

Combate às Fraudes Corporativas:

A Importância da
Interconectividade

LETÍCIA RIBAS SUGAI ROCHA



VERITAZ
GESTÃO DE RISCOS & COMPLIANCE

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. FRAUDES CORPORATIVAS.....	4
3. UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PADRÃO. 6	
4. PRINCIPAIS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTAIS	9
4.1. RECURSOS HUMANOS (RH).....	10
4.2. COMERCIAL (COM.).....	10
4.3. FINANCEIRO (FIN.).....	10
4.4. ADMINISTRATIVO (ADM.).....	11
4.5. CONTÁBIL (CONT.).....	11
5. CONTROLES E PROCESSOS SÃO FUNDAMENTAIS... 12	
6. TEORIA DA CEGUEIRA DELIBERADA E A MIOPIA GERENCIAL.....	16
7. AS MOTIVAÇÕES E CAUSAS DE UMA FRAUDE ... 20	
8. PERFIL E TIPOS DE FRAUDADOR.....	25
9. PRINCIPAIS EQUÍVOCOS SOBRE FRAUDES	27
10. CUIDADO COM ÁREAS SENSÍVEIS: POSSÍVEIS FRAUDES x DEPARTAMENTOS.....	31
11. FORMAS DE PREVENÇÃO.....	47
12. CONCLUSÃO	50

1. INTRODUÇÃO

Fraudes são comuns a qualquer tipo e tamanho de organização. Os fraudadores têm aprimorado suas estratégias cada vez mais a fim de combater os controles que encontram. Desde apropriações indevidas de ativos aos estruturados *cybercrimes*, os gestores de risco e *compliance officers* têm se desdobrado para buscar novas soluções para esse antigo problema. De outro lado, as empresas reagem constantemente aos ilícitos, criando um *perpetuum mobile* dos riscos de fraude.

O propósito deste artigo é mostrar de que forma a interconectividade e um maior esforço conjunto entre os departamentos de uma organização podem funcionar como importante agente de combate às fraudes. A existência de uma área efetiva de gestão de riscos e *compliance* também passa a ser crucial nessa tarefa. Para isso, será detalhado o conceito da fraude, a estrutura de uma companhia, os departamentos e atividades principais, as motivações para a fraude, áreas de alto risco e possíveis soluções.



FRAUDES CORPORATIVAS

2. FRAUDES CORPORATIVAS

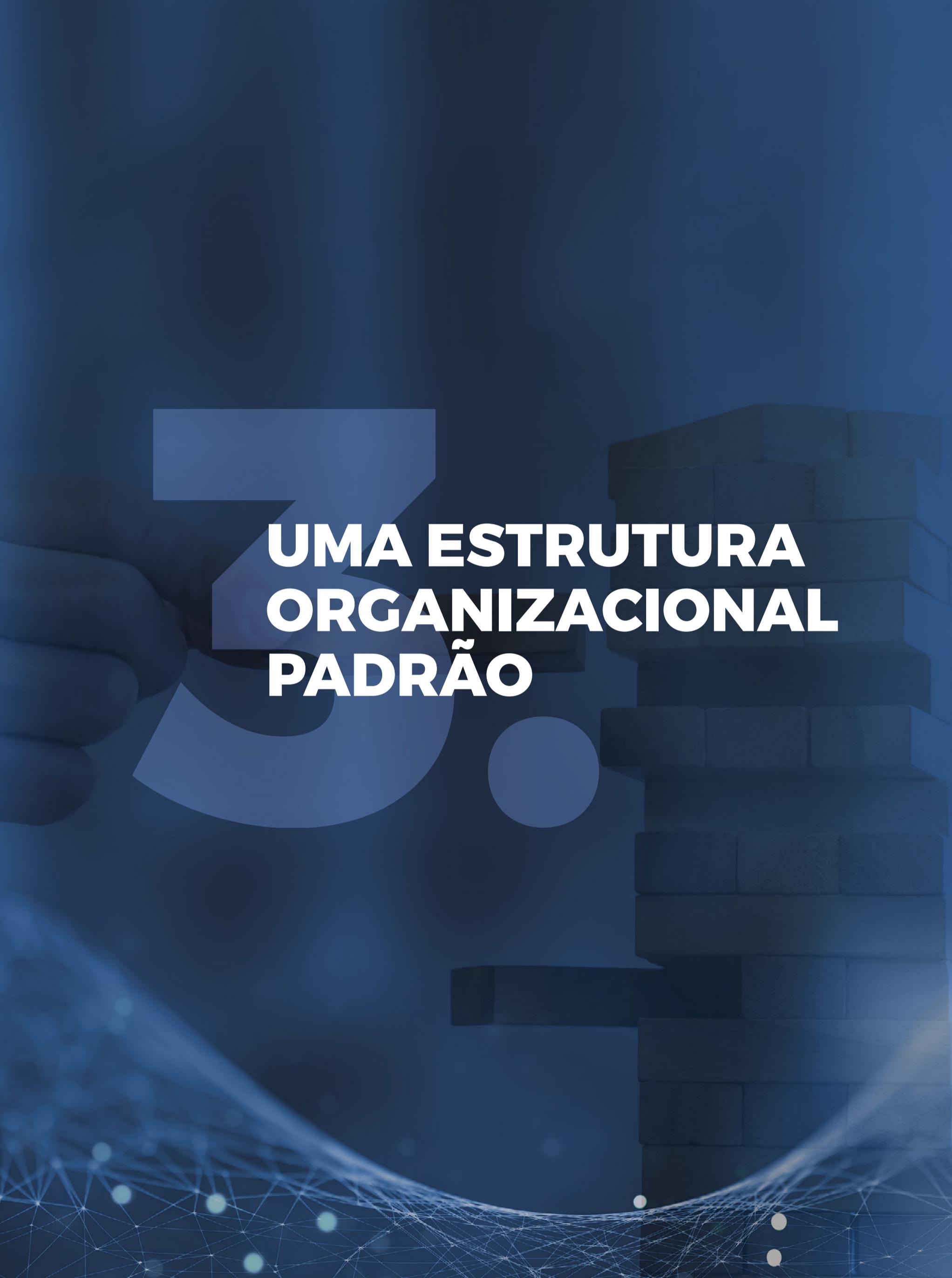
Embora seja comum a qualquer tipo de negócio, a preocupação e o combate a fraudes ainda não está na lista de prioridades da maioria das nossas empresas. Basta verificar quantas organizações no Brasil possuem departamentos ou funcionários dedicados exclusivamente às áreas de gestão de riscos e *compliance* com autonomia, recursos e expertise suficientes.

Uma pesquisa realizada pela consultoria KPMG no ano de 2016 acerca da Maturidade do Compliance no Brasil mostra que, dentre as 250 companhias respondentes, 44% não possuíam estruturas dedicadas, 52% não possuíam recursos adequados e 36% afirmavam não serem autônomas e independentes, sendo a maioria empresas de grande porte. No ano seguinte, esses números caíram para 27%, 36% e 23%, respectivamente, em um universo de aproximadamente 450 empresas.

Mas porque ainda não vemos esforços significativos no combate a fraudes? Grande parte das hipóteses para essa apatia preventiva são fundamentadas no que chamo de “miopia gerencial”, que por vezes crê ser imune a esse tipo de situação e que seus controles são extremamente eficientes. A questão é que, na origem de uma fraude, existem motivações mais complexas e que muitas vezes são preponderantes, burlando esses controles com base na infinita criatividade humana – o que resta, portanto, é ser ágil na detecção e na resposta ao risco. “A fraude é uma eterna luta entre controles internos/externos e o fator humano” (BRASILIANO, 2018). Cercadas por inúmeros desafios diariamente, as empresas estão mais habituadas a responder a tais situações quando elas ocorrem do que a investir esforços para preveni-las.

A fraude acontece à medida que os fraudadores identificam a oportunidade, tomam sucessivas decisões visando auferir vantagens ilícitas e gerenciam a “*mise en scène*” para acobertar tais decisões e seus efeitos (JAMAL; JOHNSON; BERRYMAN, 1995, apud COSTA, 2011). Segundo Ashforth et al. (2008), “é por essa razão que, para combatê-la, é preciso entendê-la como um processo” (apud COSTA, 2011). A compreensão desse processo, por sua vez, requer um olhar abrangendo vários campos de conhecimento (ZAHRA; PRIEM; RASHEED, 2005, apud COSTA, 2011).

A fraude é, por definição, “uma ação ilícita e desonesta (...) com o propósito de enganar outras pessoas para garantir benefício próprio ou de terceiros” (site Significados). Além disso, também é um risco inerente a qualquer tipo de negócio. De acordo com a ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*), ela causa uma perda de até 5% do faturamento de uma empresa.



UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PADRÃO

3. UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PADRÃO

O atual mundo VICA não mais permite rotular as organizações. Cada segmento e cada negócio possuem idiosincrasias que tornam as empresas maleáveis às respostas que precisam fornecer às suas partes interessadas. No entanto, uma estrutura básica comum pode ser encontrada em qualquer tipo de negócio, e dependendo do setor em que atue, haverá supressão, ramificação ou enaltecimento de uma ou outra área.

Tendemos a acreditar que as organizações passam de hierarquias muito pequenas, com poucos processos de gestão relativamente rudimentares, a hierarquias muito grandes, com processos bem mais formais e complexos (KOTTER, 2015). Embora haja uma evolução natural desses processos de acordo com o ciclo de vida organizacional, a espinha dorsal da estrutura revela-se semelhante. Da mesma forma, os riscos também amadurecem e diferem de acordo com o contexto.

De acordo com o site Administradores, em uma empresa existem, pelo menos, os seguintes departamentos:

- 1. Recursos humanos;**
- 2. Comercial;**
- 3. Financeiro;**
- 4. Administrativo;**
- 5. Contábil.**

Ao aprofundar e considerar estruturas de empresas maiores, é possível subdividir essas áreas em outras, quais sejam: departamento pessoal, compras, marketing, tecnologia da informação, riscos e *compliance* e jurídico. Para fins deste artigo, consideraremos os cinco primeiros departamentos mencionados.

Montgomery (2012) representa graficamente o sistema de criação de valor de uma organização através da “roda da estratégia”, por meio da qual também é possível interpretar um modelo de estrutura organizacional:

