

# Prevenção a Fraudes em Empresas Industriais de Autopeças na Região do Grande ABC

*Vera Lucia de Carvalho*

*Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES  
[v.carvalha@uol.com.br]*

*Eduardo de Camargo Oliva*

*Professor e Coordenador do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
[Eduardo.oliva@imes.edu.br]*

Recebido em 27 / junho / 2006

Aprovado em 03 / setembro / 2006

## RESUMO

Nos últimos anos, os casos de fraudes têm ocupado os meios de comunicação. O que pode contribuir para essa situação é a velocidade das mudanças no ambiente organizacional e os controles internos não estarem conseguindo acompanhar a mesma velocidade, aumentando assim o potencial de práticas de atos ilícitos. Por outro lado, o avanço tecnológico contribui para a informatização, possibilitando melhoria na detecção das fraudes. Esta investigação se propôs a verificar como as empresas praticam a prevenção às fraudes e, para tanto, efetuou-se um levantamento de campo junto as empresas de auto-peças da região do ABC a partir de um critério de estratificação tendo por base a lista do Sindipeças. Como resultado, verificou-se que são utilizados alguns controles internos. Porém o assunto fraude ainda não é tratado com a transparência e cuidados necessários e as empresas necessitariam incorporá-lo como risco inerente ao negócio.

## PALAVRAS-CHAVE

Fraude; Prevenção; Conivência; Controle interno.

## ABSTRACT

In recent years fraud cases have occupied the attention of the media. This is may be due to the fact that changes in organizations are fast and internal controls tend not to follow the same speed, increasing the potential of practicing illicit acts. On the other hand, technological progress enhances information systems aimed at improving fraud detection. This study had the objective to verify how companies practice fraud prevention through a field research conducted among some automobile part companies in the ABC region. A stratification criterion was used based on the Sindipeças list. As result, it was

verified that the companies use some internal controls; however, the subject fraud is not treated with the necessary transparency and attention. Besides, the fraud event should be included as business risk.

## KEYWORDS

Fraud; Prevention; Connivance; Internal control.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da globalização, conforme Vieira (2000), diferentes fronteiras vêm sendo derrubadas como: as comerciais, as industriais e as de prestação de serviços e, por conseqüência, ampliam-se o volume dos negócios e a preocupação dos responsáveis para que as organizações se mantenham competitivas. Essa derrubada de fronteiras, entretanto, contribui para novos tipos de fraudes.

Segundo Hallqvist (2000), nos últimos dez anos aumentaram os abusos de poder, fraudes e erros estratégicos. Para esse autor, o conceito de fraude indica o uso de informação privilegiada em benefício próprio. Observa-se a seguir outro conceito de acordo com Gil (1998):

Fraude tem o caráter de ação intencional e prejudicial, praticada por profissional interno e externo à organização, em termos de modificação – quebra de segurança lógica ou captação, quebra de confidencialidade – com uso não autorizado, contra ativo intangível (idéias, processos e resultados empresariais).

Após os escândalos em algumas empresas norte-americanas, percebeu-se a importância de controles mais rígidos no gerenciamento dos riscos patrimoniais das empresas e na evolução de códigos de conduta empresarial.

Ribeiro Neto (2000) enfatiza que diversos estudos apresentados demonstram que uma administração competente, aliada a uma política de transparência e prestação de contas, pode gerar valor e se tornar um diferencial competitivo para as empresas.

A eliminação de postos de trabalho, segundo Rodriguez (2003), pelo enxugamento de quadros de pessoal a nível mínimo necessário, reduziu o vínculo paternalista que predominou durante muito tempo nas relações entre o capital e o trabalho. Essa mudança levou as empresas a alterar desde a estrutura organizacional até normas, procedimentos, maneiras de agir e sistemas de informação, o que afetou a eficiência dos controles internos e aumentou o risco da ocorrência de fraudes.

A iniciativa e o interesse por esta pesquisa se originaram a partir de informações oriundas da tese de doutoramento de Gomes (2000) na qual ele relata abusos e fraudes. Tal cenário evidencia os diversos problemas relacionados com fraudes nas empresas, relacionados a seguir: a) em média, são descobertos anualmente nos EUA US\$ 400 bilhões em fraudes; b) as perdas por empregado podem atingir até U\$ 9,00 por dia e c) as perdas devem girar em torno de 6% do faturamento das empresas. Além disso, pesquisa efetuada pela Kroll e Transparência Brasil, em 2003, revela que as fraudes são mais freqüentes na área comercial e nas que lidam com manuseio de materiais, sendo os fornecedores os que mais contribuem para isso. Esta pesquisa vem também ao encontro do comentário de Rasmussen (1988) de que a atividade de administração de materiais é uma das áreas mais sensíveis e que mais favorecem atos nocivos em qualquer nível hierárquico. Vieira (2000) também corrobora ao demonstrar a preocupação com a área de Material e Logística. Segundo esse autor, a administração de materiais é uma atividade de serviços cuja função é servir as áreas de produção, engenharia, finanças e marketing no cumprimento de suas tarefas. Assim, a eficiência dessa atividade conduziria a um melhor desempenho econômico e ao aumento de produtividade da empresa. O setor industrial ou mercantil canaliza entre 60% e 70% dos recursos de capital de giro para a área de administração de materiais. As oportunidades são atraentes para que se deixe essa

atividade sem a adequada estrutura e sem os respectivos controles internos eficientes. Nesse contexto, procurou-se compreender como as empresas tratam as medidas de prevenção às fraudes, considerando os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as medidas relacionadas à prevenção à fraude, adotadas pelas empresas pesquisadas;
- Verificar se as empresas adotam Código de Ética que contemple comportamento com objetivo de prevenir fraudes;
- Verificar a utilização de algum controle interno na atividade de administração de materiais.

