormente em outras empresas.

Na verdade, na maioria dos casos, a integração anterior de uma determinada equipe pode trazer grandes benefícios para a empresa. Mas o lado perverso é saber que, na verdade, o mesmo grupo que aplicou golpes em uma empresa está prestes a tomar uma outra como campo de "exploração".

Outra preocupação da área de recursos humanos dentro das empresas, uma vez que o colaborador já estaria contratado, é acompanhar seu nível de satisfação e identificar eventuais problemas financeiros ou pessoais que ele possa estar enfrentando.

A satisfação pode ser medida mediante avaliações anuais ou semestrais. Mas formulários preenchidos entre subordinados e chefias podem não oferecer informações que possam trazer preocupações, e é muito difícil que alguém tome conhecimento de todas elas. Em casos especiais, podem ser contratados agentes que procurem saber "realmente" o grau de satisfação do colaborador, ou fazer com que avaliações tenham prazos diferenciados para diferentes áreas da empresa, facilitando e distribuindo melhor a revisão dos formulários por parte dos especialistas da área de recursos humanos.

A identificação de eventuais problemas financeiros pode ser medida pela constante verificação de Cartórios de Protesto, informações coletadas nos Foro Estadual ou Federal, ou dos emitentes de cheques sem fundo do Banco Central do Brasil.

Outro ponto interessante que notamos nos últimos anos, principalmente, com o fim da inflação, foi o enorme número de indivíduos que passaram a ter problemas financeiros por não saberem controlar suas contas. O mais incrível foi perceber que as empresas gastaram fortunas com cursos de sobrevivência na selva, escola de dramatização, "a influência das cores e dos espaços tridimensionais no sucesso da equipe de vendas em situações de conflito, comparada com a evolução das viagens por caravelas no oceano atlântico", entre outras "propostas interessantes" de treinamento.

Não identificamos, porém, qualquer empresa que tenha oferecido cursos para seus colaboradores com objetivo de auxiliá-los nesse momento de transição entre a economia inflacionária para a economia estável. Segundo opinião de alguns auditores experientes: “- primeiro o funcionário passa a rifa”, depois “passa a mão no caixa”, e ela não deixa de fazer sentido.

Problemas pessoais podem ser identificados por meio de investigações para apurar consumo ou dependência de entorpecentes, participações em “festas” sexuais, ou outros problemas familiares que possam vir a gerar, no colaborador, uma necessidade por recursos para manter seu padrão de gastos.

#### **5.4. A valorização dos sistemas contábeis e de suporte**

Entendemos que qualquer leitor, ao se deparar com os assuntos aqui tratados, com certeza, vai se lembrar de eventos ou fatos que ocorreram na empresa em que ele trabalha ou com as quais já fez negócios.

Precisamos fazer com que Contadores e os usuários dessas informações se conscientizem dos problemas que possam vir a enfrentar. São necessários investimentos em sistemas contábeis e de gestão que identifiquem variações em custos, procedimentos e comportamento de transações econômicas - financeiras.

Devem existir meios para que laboratórios de pesquisas em contabilidade possam vir a ser financiados para gerar ferramentas, cursos de atualização e modelos, que não copiados de outros países, de gestão, que tragam benefícios para solucionar problemas brasileiros para empresas operando no Brasil.

Os auditores internos precisam estar equipados com ferramentas de investigação de última geração. Programas como, ACL, Monarch ou o I2, são ferramentas preciosas no combate à fraude em qualquer tipo de empresa, seja ela nacional ou estrangeira, pequena, média ou um grande conglomerado de indústrias.

É importante resgatar a função do auditor interno dentro das empresas, para que ele volte a estabelecer procedimentos mínimos de controle, porém sem asfixiar a evolução da qualidade, e que possa identificar e coordenar serviços de inteligência com o objetivo de coibir a prática de crimes internos.

Aos órgãos públicos é necessário que atualizem e administrem de melhor forma seus bancos de dados. Eles precisam estar disponíveis ao público em geral, via internet, para que os usuários, particularmente, empresas, saibam quem são os proprietários de CNPJ's, se um determinado CPF é falso ou verdadeiro, ou quantas empresas estão ativas e inativas perante as autoridades tributárias.

As juntas comerciais e os cartórios de registros de documentos, imóveis e certidões devem se informatizar e disponibilizar seus bancos de dados com mais eficiência. Não é possível verificar que, em plena virada de milênio, um desses cartórios nos indicou que uma determinada fazenda no centro-oeste do Brasil possuía 2 andares?!?!?

Existe um campo enorme de desenvolvimento para empresas de informação neste país, e que, com certeza, irão ter clientela fixa e fiel. Em países mais desenvolvidos, é comum serem oferecidos bancos de dados sobre empresas falidas, concordatárias, ou que adquiriram determinada quantidade de matéria-prima, ou que gastam "X" com contas de telefone, entre tantas outras informações, úteis para marketing, crédito ou para investigações.



### **5.5. O manual de conduta e ética profissional**

Ao falarmos em ética, procedimentos e responsabilidades dos gestores, contadores e autoridades, é preciso que os colaboradores também saibam de suas obrigações.

Muitas empresas estrangeiras, e algumas brasileiras possuem um Código de Conduta Profissional. Esse código deve abranger o que a empresa e os seus gestores entendem por comportamento ético e o que elas não autorizam seus colaboradores a fazer.

Esse tipo de código pode evitar que as pessoas cometam fraude, por saber que a empresa está preocupada com a questão, ou melhor, por entender o que a empresa considera falta grave irregularidade ou fraude. Na verdade, se estivermos pensando no triângulo criado pelo Dr. Cressey, estaremos lidando, a partir da divulgação de um código de conduta, com a racionalidade do colaborador.

Assim sendo, entendemos que qualquer código poderia começar com os crimes previstos no Código de Processo Penal Brasileiro, a que o colaborador dentro das empresas estará exposto. Obviamente, qualquer brasileiro não pode alegar desconhecimento das Leis, mas não custa nada "lembrar" ao funcionário o que seria estelionato, apropriação indébita, fraudes contra o sistema financeiro ou formação de quadrilha.

Em seguida, devem ser estabelecidas regras gerais de relacionamento dos colaboradores com clientes e fornecedores, indistintamente, sob a forma de "relacionamentos com terceiros". Devem estar presentes limites para gastos e convites para entretenimento, participação em encontros, verba de representação.