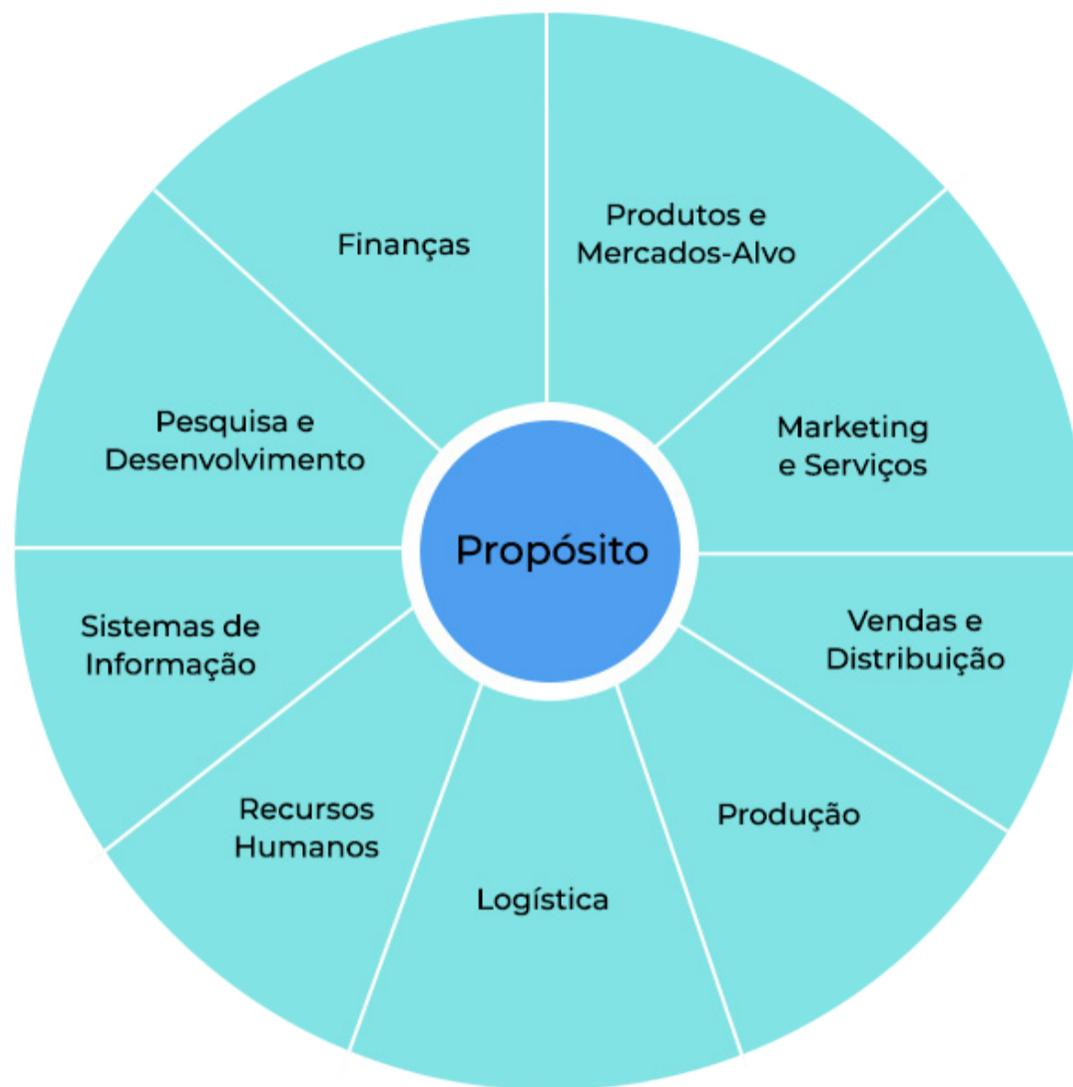
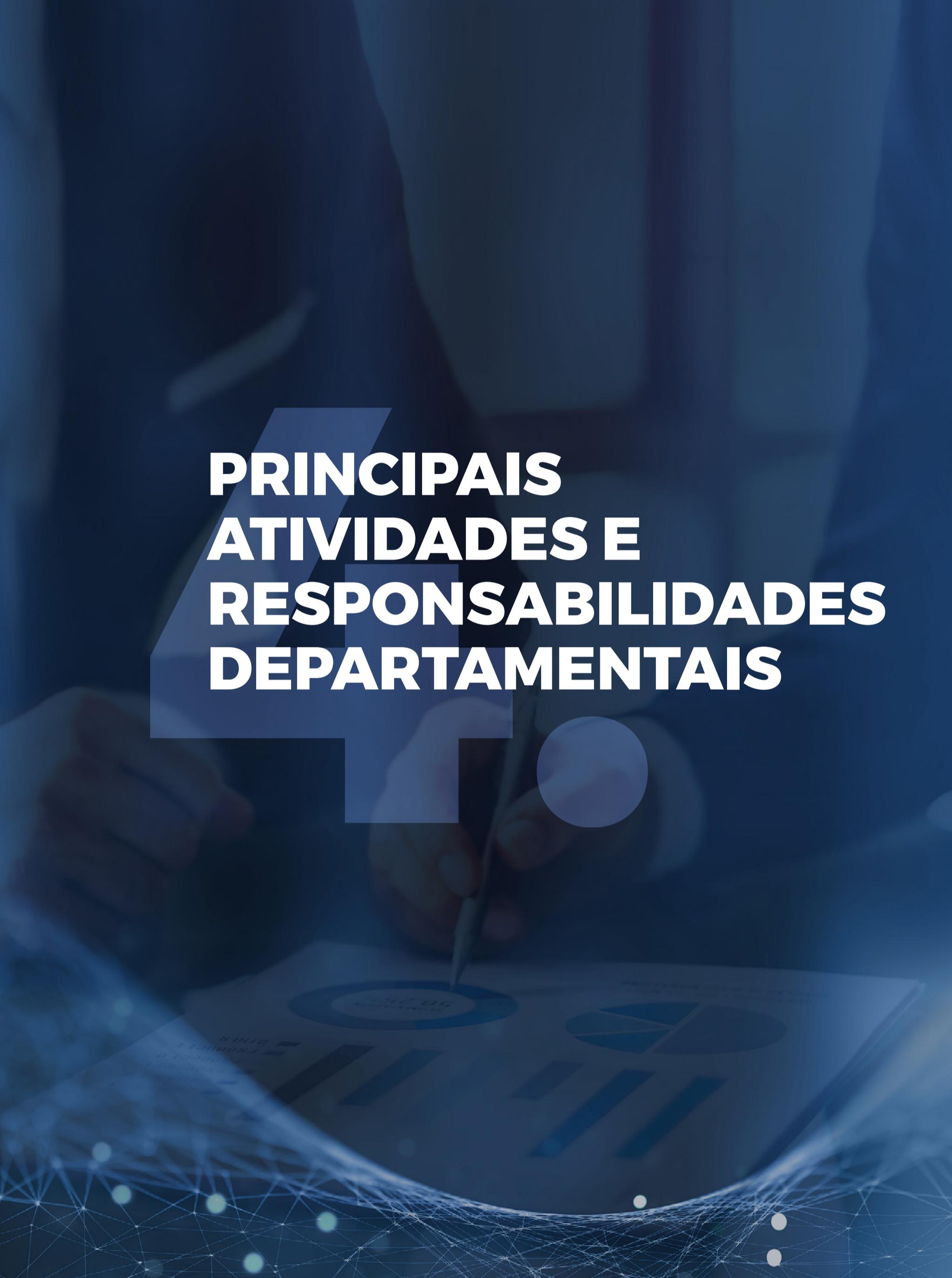


Figura 1: Roda da Estratégia
Fonte: MONTGOMERY, 2012, p. 106.

Cada uma dessas áreas é composta por processos e profissionais que, em conjunto, fazem a máquina organizacional funcionar. Não existe fórmula a ser seguida no que se refere à estruturação de uma empresa, mas é possível destacar que os departamentos básicos tendem a ser os mesmos.

PRINCIPAIS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTAIS



4. PRINCIPAIS ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTAIS

4.1 RECURSOS HUMANOS (RH)

Para poder funcionar e entregar resultados, qualquer empresa precisa de pessoas alinhadas aos seus objetivos e com capacidades adequadas para o exercício de suas funções. É por essa razão que a área de recursos humanos é considerada uma das principais dentro de uma companhia. Ela gerencia e aloca pessoas de maneira otimizada, buscando satisfazer às necessidades do colaborador e da empresa.

O departamento de RH é fundamental em processos de:

- ✕ Recrutamento e seleção;
- ✕ Integração de funcionários;
- ✕ Desligamentos;
- ✕ Treinamentos corporativos;
- ✕ Mediação e solução de conflitos envolvendo funcionários.

4.2 COMERCIAL (COM.)

O setor comercial é responsável pela geração de receitas que movimentam uma organização, garantindo sua permanência em mercados competitivos e a geração de resultados positivos. Tem uma grande interação com clientes e costuma trabalhar com metas. A depender do desempenho desse departamento, negócios poderão ser expandidos, bonificações serem obtidas e outros movimentos estratégicos poderão ser realizados.

Suas principais atividades envolvem:

- ✕ Prospecção e atendimento a novos clientes;
- ✕ Fechamento de negócios/contratos;
- ✕ Manutenção de relacionamento com clientes atuais;
- ✕ Participação em eventos de *networking*;
- ✕ Realização de parcerias.

4.3 FINANCEIRO (FIN.)

O departamento financeiro é responsável por lidar com as questões relativas ao dinheiro, visando o alcance dos objetivos da companhia e

fornecendo ferramentas para tomada de decisão dos gestores, como corte de custos ou investimentos (Dicionário Financeiro).

Suas principais atribuições referem-se a:

- ✗ Tesouraria e fluxo de caixa;
- ✗ Contas a pagar e a receber;
- ✗ Emissão de notas fiscais;
- ✗ Conciliação bancária;
- ✗ Planejamento financeiro;
- ✗ Relação com investidores.

4.4 ADMINISTRATIVO (ADM.)

O setor administrativo fornece toda a base operacional para o funcionamento da empresa. Ele gerencia tarefas, fornece dados necessários para tomada de decisões e para outros setores, podendo inclusive realizar auditorias pontuais.

Suas principais atividades são:

- ✗ Emissão de documentos e relatórios;
- ✗ Atendimento a fornecedores e parceiros;
- ✗ Acompanhamento de trabalhos terceirizados;
- ✗ Manutenção de arquivos, cadastros e informações atualizadas.

4.5 CONTÁBIL (CONT.)

A contabilidade é indispensável para qualquer companhia. Ela será capaz de demonstrar os resultados em termos de lucro ou prejuízo, possibilitando também o conhecimento do montante dos ativos (bens) e dos passivos (obrigações).

Essa área dedica-se principalmente a:

- ✗ Realização e recebimento de pagamentos;
- ✗ Gerenciamento da folha de pagamento;
- ✗ Pagamento e recolhimento dos impostos referentes à folha de pagamento;
- ✗ Análise de demonstrativos e apuração de resultados;
- ✗ Registro das transações envolvendo valores monetários na empresa;
- ✗ Elaboração de relatórios, como balanços e orçamentos;
- ✗ Controle dos ativos.

The background features a hand holding a pen over a document with a bar chart and a network diagram. The text is overlaid on a dark blue semi-transparent rectangle.

**CONTROLES E
PROCESSOS SÃO
FUNDAMENTAIS**

5. CONTROLES E PROCESSOS SÃO FUNDAMENTAIS

Segundo uma pesquisa realizada a respeito do Perfil Global do Fraudador, divulgada pela KPMG em 2016, os controles contra a fraude não são efetivos o suficiente. A pesquisa entrevistou cerca de 750 fraudadores no mundo inteiro e constatou que as deficiências nos controles internos contribuíram para o cometimento de fraudes em 61% dos casos. Mesmo quando os controles parecem ser efetivos, os fraudadores burlam ou os negligenciam.

Em poucas palavras, a fraude tem menos probabilidade de ocorrer em empresas onde existam controles internos e monitoramento constantes. “Os controles internos são deficientes quando eles são mal planejados e não são seguidos pelos empregados. Uma avaliação minuciosa do risco de fraude consegue demonstrar onde estão as lacunas”, diz Lem Chin Kok, Head da KPMG Forensic, da KPMG em Cingapura (Perfil Global do Fraudador, KPMG International, 2016).

Na figura abaixo, é possível identificar graficamente até que ponto controles frágeis facilitam o cometimento de fraudes em uma organização:

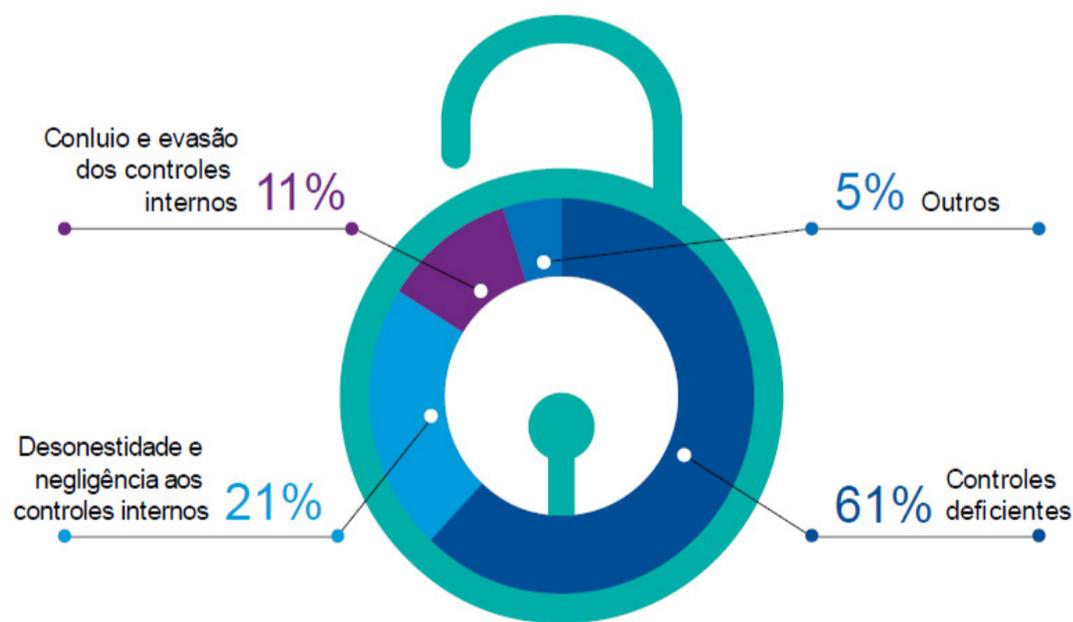


Figura 2: Fatores que Contribuem para a Facilitação da Fraude
Fonte: Perfil Global do Fraudador, KPMG International, 2016, p. 11.

Ao analisar o *framework* da ISO 31000, é possível observar que o processo de avaliação de riscos é composto por três etapas: identificação

dos riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Na realidade, o que será determinante para uma organização é o resultado obtido após a avaliação dos seus controles – os chamados riscos residuais. Isso é alcançado à medida que se consiga avaliar os processos detalhadamente.