A prevenção e a descoberta de fraudes contribuem para a correta valorização dos estoques e dos custos, possibilitando: a) aos clientes, a obtenção de preços mais justos e maior garantia de entrega dos bens; b) aos acionistas, melhor preservação do patrimônio; c) ao governo, uma tributação mais equânime; d) às instituições financeiras, uma melhor perspectiva para a concessão de empréstimos e financiamentos e, finalmente e) aos empregados, maior tranquilidade e segurança na execução de suas tarefas.

## 2. A FRAUDE E O FRAUDADOR

Desde os tempos remotos da história da civilização, os homens abusam dos poderes que lhes são concedidos, procurando, para enriquecer, lesar as instituições das quais obtiveram confiança e poder. Rasmussen (1988) comenta que a praxe é iniciar o ato ilícito com quantidades pequenas que aumentam à medida que cresce a confiança do fraudador. Em geral, os sistemas de controle interno e a auditoria não conseguem detectar e encaminhar para punição os autores de atos fraudulentos e quando o fazem, pode ser que o Administrador responsável não queira expor a empresa à propagação indesejável do escândalo, dificultando o ato de punir.

O perfil do fraudador, segundo estudos de Gomes (2000) e KPMG BRASIL (2004), corresponde ao do funcionário do sexo masculino com segundo grau completo que ocupa posição-chave e de confiança nas empresas no Brasil. A idade média obtida foi entre 36 e 40 anos e a razão indicada será a de que essa idade se registra um momento de reorientação pessoal da carreira profissional, caracterizando-se esta fase da vida como de questionamento do futuro profissional.

Isso tem levado as pessoas a procurarem um meio de alterar o próprio destino, direcionando-se em alguns casos à prática de fraudes.

Outra razão seria o aumento da carga de atribuições e responsabilidades pela mesma remuneração, gerando práticas de atos ilícitos contra os empregadores, até para compensar o sentimento de injustiça que prevalece.

Gomes (2000) entende que, quanto mais a empresa conhecer sobre o perfil do fraudador, sua identidade, forma de agir e os motivos que o conduziram a esta ação; melhor poderá utilizar esses dados como ferramenta para prevenção de fraudes. Há diversos motivos que levam à justificativa desse ato ilícito. Conforme Vieira (2000), a fraude pode acontecer quando há condições básicas de intenção e oportunidade. Entre os motivos mais citados para essa ocorrência constata-se: a) acreditar que ninguém perceberá; b) precisar ou desejar desesperadamente recursos; c) não considerar os riscos que o ato envolve; d) contar com a impunidade; e) sentir prazer ao desenvolver esquemas de fraude.

A vertente comportamental da motivação pode relacionar-se desde a necessidade de recursos financeiros e materiais até a necessidades psicológicas, como afirmação pessoal e vingança contra pessoas físicas ou jurídicas.

Como citado anteriormente, a atividade de administração de materiais de qualquer espécie – industrial, mercantil, governamental ou militar – é das mais suscetíveis à prática de atos nocivos em qualquer nível hierárquico. Segundo Rasmussen (1988), o atrativo cresce muito quando se deixa de implantar adequada estrutura voltada aos controles internos. É aconselhável que o empresário utilize as ferramentas de controles internos, a exemplo da auditoria e ainda institua permanente fiscalização para evitar desvios e eventual descapitalização da empresa gerados a partir de transações fraudulentas na área de administração de materiais. Algumas vezes, é difícil o controle das atividades ilícitas porque as negociações dessas ações ocorreram fora do âmbito da empresa, dificultando o rastreamento.

A possibilidade de um gestor ou seus subordinados do setor de Administração de Materiais utilizarem a sua estrutura de poder de negociação para eventualmente aumentar de forma ilícita sua fonte de renda, à custa da empresa, faz parte da cultura da maioria dos países, comenta Rasmussen (1988). Tal situação decorre do fato de que muitos fornecedores

procuram induzir os compradores a decidir-se por suas ofertas, repassando o custo adicional de comissões para as empresas e aumentando conseqüentemente os custos operacionais. Esse autor detalha alguns processos da área de Administração de Materiais nos quais as atividades fraudulentas normalmente ocorrem: a) seleção dos fornecedores no processo de compras; b) transação e emissão de pedidos de compra; c) recebimento e controle físico de materiais, bem como d) requisição de materiais para a área de produção e contas a pagar.

O fraudador, em geral, não comete a fraude sozinho, mas conta com apoio de outras pessoas que são coniventes ao fato. Além disso, comenta Sá (1997), as fraudes quase sempre são praticadas por quem tem autoridade e decide, ou ainda acumula funções de recebimento de duplicatas ou controle de tesouraria. A autorização e a realização de pagamento não devem ser feitas pela mesma pessoa. Albrecht (1996) argumenta que o ato fraudulento possa envolver dinheiro, inventário, informação ou outros ativos, por computador, manualmente ou por telefone e, nesse momento, pode haver uma testemunha, via de regra, os colegas de trabalho, gerentes ou outros empregados que estiverem presentes. Os fraudadores tendem a esconder essas ações de outros pela alteração dos registros financeiros, contando inadequadamente os ativos ou destruindo evidências.

Gil (1998) aborda a definição de conivência como sendo a não adoção de uma atitude proativa por profissional exercendo função ou cargo na empresa, quando da ocorrência de eventos fora de padrões de normalidades – formais ou informais, junto à operacionalização das linhas de negócios organizacionais. A conivência é um aspecto que sempre merece atenção quando se verifica um processo fraudulento e requer a investigação, apuração e tomada de medidas adequadas de natureza preventiva.

