

AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA



Humberto Ferreira Oriá Filho

Julho/2011

EPÍGRAFE

***“A essência de qualquer fraude bem-sucedida
é que as pessoas honradas não suspeitem:
o mal triunfa quando a gente de bem não atua”***

(apud Controladoria Geral do Município do RJ)



CONTROLE

“Se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle”. (Besta apud Frederico Herrmann Jr.)

AUDITORIA E AUDITORIA INTERNA

CONCEITOS DE AUDITORIA

Entende-se como **AUDITORIA**, no aspecto etimológico, uma palavra advinda do **latim** “*audire*”, que **significa ouvir / escutar** ou do **verbo inglês “to audit”**, que **significa examinar, ajustar, corrigir e/ou certificar** .

É o processo de confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério, ou em outras palavras, é a comparação entre o fato ocorrido com o que deveria ocorrer.

CONCEITO AUDITORIA INTERNA

Pode-se conceituar a Auditoria Interna como “o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações fiscais, contábeis, financeiras e operacionais da entidade” (Norma Brasileira de Contabilidade Técnica - NBC T 12).

MISSÃO DA AUDITORIA

***“Minha missão
é fazer com que o
Administrador se saia bem”.***

(Lawrence B. Sawyer)

MISSÃO DA AUDITORIA

“Agregar valor superior à cadeia de valores da empresa, focando os riscos da organização e os objetivos estratégicos, demonstrando e convertendo resultados da Auditoria mensuráveis potenciais em resultados efetivos, em parceria com os auditados”.

AGREGANDO VALOR

A Auditoria agrega valor às atividades e aos negócios da empresa da seguinte forma:

- 1) Identificando oportunidades que possam contribuir para a otimização de resultado (redução de custos e aumento de receita);**
- 2) Entendendo os indicadores de performance e como estão alinhados com as estratégias da empresa;**
- 3) Entendendo e analisando o processo de tomada de decisão;**

AGREGANDO VALOR

4) Orientando o planejamento, com base na identificação dos riscos de negócio:

- ◆ **Riscos do ambiente externo;**
- ◆ **Riscos dos processos operacionais;**
- ◆ **Riscos ligados à tecnologia da informação;**
- ◆ **Riscos financeiros;**
- ◆ **Riscos de informações para a tomada de decisões.**

(AUDIBRA/Rio, nº 1, Mar./Abr./98, Simpósio Empresarial – Arthur Andersen)

AS FRAUDES

FRAUDES - CONCEITOS

“Ato de má fé que visa a enganar. Em geral, malícia ou ardil empregado para obter vantagem indevida ou lesar outrem”. (Grande Enciclopédia Delta Larousse, 1977, p. 2.917).

“Refere-se a ato intencional de omissão ou manipulação de transações, adulteração de documentos, registros e demonstrações contábeis”. (Item 2 da NBC T 11 IT - 03).

FRAUDE X ERRO

Erro é o que não é exato ou verdadeiro. Há um conceito de inexatidão, de oposição à verdade, ou do afastamento desta. É fenômeno geral, sem causação compulsória de ordem moral.

Na fraude há sempre um conceito de má-fé, de intencionalidade imoral. É sempre um fenômeno do plano moral, com repercussões na ordem criminal.



FRAUDES ROTINEIRAS

- Suborno ao guarda de trânsito;
- A não emissão de notas fiscais, por parte do comércio;
- Recebimento de vantagens indevidas por alguns políticos;
- A não devolução de tributos pelo governo federal (ex.: empréstimos compulsórios).

RESPONSABILIDADE

A Resolução CFC nº 1.207/2009 esclarece que a primeira responsabilidade na prevenção e identificação de fraudes e/ou erros é da **Administração e dos responsáveis pela Governança da organização**, mediante a manutenção de adequados sistemas de controles internos, que, entretanto, não eliminam a possibilidade e/ou o risco de sua ocorrência.

O auditor não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, deve planejar seu trabalho avaliando o risco da sua ocorrência...