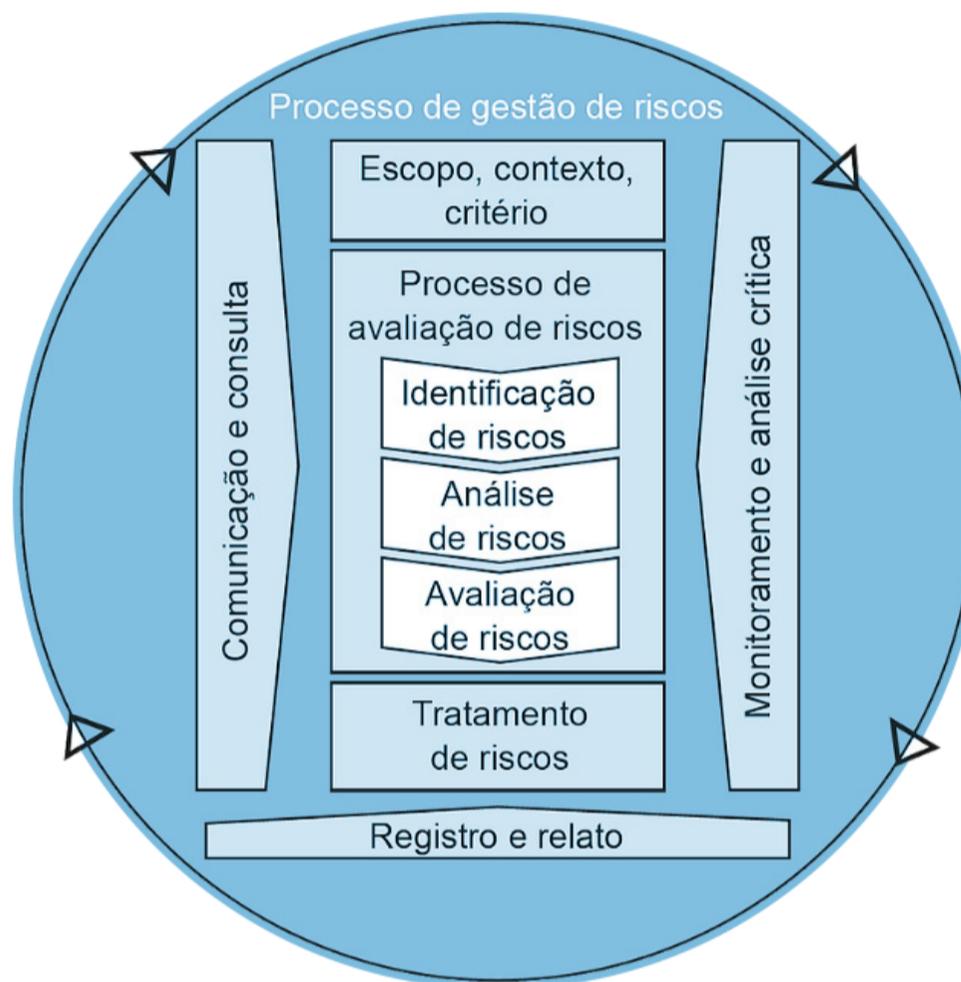


Figura 3: Framework Gestão de Riscos Corporativos
Fonte: ABNT, NBR ISO 31000:2018, p. 9.

O levantamento de um risco só é possível através do conhecimento das fontes que o estão gerando. Para isso, é necessário entender os processos e as brechas que facilitam o cometimento de fraudes e outros ilícitos. Detalhar e documentar procedimentos, portanto, torna-se uma ação estratégica no âmbito da gestão de riscos e do *compliance* de uma organização.

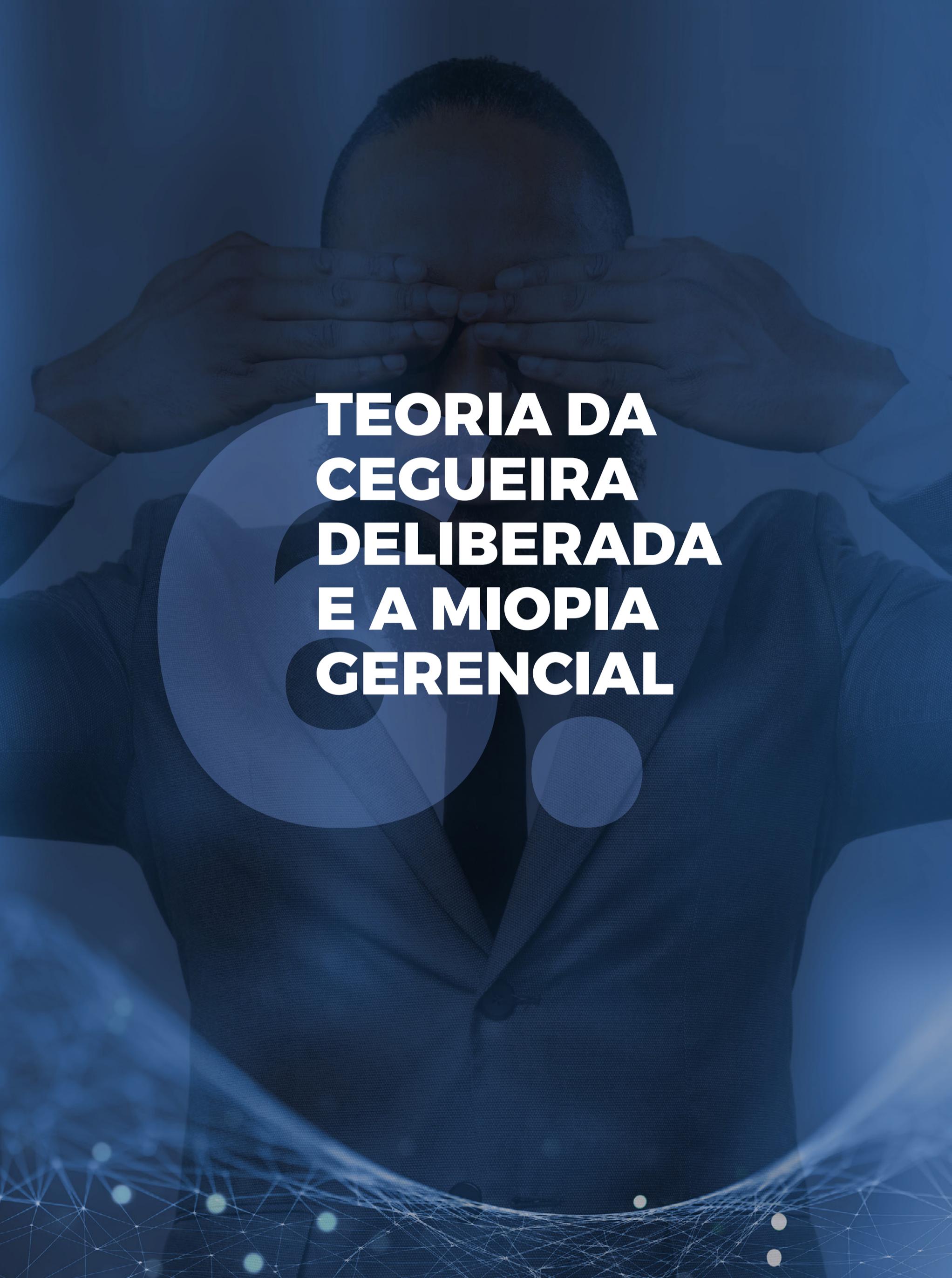
Acrescida às ações de melhoria contínua dos controles com base no conhecimento dos processos está a ação conjunta do Modelo de Três Linhas de Defesa. Essa diversificação da responsabilidade pela prevenção da fraude deve ocorrer por meio de um maior conhecimento e consequente engajamento das linhas que atuam no negócio.

Modelo de Três Linhas de Defesa



Figura 4: Modelo de Três Linhas de Defesa

Fonte: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, Institute of Internal Auditors – IIA, 2013, p. 2



**TEORIA DA
CEGUEIRA
DELIBERADA
E A MIOPIA
GERENCIAL**

6. TEORIA DA CEGUEIRA DELIBERADA E A MIOPIA GERENCIAL

Comer (2011) afirma que os gestores são educados em universidades e escolas de negócios dentro de um vácuo, isolados da possibilidade de que suas carreiras sejam devastadas pela desonestidade de terceiros. Um paralelo interessante que pode ser traçado entre a miopia gerencial e a falta de investimentos na prevenção às fraudes é com a teoria da cegueira deliberada (*willful blindness*), proveniente do Direito e muito referenciada em *compliance*, em que o agente tem consciência da possível ilicitude mas, ainda assim, cria mecanismos que o impedem de aperfeiçoar o processo:

Segundo Renato Brasileiro, como o tipo penal de lavagens de capitais traz como elementar a infração penal antecedente, depreende-se que na hipótese de o agente desconhecer a procedência ilícita dos bens, faltar-lhe-á o dolo de lavagem, com a consequente atipicidade de sua conduta, ainda que o erro de tipo seja evitável, porquanto não se admite a punição da lavagem a título culposo. Por isso, é extremamente comum que o terceiro responsável pela lavagem de capitais procure, deliberadamente, evitar a consciência quanto à origem ilícita dos valores por ele mascarados. Afinal, assim agindo, se acaso vier a ser responsabilizado pelo crime de lavagem de capitais, poderá sustentar a ausência do elemento cognitivo do dolo, o que poderá dar ensejo a eventual decreto absolutório em virtude da atipicidade da conduta. Daí a importância da denominada teoria da cegueira deliberada (*willful blindness*), também conhecida como teoria das instruções de avestruz ou da evitação da consciência, a ser aplicada nas hipóteses em que o agente tem consciência da possível origem ilícita dos bens por ele ocultados ou dissimulados, mas mesmo assim, deliberadamente cria mecanismos que o impedem de aperfeiçoar sua representação acerca dos fatos (JUSBRASIL, 2016).

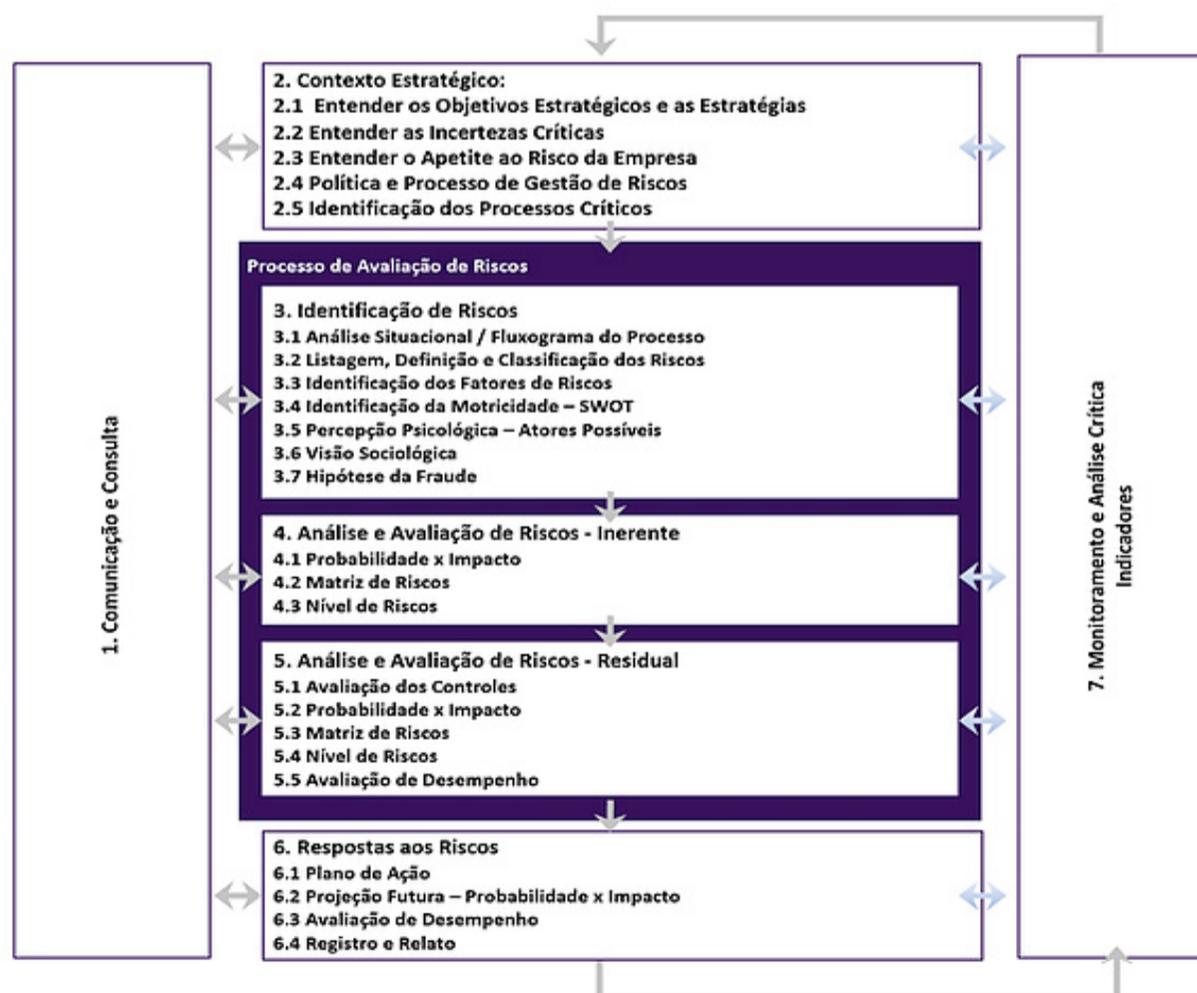
Ainda que as organizações tenham pleno conhecimento de que existem margens para irregularidades, as providências só costumam ser tomadas quando o prejuízo já se concretizou. É análogo ao agente citado Brasileiro (2016), que embora saiba da origem ilícita de bens ocultados, não aprimora suas estruturas de proteção.