Com relação à punição, comenta Gil (1998) que os responsáveis adotam uma atitude mais dura ou branda em função do relatório emitido pela comissão de sindicância. A punição mais freqüente é a demissão dos profissionais considerados fraudadores. Em caso de dificuldade de se obter provas para incriminar somente os fraudadores, os colaboradores inocentes rotulados de coniventes também podem ser atingidos.

A fraude, como qualquer outro risco do negócio, pode ser eficazmente gerenciada por meio de estratégias apropriadas de detecção e controle.

### 3. PREVENÇÃO À FRAUDE

A ocorrência de fraude em muito se deve a não-observância dos controles internos existentes ou a sua fraqueza. A prevenção dessa ocorrência se torna mais importante que a detecção.

Os gestores podem implementar diversas medidas para reduzir o risco de ocorrência de fraudes tais como: segregação de função; rodízio de profissionais, de cargos ou de funções; normas de procedimentos; realização de pesquisa sobre a vida profissional e os antecedentes criminais dos candidatos ao quadro de funcionários da empresa; auditoria interna para estabelecer procedimentos mínimos de controle capazes de identificar e coordenar serviços de inteligência a fim de coibir a prática de fraudes; elaboração de código de conduta profissional, abrangendo o que a empresa e os gestores entendem por comportamento ético e ainda canais para denúncias anônimas.

Para prevenir o risco de fraude de empregados, muitas empresas americanas, segundo Holtfreter (2004), reúnem informações sobre o candidato na ocasião da seleção e também durante sua permanência na organização. É aconselhável solicitar informações sobre o motivo da demissão do candidato das empresas em que trabalhou anteriormente e verificar se houve suspeita de fraudes. Outra verificação interessante recai sobre informações criminais, o que pode sinalizar possível problema relacionado a atos ilícitos do candidato. Além disso, Gomes (2000) reforça que as informações sobre o patrimônio do candidato oferecem um horizonte importante à empresa para acompanhamento do seu crescimento durante a permanência na mesma, inclusive no momento de uma promoção. Nesse caso, havendo aumento de patrimônio pessoal incompatível com o rendimento, fica caracterizado um índice de fraudes.

Também se recorre à auditoria para prevenir fraudes nas empresas, podendo ela ser executada internamente por um departamento ou externamente através de uma consultoria. A auditoria tem a responsabilidade de auxiliar a administração na prevenção e detecção de fraude, verificando se as políticas da empresa são cumpridas e os controles internos são adequados para minimizar a ocorrência dessa prática. A Auditoria Interna é uma atividade em expansão e de grande importância para a administração de uma organização. Conforme Attie (1984), uma Auditoria Interna eficiente e atuante é consi-

derada ponto forte para efeito de controle interno. As atividades de auditoria são importantes para a Administração como meio de identificar se os procedimentos internos e a política definida pela empresa, bem como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos, verificando ainda se as transações realizadas refletem contabilmente os critérios previamente definidos. Para tanto, efetuam-se análises, avaliações e recomendações sobre as atividades examinadas, mediante relatórios com indicadores de medidas necessárias para garantir que os controles internos e as transações realizadas pela empresa estejam em concordância com as normas estabelecidas.

Para Colbert e Alderman (1998), a direção da empresa tem a responsabilidade de implementar e manter os controles internos atualizados. Os auditores verificam se a organização estabeleceu objetivos realísticos, metas e código de conduta, nos quais devem constar as atividades não permitidas e as consequências oriundas da violação. Além disso, verificam se as políticas de autorização são mantidas, assim como se os procedimentos adequados para monitorar as atividades e salvaguardar os ativos também. Incumbe-lhe ainda observar se os meios de comunicação da empresa garantem efetivamente à Direção, informações adequadas e confiáveis. Encontrados os indicadores de fraudes, avalia-se o impacto negativo para a empresa e decide-se então se é necessária uma eventual investigação. Se a Direção optar pela investigação, especialistas em segurança pessoal, investigadores e advogados podem contribuir para a execução ou acompanhamento desta tarefa. Após a conclusão da investigação, os auditores internos devem utilizar as informações para efetuar recomendações que melhorem os controles e previnam ocorrências semelhantes.

Bierstaker, Burnaby e Hass (2004) comentam que as perdas com fraudes internas e externas têm aumentado em todas as organizações. Para preveni-las e contrapor-se a elas, têm sido utilizados alguns procedimentos como: a) código de conduta; b) telefones para denúncias anônimas; c) treinamento de prevenção à fraude; d) treinamento sobre ética; e) equipamentos de vigilância eletrônica; f) atuação do comitê de auditoria; g) segurança de correspondência eletrônica; h) rodízio do *staff* de departamento de segurança e i) análises digitais. O procedimento antifraudes usado com mais frequência é a auditoria operacional e a com menos frequência é a análise digital.

A preocupação com padrões éticos de comportamento não é algo novo, mas, conforme Teixeira (1991), antes era uma preocupação do empresário como indivíduo, não como empresa. Numa empresa de porte familiar, entretanto, a conduta ética da organização podia confundir-se com a do empresário, da mesma forma que o padrão ético da família. A tendência é que, com a evolução, a questão ética se torne menos pessoal e mais institucional. A discussão sobre ética no meio empresarial começou nos últimos anos nos Estados Unidos, onde o capitalismo desenvolveu-se de forma mais ampla. Com os escândalos nas relações entre empresas privadas e agentes governamentais, houve um avanço na cobrança de padrões éticos mais rigorosos o que fez da não-observação desses padrões um risco adicional para as empresas.