Um capítulo especial deve ser escrito sobre o tratamento da informação confidencial, e como ou por quem ela deverá ser acessada. Isso inclui os cuidados com senhas e arquivos transportados em computadores de viagem ou agendas eletrônicas.

Questões quanto à contratação de prestadores de serviços ou de familiares (mesmo daqueles que se casaram enquanto trabalharam juntos na empresa) devem ser abordadas no sentido de esclarecer o que a empresa entende como aceitável.

Gastos com cartões de crédito empresariais, disciplina, vestuário (principalmente para os "casual day") e contribuições em nome da empresa também poderiam fazer parte das premissas a serem consideradas nesse código de conduta.

Finalmente, para que o código seja efetivo e de conhecimento de todos, é preciso que todos assinem, e renovem anualmente, sua aceitação e entendimento do material que teriam acabado de receber. Esse procedimento garante o renovado compromisso da empresa no combate à fraude, e alerta os colaboradores que o mesmo ainda é válido.

## **5.6. A alternativa social para prevenir fraudes**

Em 1998, ao receber o prêmio de profissional do ano da Associação dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade – ANEFAC, o Professor Doutor Stephen C. Kanitz ressaltou seu trabalho junto a entidades sem fins lucrativos.

Em um dado momento, citou o exemplo de uma empresa que teria reduzido seus índices de perdas pela simples participação de seus colaboradores em programas sociais, e o comprometimento dos acionistas de contribuir com entidades filantrópicas de acordo com uma porcentagem de seu lucro.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, não identificamos, infelizmente, qualquer relação de uma transação com a outra. Em várias empresas que adotam programas sociais, foi impossível correlacionar os eventos.

Uma explicação para isso poderia ser o fato de que, na verdade, nenhuma empresa estava fazendo investimentos na área social com objetivo de minimizar fraudes ou abusos de seus colaboradores. Um outro aspecto pode estar relacionado ao fato de que nenhum colaborador tivesse a real ciência de que, ao tirar recursos da empresa, poderia indiretamente estar prejudicando os investimentos de seu empregador na área social.

Porém, a idéia não deixa de ser interessante. Em algumas empresas que visitamos, propusemos tal alternativa para redução dos índices de fraudes e abusos, e a reação teria sido positiva. O que constatamos, na realidade, é que muitas empresas não têm um planejamento de investimentos na área social, resultando, dentro disso, uma imagem negativa dos colaboradores em relação aos acionistas/gestores.

Entendemos que a "alternativa social" para se prevenir fraudes é válida, desde que criado os mecanismos necessários de comunicação entre os colaboradores e os gestores.

É preciso que a empresa, por outro lado, divulgue de alguma forma as ocorrências e os resultados das investigações. Obviamente, não importa citar nomes, departamentos ou transações, mas urge informar aos colaboradores o número de ocorrências, quais as ações tomadas e quanto as entidades filantrópicas deixaram de ganhar, em contribuições, com a comunicação dos fatos.

## 6 – COMENTÁRIOS FINAIS E CONCLUSÕES

Acreditamos que as conclusões devem responder, em primeiro lugar, se os objetivos deste trabalho foram atingidos. E, em seguida, testar a hipótese levantada no seu desenvolvimento.

Como vimos ao longo dos capítulos anteriores, o Contador, principalmente aquele que estará lidando com as questões de fraudes, precisa trazer novos conhecimentos a sua formação com o objetivo de pensar em novos rumos para prevenção de fraudes contra as empresas.

Essa nova especialização irá exigir conhecimento das Leis e Códigos processuais, de Criminologia, de Sociologia, da Psicologia e, principalmente, do constante aprendizado das ferramentas de Auditoria e Perícia Contábil.

Conhecer as Leis e Códigos é também subsidiar aqueles que buscam a verdade no sucesso de suas ações e decisões. O Contador deve caminhar mais rápido, lado a lado com Juízes, Promotores, Advogados e Policiais, para encontrar os meios necessários de identificar a ação de criminosos dentro das empresas. A continuidade na legalidade delas levará à melhora da saúde para a sociedade. Novas regras de éticas nos negócios podem ser estabelecidas e sua desobediência se refletir imediatamente por meio do Poder promotor da Justiça.

Os estudos de Criminologia, da Sociologia e da Psicologia irão auxiliar o Contador Investigador de Fraudes na sua capacidade de identificar padrões de conduta alterada, perfil de atuação e indícios de distúrbios comuns aos criminosos dentro das empresas. Tudo isso servirá de elementos para que as áreas de Recursos Humanos, dentro das empresas, preparem-se melhor para receber e gerenciar colaboradores, e que essas tarefas gerem informações para os bancos de dados de inteligência da empresa.

Conhecer e aprimorar cada vez mais as ferramentas de auditoria e perícia é uma necessidade que, gerará uma contingência para os Contadores.

Quanto mais soubermos sobre fraude e como detectá-la, menos justificativas teremos para dizer que fomos enganados pelos criminosos. Precisamos repensar nossos critérios de informação e de transparência, prestar contas à sociedade de forma mais veloz e eficiente, sem o prejuízo da perda da qualidade. Temos que cobrar, das Entidades Públicas, maior segurança de seus dados e controles das atividades de empresas e indivíduos criminosos.

Por outro lado, temos que buscar entender como melhor documentar, certificar e localizar recursos que teriam sido apropriados indebitamente. Todo esse conhecimento dará, com certeza, ao Contador Investigador de Fraudes, condições de propor alternativas, penalidades para se prevenir a ação de criminosos dentro de nossas empresas/economia.

Por tudo o que foi abordado anteriormente, fica comprovada a hipótese formulada na introdução deste trabalho. Tanto o sistema de informação contábil, quanto o profissional que o administra não estariam aptos a fornecer os elementos de prova necessários para se caracterizar a ocorrência de um crime.

O sistema contábil que conhecemos hoje está preocupado, principalmente, com os ativos tangíveis e com o resultado da variação patrimonial destes após algumas transações econômicas - financeiras. O valor da informação e a exposição da imagem da empresa estão distantes das Demonstrações Contábeis, assim como uma série de informações, indícios e evidências que circulam ao largo da empresa.