Nesse sentido, ao analisar o que dizem os principais *frameworks* de gestão de riscos corporativos, é possível identificar menções à importância

do combate a fraudes. Com base na ISO 31000, 31010 e nos princípios do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO I)* (2013), Brasiliano (2015) desenvolveu o *Fraud Risk Assessment (FRA)*, que inclui as fases de percepção psicológica, visão sociológica e hipóteses da fraude no processo de avaliação de riscos.

Essa inclusão é de extrema importância para o processo de análise de riscos de fraudes pois, com base em fatos históricos já ocorridos na empresa, no *modus operandi*, nas fragilidades dos processos, na lógica do fraudador, nos controles e em outras situações, busca esclarecer:

- ✕ O tipo de fraude ocorrida;
- ✕ Os envolvidos na fraude e suas características;
- ✕ Prejuízos ocasionados;
- ✕ Prospecção de possíveis fraudadores com base em um perfil (oportunista ou predador);
- ✕ Perfis dos usuários do processo descrevendo cargos, renda salarial, perfil socioeconômico, aspectos motivacionais, etc.;
- ✕ Controles já existentes e medidas disciplinares já tomadas.



Framework de Risco Fraude, Suborno e Corrupção

Figura 5: Processo de Gestão e Análise de Riscos de Fraude – *Fraud Risk Assessment*
Fonte: BRASILIANO, 2015, p. 162.

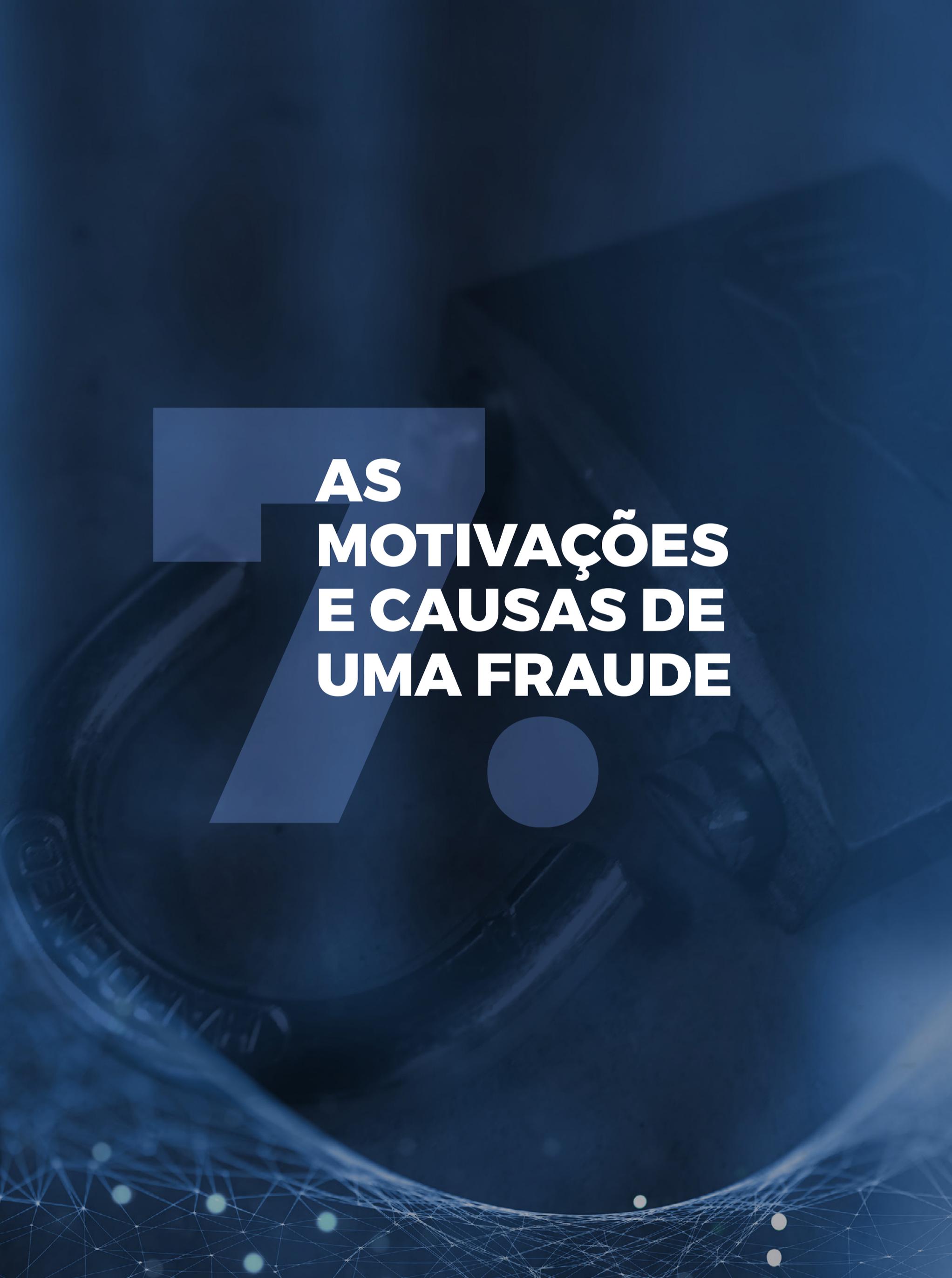
É pouco comum observar, em um processo investigativo de fraude corporativa, o aprofundamento em questões históricas, psicológicas e sociológicas conforme as descritas anteriormente. Essa falta de orientação pode enviesar resultados e comprometer pessoas erroneamente.

O COSO I (2013), em seu princípio 8, sugere que se considere a fraude como um risco potencial para as organizações. Além de ela ser comum a qualquer negócio, sua interconectividade a outros tipos de riscos pode causar impactos severos.

O decreto regulamentador (8.420/15) da principal legislação brasileira referente às práticas de *compliance* e anticorrupção (Lei 12.846/13) também menciona, em seu Artigo 41, que o esforço para o combate a fraudes envolvendo a administração pública será considerado para a mensuração de um programa de *compliance* eficaz:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira (...). Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros (...): procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões (Decreto 8.420/15).

Ferramentas, metodologias e exemplos estão disponíveis aos gestores, mas por alguma razão ainda não vemos uma utilização maciça. Talvez ainda faltem maiores esforços devido ao desconhecimento dos tipos de fraude que são cometidas, crenças de que elas serão pouco impactantes em relação ao esforço demandado para combatê-las ou até mesmo carência de profissionais habilitados no mercado para conduzir o tema internamente.

The background features a close-up of a hand holding a coin, with a network of glowing blue lines and dots overlaid on the scene. The text is centered in the upper half of the image.

AS MOTIVAÇÕES E CAUSAS DE UMA FRAUDE

7. AS MOTIVAÇÕES E CAUSAS DE UMA FRAUDE

De acordo com a já mencionada pesquisa sobre o Perfil Global do Fraudador (KPMG), 66% dos fraudadores apontam como motivação o ganho financeiro pessoal e a cobiça. Outros 27% apontam a vontade e o poder como justificativa.

Qual é a principal motivação para o fraudador?

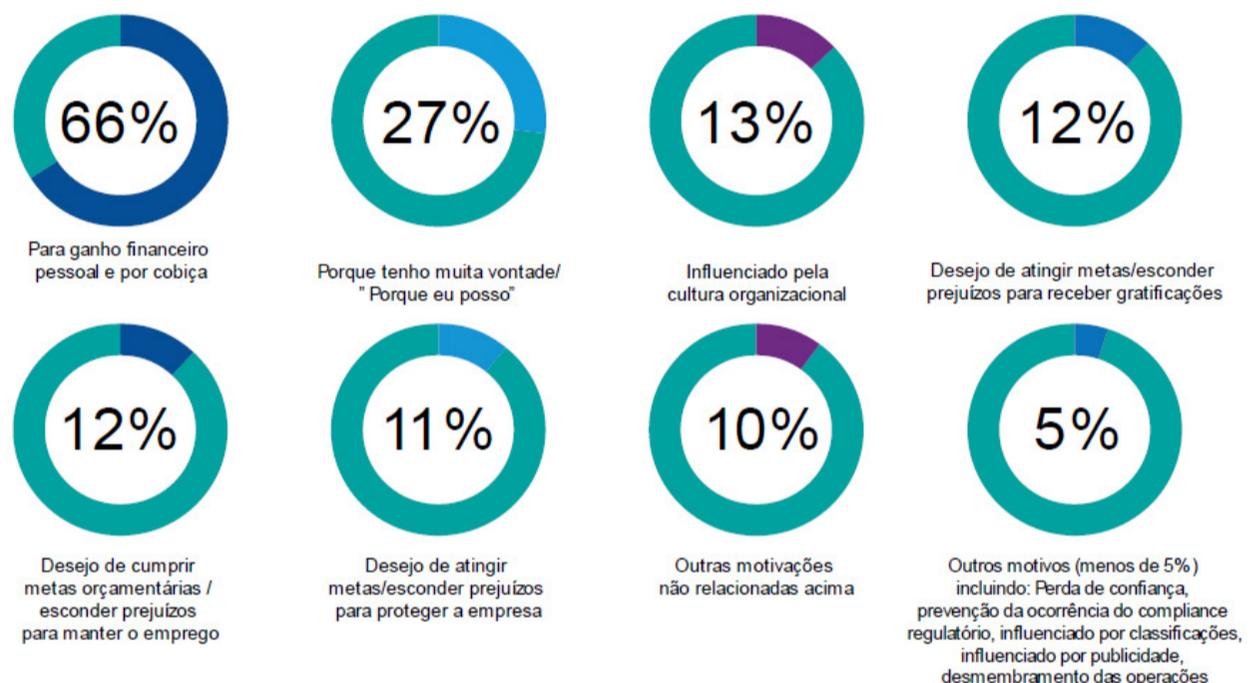


Figura 6: Principais Motivações para o Fraudador
Fonte: Perfil Global do Fraudador, KPMG International, 2016, p. 12.

Para explicar as razões que levam as pessoas a cometerem fraudes, Donald R. Cressey criou, em 1953, o Triângulo da Fraude. Ele é composto por três elementos:

- ✘ A pressão, relacionada a um problema (geralmente financeiro) não compartilhável;
- ✘ A racionalização, que é uma justificativa para os atos desonestos;
- ✘ A oportunidade, que se refere à fragilidade da empresa nos controles e processos, na auditoria ou falta de capacitação.

O Triângulo, no entanto, é representado sob a perspectiva do fraudador, e por isso dois atributos geralmente não são observáveis – pressão e racionalização. Isso significa que o fator *oportunidade* pode ser inibido à medida que a organização esteja empenhada em aprimorar seus controles, processos e recursos humanos constantemente.

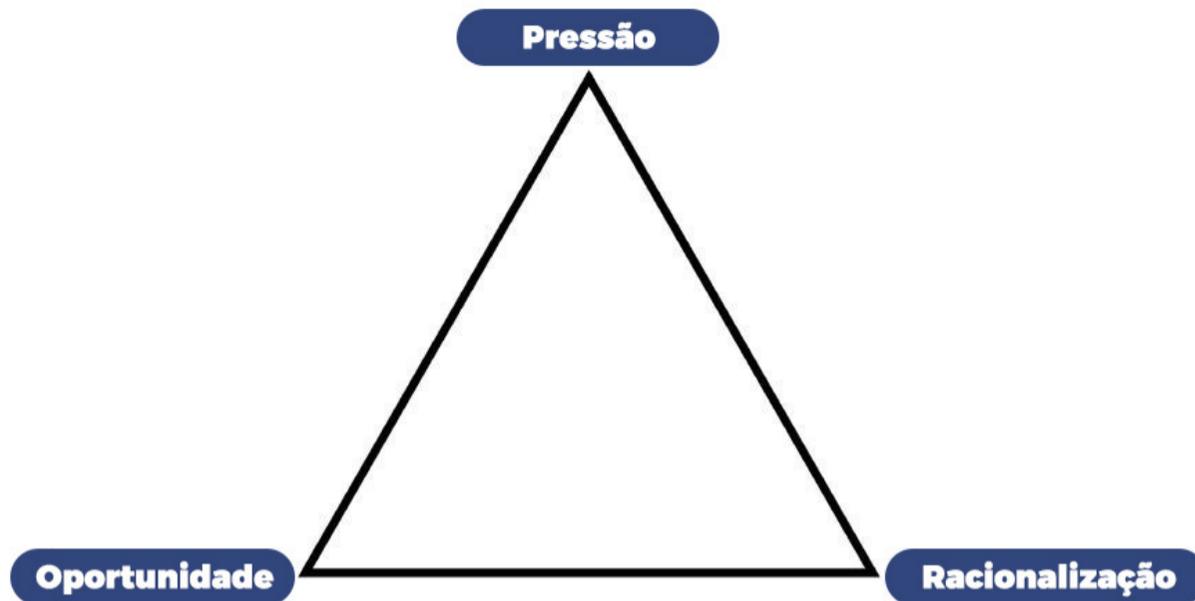


Figura 7: Triângulo da Fraude
Fonte: CRESSEY, 1953.