HIPÓTESES DAS OCORRÊNCIAS

- 1) Incompetência:** O profissional que cometeu os erros é de baixa qualificação profissional;
- 2) Imperícia:** O profissional não está bem treinado;
- 3) Fatalidade:** O profissional é muito “azarado”, foi um acidente;
- 4) Dolo:** O profissional provocou o erro configurando uma atitude dolosa, para alcance de benefícios financeiros, materiais e/ou psicológicos.

MITOS DA FRAUDE

- A maioria das pessoas não cometerá fraudes;
- As pessoas colocadas em posições de destaque não cometem esse delito;
- O valor das fraudes é imaterial;
- A maioria das fraudes não é detectada, pois é sempre bem encoberta;
- O trabalho do auditor é limitado na detecção de fraudes.

HÁBITOS DAS EMPRESAS FRAUDADAS

- Só demitir o fraudador resolve;
- A Auditoria Externa faz tudo;
- Programas de Gestão, por si só, são seguros;
- Relatórios e documentos contábeis só cumprem normas tributárias;
- RH não precisa de qualificação específica e contínua;
- Desrespeito a normas éticas não é sinal de fraude;
- Não me preocupo com perdas pequenas.

IMPACTOS DA FRAUDE

*“O problema de quem não encara a fraude é que, infelizmente, **acaba perdendo sempre, até não suportar tantas perdas**” (Eberson Benta da Silva).*

*“**É como a morte por mil cortes: nenhum é suficiente para matar, mas perda de sangue por vários pequenos cortes mata**” (James Wygand).*

*“**A fraude de vulto pode colocar em risco toda uma organização, além de prejudicar sua reputação**” (KPMG Brasil).*

CASOS REAIS COMENTADOS

Fraude em processo seletivo para estagiário da Auditoria Interna: até onde vai a ousadia.

Fraude no ticket alimentação: uso do método “*Al Capone*” para desligamento por justa causa.

Denúncias infundadas e calúnias por cartas anônimas: importância dos exames grafotécnicos.

Fraude para beneficiar cliente fictício: funcionário documentou a própria fraude em seu computador.

Fraude no registro de ponto: importância das filmagens do circuito interno de TV.

PROCESSO DE APURAÇÃO

- 1) Análise preliminar:** coleta de informações e avaliação se pode ser uma fraude/irregularidade;
- 2) Formalização:** abertura formal de um Inquérito Administrativo pela Diretoria;
- 3) Investigação:** depoimentos dos envolvidos, exames documentais, levantamento e testes de dados, elaboração de pareceres técnicos etc.;

PROCESSO DE APURAÇÃO

- 4) **Relatório final do Inquérito Administrativo e punições leves** (advertência ou suspensão);
- 5) **Constatação da fraude:** formalização de Processo Administrativo;
- 6) **Isolamento dos suspeitos:** a disposição da empresa em suas residências;

PROCESSO DE APURAÇÃO

- 7) Novos depoimentos dos principais envolvidos e suspeitos**, com presença de seus advogados (se desejarem);
- 8) Consolidação e organização de todas as informações e provas;**
- 9) Relatório conclusivo e entrega do mesmo para a diretoria e os culpados;**

PROCESSO DE APURAÇÃO

- 10) **Apresentação de defesa dos acusados e análise da mesma;**
- 11) **Termo de encerramento do processo e aplicação de penalidades administrativas** (desligamento com ou sem justa causa);
- 12) **Outras ações:** possibilidade de interpor ação cível (reparação de danos) e/ou criminal.

RELATÓRIO DA FRAUDE

- 1) Introdução;**
- 2) Metodologia dos exames e abrangência;**
- 3) Descrição da ocorrência e das falhas;**
- 4) Depoimentos, declarações e alegações;**
- 5) Análise e considerações;**
- 6) Exposição da legislação aplicável;**
- 7) Recomendações;**
- 8) Conclusão.**

IDENTIFICAÇÃO DA FRAUDE

- **Quem** (*who*) concretizou a fraude?
- **O que** (*what*) é a fraude?
- **Por que** (*why*) a fraude foi concretizada?
- **Quando** (*when*) a fraude foi realizada?
- **Onde** (*where*) ou em que momento ou segmento do negócio a fraude aconteceu?
- **Como** (*how*) foi efetuada a fraude?
- **Quanto** (*how much*) de perda financeira, material ou de imagem ocorreu em função da fraude?



LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

CLT

Improbidade: “consiste em atos que revelam claramente desonestidade, abuso, fraude ou má-fé”.

Desídia: “é o empregado que, na execução do serviço, revela má vontade e pouco zelo”.

Indisciplina: “é desrespeitar uma norma de caráter geral estabelecida pelo empregador”.

Mau procedimento: “traduz-se pelo comportamento irregular do empregado, incompatível com a sua permanência no emprego, o que o faz decair da confiança do empregador...”.

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

Código Penal

- **Apropriação indébita (Art. 168)**
- **Estelionato (Art. 171)**
- **Falsificação de documento particular (Art. 298)**
- **Falsidade ideológica (Art. 299)**
- **Condescendência criminosa (Art. 320)**
- **Furto (Art. 155)**

CUIDADOS E PRECAUÇÕES

Relatório do Processo: Objetivo, farto em relatos, documentos, fotos, pareceres técnicos e tudo que possa servir para a próxima fase, que é a judicial.

Parceria com o jurídico: A importância de um advogado experiente acompanhando todo processo.

Garantia da ampla defesa: Os acusados devem ter direito a conclusão do processo e a se pronunciarem formalmente a respeito.

MEDIDAS PREVENTIVAS

Normatização completa e atualizada:

Normas, códigos e regulamentos internos divulgados e atualizados permanentemente.

Política de RH atuante:

Política rigorosa na avaliação, seleção e contratação de funcionários.

Investimento em controle:

Investimento na Auditoria Interna e nos sistemas de segurança.

PREVENÇÃO DAS FRAUDES

Conclusão da pesquisa do prof. Paul Barnes (Mestrado na *University of Nottingham*), com dados sobre as fraudes no Reino Unido e no resto da Europa:

“A prevenção [fraudes] se dará por investimentos em ferramentas de controle e treinamento de auditores dentro das empresas e não em mudanças na Legislação Civil ou Criminal”.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Perguntas facilitadoras para o processo de identificação de riscos e na implantação de ações preventivas:

- 1. O que pode dar errado?*
- 2. Como e onde podemos falhar?*
- 3. Onde somos mais vulneráveis?*
- 4. Quais ativos devemos proteger?*
- 5. Como podemos ser roubados ou furtados?*
- 6. Como poderiam interromper as nossas operações?*



SÍNDROMES E PREVENÇÃO

- 1) Síndrome da injustiça:** tem a crença de que sua remuneração é inadequada. Prevenção: Plano de carreira, código de ética, bom exemplo da Administração.
- 2) Síndrome da rejeição ao controle:** desejo normal de rejeitar o controle, ser independente, ultrapassar os limites de posições éticas e mesmo de honestidade. Prevenção: Processo seletivo rigoroso, código de ética, rodízio, segregação de funções, punição exemplar dos culpados.
- 3) Síndrome do desafio:** Há indivíduos que vêm em qualquer sistema um desafio. Prevenção: idem.

SÍNDROMES E PREVENÇÃO

4) Síndrome de Dume: ele se considera como parte da organização e que seus esforços não têm sido, como imagina, recompensados devidamente, por isso quer fazer o ajuste para aquilo que acha que lhe é devido. **Prevenção:** Plano de carreira, segregação de funções e rodízio.

5) Síndrome de Robin Hood: “roubar os ricos para ajudar os pobres”. Ele está apenas servindo como instrumento para distribuir os bens sociais. **Prevenção:** Código de ética, ações de RSA, bom exemplo da Administração e treinamento.

SÍNDROMES E PREVENÇÃO

6) Síndrome de tomar emprestado: sabe que cometeu uma falha quando se apropriou dos recursos, todavia tinha uma necessidade a curto prazo. **Prevenção:** Rodízio, segregação de funções, canais de denúncias e RH atuante.

7) Síndrome do “isto nunca será percebido”: não tem nenhuma compulsão moral contra roubar. No seu aprendizado não considerou roubo como algo errado e sua única preocupação é não ser pego. **Prevenção:** Processo seletivo rigoroso (testes psicológicos), código de ética e treinamento.