As empresas deveriam constituir centrais de inteligência capazes de capturar e analisar essas informações, trabalhando, de um lado, na formação de informações estratégicas para o desenvolvimento dos seus negócios e, de outro, prevenindo-se da ação criminosa de seus colaboradores, ou de terceiros.

A sociedade está à procura de pessoas que possam resolver os problemas de corrupção, desmandos e abusos em todos os setores, e punirá

aqueles que não se preocuparem com esta questão, com o principal instrumento de comunicação que têm em seu poder: o desprezo.

O Contador Investigador de Fraudes, como definimos ao longo deste trabalho, será um profissional requisitado e procurado por todo o tipo de Entidade, seja ela privada ou pública. Acreditamos que este trabalho seja apenas o início do relacionamento da Ciência Contábil com o Direito, a Psicologia, a Sociologia, a Economia e com a Administração, na busca de alternativas de combate e prevenção à fraude.

Assim sendo, podemos explorar alternativas de trabalhos para diversas pesquisas acadêmicas que possam ser iniciadas a partir da leitura dos capítulos anteriores.

Isso se deve ao fato das inúmeras solicitações de formandos em Contabilidade, Direito ou Administração, que, algum dia, se interessaram pelo tema e não sabiam por onde começar.

Por outro lado, gostaríamos que nosso trabalho não ficasse limitado a uma estante na biblioteca da escola sem o devido questionamento de sua utilidade prática e acadêmica.

Assim sendo, seguem abaixo algumas idéias que julgamos interessantes para trabalhos acadêmicos:

- Fraudes em Concordatas e Falências;
- A prova da Lavagem de dinheiro
- Critérios de abertura e fechamento de empresas;
- Investimentos sociais da empresa como instrumento de prevenção as fraudes;
- Ferramentas de rastreamento e de localização de ativos;
- O impacto sócio-econômico dos crimes dentro das empresas;
- Penalidades no crime empresarial;
- A Prova Pericial Contábil em processos criminais;
- Ricos e Famosos – Criminosos comuns.

As Concordatas e Falências são, hoje, objeto de projeto de Lei que tramita no Congresso Nacional. Poderia o pesquisador explorar a origem das Concordatas e Falências no Brasil, comparando-as por estado ou região, como exemplo. Seriam esses processos frutos dos altos e baixos da economia, da não aplicação de conceitos mínimos de Administração de empresas, ou estaríamos lidando com procedimentos fraudulentos com o objetivo de lesar terceiros?

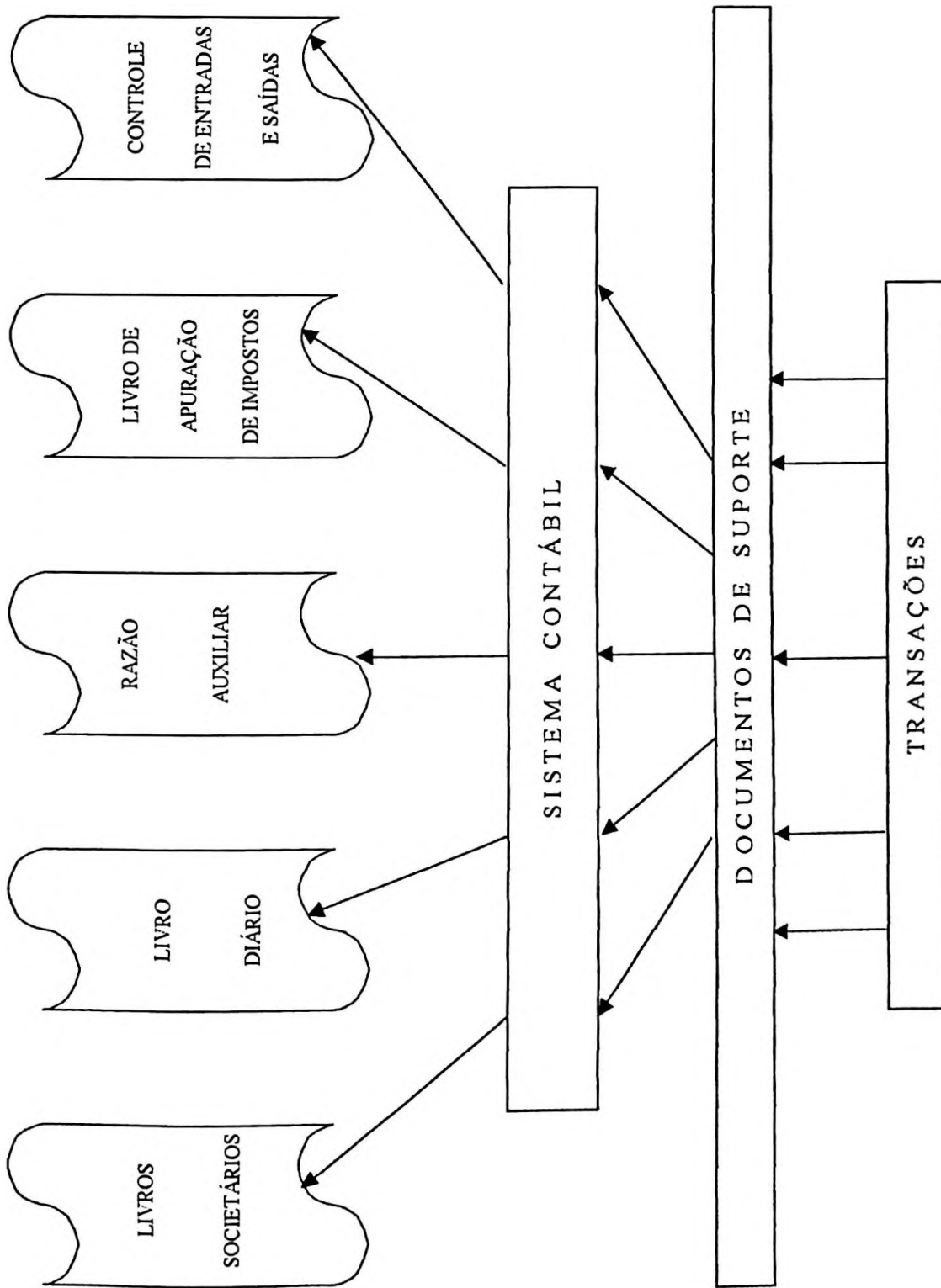
Outro tema inerente a este trabalho é o aspecto da “Lavagem de Dinheiro”, suas conseqüências e as ferramentas mais conhecidas deste procedimento ilegal. Estariam os Contadores preparados para identificar o cliente “lavador”? Seria ele “lavador” ou sonegador? Quais são os elementos que constituem a prova da “lavagem” ou quais seriam as implicações sociais e econômicas da sociedade não ter um controle efetivo sobre esse procedimento?