Em 2004, David T. Wolfe e Dana R. Hermanson apresentaram o chamado Diamante da Fraude, que incorpora ao Triângulo o fator *capacidade do indivíduo*, ou seja, habilidades que desempenham um papel importante para a tomada de decisões e que podem facilitar o cometimento da fraude.

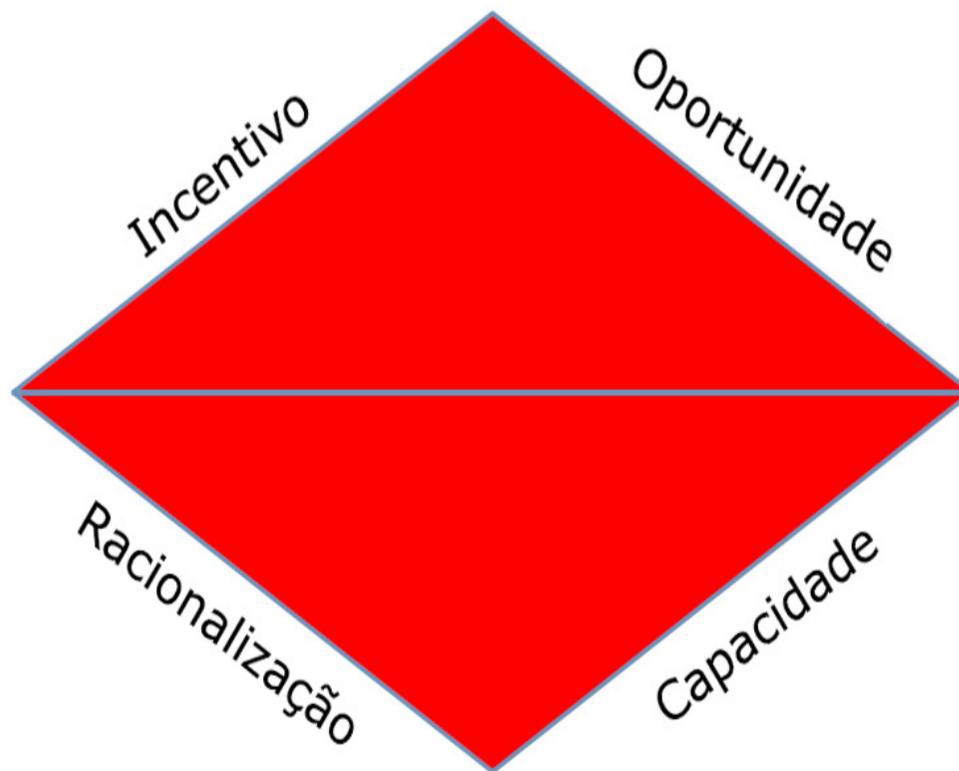


Figura 8: Diamante da Fraude
Fonte: WOLFE, HERMANSON, 2004.

A questão central desse modelo são as características observáveis que podem levar uma pessoa a executar a fraude:

- ✕ Posição de autoridade ou função dentro da organização;
- ✕ Capacidade de entender e explorar os sistemas contábeis e as fraquezas dos controles internos, possivelmente aproveitando suas responsabilidades e abusando da sua autoridade para completar e esconder a fraude;
- ✕ Confiança (ego) que não será detectado, ou, se for pego, que se safará do problema;
- ✕ Capacidade de lidar com o stress criado dentro de uma pessoa boa que antes agia de outra maneira com uma outra pessoa que comete maus atos.

O Pentágono da Fraude, criado em 2017 por Renato Santos, agrega um quinto elemento: a *disposição ao risco*. Refere-se à avaliação que o fraudador faz do perigo, à probabilidade e ao prazer pelos desafios – a aventura que é cometer uma fraude.

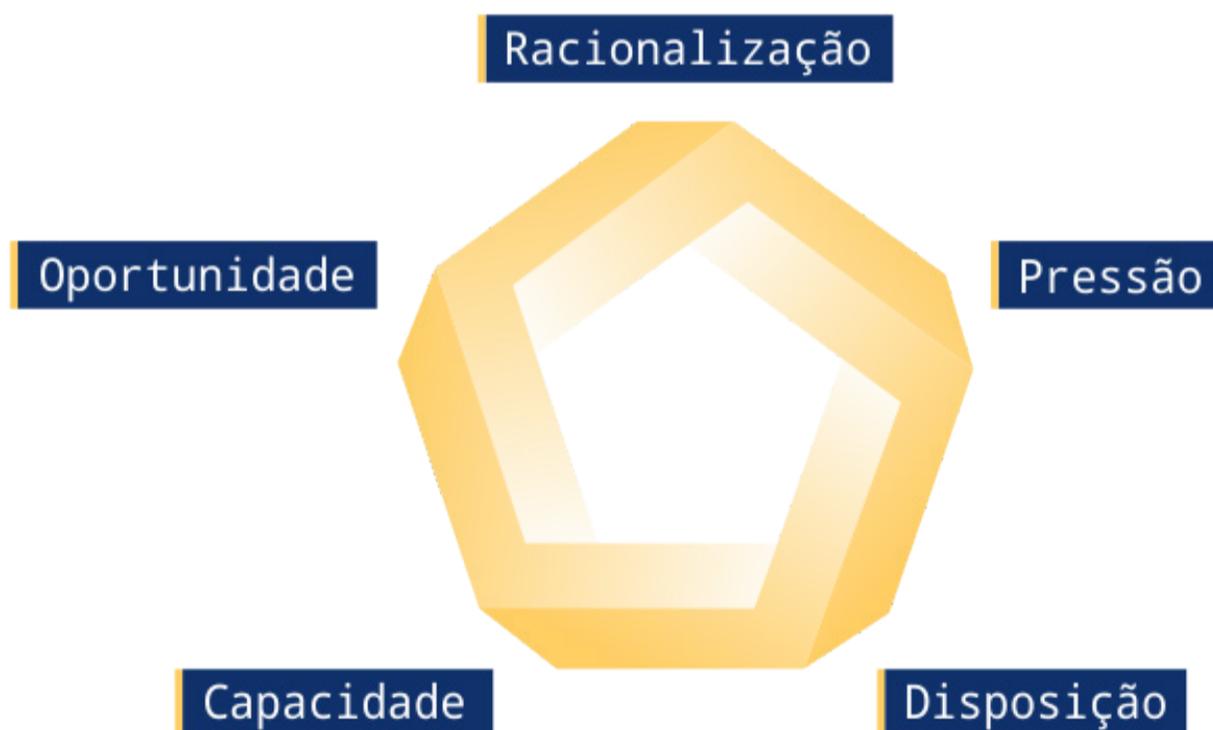


Figura 9: Pentágono da Fraude
Fonte: SANTOS, 2017.

Os três modelos apresentados buscam elucidar as motivações e os facilitadores que possibilitam a ocorrência de uma fraude corporativa. Embora tenham havido evoluções desde a criação do Triângulo de Cressey,

para fins deste estudo, importa ressaltar que o fator *oportunidade* é o cerne sobre qual as organizações devem se debruçar. Inúmeras lacunas existem para o cometimento de fraudes devido a ambientes propícios.

Além das variáveis citadas, é importante considerar os fatos geradores (ou causas) do risco de fraude para compreendê-lo de forma holística. O segredo de uma boa prevenção está em saber estabelecer a origem de cada possível fraude no processo estudado (BRASILIANO, 2018).

Para identificar esses fatores de risco, a ISO 31010 sugere a utilização do Diagrama de Causa e Efeito – ou Diagrama de Ishikawa/Espinha de Peixe. É possível observar a menção aos controles, suas falhas e controles alternativos como causas para uma fraude, que combinadas a aspectos do agressor, culminam no risco final.

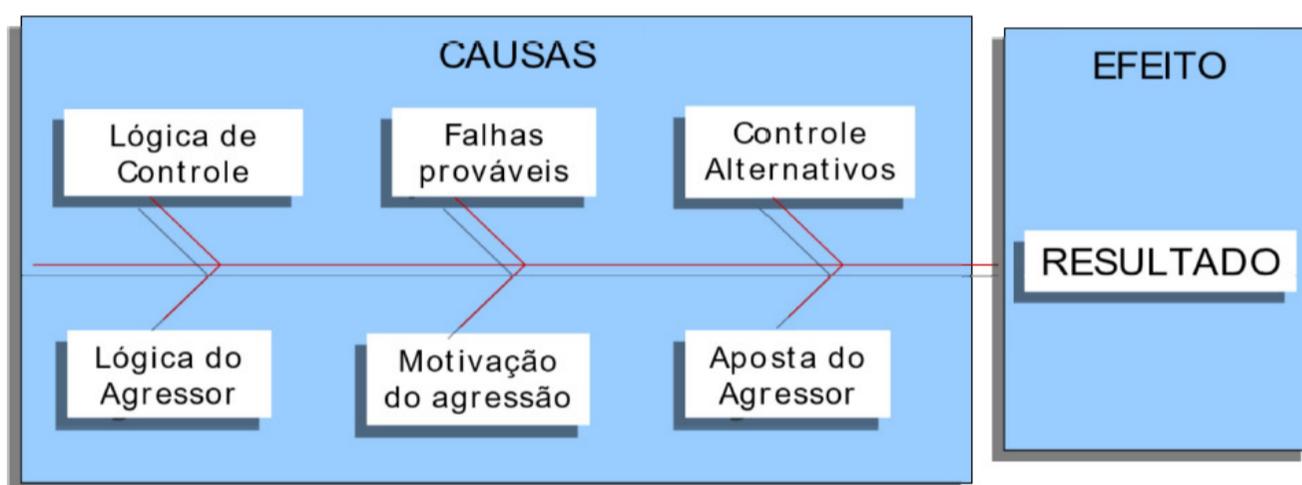


Figura 10: Diagrama de Causa e Efeito das Fraudes
Fonte: BRASILIANO, 2015, p. 202



**PERFIL E
TIPOS DE
FRAUDADOR**

8. PERFIL E TIPOS DE FRAUDADOR

Uma pesquisa realizada em 2014 pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) constatou que a média gerência e os colaboradores em geral são responsáveis por 78,9% do total de fraudes. Os altos executivos e/ou os proprietários são responsáveis por apenas 18,9%, mas os prejuízos por eles ocasionados são maiores.

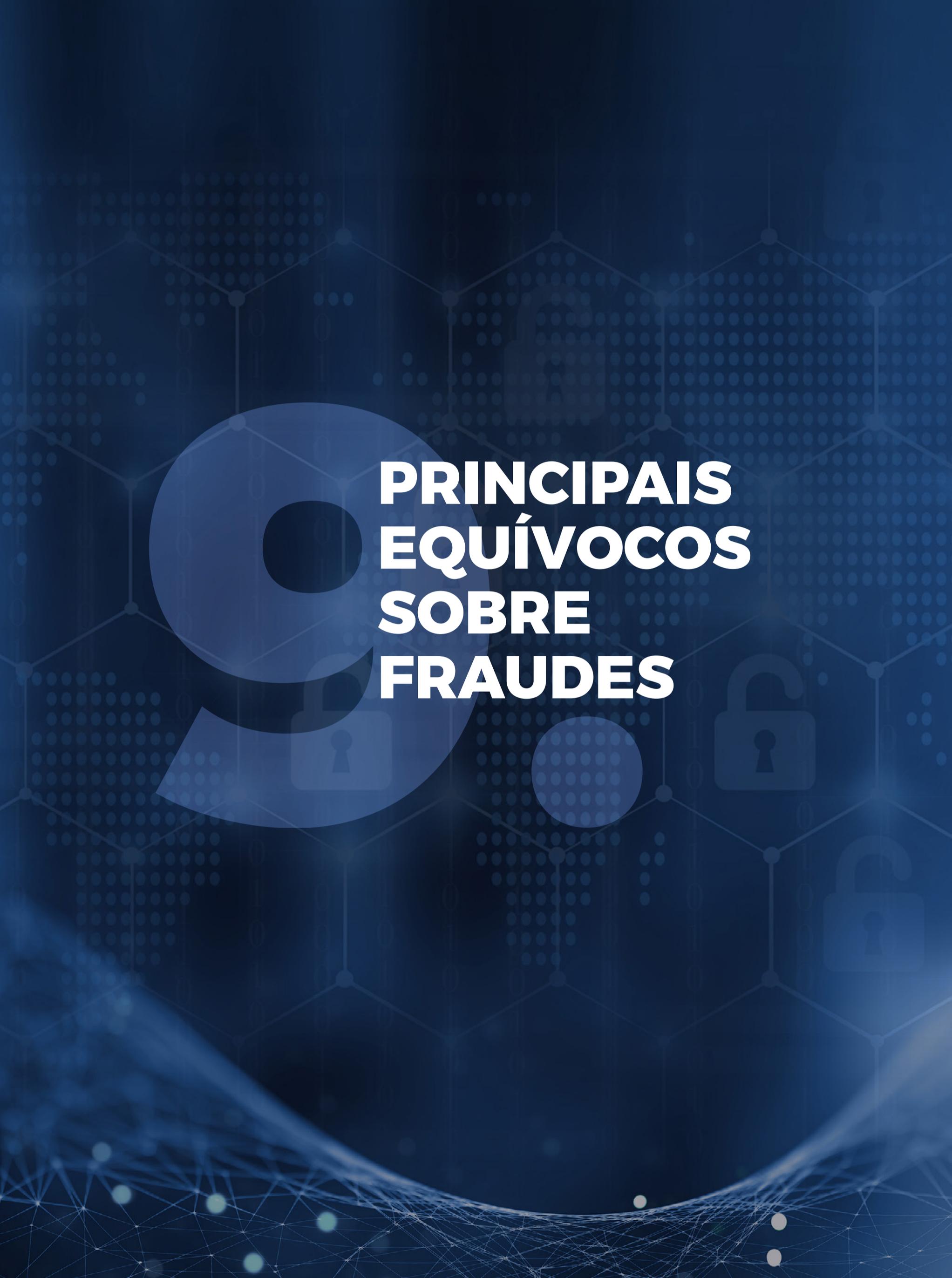
77% das fraudes originam-se nos departamentos de contabilidade, operacional, vendas, executivo/alta gerência, atendimento ao cliente, compras ou financeiro. Em geral, o agressor já trabalha ou conhece a companhia há mais de um ano, sendo que há uma relação direta entre o prejuízo e o tempo de conhecimento da empresa-alvo.