SÍNDROMES E PREVENÇÃO

8) Síndrome da desistência: funcionário raivoso, um daqueles que comete atos fraudulentos, devido a uma série de condições insatisfatórias. **Prevenção:** RH atuante, bom exemplo da Administração e ações de RSA.

9) Síndrome da necessidade e tentação: um dos padrões mais freqüentes de fraudes, a necessidade econômica pessoal ou para a família, resultado de várias causas, como: doenças pessoais ou de algum familiar, jogo, caso extraconjugal, orçamento pessoal desorganizado, extravagância individual e/ou problemas familiares. **Prevenção:** Rodízio, segregação de funções e RH atuante.

SÍNDROMES E PREVENÇÃO

10) Síndrome do ego: relacionada a ações que modificam relatórios financeiros e operacionais. Quer ter o crédito de conduzir operações que são melhores que aquelas que ele normalmente está experimentando. Constrói o ego como um pagamento pelo desempenho adicional do que foi o padrão estabelecido. **Prevenção:** Código de ética, treinamento, bom exemplo da Administração, canais de denúncias e RH atuante.

(Fonte: Dr. Morttimer Dittenhofer apud TCE-BA)

FRAUDADOR

O FRAUDADOR

“Tal como a própria fraude, que usa mil máscaras, a figura do fraudador não escolhe posição ou ocupação: empregado, patrão, fiscal etc.” (Reynaldo de Souza Gonçalves).

“O fraudador é um tipo específico e nem sempre comete a fraude sozinho, mas com a ajuda de terceiros. A prática tem comprovado que sempre são praticados por quem tem autoridade, ou seja, por quem decide ou comanda a instituição pública ou privada” (Júlio Cesar Lopes Serpa).

AUTOR DA FRAUDE

Pesquisas sobre fraudes nas empresas, feitas pela KPMG Brasil, em final de 2004, com 1.000 empresas, revelaram o seguinte em relação ao autor da fraude:

Funcionários	58%
Prestadores de serviços	18%
Fornecedores	14%
Clientes	08%
Outros	02%

CARACTERÍSTICAS DO FRAUDADOR

- a) **conhecem bem os serviços;**
- b) **avocam a si atribuições de colegas**, quebrando a segregação de funções;
- c) **conquistam a confiança e a simpatia** de superiores, colegas, subordinados e clientes;
- d) **são prestativos**, resolvem todos os problemas;
- e) **são assíduos** e, muitas vezes, comparecem ao local de trabalho mesmo durante as férias para auxiliar nos serviços;
- f) **permanecem muito tempo nas mesmas funções**, por falta de rodízio. Resistem a mudanças, invocando o interesse dos serviços;
- g) **descumprem instruções sob pretexto de agilizar a execução dos serviços**, ou melhorar o atendimento aos clientes.

AUDITORIA E AS FRAUDES

“O Brasil é um dos países menos auditados do mundo. A Ernst & Young [...] levantou alguns números interessantes sobre a relação entre o número de habitantes e a quantidade de auditores, parâmetro para medir o percentual do trabalho de auditoria em cada país.

A ARGENTINA possui 13.205 habitantes por auditor, o CHILE, 8.711. Na ALEMANHA são 4.558 habitantes por auditor, na FRANÇA, 4.310 e nos ESTADOS UNIDOS, 2.327. Alguns países mostram números ainda mais significativos, como o CANADÁ, com 1.508 habitantes, a INGLATERRA, com 1.316, ou ainda a HOLANDA, com 899 habitantes por profissional. Pode-se evitar ou eliminar o risco de fraudes e de erros nas organizações com o trabalho do auditor. **O BRASIL possui apenas um auditor para 24.615 habitantes!”.** (Aderbal Nicolas Müller).

AUDITORIA ATRIBUIÇÕES E FINALIDADES

- ***“Proteção contra fraudes”*** (Lopes de Sá);
- ***“Evitar a ocorrência de fraudes e prejuízos”*** (Antônio C. Cassaro);
- ***“Previsão de erros e/ou de fraudes”*** (Magalhães, Lunkes e Müller);
- ***“Identificação de falhas e irregularidades”*** (AUDIBRA);
- ***“Descoberta de erros e fraudes; preservação contra erros e fraudes ou opinião sobre tais aspectos”*** (Lopes de Sá);
- ***“Descobrir fraudes; para averiguar a dimensão da fraude descoberta; para impedir a fraude”*** (William Bell / Ralph Johns).