Assim sendo, pelos temas explorados neste trabalho, sabemos que os estudos encontram-se incipientes, mais do que isso não se pode pretender que, com a elaboração de diversos trabalhos acadêmicos, encontraremos a fórmula para acabar com as fraudes. Porém, e a tendência que se infere é a de que os Contadores deverão se posicionar na vanguarda desta discussão, ou estaremos correndo o risco, como categoria profissional, a uma função reduzida na busca do objetivo proposto de garantir a legalidade nas transações entre as empresas e a sociedade.

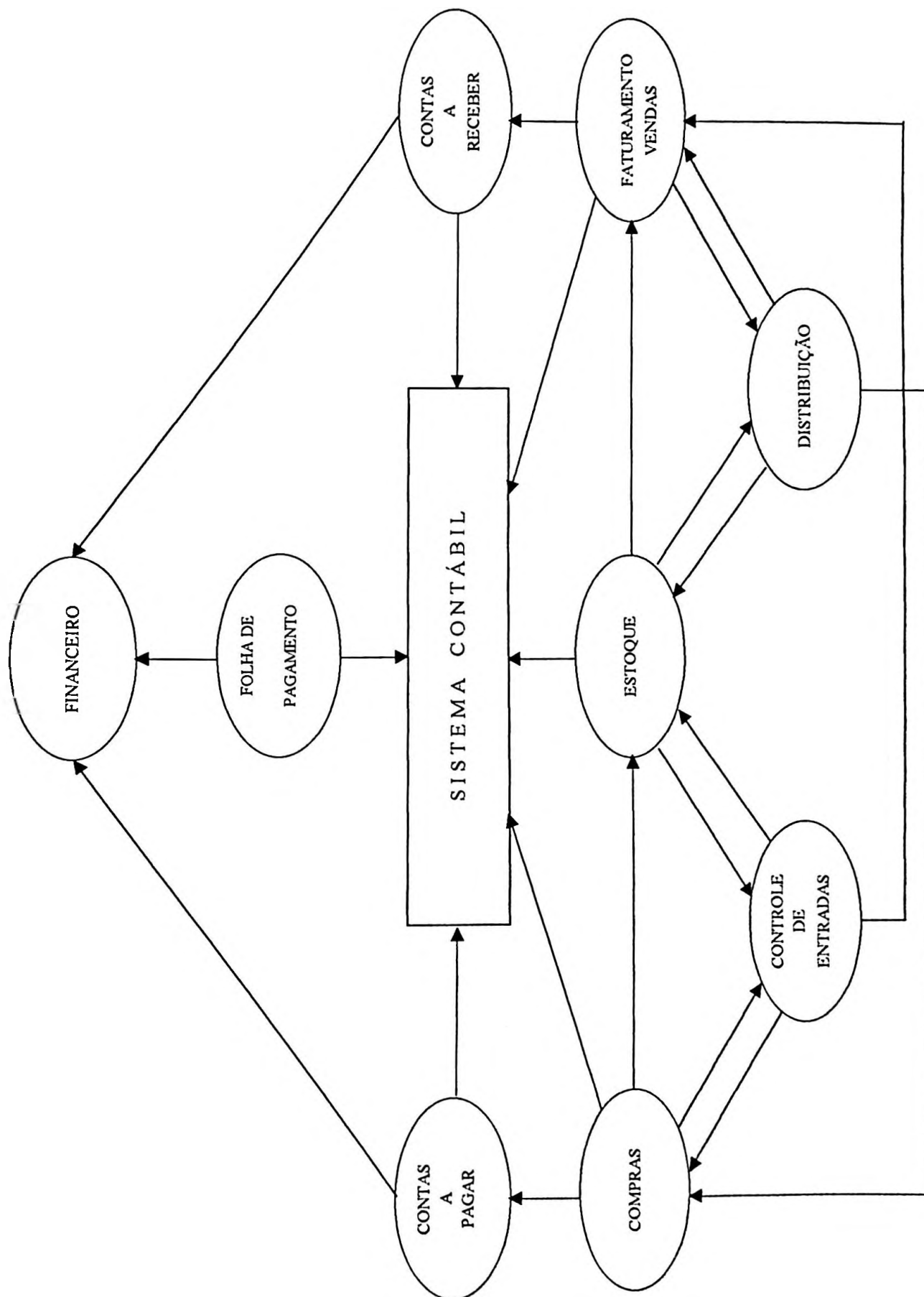


# ANEXOS

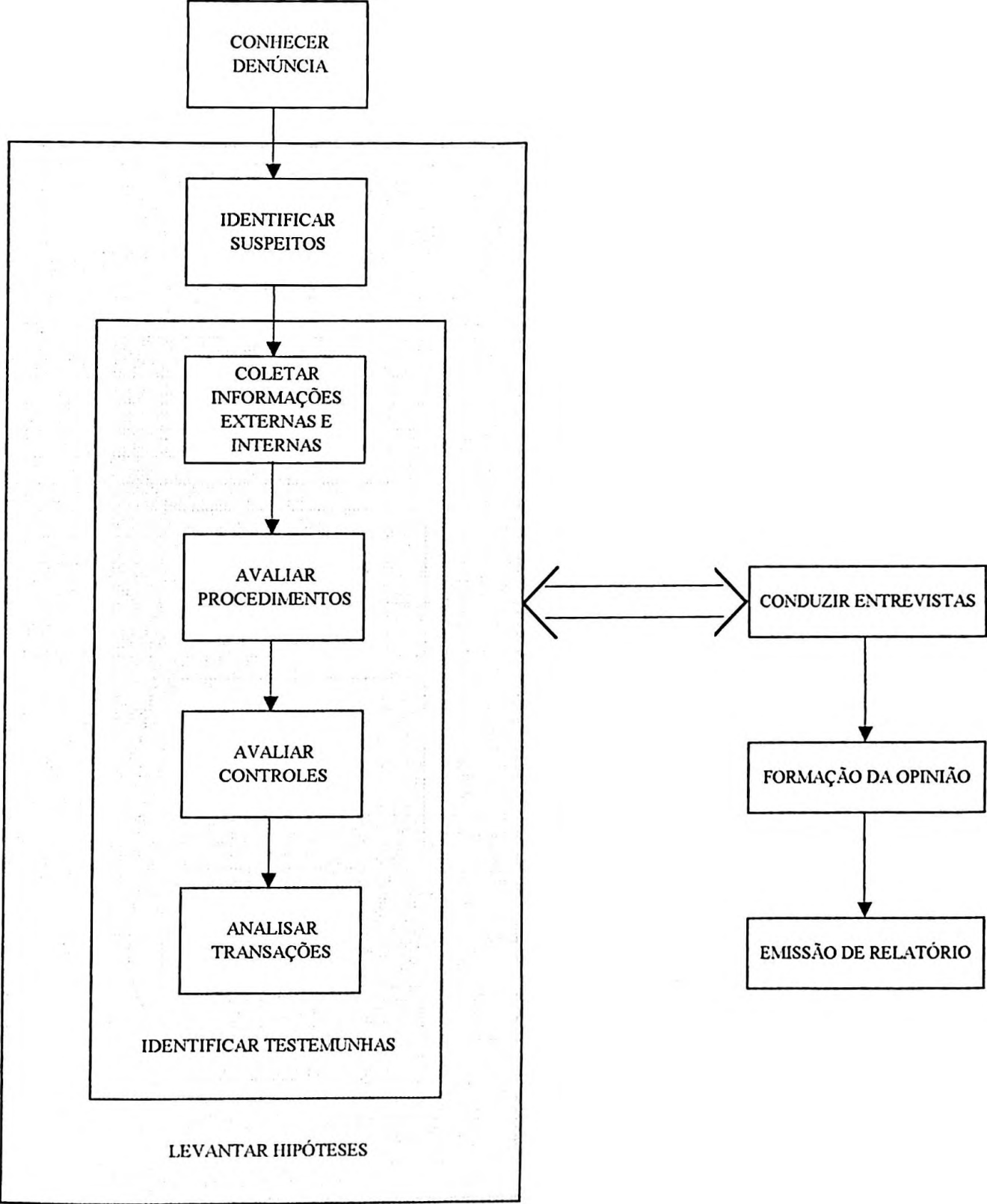
**FIGURA III.1**



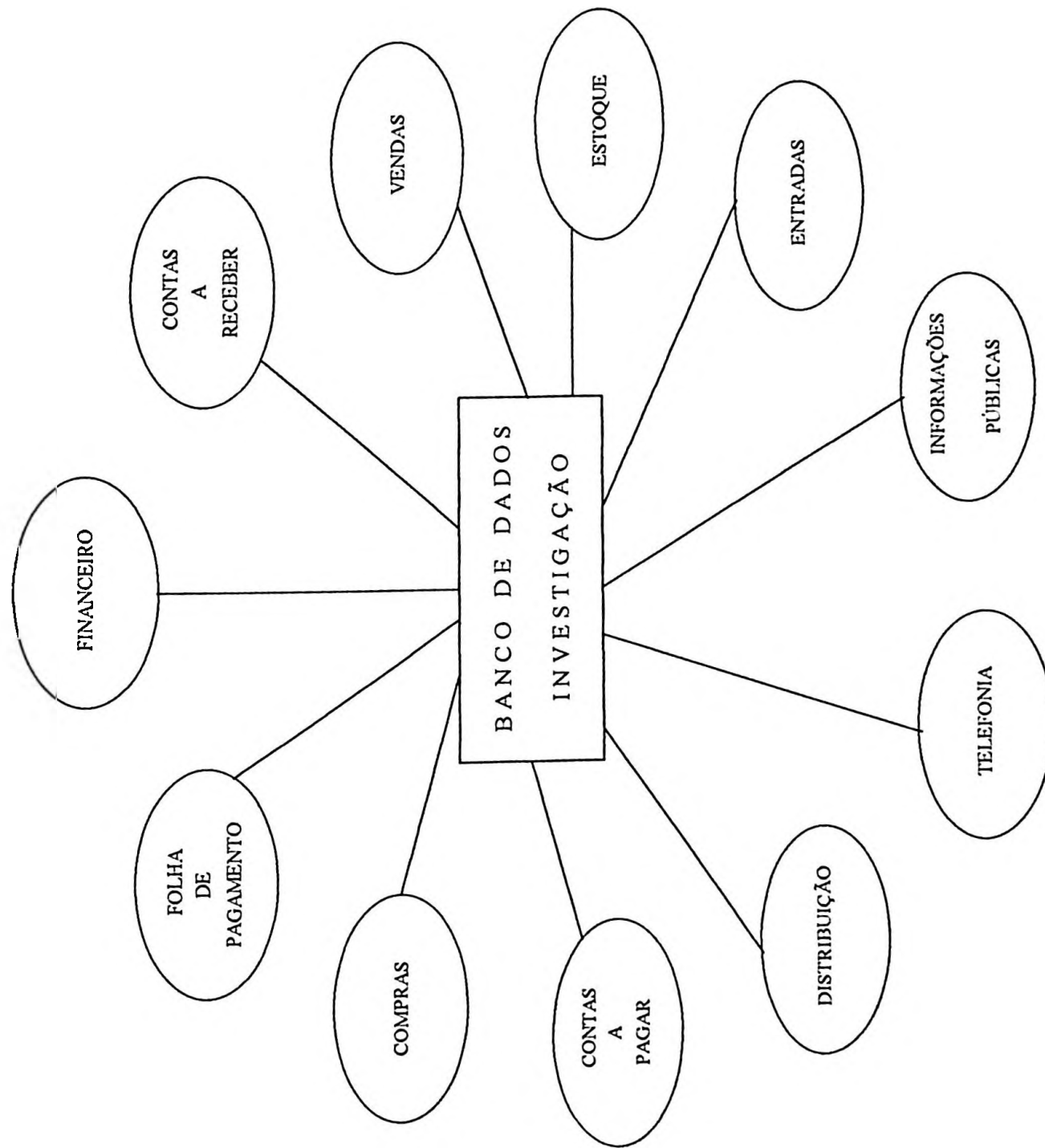
**FIGURA III.2**



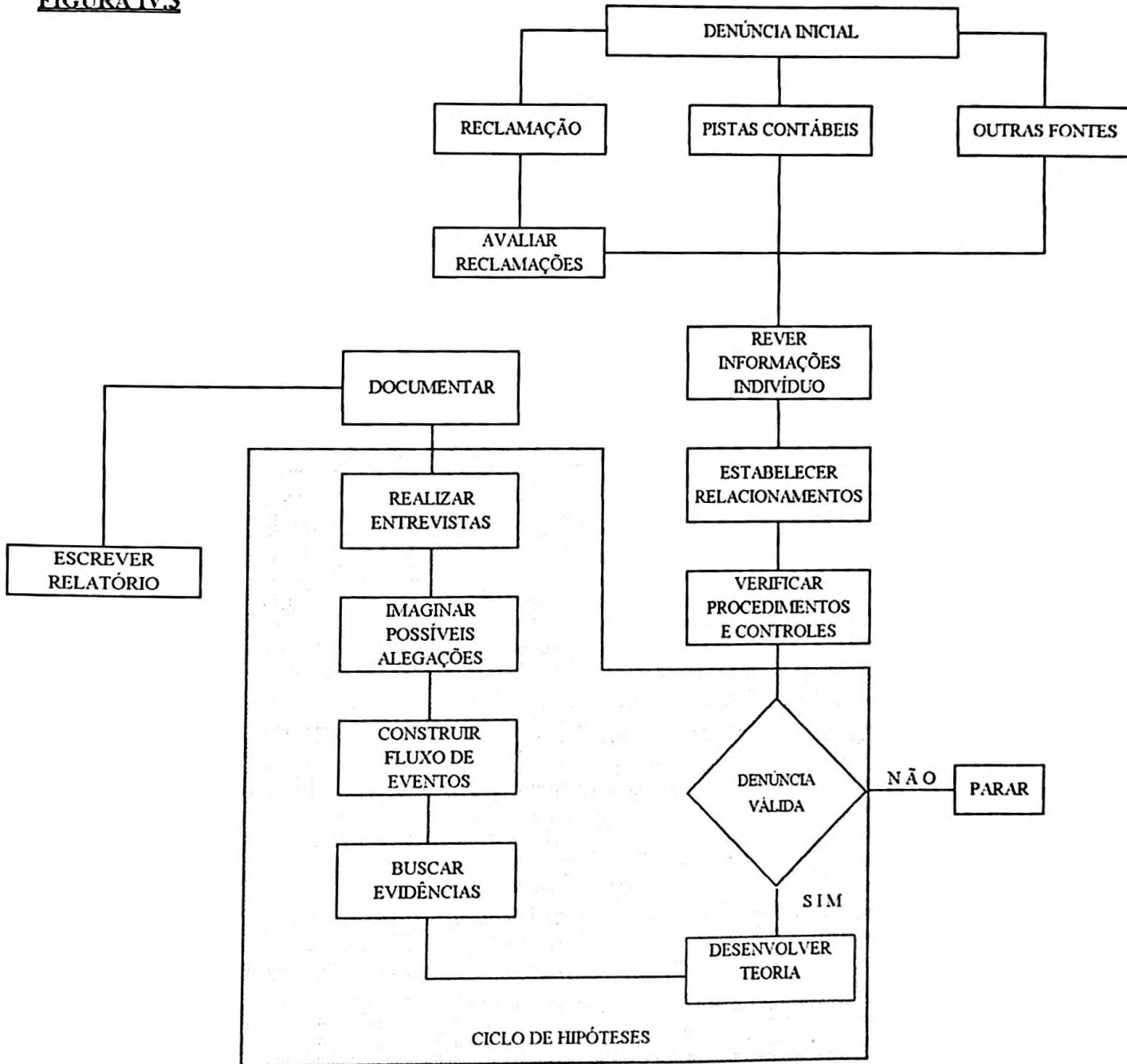
**FIGURA IV.1**



**FIGURA IV.2**



**FIGURA IV.3**



## BIBLIOGRAFIA

ALBERTO, Valder Luiz Palombo, *"Perícia Contábil"*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1996.