Na visão de Nash (1993), os dilemas éticos comuns surgem diariamente, embora as regras de mercado e o pluralismo da sociedade mostrem caminhos de ação que, em princípio, não pareçam dar motivo para dúvidas morais pessoais. Porém, quando examinados a fundo, representam problemas morais importantes para o indivíduo. A diminuição no tamanho das empresas, as fusões e a extrema mobilidade da força de trabalho destruíram qualquer ilusão que ainda restava de emprego vitalício. O impacto dessas mudanças significa perigo para a capacidade moral das empresas e, por conseqüência, para as pessoas que dela participam. A tecnologia e a complexidade financeira têm criado mais oportunidades de fraudes e muito mais maneiras de ocultá-las. As novas preocupações ambientais e um consumidor mais educado criam incertezas adicionais quanto a produtos, mercados, fabricação e finanças.

A atual situação brasileira, relatada por Humberg (2002), atesta constantes denúncias de corrupção e é mais grave do que a norte-americana, faltando ainda quem assuma a liderança do processo de afirmação dos valores éticos. A divulgação dos casos tem feito a sociedade desanimar. Isso impõe à classe empresarial uma grande responsabilidade e lhe confere a oportunidade singular de liderar a mudança ética no país. Nash (1993) sustenta que definir e adotar posturas éticas nas empresas é uma maneira de assegurar os negócios no longo prazo. A ética empresarial, profissional, política e pessoal será a grande exigência da próxima década, substituindo e incorporando a preocupação ambiental.

Uma atuação profissional ética implica saber quais são nossos princípios éticos e os das empresas para as quais trabalhamos. Os valores das organizações, segundo Vieira (2000), devem ser codificados em políticas éticas ou códigos de conduta, cujo estabelecimento de condutas éticas é responsabilidade da Administração. A ética organizacional é algo abrangente e a tendência das empresas é criar um código, a partir de idéias e valores copiados de outras organizações. Esse código é um instrumento importante, mas só funciona se os dirigentes estiverem convencidos de que ele existe para ser aplicado e não tem sentido se as pessoas de maior nível aceitam burlá-lo. O setor empresarial precisa conscientizar-se de que o comportamento ético, que a sociedade exige, a ultrapassará em um futuro breve o comportamento que exige os cuidados ambientais, pois o respeito ao ambiente tende a ser um dos aspectos da postura ética.

Para Verschoor (2004), os controles em uma organização são importantes para assegurar: o cumprimento de regras reguladoras e legais com a sociedade; a satisfação com normas empresariais geralmente aceitas e preceitos éticos; a previsão de benefício global para a sociedade, de acordo com interesses dos *stakeholders* em curto e longo prazo e, finalmente, a responsabilidade completa e verdadeira para os proprietários. Ao comentar a configuração dos controles internos, Attie (1984) prescreve que todas as instruções sejam feitas por escrito e que os manuais de procedimentos promovam a normalização e a eficiência, o que em última instância, busca evitar erros e conseqüentemente eventuais fraudes. Nesse contexto, devem ser estabelecidas as relações de autoridade entre os vários níveis de comando da empresa, a fim de não pairar dúvidas sobre quem faz o quê e quem tem autoridade sobre quem na organização. Esse autor argumenta ainda que os problemas de controle interno encontram-se nas diversas áreas da companhia. Um sistema de contabilidade sem um controle interno eficiente torna temerárias as informações contidas nos seus relatórios. Muitas empresas desconhecem o controle interno e pensam que, com funcionários de confiança, estarão cobertas contra as irregularidades.

Outro fato que merece menção é o sistema de terceirização das funções e atividades empresariais, muito freqüente, nos últimos anos. Conforme Gil (1998), muitas fraudes ocorrem em processos de terceirização. A pressão por menores custos, melhor

qualidade e a necessidade de sobrevivência de contratantes e contratados, acaba por criar um ambiente com alto potencial para fraudes. Contratos com terceiros devem contemplar responsabilidades das partes quanto a fraudes, estabelecer a necessidade de projetos anuais de verificação de eventuais ocorrências e determinar a troca de informações sobre indícios ou denúncias de fraudes. O autor recomenda ainda que devamos dar atenção às situações de fraudes, pirataria e conivência, cujas características, formas e sofisticação modificam-se e condicionam-se à sociedade do século XXI.

A fraude ocorre por uma ação antiética e, em grande parte, deriva da passividade da sociedade e da aceitação implícita das pequenas desonestidades em qualquer segmento da sociedade, independentemente da forma ou característica como é praticada.

#### 4. METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizado o método descritivo. Convém mencionar, conforme Cervo e Bervian (1996), que esse tipo de pesquisa observa, registra e analisa fatos que ocorrem na vida social, econômica e demais aspectos do comportamento humano sem manipulá-los.

O segmento de autopeças foi escolhido em razão da existência de importantes montadoras na região e porque esse setor lida com diversos produtos e matérias-primas que, conforme visto no referencial teórico, constituem-se em pontos nevrálgicos à ocorrência de fraudes. A pesquisa foi desenvolvida na Região do Grande ABC, e teve por população as 96 empresas de autopeças registradas no Sindipeças – Sindicato Nacional de Auto Peças. A estratificação das empresas se fez com base no número de empregados, sendo 28 empresas com até 100 empregados, 56 entre 101 e 500 empregados e 12 acima de 500 empregados. Portanto, as empresas com até 100 empregados representam 29,2% do total; de 101 até 500 empregados, 58,3% e acima de 500 empregados, 12,5%. Com essas porcentagens, calculou-se a quantidade de empregados por faixa, resultando em 42 empresas. Para obter o nome das empresas, recorreu-se ao sorteio, considerando a respectiva estratificação.

Para contatar as empresas, foram enviadas cartas para agendamento de entrevistas, nas quais obteve-se resposta afirmativa de trinta delas. Dessas empresas,

16 estão situadas em São Bernardo do Campo, 9 em Diadema, 3 em Santo André e 2 em São Caetano do Sul.