DETECÇÃO DA FRAUDE PELA AUDITORIA INTERNA

- Monitoramento dos canais de denúncias.
- Integração Auditoria Interna, Controladoria e Controles Internos (*Compliance*).
- Auditorias internas periódicas e inesperadas.
- Auditorias com foco em riscos.
- Parceria com a Auditoria Externa.
- Utilização intensiva pelos auditores dos *softwares* de extração e análise de dados (ACL, IDEA etc.).

PESQUISA KPMG

RESULTADO - ANO 2000 A 2009

FORMAS DE CONSTATAÇÃO DAS FRAUDES

	2000	2002	2004	2009
Controles internos	32%	51%	52%	25%
Auditoria interna/Revisão Interna	20%	34%	39%	19%
Informação de funcionários	12%	22%	29%	24%
Informação de terceiros	12%	29%	27%	22%
Investigações especiais	11%	22%	18%	15%
Denúncias/dados anônimas	07%	13%	12%	21%
Coincidência ou acaso	03%	08%	09%	06%
Auditoria externa	01%	02%	02%	02%
Outros	02%	03%	01%	-----



PESQUISA KPMG

RESULTADO - ANO 2000 A 2009

AÇÕES EXECUTADAS APÓS A DESCOBERTA DA FRAUDE

	2000	2002	2004	2009
Demissão dos envolvidos	77%	65%	60%	55%
Investigação pela Auditoria Interna	39%	40%	29%	33%
Denúncia/Queixa criminal	34%	38%	29%	31%
Pedido de indenização	13%	11%	11%	9%
Acordo sigiloso	8%	6%	7%	2%
Auditoria Independente	6%	9%	4%	4%
Outros	9%	6%	2%	----
Comunicação à seguradora	4%	5%	2%	1%

PESQUISA KPMG

RESULTADO - ANO 2000 A 2009

PLANOS PARA DIMINUIÇÃO DO RISCO DE FRAUDE

	2000	2002	2004	2009
- Melhoria dos controles internos:	93%	84%	84%	93%
- Sensibilização gerencial:	38%	26%	27%	31%
- Investigações especiais:	32%	29%	30%	34%
- Elaborar manual conduta profissional:	31%	35%	46%	57%
- Treinamento de pessoal:	31%	38%	42%	50%
- Aumento orçamento Auditoria Interna:	24%	27%	34%	24%
- Rodízio de pessoal:	23%	14%	14%	12%

O QUE NÃO PODE ACONTECER...

“De tanto ver triunfar as nulidades; de tanto ver prosperar a desonra; de tanto ver crescer a injustiça; de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar-se da virtude, a rir-se da honra e a ter vergonha de ser honesto”.

(Rui Barbosa)



CONCLUSÃO



A **Auditoria Interna**, juntamente com os controles internos, tem um papel preponderante na prevenção, identificação e/ou apuração das fraudes internas contra as organizações, bem como na coleta e seleção de provas e indícios, que possam ser apresentados contra os fraudadores, tanto na esfera civil (reparação de danos) como na esfera criminal.

SUGESTÃO BIBLIOGRÁFICA

GIL, Antonio de Loureiro. **Como evitar fraudes, pirataria e conivência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JESUS, Fernando de. **Perícia e investigação de fraude**. 3. ed. Goiânia: AB Editora, 2006.

PARODI, Lorenzo. **Manual das Fraudes**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REBELLO FILHO, Hildebrando Magno; FALAT, Luiz Roberto Ferreira. **Fraudes documentais**: como ocorrem. Curitiba: Juruá, 2003.

SÁ, Antônio Lopes de; HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Corrupção, fraude e contabilidade**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2008.



PERGUNTAS? DÚVIDAS? SUGESTÕES?

Muito obrigado pela atenção !

Humberto Ferreira Oriá Filho

Gestor da Auditoria Interna - Unimed Fortaleza

Professor em cursos de pós-graduação

E-mail de contato:

professor.oria@gmail.com