ALBOR, Augustín Fernández, *"Estudios sobre criminalidad económica"*, Casa Editorial Bosch, Barcelona, 1978.

ALBRECHT, W. Steve; HOWE, Keith R. and ROMNEY, Marshall B., *"Detering Fraud: The Internal Auditors Perspective"*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL, 1984.

ANDROPHY, Joel M., *"White Colar Crime"*. Shepard's/McGraw-Hill, Inc., Chicago, IL, 1992.

ANGELO, Miltom da Silva, *"Corrupção Passiva"*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito-Universidade de São Paulo, 1996.

ANTAR, Sam, *"The Accouting Mastermind Behind the Crazy Eddie Fraud"*, Association of Certified Fraud Examiners, August 1998, Block 3, page 1.

ARAÚJO JR., João Marcello, *"Criminalidade Econômica. O crime de gestão fraudulenta (art. 3º, IX, da Lei de Economia Popular)"*, Revista de Direito Penal e Criminologia, Rio de Janeiro, 1982.

ARAÚJO JR., João Marcello, *"Dos Crimes contra a Ordem Econômica"*, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1995.

ARBEX JR., José e TOGNOLLI, Cláudio Julio, *"O Século do Crime"*, Jinkings Editores Associados Ltda., 1996.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS, *"Fraud Examiners Manual"*, Second Edition, Volume I e II (Revised), Austin, Texas, USA, 1993.

BAREFOOT, J. Kirk, *"Employee Theft Investigation"*, Butter worth Publishers, Stoneham, MA, 1979.

BIONDI, Aloysio, *"Escândalos e Mágicas"*, Folha de São Paulo, São Paulo, 1996.

BITENCOURT, Cezar R., *"Princípios garantistas e a delinquência do colarinho branco"*, Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, 1995.

BLANKENSHIP, Michael B., *"Current Issues in Criminal Justice"*, Vol. 3, *Understanding Corporate Criminality*. Garland Publishing, Inc., 1993.

BOLOGNA, G. Jack, *"Corporate Fraud: The Basics of Prevention and Detection"*, Butter worth Publishers, Boston, MA, 1984.