Os nomes das empresas não foram divulgados na pesquisa em razão da confidencialidade do tema bem como em função de um acordo com as organizações entrevistadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, sendo utilizado um roteiro semi-estruturado para sua condução e conseqüente obtenção de respostas por parte das empresas. Foram estabelecidas, a partir do referencial teórico, algumas categorias de análise das medidas preventivas de fraudes: prevenção, detecção e punição. Tais categorias foram obtidas em Vieira (2000), Gomes (2000) e Bierstaker (2004) e seu conjunto norteia também a apresentação e a análise dos dados obtidos. Essas categorias segmentaram a estruturação do roteiro de entrevista, bem como do conjunto de perguntas feitas aos respondentes em três grandes grupos.

Durante as entrevistas, as perguntas foram feitas e as respostas anotadas. Porém o entrevistado tinha liberdade para falar pelo tempo que julgasse necessário. A partir dessa postura, alguns entrevistados falavam bem mais do que lhes era questionado, exibindo procedimentos e documentos internos, além de esforçarem-se para mostrar a empresa em si e sua estrutura organizacional. Em cada categoria dimensionada anteriormente, as perguntas foram elaboradas, visando o atendimento aos objetivos mencionados. As questões formuladas giravam em torno das seguintes temáticas: existência na empresa de normas de procedimento com clara e expressa determinação de responsabilidades; disponibilidade de um código de ética por escrito; prática de rodízio de funcionários e cargos; estabelecimento de segregação de funções; prática da pesquisa de antecedentes e patrimônio de candidatos a funcionários da empresa; disponibilidade de canal de comunicação para denúncia de fraudes e finalmente, a existência e atuação de um órgão de auditoria interna.

#### 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A globalização e a necessidade crescente de competitividade levaram as empresas a praticarem a redução de custos, a ampliação da delegação de poder, a descentralização e a eliminação de algumas funções. Estes procedimentos podem contribuir para o aumento na

freqüência de ocorrência e também para a ampliação das fraudes nas empresas.

Em geral, as empresas pesquisadas apontaram os órgãos de Compras e Administração de Materiais como sendo as áreas de maior risco de incidência de fraudes. Mesmo apontando essas áreas de risco, os entrevistados evitaram comentar a ocorrência de fraudes nas empresas, argumentando que não são registrados e que, quando há indícios de tais fatos, tomam-se providências imediatas visando evitá-los. Alguns entrevistados se restringiram a comentar as fraudes de menor envolvimento dos empregados da empresa, como se pode observar nas descrições a seguir:

- 1º) Problemas com transporte de matéria-prima: às vezes caracterizados como roubo, embora, também em alguns casos com envolvimento de empregados. Houve casos em que a matéria-prima era desviada no trajeto entre o fornecedor e a empresa e o próprio motorista informava o ocorrido. As ações fraudulentas foram verificadas, mas não foi possível detectar conivência de empregados.
- 2º) Caso de material que dependia de pesagem de chapas de aço e barras de ferro: a descoberta se deu pela constante falta de material verificada durante o processo de produção, uma vez que a matéria-prima era adquirida conforme o estabelecido em planejamento de determinada quantidade de peças para a produção e com certa regularidade. Constatada a conivência de empregado no desvio de material, optou-se por demitir o mesmo e passar a pesar o material no momento do recebimento.
- 3º) Um caso de sabotagem de empregados na produção: comprovado pelo descuido na qualidade ou pela quebra proposital de máquinas, revelou o descontentamento do empregado em relação à empresa. Após observar significativa quantidade de peças refugadas no processo de produção, o responsável primeiro solicitou a averiguação da qualidade do material recebido do fornecedor – praticamente um parceiro da empresa – para então constatar, com surpresa, a falta de motivação dos operadores de produção. Eles adotavam práticas fraudulentas para comunicar o descontentamento aos gestores da empresa. Para solucionar a questão, recorreu-se a medidas como reestruturação da área de produção e trabalho de integração interpessoal, com reuniões de conscientização

dos empregados, visando mostrar-lhes que aquele procedimento faria aumentar os preços dos produtos, diminuir a receita da empresa e, conseqüentemente, poderia trazer demissão dos empregados. Conforme comentários do entrevistado, tais medidas devolveram a normalidade à área de produção.

Os dados da pesquisa indicaram que o perfil do fraudador em 73,3% dos casos está na faixa de 31 a 40 anos de idade, sexo masculino, casado e com nível médio de escolaridade – resultado muito semelhante ao de outras pesquisas encontradas: Gomes (2000) e KPMG BRASIL (2004). Outra informação obtida é que 66,7% dos agentes que contribuem para indícios ou ocorrências de fraudes nas empresas são funcionários que se tornaram ex-funcionários.

Com relação aos principais procedimentos de prevenção, detecção e punição o resultado da pesquisa mostra que as empresas praticam alguns procedimentos adequados para contribuir na prevenção a fraudes em qualquer área, principalmente na área de Administração de Material:

#### a) Prevenção

A área de Administração de Materiais e Logística foi considerada pelas empresas a área que mais demanda controles internos em razão do valor envolvido em matéria-prima ou pela atratividade dos produtos.

**Tabela 1** – Perguntas feitas às empresas sobre controles internos praticados visando evitar fraudes.

Perguntas	% das empresas
Áreas mais sensíveis à fraude na empresa? – Administração de Material e Logística	83,4
Possui Normas de Procedimento por escrito?	96,7
Possui Código de Ética por escrito e distribuído?	33,3
A área de RH realiza palestra/treinamento para conscientização sobre a cultura e código de ética?	26,7
Rodízio de funcionários?	16,7
Segregação de funções?	100,0

Fonte: Pesquisa de campo: 2005.