Outra questão que deve ser avaliada é o tipo do fraudador que pode ser atraído para seu contexto empresarial. Existem duas principais categorias: o predador e o oportunista, sendo que o último pode ser acidental ou atuar de forma contínua (NETTO, 2018).

O predador costuma ser uma pessoa de relacionamentos superficiais. Geralmente é manipulador, narcisista, frio, não sente culpa ou remorso e não é empático. Esse tipo de fraudador não é movido à pressão ou racionalização para encontrar um ambiente ideal à fraude, sendo muitas vezes alocado em cargos elevados dentro das organizações haja vista suas habilidades. Também costumam ter um bom conhecimento dos controles e processos.

Já o oportunista tenta racionalizar suas ações, justificando seus atos. Ele pode cometer a fraude uma vez ou transformá-la em um processo continuado devido à falta de punição e de descoberta do ilícito. São pessoas responsáveis e que exercem suas obrigações normalmente. Fraudam por sucumbir à pressão se houver uma oportunidade.

Essa análise permite concluir que trabalhar no combate a fraudes implica investir em diversas frentes, tanto em processos e controles quanto em um acompanhamento das pessoas, antevendo possíveis motivações que venham a mudar a atitude de determinados agentes.



PRINCIPAIS EQUÍVOCOS SOBRE FRAUDES

9. PRINCIPAIS EQUÍVOCOS SOBRE FRAUDES

Segundo Comer (2011), existem alguns principais equívocos sobre fraudes que devem ser corrigidos pelas empresas:

1. A polícia detecta fraudes: nem todas as fraudes são consideradas crimes e a maioria dos crimes não é considerada fraude. As empresas perdem com fraudes, mas a polícia e outros órgãos legais só podem tomar providências diante de crimes.

2. Órgãos reguladores previnem fraudes: a experiência mostra que quanto maior o grau de burocracia de órgãos reguladores e controles, mais abertura há para a corrupção de pessoas honestas que precisam realizar seu trabalho. Da mesma forma, é uma oportunidade para fraudes realizadas por criminosos que não se preocupam com a violação de algum aspecto técnico.

3. Auditores detectam fraudes: os auditores estão na situação em que carregam o fardo da responsabilidade após o evento, sem o luxo da autoridade para acertar as coisas antecipadamente. Eles são alvos fáceis.

4. Comitês de auditoria são a resposta: um relatório chamado “Aumentando a eficiência dos comitês de auditoria”, publicado em 1994 pelo *Institute of Internal Auditors*, concluiu que os comitês raramente são eficazes, principalmente porque não entendiam os problemas, tinham equipe e recursos insuficientes e não eram muito amigos dos gestores sêniores de linha.

5. A fraude é tolerável: a fraude é contagiosa e corrosiva, e se supostas pequenas fraudes tiverem concessão para escapar impunes, logo crescerão. É só permitir que uma equipe de trabalho tire benefícios desautorizados para que todos esperem ter o mesmo benefício. Multiplicando os custos por toda a força de trabalho por um período de um ano, fica claro que a fraude não pode ser tolerada.

6. Fraudes catastróficas são raras: uma fraude pode ser considerada catastrófica quando o resultado é:

- 6.1 Falência ou liquidação da empresa;
- 6.2 Perda de um ano ou mais de lucro;
- 6.3 Queda do valor das ações ou retirada de ações do mercado público;
- 6.4 Acusação de um ou mais gestores por violações ou infrações a legislações;
- 6.5 Mudança forçada de título de propriedade ou resgate de urgência;
- 6.6 Cancelamento de permissão para praticar negócios;
- 6.7 Destruição da credibilidade da empresa;
- 6.8 Falta de capacidade para atingir os objetivos do negócio ou implantar sistemas de larga escala.

7. Funcionários desonestos são o problema: a maioria das fraudes são cometidas para o ganho pessoal do autor e envolvem uma perda direta para a vítima, enquanto outras podem ser supostamente cometidas pelo interesse da própria empresa ou simplesmente para melhorar o desempenho administrativo e as organizações que empregam os transgressores.

8. Criminosos são ingênuos: existe uma rica evidência de que fraudadores normalmente são muitíssimo bem informados. Vários editores e livros *underground* e na própria internet é possível encontrar ideias e instruções para quem deseja tornar-se um fraudador. Muitas vezes eles são mais bem informados que os gestores e tentam controlá-los.

9. Fraudadores nunca saem de férias: no mundo real, fraudadores e criminosos saem para férias exóticas. A maioria pode interromper e recomeçar suas atividades desonestas a qualquer momento, mesmo fora do ambiente da empresa ou até mesmo de férias.

10. Fraude é imprevisível: a ação combinada entre uma empresa mais ou menos organizada e o comportamento criminoso cria oscilações, padrões ou perfis e torna previsível o impacto de uma fraude. A detecção normalmente é uma questão de simplesmente saber onde olhar e o que buscar. A maioria dos agressores pesará a relação risco-recompensa antes de prosseguir.

11. Isto jamais acontecerá conosco: normalmente as organizações que acreditam que isso jamais acontecerá com elas não estão conscientes dos seus riscos. Por isso, seus controles são inadequados, o que é rapidamente notado e explorado por fraudadores, transformando-se em alvos fáceis para exploração.

12. Controles são negativos: frequentemente, segurança, controle e problemas de auditoria parecem entrar em conflito com aspirações de gestores e do RH sobre aquilo que acreditam ser um ambiente de trabalho feliz e produtivo. Em busca da sustentação dessa imagem, controles podem ser banidos visando uma melhor percepção dos funcionários sobre determinada empresa. No entanto, é fácil dar prioridade aos direitos dos fraudadores enquanto se negligencia obrigações de colaboradores honestos.

CUIDADO COM ÁREAS SENSÍVEIS: POSSÍVEIS FRAUDES X DEPARTAMENTOS

10. CUIDADO COM ÁREAS SENSÍVEIS: POSSÍVEIS FRAUDES x DEPARTAMENTOS

Anteriormente descrevemos nesse artigo a estrutura padrão de uma organização. Alguns desses departamentos possuem contato assíduo com pessoas, informações e ativos sensíveis de uma empresa, motivo pelo qual acabam tornando-se áreas mais propensas ao cometimento de fraudes. A título de exemplo, a simples emissão de uma nota fiscal pode ser manipulada em conluio com um fornecedor e, dependendo do período, o prejuízo pode chegar a dezenas de milhares de reais.

De acordo com Comer (2011), excluindo-se as fraudes virtuais – que são transversais e podem ocorrer em qualquer departamento da empresa –, existem três grandes áreas de alto risco.

10.1 ÁREAS DE ALTO RISCO I

Dentro desse grupo estão as fraudes relacionadas a: suborno e corrupção; conflito de interesses; fraudes catastróficas; fraudes de gestores de alta administração. A seguir serão apresentadas tabelas adaptadas, criadas por Comer (2011), em que o autor relaciona essas possíveis fraudes a pessoas, atividades e fornece alguns exemplos.

a) Suborno e Corrupção

Em um conceito universal, corrupção é algo de valor oferecido para obter uma ação ou decisão a favor daquele que oferece o suborno. A Lei Anticorrupção brasileira (12.846/13) pune os atos de corrupção cometidos por pessoas jurídicas contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Posição (exemplos)	Finalidade
Gestores de nível hierárquico mais elevado	<ul style="list-style-type: none">• Criar a necessidade de negócios com fornecedores favorecidos• Tomar decisões estratégicas para favorecer determinados fornecedores ou clientes• Aprovar a aquisição ou eliminação de ativos principais e empresas
Tesoureiro	<ul style="list-style-type: none">• Eleger corretores e parceiros• Aceitar negociações debilitadas• Diminuir consideravelmente seus lucros a favor de um parceiro
Advogados internos	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir os negócios para escritórios favorecidos• Iniciar ou estabelecer litígio a favor do subornador
Diretores de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Conceder contratos a uma agência favorecida• Aprovar preços para um fornecedor favorecido• Eleger distribuidores, agentes, etc.
Diretores de produção	<ul style="list-style-type: none">• Conceder contratos a fornecedores favorecidos• Tomar decisões estratégicas para beneficiar determinado fornecedor• Decidir quais processos serão subcontratados com um fornecedor favorecido
Chefe de pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Decidir qual agência de colaboradores temporários será indicada• Conceder programas de treinamento a um fornecedor favorecido
Chefe de segurança	<ul style="list-style-type: none">• Decidir qual empresa externa de segurança ou consultoria contratar• Decidir o resultado de uma investigação

Tabela 1: Exemplos de cargos potencialmente corruptos
Fonte: COMER, 2011, p. 153.

b) Conflito de Interesses

Um conflito de interesses ocorre quando um funcionário pode sustentar ou ocultar um interesse que seja conflitante ao seu trabalho ou sua função. Em alguns casos, podem até ser aceitáveis, desde que sejam honestamente divulgados. O problema é quando os interesses são ocultados.

Atividade Conflitante	Trabalhos Tipicamente Afetados	Possível Resultado
Compromissos sociais hiperativos, possivelmente envolvendo o abuso de drogas e álcool	Todos	<ul style="list-style-type: none">• Baixo desempenho no trabalho• Insucesso no controle de subordinados
Atividade política exaustiva	Todos, mas normalmente gerentes de nível intermediário	<ul style="list-style-type: none">• Baixo desempenho• Lealdade exagerada
Jornalismo freelance	Todos	<ul style="list-style-type: none">• Divulgação de informações confidenciais
Segundo emprego	Funcionários júniores e secretariado	<ul style="list-style-type: none">• Baixo rendimento e faltas
Emprego temporário em um fornecedor ou cliente	Marketing e aquisições	<ul style="list-style-type: none">• Favores a fornecedores e clientes• Fraude
Emprego temporário em um concorrente	Marketing e pessoal de vendas em especial	<ul style="list-style-type: none">• Afastamento dos negócios• Fraude
Interesse financeiro em uma empresa concorrente	Gestão sênior	<ul style="list-style-type: none">• Afastamento dos negócios• Fraude
Consultoria privada	Equipe profissional e técnica	<ul style="list-style-type: none">• Afastamento dos negócios• Mal uso dos recursos
Membro de uma organização oculta ou fechada	Vários	<ul style="list-style-type: none">• Favoritismo nas despesas do empregador

Tabela 2: Possíveis conflitos de interesse
Fonte: COMER, 2011, p. 162.

c) Fraudes Catastróficas

Fraudes catastróficas estão longe de ser raras. Provavelmente milhares de casos ocorrem frequentemente mas não atingem a mídia porque as vítimas são empresas pequenas, com pouca expressividade no mercado. No entanto, situações como Siemens, Volkswagen, Petrobras e as empresas “X”, de Eike Batista, não serão esquecidas tão cedo.

Fraude Cometida por	Contra
Um funcionário	Seu empregador
Um funcionário	Terceiros
Um terceiro, provavelmente um concorrente, cliente ou fornecedor	Uma empresa
Contágio, onde a fraude contra a vítima tem um efeito dominó	Várias empresas
Sistêmico, onde um sistema é crivado de fraudes, afetando várias vítimas	Várias empresas

Tabela 3: Tipos de fraudes catastróficas
Fonte: COMER, 2011, p. 163.

d) Fraudes de Gestores da Alta Administração

Nos últimos anos, grandes herdeiros, presidentes e políticos de todos os tipos foram vítimas de fraudes. No entanto, não se pode dizer que os sinais de alerta não tenham sido emitidos. Fraudes em altos níveis são corrosivas, prejudiciais e podem também se tornar catastróficas.