BOLOGNA, G. Jack, *"Handbook on Corporate Fraud"*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1993.

BOLOGNA, G. Jack, and LINDQUIST, Robert J., *"Fraud Auditing and Forensic Accounting: New Tools and Techniques"*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995.

BRANCO, Oscar Castelo, *"Fraudes em Contabilidade"*, Primeiro e Segundo Volumes, Editora Atlas S/A, 2ª edição, 1946.

BRASILIENSE, Ronaldo, *"PF reforça combate ao colarinho branco"*, Correio Braziliense, Brasília, 1996.

BUCKWALTER, Art, *"Investigative Methods"*, Butter worth Publishers, Woburn, MA, 1984.

CAHALI, Yussef Said, *"Fraude contra credores"*, 2ª edição, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1999.

CASTILHO, Ela Wiecko Volkmer de, *"O controle penal nos crimes contra o Sistema Financeiro Nacional – Lei nº 7.492, de 16.06.86"*, Tese de Doutorado, Faculdade de Direito - Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.



CASTRO, Lola Anyar de, *“Projeto para uma investigação comparada sobre crimes de colarinho branco na América Latina”*, Revista de Direito Penal, Rio de Janeiro, 1978.

CERVINI, Raúl, *“A cifra negra da criminalidade oculta”*, Revista dos Tribunais, São Paulo, 1992.

CLINARD, Marshall B., and YEAGER Peter C., *“Corporate Crime”*, Macmillan Publishing Co., Inc., New York, NY, 1980.

COLEMAN, James William, *“The Criminal Elite: The Sociology of White Collar Crime”*, Second Edition, St. Martin's Press, Inc., New York, NY, 1989.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, *“Princípios Fundamentais de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade”*, Editor: Conselho Federal de Contabilidade, Brasília, 1999.

CRESSEY, Donald R., *“Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement”*, The Free Press, Glencoe, Illinois, 1953.

DAVIA, Howard R.; COGGINS, Patrick C.; WIDEMAN, John C. and KASTANTIN, Joseph T., *“Management Accountant's Guide to Fraud Discovery and Control”*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1992.

DIAS, Jorge de Figueiredo; ANDRADE, Manoel da Costa, *“Criminologia – O homem delinqüente e a sociedade criminogena”*, Coimbra Editora, 1984

DOMANICK, Joe, *“Faking In America: Barry Minkow and the Great ZZZZ BEST Scam”*, Contemporary Books, Chicago, IL, 1989.

DOTTI, René Ariel, *“Algumas reflexões sobre o direito penal dos negócios”*, Revista Forense, Rio de Janeiro, 1983.

DRAKE, John D., *“The Effective Interviewer: A Guide for Managers”*, AMACOM, New York, NY, 1989

EDELHERTZ, Herbert, *"The Investigation of White-Collar Crime"*, U. S. Department of Justice Law Enforcement Assistance Administration, Washington, D.C., 1977.

EKMAN, Paul, *"Telling Lies"*, The Berkley Publishing Group, New York, NY, 1986.

ELLIOT, Robert K. and WILLINGHAM, John J., *"Management Fraud: Detection and Deterrence"*, Petrocelli Books, Inc., New York, 1980.

FERREIRA FILHO, M. G., *"Corrupção como fenômeno social e político"*, Revista da Indústria, São Paulo, Abr/Jun-1992.

FRIEDLANDER, David , *"O maior desfalque da história"*, Revista Veja, Editora Abril, 01 de Abril de 1998, págs. 94, 95 e 96.

GIANNETTI, Eduardo, *"Auto-Engano"*, Companhia das Letras, 1999.

GIANNETTI, Eduardo, *"Vícios privados, benefícios públicos?"*, Companhia das Letras, 1999.

GIL, Antonio de Loureiro, *"Como evitar fraudes, pirataria e conivência"*, Editora Atlas S.A., 1998.

GIL, Antonio de Loureiro, *"Fraudes Informatizadas"*, Editora Atlas S.A., 1996.

GOMES, Luiz Flávio, *"Sobre a impunidade da macrodelinquência econômica desde a perspectiva criminológica da teoria da aprendizagem"*, Revista Brasileira de Ciências Criminais, São Paulo, 1995.

GRAU, Joseph J. and JACOBSON Ben, *"Criminal and Civil Investigation Handbook"*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.

GRINOVER, Ada Pellegrini, *"A Legislação Brasileira em face ao crime organizado"*, Instituto de Direito, 1997.

HAFNER, Katie and MARKOFF, John, *"Cyberpunk: Outlaws and Hackers on the Computer Frontier"*, Simon & Shuster, New York, 1991.

HUBBARD, Thomas D. and JOHNSON, Johnny R., *"Auditing"*, Fourth Edition, Dame Publications, Inc., Houston, TX, 1991.

HUNTINGTON, Ian and DAVIES, David, *"Fraud Watch: a Guide for Business"*, The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1994.

INBAU, Fred E.; REID, John E. and BUCKLEY, Joseph P., *"Criminal Interrogation and Confessions"*, Williams & Wilkins, Baltimore, MD, 1986.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, *"Standards for the Professional Practices of Internal Auditing"*, Alta Monte Springs, FL, 1978.

INTERNAL REVENUE SERVICE CRIMINAL INVESTIGATION, *"Financial Investigations: A Financial Approach to Detecting and Resolving Crimes"*, Government Printing Office, 1994.

JOBIM, Nelson A., *"Penas alternativas: pontos para reflexão"*, O Globo, Rio de Janeiro, 1996.

KANT, Immanuel, *"Lectures on Ethics"*, New York, NY, Harper & Row, 1963.

KELLOG, Irving, *"How to Find Negligence and Misrepresentations in Financial Statements"*, Shepard's/McGraw-Hill, Colorado Springs, CO, 1983.

KRAMER, W. Michael, *"Investigative Techniques in Complex Financial Crimes"*, National Institute on Economic Crime, Washington, D.C., 1988.

*"LIS – Legislação Informatizada Saraiva"*, Saraiva S. A. Livreiros Editores, São Paulo, 1999, busca por palavra e assunto.

LYRA, Roberto, *"Criminalidade econômico-financeira: introdução"*, Editora Forense, Rio de Janeiro, 1978.