A existência de Normas de Procedimento com determinação clara e expressa de responsabilidades apareceu de forma bastante evidente. Tal resultado,

em muitos casos, pode ser atribuído às exigências da qualidade por parte dos clientes.

Algumas das empresas são auditadas pelos clientes no quesito: qualidade. A fidedignidade da informação talvez deva à experiência do entrevistado, uma vez que a maioria das empresas declarou não ter registros ou arquivos dos casos de fraudes.

Em geral, por ser a maior parte das empresas de porte médio, em relação ao número de empregados, há excesso de confiança e, portanto, diversos controles internos deixam de ser previstos com antecedência e vão sendo implementados à medida que os fatos se sucedem.

A maior parte das empresas não possui Código de Ética por escrito. Das empresas que o possuem, são poucas as que o criaram há quatro anos ou mais. Uma constatação interessante é que 26,7% realizam palestras de conscientização sobre a cultura da empresa, procurando mostrar a necessidade de se manter um comportamento ético empresarial. Essas palestras são realizadas durante o processo de integração, reciclagem anual ou encontros com gerentes.

Algumas empresas pesquisadas adotam – por meio de auditoria da qualidade ou gestão de contratos – formas de controle junto aos seus parceiros, quer acompanhando periodicamente o cumprimento de prazos, quer promovendo visitas para inventariar seus estoques em poder de terceiros. Além disso, algumas empresas também verificam a saúde financeira de seus fornecedores e parceiros antes de contratá-los.

Na comparação entre as respostas de empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões e empresas com faturamento acima de R\$ 100 milhões, podemos notar que no segundo grupo já mostra-se maior frequência na implementação de código de ética, principalmente as empresas sujeitas à Lei *Sarbanes Oxley*.

Constatou-se que o rodízio de funcionários e cargos não é prática muito utilizada nas empresas pesquisadas. Somente 16,7% das empresas informaram que efetuam os rodízios nas diversas gerências de maiores riscos e algumas responderam que ele é posto em prática nas gerências de Compras, Engenharia e nas áreas de Produção.

Com relação à segregação de função, as empresas pesquisadas foram unânimes em afirmar que utilizam dessa prática, principalmente para as funções correlatas à compras, recebimento de material e pagamento a fornecedores; em virtude de serem atividades que oferecem maiores oportunidades para ocorrência de fraudes.

A preocupação na contratação de empregados foi verificada em todas as empresas. O procedimento comum é verificar antecedentes criminais, resposta fornecida por 56,7% das empresas e 43,3% consultam empregos anteriores, porém, em muitos casos efetuam ambos os procedimentos. Para candidatos a cargos de nível gerencial, constatou-se a exigência de declaração oficial de bens.

## b) Detecção

Os gestores das empresas devem estabelecer mecanismos e procedimentos de detecção de fraudes, assim como de localização e identificação das transações e dos recursos utilizados pelos fraudadores contra os bens da organização.

**Tabela 2** – Perguntas feitas às empresas sobre mecanismos existentes para detecção de fraudes.

Perguntas	% de empresas
As fraudes são identificadas por denúncia através de funcionários?	63,3
A empresa possui canal específico para denúncia de fraudes?	20,0
Há a realização de inventário?	100,0

Fonte: Pesquisa de campo: 2005.

Não há canais de comunicação para denúncia de fraudes em 80% das empresas entrevistadas. Em 20% das empresas, são utilizadas diferentes formas de encaminhamento das denúncias: via internet, telefone exclusivo, *e-mail*, ramal interno exclusivo para este fim ou ouvidor na área de Recursos Humanos (com garantia de sigilo ao denunciante). Nas empresas pesquisadas, porém, as fraudes são identificadas em 63,3% dos casos através de denúncias de funcionários, embora, na maior parte das mesmas não haja um canal oficial para tal prática. As denúncias são relatadas de maneira informal: através de conversa com colegas ou diálogos com as chefias. Possivelmente, tal prática deva-se ao número relativamente pequeno de empregados nas empresas pesquisadas.

Os dados desta pesquisa indicam que a segunda maneira mais freqüente de detectar fraudes é representada pelos trabalhos de auditoria. A pesquisa revelou ainda que a maioria das empresas não possui um



setor específico para cuidar do assunto fraude. As mesmas são geralmente analisadas em conjunto pelas áreas de Auditoria, Segurança Patrimonial, Assessoria Jurídica ou Controladoria.

Na comparação entre as respostas de empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões e empresas com faturamento acima de R\$ 100 milhões, notou-se, no segundo caso, significativa utilização de denúncia interna na identificação de fraudes, com resultado de 71% contra 56%.

Na comparação entre as respostas de empresas com faturamento anual de até R\$ 100 milhões e a de empresas com faturamento acima de R\$ 100 milhões, observou-se no segundo caso maior frequência na implementação de auditoria interna com empregados próprios – 43% – contra 25% das empresas de menor faturamento.

Um procedimento utilizado por todas as empresas é a realização de inventário de materiais em estoque. No geral, as empresas pesquisadas mostraram preocupação com o controle dos estoques, principalmente com relação ao excesso de estoque, a fim de evitar a existência de estoque obsoleto. Em muitas das empresas, os estoques obsoletos ou avariados são identificados e segregados, havendo ainda empresas que mantêm controle de materiais de terceiros em seu poder (de clientes ou em consignação).