Tipo de Fraude	Descrição
<i>Skimming e Stripping</i>	Envolve gestores sêniores que desviam bons negócios de suas empresas para terceiros ou negócios em que existe um interesse oculto
Informação Privilegiada (<i>insider trading</i>)	Uso de informações confidenciais obtidas durante o curso de seu trabalho para seu próprio benefício
Planejamento Futuro	Sabotagem em processos de mudança de emprego, como levar lista de clientes, informações, planos de negócio e tecnologia
Manipulação do Balanço	Resultados financeiros falsamente relatados para enganar gestores, acionistas, reguladores e investidores
Aquisições e <i>Joint Ventures</i>	Ausência de <i>due diligence</i> ou <i>background check</i> da empresa-alvo em operações de M&A e <i>joint ventures</i>
Investimentos em Mercados Transacionais	Ganhos que podem ser gerados em mercados internacionais muitas vezes parecem atrativos e em função das diferenças culturais a fraude pode não ser reconhecida tão cedo
Fixação de Preços e Cartéis	Fixar preços para reduzir a competitividade de determinado segmento e se sobressair perante os concorrentes
Fraudes contra Terceiros	Fraudes contra investidores, bancos, governo, clientes e público em geral
Fraudes Envolvendo Entidades Regulatórias	Ignorar normas e regulamentos aplicáveis ao negócio a fim de obter vantagens sobre os concorrentes
Fraudes de Desinvestimento	Desinvestimento de ativos de uma empresa, incluindo venda de subsidiárias

Tabela 4: Tipos de fraudes de gestores da alta administração
Fonte: COMER, 2011, p. 165.

10.2 ÁREAS DE ALTO RISCO II

Dentro desse grupo estão as fraudes relacionadas a: fraudes em aquisições; desembolsos; folha de pagamento; despesas com funcionários. A seguir serão apresentadas tabelas adaptadas, criadas por Comer (2011), em que o autor relaciona essas possíveis fraudes a pessoas, atividades e fornece alguns exemplos.

a) Fraudes em Aquisições

Todas as organizações estão expostas a fraudes em aquisições, seja de suprimentos, mercadorias ou serviços. O tipo mais comum é a cobrança exagerada por parte dos fornecedores, às vezes em conluio com funcionários. As responsabilidades pelas aquisições podem ser centralizadas ou divididas.

Onde Pode Ser Descoberto	Sintoma	Explicação Desonesta Possível
Em contas	<ul style="list-style-type: none"> - Preços altos - Qualidade ruim - Escassez - Desvios dos procedimentos aprovados - Manutenção excessiva de registros por membros - Manutenção incorreta de registros 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobrança exagerada - Cobrança exagerada - Entregas incompletas - Ocultação - Ocultação - Autoproteção e ocultação
No comportamento pessoal da equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos excessivos com bens móveis e imóveis - Faltas frequentes e inexplicáveis - Diversão excessiva por parte dos vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinais de conversão - Reuniões secretas com vendedores - Vendedor paga e entrega a conta para reembolso
Escritório de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Gerência sênior ditatorial - Gerentes médios pouco qualificados - Lacunas culturais e disputa política interna - Alta rotatividade - Estagnação - Barreiras artificiais e especialização falsa - Ausência de <i>double check</i>; sigilo excessivo - Transações excepcionais - Concentração em tarefas irrelevantes - Resistência à auditoria - Excesso de burocracia - Reuniões desnecessárias com vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo de defesa que impede questionamento - Deliberadamente escolhidos - Alimentada pela gerência para comandar - Anomia - Criar laço com vendedor - Criar laço com vendedor - Vantagem para um fornecedor específico - Ver Estagnação - Desviar averiguações que são feitas - Criar ambiente de suborno adicional - Relacionamentos muito amigáveis
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedores bem qualificados recusando-se a fazer ofertas - Grupos de vendedores sempre competindo uns contra os outros com pouco sangue novo - É pedido a vendedores que não pertencem à região que façam ofertas - Evidência de infiltração de crime organizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque sabem que o sistema é corrupto e não terão sucesso - Compra fechada necessária para a cobrança em excesso - Favoritismo extremo - Cobrança em excesso

Tabela 5: Tipos de fraudes em aquisições

Fonte: COMER, 2011, p. 189.

b) Desembolsos

Desembolsos podem ser geralmente vistos como um método de conversão ao invés de fraudes independentes. Os métodos mais comuns são mostrados abaixo.

Fraude Cometida Por	Método
Funcionários da empresa vítima	<ul style="list-style-type: none"> - Furto e conversão de cheques em branco - Pagamentos forjados em excesso a fornecedores - Falsas transferências eletrônicas de fundos e outras instruções automatizadas
Terceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Furto e conversão de cheques em branco - Falsas ordens permanentes
Criminosos organizados	<ul style="list-style-type: none"> - Falsas transferências eletrônicas - Subtração de dinheiro

Tabela 6: Tipos de fraudes em desembolsos
Fonte: COMER, 2011, p. 205.

c) Folha de Pagamento

Fraudes em folha são relativamente raras e quando ocorrem costumam ser de valor baixo. Os maiores perigos são através do pagamento dos “funcionários fantasma”, impostos e seguros.

Tipo de Folha de Pagamento	Método da Fraude
Funcionários remunerados por hora	<ul style="list-style-type: none"> - Adição de nomes fictícios à folha de pagamento - Pagamentos inflacionados por horas extras
Equipe temporária ou de meio-período	<ul style="list-style-type: none"> - Adição de nomes fictícios à folha de pagamento - Superfaturamento pelas agências que apresentam o funcionário temporário
Contratados	<ul style="list-style-type: none"> - Adição de nomes fictícios à folha de pagamento - Pagamentos inflacionados por horas extras
Vendedores e comissionados	<ul style="list-style-type: none"> - Taxas de comissão inflacionadas - Despesas falsificadas - Reivindicação de comissões de vendas antecipadas - Falha proposital em devolver comissões canceladas
Alta gerência	<ul style="list-style-type: none"> - Contas de fachada para alegar um plano de incentivos
Aposentadoria e contribuição de impostos	<ul style="list-style-type: none"> - Dedução excessiva de contribuições - Falha ao declarar pagamentos para reduzir a contribuição dos funcionários, seguro e impostos devidos

Tabela 7: Tipos de fraudes em folha de pagamento
Fonte: COMER, 2011, p. 206.

d) Despesas com Funcionários

Fraudes em demonstrativos de despesas de funcionários são um problema global, racionalizado pelas pessoas envolvidas e negligenciado pela gerência. São sempre causa de preocupações e um sinal de desonestidade ainda maior. Na tabela abaixo constam as fraudes mais comuns relacionadas a esse grupo.

Tipo de Despesa	Como São Inflacionadas
Passagens aéreas	<ul style="list-style-type: none">- Adquiridas por preço baixo via operadora mas declarada com inflação- Milhagem ou programas de bônus mas declaradas como tarifas cheias- Passagem de primeira classe trocada por duas de classe econômica, permitindo que o funcionário leve alguém consigo- Passagens de cortesia reembolsada pelo preço normal
Todos	<ul style="list-style-type: none">- Alegadas como despesas pessoais, mas pagas com cartão da empresa- Alegadas mais de uma vez
Limpeza e manutenção de veículo	<ul style="list-style-type: none">- Reivindicação feita para o carro do (a) cônjuge
Quilometragem do carro	<ul style="list-style-type: none">- Reivindicações inflacionadas
Diversão	<ul style="list-style-type: none">- Paga por terceiros, mas reivindicada pelo funcionário- Diversão particular alegada como despesa de negócios
Despesas com hotéis	<ul style="list-style-type: none">- Alegadas mesmo quando não ocorreram
Combustível	<ul style="list-style-type: none">- Comprovantes falsos
Passagens rodoviárias	<ul style="list-style-type: none">- Alegadas, mas foi usado o carro da empresa

Tabela 8: Tipos de fraudes com despesas de funcionários
Fonte: COMER, 2011, p. 208.

10.3 ÁREAS DE ALTO RISCO III

Dentro desse grupo estão as fraudes relacionadas a: propaganda, marketing e vendas; fraudes de funcionários; espionagem; aplicação de fundos. A seguir serão apresentadas tabelas adaptadas, criadas por Comer (2011), em que o autor relaciona essas possíveis fraudes a pessoas, atividades e fornece alguns exemplos.

a) Propaganda, Marketing e Vendas

Fraudes em dessa natureza enquadram-se em três categorias:

✕ Fraudes de apoio ao marketing, propaganda e promoção de vendas:

Tipo de Esquema de Marketing	Adversários, Tipos e Mecanismos da Fraude
Amortização de cupom	Crime organizado e revendedores Cupons de desconto geralmente são divulgados em propagandas. Criminosos os reúnem aos montes e os utilizam para efetuar créditos fraudulentos contra a empresa em questão.
Devolução de descontos	Atacado e varejo As principais fábricas de alimentos e medicamentos oferecem descontos a atacadistas e varejistas para que divulguem propagandas locais de seus produtos. Eles aceitam que alguns desses custos possam ser “faturados de volta” para eles. Os créditos podem ser inflacionados.
Descontos anuais	Funcionários das empresas compradoras e vendedoras Os funcionários da empresa que estão armando o esquema podem converter cheques para clientes fora de suspeita.
Turnês (conferências, viagens)	Diretores Algumas viagens caras serão programadas para o cliente, ostensivamente para fins de promoção de vendas. Algumas vezes, podem aumentar o suborno de clientes e normalmente envolvem o lançamento de itens falsos de despesas e outras formas de contabilização “fria”.
2 para 1	Funcionários das empresas compradoras e vendedoras Em alguns setores, a promoção de vendas com base no “compre um leve dois” é comum. Essa promoção pode ser violada por pessoas que trabalham tanto para a empresa que vende como para a compradora. Normalmente envolve evasão fiscal e falsa contabilização.

Tabela 9: Tipos de fraudes apoio ao marketing, propaganda e promoção de vendas
Fonte: COMER, 2011, p. 222.

✕ Fraudes cometidas por vendedores profissionais:

Tipo de Fraude	Vítimas, Tipo e Mecanismos de Fraude
Alocação de recursos escassos	Clientes - Faz alocações para clientes favorecidos, possivelmente em troca de uma parte dos lucros ou um suborno
Vendas não contabilizadas	Empregador - Suprime a quantidade ou o preço dos bens vendidos, normalmente em troca de uma comissão ou conversão ilícita do adiantamento de pagamentos ou venda à vista
Comércio enganoso	Clientes e Reguladoras - Deturpação do valor do produto, especialmente um investimento financeiro ou apólice de seguro
Abuso de confiança	Clientes - O pessoal de vendas de serviços financeiros, após a troca de funcionários, convence seus antigos clientes a cancelar seus investimentos e reinvestir em um produto do novo empregador
Negligência dolosa	Clientes Estrangeiros e o Empregador - Perdoa negociações paralelas em troca de suborno - Falha ao relatar produtos falsificados
Desvio de vendas	Empregador - Desvio de vendas para uma empresa na qual ele possui interesse oculto
Aprovação de crédito	Empregador - Entrega de falsas referências de crédito de um cliente em troca de um suborno ou uma comissão maior - Efetuar o cancelamento de dívidas como se fossem dívidas duvidosas em troca de suborno
Alocação de recursos escassos	Empregador - Emissão de notas de crédito fictícias para clientes em troca de uma parte dos proventos
Empréstimos discricionários e promoções especiais	Empregador - Mostra-se favorável a um cliente em troca de suborno
Amostras	Empregador - Mostra-se favorável a um cliente em troca de suborno
Suborno de terceiros	Concorrentes - empregador - reguladoras - Suborna terceiros para obter oportunidade de venda
Suborno de clientes	Empregador - Suborno de clientes e clientes em prospecção
Manipulação de esquemas de comissionamento	Empregador e Colegas de Trabalho - Reivindicação de comissões de vendas de casas
Falsificação de despesas pessoais	Empregador - Método tradicional de fraude

Tabela 10: Tipos de fraudes cometidas por vendedores profissionais

Fonte: COMER, 2011, p. 226.

✕ Fraudes cometidas por vendedores que trabalham transportando estoques e levantando notas fiscais para clientes:

Tipo de Fraude	Vítimas, Tipo e Mecanismos de Fraude
Criação de estoque excedente	Cliente - Entrega rápida para um cliente que não verifica suas mercadorias em estoque
Conversão ilícita	- Vendedor usa os créditos que acumulou no dia para ocultar o roubo de retiradas de dinheiro ou ele vende os produtos excedentes a um destinatário que fará o pagamento em dinheiro
Inexistência de dados de preço no arquivo	Funcionários - Resulta na rejeição da transação para a fixação de preço manual, que pode ser manipulada ou suprimida
Dados incorretos no arquivo para o cliente	Funcionários - O resultado é que a transação tem seu valor a menor

Tabela 11: Tipos de fraudes cometidas por vendedores que trabalham transportando estoques e levantando notas fiscais para clientes

Fonte: COMER, 2011, p. 231.

b) Fraudes de Funcionários

Em muitas forças de trabalho manuais, o roubo e a fraude são algo esperado. Individualmente, as quantias podem ser pequenas, mas durante um ano, com uma grande força de trabalho, as perdas podem ser substanciais.