LÓPEZ, José Manuel Castilho, *"El Fraude Fiscal en España"*, Editorial Comares, Granada, 1994.

MAGALHÃES, Antonio de Deus Farias, SOUZA, Clóvis de, FAVERO, Hamilton Luiz e LONARDONI, Mário, *"Perícia Contábil"*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1995.

MANNHEIM, Hermann, *"Criminologia comparada"*, Guldenkian Lisboa, 1984.

MARANHÃO, Odon Ramos, *"Psicologia do crime e a Lei 6416/77"*, Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1981.

MOLINA, Antonio García-Pablos de, *"Criminologia: uma introdução a seus fundamentos teóricos"*, Editora Revista dos Tribunais, 1992.

MULEO, Vitaliano, *"La Perizia Penale in Materia Administrativa e Contabile"*, Arti Graphic Abramo, Milano, 1952.

NONATO, Orosimbo, *"Fraude contra credores"*, Editora Jurídica e Universitária Ltda., Rio de Janeiro, 1969.

ORNELAS, Martinho Maurício Gomes de, *"Perícia Contábil"*, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1995.

PAES, Paulo Roberto Tavares, *"Elemento subjetivo nas fraudes contra credores"*, Tese de Doutorado, Faculdade de Direito-Universidade de São Paulo, 1993.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida, *"Auditoria interna: embasamento conceitual e suporte tecnológico"*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração-Universidade de São Paulo, 1998.

PEREIRA, Caio Mário da Silva, *"Instituições de Direito Civil"*, Editora Forense, Rio de Janeiro, 1999.

PITOMBO, Sérgio Marcos de Moraes, *"Crimes contra a ordem financeira e tributária"*, Indústria e Desenvolvimento, São Paulo, 1986.

PITOMBO, Sérgio Marcos de Moraes, *"Crimes contra o Sistema Financeiro Nacional: Nótulas a Lei nº 7492 de 1986"*, Revista do Advogado, São Paulo, 1987.

POWIS, Robert E., *“Os lavadores de dinheiro”*, Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1993.

RAPP, Burt, *“Check Fraud Investigation”*, Loom panics Unlimited, Port Townsend, WA, 1991.

RAPP, Burt, *“Credit card Fraud”*, Loom panics Unlimited, Port Townsend, WA, 1991.

RITTENBERG, Larry E. and SCHWIEGER, Bradley J., *“Auditing: Concepts for a Changing Environment”*, Second Edition, The Dryden Press, USA, 1997.

ROBERTSON, Jack C., *“Auditing”*, Eighth Edition, Irwin Book Team, USA, 1996.

ROBERTSON, Jack C., *“Fraud Examination for Managers and Auditors”*, Texas, 1996.

ROOT, Steven J., *“Internal Auditing Manual”*, Warren, Gorham & Lamont, New York, NY, 1997.

RÚA, Jorge de La, *“Los Delitos Contra la Confianza en los Negocios”*, Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Instituto de Ciencias Penales y Criminológicas, Caracas, 1980.

SÁ, Antonio Lopes de, *“Fraudes Contábeis”*, Editora Tecnoprint S.A., 1982.

SAFATLE, Claudia, *“Nacional enganou BC com fraude eletrônica”*, Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 1996.

SANTANA, Creusa Maria Santos de, *“A perícia contábil e sua contribuição na sentença judicial: um estudo exploratório”*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, 1999.

SANTOS, Gerson Pereira dos, *“Direito Penal Econômico”*, Editora Saraiva, São Paulo, 1981

SEN, Amartya, *"Sobre ética e economia"*, Companhia das Letras, Editora Schwarcz Ltda., 1999.

SHEA, Gordon, *"Practical Ethics"*, New York: American Management Association, 1988.

SIEGEL, Larry J., *"Criminology"*, 4<sup>th</sup> edition, West Publishing Co., St. Paul, MN, 1992.

SILVA, José Geraldo da, *"Teoria do crime"*, BOOKSELLER Editora Ltda., 1999.

SILVA, Jorge Vicente, *"Estelionato e outras fraudes"*, Juruá Editora, 1995.

SINGER, Marcus G., *"Generalization in Ethics"*, New York: Atheneum, 1971.

SIQUEIRA FILHO, Elio Wanderley de, *"Repressão do crime organizado: inovações da Lei 9034/95"*, Jarua Ed., Curitiba, 1995.

SMITH, Terry, *"Accounting for Growth: Stripping the Camouflage from Company Accounts"*, Century Business, 1992.

SMOGGI, Laura, *"O Custo Brasil de que ninguém fala"*, Revista Exame, Editora Abril, São Paulo, Maio de 1998, Capa.

SNYDER, Neil H.; BROOME O. Whitfield Jr.; KEHOE, William J.; McINTYRE, James T. Jr. and BLAIR, Karen E., *"Reducing Employee theft: A Guide to Financial and Organization Controls"*, Quorum Books, New York, NY, 1991.

SOMERS, Leigh Edward, *"Economic Crimes: Investigative Principles and Techniques"*, Clark Boardman Company, Ltd., New York, NY, 1984.

STERLING, Claire, *"A máfia globalizada"*, Editora Revan, 1997.

THORNHILL, William T., *"Forensic Accounting: How to Investigate Financial Fraud"*, Irwin Professional Publishing, Illinois, New York, 1995.

WALSH, Timothy J. and HEALY, Richard J., *"Protection of Assets Manual"*, The Merrit Company, Santa Monica, CA, 1984.

WARDELL, Jim, *"A law too many "*, Accountancy Magazine, June 1996, pág. 38.

WELLS, Joseph T.; ALBRECHT, W. Steve; BOLOGNA, Jack; GEIS, Gilbert; KRAMER, W. Michael and ROBERTSON, Jack, *"Fraud Examiners Manual"*, National Association of Certified Fraud Examiners, Austin, TX, 1989.

WELLS, Joseph T., *"Fraud Examination: Investigative and Audit Procedures"*, Quorum Books, New York, NY, 1992.

WELLS, Joseph T., *"Occupational Fraud and Abuse"*, Obsidian Publishing Company, 1997.

WELLS, Joseph T.; AVERY, Tedd A.; BOLOGNA, Jack and LINDQUIST, Robert J., *"The Accountant's Handbook of Fraud and Commercial Crime"*, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, Ontario, 1992.