Uma das empresas informou: “alguns anos atrás, tínhamos uma única pessoa responsável pelo controle de estoque de matéria-prima da empresa e era de muita confiança. Ele mantinha o almoxarifado com boa aparência, os materiais bem identificados, com etiquetas informando as respectivas quantidades e realizava semestralmente o inventário. A quantidade física estava sempre de acordo com a quantidade contabilizada. Porém, um determinado inventário foi acompanhado por um auditor e foram reveladas diversas diferenças em peças de fácil comercialização. Houve suspeita de desvio dos materiais, mas não conseguiram provar”. Esse procedimento mostra o erro de confiar todo o controle a uma única pessoa e também a importância de haver segregação entre quem executa e quem confere.

### c) Punição

Muitas vezes, as empresas preferem manter-se caladas ao descobrir a existência de fraudes por parte dos empregados para evitar o risco de exposição de seu nome no mercado.

**Tabela 3** – Perguntas feitas às empresas sobre mecanismos existentes para punição de fraudes.

Perguntas	% das empresas
A empresa divulga internamente os casos de fraudes e medidas tomadas em relação aos casos ocorridos?	13,3
Houve recuperação das perdas?	3,3
A demissão foi feita de forma normal?	80,0
Os profissionais são alertados para o risco de serem considerados coniventes face à ocorrência de fraudes na Empresa?	53,3
Os profissionais são alertados para o risco de conivência em casos de eventuais ocorrências de fraudes com outros funcionários das Organizações parceiras considerados coniventes face à ocorrência de fraudes na Empresa?	50,0

Fonte: Pesquisa de campo: 2005.

As empresas, na maior parte (86,7%), não divulgam internamente os casos de fraudes nem as medidas tomadas em relação aos casos ocorridos. A questão é mantida em sigilo e os nomes dos fraudadores preservados. A recuperação das perdas nos casos de fraudes, em geral, não foi obtida pelas empresas. Alguns argumentos residem no fato de que o custo e o tempo despendidos não compensariam o esforço, além do risco de prejudicar a imagem da empresa. Por esse motivo, a maioria das empresas utilizou como prática de desligamento a demissão normal de empregados envolvidos em fraudes ou em suspeitas de fraude, mas 16,7% já demitiram empregados que comprovadamente fraudaram mediante desligamento por justa causa.

Nesse contexto, há empresas que alertam os seus empregados para o risco de serem considerados coniventes em face de uma ocorrência de fraudes na organização. O alerta é efetuado com a realização de palestras, treinamentos e reuniões com os diversos gestores para conscientizá-los de sua importância dentro da empresa e, com isso, minimizar a ocorrência de fraudes.

A preocupação com a conivência se estende com relação às empresas de terceiros que prestam serviços para as organizações pesquisadas, principalmente com os empregados dos setores em contato direto com esses terceiros. Nesse caso, os empregados são alertados verbalmente através de palestras e reuniões com os gestores e ainda com as áreas envolvidas na contratação, bem como operacionalmente com os parceiros.

Durante as entrevistas, questionadas a respeito das ações tomadas para evitar novas ocorrências de fraudes, todas as empresas responderam com muita desenvoltura que sempre implementaram alguma melhoria nos seus controles internos e, em alguns casos, melhoraram a informatização para controle mais eficiente de seus ativos.

Muitas foram as medidas mencionadas pelos entrevistados, em grande parte comuns às diversas empresas: reuniões periódicas com os gestores das áreas envolvidas, colocação de câmeras em locais estratégicos, melhoria dos controles nos processos de fabricação, separação do setor de logística do setor de compras, conferência da nota fiscal com o material recebido e sistema de pesagem da matéria-prima recebida, criação de níveis de aprovação de pedido de compra, reconciliação com mais frequência dos extratos de contas a pagar e contas a receber e revistas dos automóveis nas portarias. Para as empresas que informaram fraudes relacionadas às vendas de sucatas, passou a vigorar o sistema de vendas por leilão.

A ameaça que o evento fraude pode trazer, conforme a visão das empresas entrevistadas, é o risco de perdas financeiras na eventual diminuição da receita decorrente de atos ilícitos, envolvendo problemas no transporte de matéria-prima e desabastecimento pelo atraso nas entregas ou desvio de materiais. Essa mesma ameaça pode acontecer quando houver falha no recebimento de material ou descuido na qualidade da produção. Qualquer fraude relacionada à administração de material pode acarretar distorção no planejamento de produção e atraso na entrega do produto pronto aos clientes, perdas financeiras, risco de prejuízo na imagem da empresa e dificuldade para novas negociações.

## 6. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A conclusão desta pesquisa é que, embora os entrevistados não tenham mostrado disposição para revelar as fraudes ocorridas nas empresas, as informações obtidas foram importantes para demonstrar que medidas são tomadas na prevenção a fraudes, o objetivo desta pesquisa.

A maior parte das empresas é de médio porte, considerando o número de empregados entre 101 e 500. Para essas empresas foi observado que ainda não há consciência clara de que o evento fraude faça parte do risco da empresa, embora todas elas tenham

apresentado algum tipo de controle interno que poderão minimizar o risco de fraudes.

Outro objetivo da pesquisa foi verificar se as empresas adotam Código de Ética, prática que, segundo se constatou, ainda é pouco disseminada entre as empresas entrevistadas, pois somente algumas delas o possuem. Este é um instrumento importante na conscientização do empregado em relação às obrigações e ao comportamento perante a empresa e aos *stakeholders*. Com a adoção desse código, o empregado tem conhecimento de como deve se comportar em relação à exigência da empresa.

Atualmente, também a sociedade espera e exige um comportamento ético por parte das organizações e a adoção de um Código de Ética é passo importante na medida em que formaliza os entendimentos e os relacionamentos entre as pessoas, servindo como vantagem competitiva no mercado para as empresas que o adotam.

O canal de comunicação para a denúncia anônima é outro procedimento que começa a ser implementado pelas empresas. Visa basicamente fazer saber aos empregados que a fraude é uma preocupação da empresa e que os gestores estão preparados para coibir essa prática.