Tipo de Fraude	Transgressores, Tipo e Mecanismos de Fraude
Aprovação não justificada de um risco de crédito	Gerentes de controle de crédito e equipe de vendas - Aprovação de crédito em troca de propina
Falsa redução de um débito	Pessoal de controle de crédito e equipe de vendas - Baixa de um débito duvidoso em troca de propina
Lançamento errôneo de notas fiscais em contas duvidosas	Pessoal de contas a receber - Lançar notas fiscais para um cliente com quem está em conluio para uma conta que será colocada em liquidação
Contabilização incorreta de fundos recebidos e cobranças ocultas	Contas a receber e pessoal de controle de crédito - Conversão ilícita de dividendos de cobranças de dívidas duvidosas para uma conta de um cúmplice - Uso de dividendos para ocultar perdas anteriores
Nomeação de colaboradores ou terceiros de cobrança	Gerentes de controle de crédito - Nomeação de agências de cobrança de débitos nas quais eles têm um interesse oculto
Práticas impróprias feitas por cobradores de débitos	Cobrança de débitos - empregador - Uso de práticas ilegais para a cobrança de débitos - Ocultação de cobrança e cobrança excessiva

Tabela 12: Tipos de fraudes de funcionários

Fonte: COMER, 2011, p. 237.

c) Espionagem

A maioria das empresas disputa com concorrentes que têm interesse na obtenção de informações confidenciais. Abaixo constam os principais métodos pelos quais as informações podem ser coletadas.

Onde	Como
<ul style="list-style-type: none">- Escritórios das empresas- Escritórios de consultores- Residências de diretores- Automóveis	<ul style="list-style-type: none">- Furto de lixo- Entrevistas de pretexto- Infiltração de agentes (secretárias, segurança, limpeza)- Roubo- Vigilância
<ul style="list-style-type: none">- Salas de conselho e conferências- Hotéis- Residências de diretores	<ul style="list-style-type: none">- Escuta, incluindo dispositivos de radiofrequência, microfones, gravadores e leitura labial- Vigilância
<ul style="list-style-type: none">- Linhas telefônicas e interruptores	<ul style="list-style-type: none">- Escuta, como acima
<ul style="list-style-type: none">- Celulares	<ul style="list-style-type: none">- Escuta, como acima
<ul style="list-style-type: none">- Meios de transporte	<ul style="list-style-type: none">- Infiltração de um agente como passageiro
<ul style="list-style-type: none">- Computadores	<ul style="list-style-type: none">- <i>Hacking, phishing, spam</i>
<ul style="list-style-type: none">- Registros públicos	<ul style="list-style-type: none">- Buscas legais e ilegais em bancos de dados
<ul style="list-style-type: none">- Registros bancários e de telefone	<ul style="list-style-type: none">- Coleta legal e ilegal de dados
<ul style="list-style-type: none">- Funcionários	<ul style="list-style-type: none">- Recrutamento ou suborno de funcionários-chave- Abordagem com o pretexto de ser <i>headhunter</i>

Tabela 13: Tipos de fraudes de espionagem
Fonte: COMER, 2011, p. 241.

d) Aplicação de Fundos

As fraudes na área de aplicação de fundos normalmente são combinadas com outras relacionadas a negociações e liquidações. Abaixo os principais exemplos.

Área de Operação Envolvida	Transgressores, Tipos e Mecanismos da Fraude
Todos os fundos	Funcionários do Financeiro <ul style="list-style-type: none">- Conversão ilícita interna ou externa- Má aplicação- Omissão de registros- Lavagem de dinheiro
Empréstimos <ul style="list-style-type: none">- Debêntures- Obrigações- Mercado financeiro- Subsidiárias- Subsídios do Governo	Gerentes sêniores em conluio com o Financeiro <ul style="list-style-type: none">- Falsos adiantamentos em conluio com mutuários- Aceitação de garantias que se sabe serem supervalorizadas- Execução de empréstimos contabilizados, possivelmente para sobrepor perdas anteriores
Patrimônio	Gerentes sêniores em conluio com o Financeiro <ul style="list-style-type: none">- Movimentação ilícita de quotas públicas- Negociação com títulos imobiliários falsificados- Manipulação de transações de transferência de lançamento nos livros
Proventos de vendas De aquisição de ativos de empresas, subsidiárias, <i>joint ventures</i> e outros desinvestimentos	Gerentes sêniores em conluio com o Financeiro <ul style="list-style-type: none">- Criação de caixa dois e contas bancárias não contabilizadas- Utilizados para corromper empresas terceirizadas

Tabela 14: Tipos de fraudes de aplicação de fundos
Fonte: COMER, 2011, p. 248.

Com base nessas três grandes Áreas de Alto Risco de fraudes, fica evidente que todos os cinco departamentos tratados neste artigo estão suscetíveis ao cometimento de ilícitos devido à natureza de suas atividades, alguns mais que outros a depender da oportunidade.



Figura 11: Departamentos sensíveis com maior possibilidade de envolvimento em fraudes da área de alto risco III: recursos humanos, comercial, financeiro, administrativo e contábil.



FORMAS DE PREVENÇÃO

11. FORMAS DE PREVENÇÃO

Prevenir todos os possíveis tipos de fraude é uma tarefa difícil e que demanda um envolvimento coletivo das Três Linhas de Defesa, um apoio da alta gestão e uma visão responsiva de riscos. No entanto, muitas estruturas organizacionais são compostas “áreas-bolha”, que atuam de forma isolada, sem interagir com as demais a fim de aprimorar processos e desenvolver melhores esquemas de comunicação.

Após analisar a dinâmica da ocorrência das fraudes, é possível sugerir algumas formas de preveni-las no ambiente organizacional por meio da maior interconectividade departamental e do fortalecimento (ou criação) da área de gestão de riscos e *compliance*. Algumas áreas estão mais expostas do que outras a determinadas categorias de fraude, mas, em linhas gerais, esse risco permeia todo o negócio e é fortalecido pela falta de controles internos e de comunicação intra-organizacional.

Permitir a maior interação entre gerentes e colaboradores de Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Administrativo, Contábil e outros através de troca de práticas, *benchmarking*, workshops, eventos e atividades que facilitem a interação das Primeiras Linhas de Defesa pode trazer à luz dos gestores novas formas de combate a situações sensíveis.

Para as empresas que não possuem uma Segunda Linha de Defesa estruturada na forma de departamentos de gestão de riscos e *compliance*, também fica a recomendação de fazê-lo dada sua importância estratégica e suporte às Primeiras Linhas. Essa área precisa ter autonomia, recursos e profissionais devidamente capacitados para exercerem suas funções.

Abaixo uma sugestão das principais atividades e responsabilidades para o combate às fraudes organizacionais:

AÇÃO/RESPONSÁVEL	Alta Administração	Gestão de Riscos e Compliance	RH	COM.	FIN.	CONT.	ADM.
Treinamentos periódicos com avaliação	X	X	X	X	X	X	X
Campanhas recorrentes de conscientização	X	X	X	X	X	X	X
Treinamentos para prestadores de serviços e demais representantes	X	X	X	X	X	X	X
Conhecimento dos riscos da empresa	X	X	X	X	X	X	X
Criação de Código de Conduta com regras claras, concisas e acessíveis (diretriz)	X	X					
Canal de denúncias externo garantindo o anonimato do denunciante		X					
Responsabilidade coletiva e não somente da 2ª Linha de Defesa	X	X	X	X	X	X	X
Desenvolvimento de políticas e procedimentos específicos		X	X	X	X	X	X
Recursos suficientes (<i>headcount e budget</i>)	X	X	X	X	X	X	X
<i>Tone at the top</i>	X						
Simulações		X					
Relevância e priorização para estratégias de mitigação		X	X	X	X	X	X
Monitoramento periódico	X	X					
Utilização de sistemas e tecnologia para combate a fraudes	X	X	X	X	X	X	X
Realização de avaliações de risco		X	X	X	X	X	X
<i>Due diligences</i> dos parceiros de negócio		X	X	X	X	X	X
Aplicação de entrevistas de integridade em processos de contratação		X	X				
Entrevistas estratégicas de desligamento		X	X				

Tabela 15: Atividades e responsabilidades no combate interconectado às fraudes corporativas

12. CONCLUSÃO

As fraudes são um risco transversal a qualquer organização. Se sua companhia não tem investido esforços para combatê-las, cedo ou tarde elas poderão causar um prejuízo maior. Enquanto os gestores não enxergarem esse risco de forma estratégica e traçarem planos de prevenção, continuarão a perder recursos sem saber ao certo onde está o gargalo.

Ao demonstrar, ainda que de forma resumida, a enorme gama de possibilidades de fraudes em uma empresa, esse artigo teve como propósito enaltecer a importância da atuação holística e estratégica dos departamentos corporativos. Tomemos como exemplo a área de Recursos Humanos: ela pode ter um papel fundamental na prevenção e detecção de fraudes se as atividades que estiverem sob sua responsabilidade forem executadas de forma a incluir a visão de riscos. Da mesma forma, as pessoas devem receber treinamentos e capacitação para desenvolverem o *know how* necessário para abordarem essa visão de riscos em suas atividades. Um processo de recrutamento e seleção nos dias de hoje não deve considerar apenas habilidades técnicas exigidas pelo cargo. Já existem ferramentas de medição de integridade a fim de que o(a) candidato(a) comprove sua compatibilidade com os valores da organização. Questionários e entrevistas para acompanhar o grau de satisfação dos funcionários com a companhia também pode ser uma forma de monitoramento preventivo.

Todavia, enquanto a Segunda Linha de Defesa não estiver implementada com recursos, autonomia e capacitação suficiente e as Primeiras Linhas de Defesa tiverem suas atividades estratégicas desviadas por urgências e incidentes, é natural que sua atuação seja mais voltada à remediação de problemas do que à visão de performance.

É fundamental que os gestores tratem seus negócios como um organismo em constante atualização, que como tal precisa de comunicação entre seus elementos e cuidados para que os riscos não se tornem problemas mais complexos do que deveriam ser. Para isso, devem contar com o apoio de seus departamentos no combate estratégico aos riscos de fraude.

Referências

COMER, Michael J. **Fraudes Corporativas**. São Paulo: Blucher, 2011.

OSTA, Ana Paula Paulino. **Casos de Fraudes Corporativas Financeiras: Antecedentes, Recursos Substantivos e Simbólicos Relacionados**. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão de Risco de Fraude: Fraud Risk Assessment – FRA**. São Paulo: Sicurezza, 2015.

MONTGOMERY, Cynthia A. **O Estrategista**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

KOTTER, John P. **Acelere: Tenha Agilidade Estratégica Num Mundo em Constante Transformação**. São Paulo: HSM Editora, 2015.

ABNT. **NBR ISO 31000**, 2018.

SIGNIFICADOS. **Significado de fraude**, 2018. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/fraude/>>. Acesso em: 08 de agosto de 2018.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil 2ª Edição**, 2016. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil 3ª Edição**, 2017. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2018/06/br-pesquisa-maturidade-do-compliance-3ed-2018.pdf>>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

KPMG. **Perfil Global do Fraudador: A tecnologia viabiliza e os controles deficientes estimulam a fraude**, 2016. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/09/br-perfil-do-fraudador-2016.pdf>>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

JUSBASIL. **O que consiste a teoria da cegueira deliberada?** 2016. Disponível em: <<https://draflaviaortega.jusbrasil.com.br/noticias/323488575/o-que-consiste-a-teoria-da-cegueira-deliberada>>. Acesso em: 09 de agosto de 2018.

NETTO, Silvia Cristina Ferreira. **Fraude corporativa, como prevenir**, 2018. Disponível em: <https://www.brasiliano.com.br/revista-gr-123-fraude?utm_campaign=newsletter_julho_2018&utm_medium=email&utm_source=revista-gr-123-fraude>.

[source=RD%2BStation>](#). Acesso em: 09 de agosto de 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

ADMINISTRADORES.COM. **Os diversos setores de uma empresa: seus objetivos e competências**, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-diversos-setores-de-uma-empresa-seus-objetivos-e-competencias/78423/>>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

RH PORTAL. **Recursos Humanos x Departamento Pessoal**, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recursos-humanos-x-departamento-pessoal/>>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Departamento financeiro**, 2018. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/departamento-financeiro/>>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

CONTADORES.CNT.BR. **Funções da Contabilidade**, 2014. Disponível em: <<http://contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2014/08/07/funcoes-da-contabilidade.html>>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

MARCUS MARQUES. **Departamento Contábil: Conheça Seu Papel nas Organizações**, 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/departamento-contabil-conheca-papel-organizacoes/>>. Acesso em: 13 de agosto de 2018.

S2 CONSULTORIA. **O Pentágono da Fraude**, 2017. Disponível em <<https://www.s2consultoria.com.br/pentagono-da-fraude/>>. Acesso em: 14 de agosto de 2018.



VERITAZ

GESTÃO DE RISCOS & COMPLIANCE

Rua Emiliano Pernetta, 297, cj. 43, Centro | Curitiba - PR

contato@veritaz.com.br | +55 41 3908-7999

www.veritaz.com.br