Por meio desse canal, a empresa encoraja os empregados a denunciar qualquer indício de fraude, uma vez que não há necessidade de identificação. Tal prática poderá fortalecer a conduta ética de que todos os empregados são responsáveis pela prevenção à fraude e poderão contribuir no desenvolvimento da empresa em busca de um lucro também de forma ética.

O setor de Administração de Material representa o maior volume do ativo da empresa. Por esse motivo, outro objetivo da pesquisa foi verificar a utilização de algum controle interno na atividade de Administração de Materiais. Verificou-se assim, que algumas empresas implementaram medidas que podem minimizar riscos de fraude nessa área. Algumas das medidas mais comuns, realizadas por todas as empresas, são as normas por escrito com conhecimento dos empregados envolvidos, a segregação de função para evitar acúmulo de atividade e inibir a ocorrência de fraudes e o inventário periódico dos estoques.

Diversas empresas mantêm um setor de Auditoria Interna para revisar os controles internos, os instrumentos inibidores de ações fraudulentas. Por ser uma área de risco elevado, deve constar do

planejamento estratégico da Auditoria uma verificação anual.

Este artigo espera contribuir para que os gestores das empresas tomem consciência de que a prevenção do evento fraude pode ser fator de melhoria dos negócios das empresas, na medida em que o assunto seja discutido com mais transparência entre esses dirigentes. Nesse sentido, pode-se estabelecer metas para identificação dos riscos de ocorrência de atos ilícitos. Após a identificação de eventuais potenciais de risco de ações fraudulentas, os gestores das empresas devem implementar métodos de prevenção e detecção a fraudes, através da revisão e implementação de controles internos. Isso porque, durante as entrevistas, a deficiência nesses controles revelou-se como a causa que mais contribuiu para a ocorrência de fraudes. Além dos controles internos tradicionais, outros métodos podem reforçar a prevenção e detecção dessas ocorrências, uma vez que o risco de fraude e de conivência não pode ser ignorado por executivos, chefes e profissionais das empresas. São os seguintes os métodos recomendados na prevenção à fraude:

- a) Criar e divulgar entre os empregados internos e outros colaboradores externos um canal de denúncia anônima, assegurando que o sigilo seja mantido para encorajá-los a utilizar o mecanismo;
- b) Elaborar, implementar e distribuir um Manual de Código de Ética entre empregados e demais *stakeholders* envolvidos;
- c) Ter um departamento de Auditoria Interna atuante no contexto fraude, com freqüentes treinamentos dos profissionais para manter-se atualizados com a evolução da metodologia utilizada pelos fraudadores. De posse desse conhecimento, estar em condições para recomendar novas técnicas de prevenção;
- d) Implementar uma política de rodízio de gestores e profissionais das áreas que oferecem maiores riscos de fraude;
- e) Melhorar o critério de seleção com relação à pesquisa sobre o candidato ao processo de admissão, principalmente para os gestores e profissionais de áreas conhecidas como de riscos;
- f) Estabelecer critérios de punição e aplicá-los de fato nos casos em que se encontrarem provas e evidências da culpa do fraudador;

- g) Conscientizar os executivos da ocorrência de fraudes, suas conseqüências e a responsabilidade de implementar mecanismos de prevenção.

As empresas devem mostrar a todos os profissionais e colaboradores externos que está atenta a ocorrência do evento fraude e conscientizá-los também sobre a conivência, inclusive com relação aos profissionais de terceiros que eventualmente estejam prestando serviço na empresa.

Acredita-se que a tendência das empresas do porte desta pesquisa, em futuro bem próximo, seja eliminar a resistência em comentar o assunto fraude e passar a incorporá-lo na estratégia da empresa, visto que nenhuma organização está imune a esse risco. As empresas de grande porte já mostram entendimento de que fraude é um risco inerente aos negócios e que é prudente manter-se sempre receptivo a novos meios para inibir tal prática.

Em razão da complexidade do assunto fraude e da potencialidade de seu impacto financeiro nas empresas, outros estudos de relevância podem ser desenvolvidos com focos específicos no setor contábil, proteção à marca e ações de responsabilidade social como instrumento inibidor de fraude.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, W. S. Employee fraud: internal auditors must train themselves to recognize fraud symptoms and pursue the truth. **The Internal Auditor**, AltaMonte Springs, v. 53, n. 5, p. 26, Oct. 1996.
- ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 1984.
- BIERSTAKER, J. L.; BURNABY, P.; HASS, S. Internal auditors' fraud prevention and detection methods. **Internal Auditing**, Boston, v. 19, n. 3, p. 37. May-Jun. 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COLBERT, J. L.; ALDERMAN, C. W. The internal auditor's for fraud. **The CPA Journal**, New York, v. 68, n. 1, p. 60, Jan. 1998.
- GIL, A. L. **Como evitar fraudes, pirataria e conivência**. São Paulo: Atlas, 1998.
- GOMES, M. C. **Uma contribuição à prevenção de fraudes contra as empresas**. 2000. 139 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Econo-

- mia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- HALLQVIST, B. Código das melhores práticas de governança corporativa: o conselho de administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.72-76, abr./jun. 2000.
- HOLTFRETER, K. Fraud in US organizations: an examination of control mechanismus. **Journal of Financial Crime**, London, v. 12, n. 1, p. 88, Aug. 2004.
- HUMBERG, M. E. **Ética na política e na empresa**. São Paulo: CLA, 2002.
- KPMG BRASIL. **A fraude no Brasil**: relatório de pesquisa 2004. São Paulo, 2004.
- KROLL.; TRANSPARÊNCIA BRASIL. **Fraude e corrupção no Brasil**: perspectiva do setor privado. São Paulo, 2003.
- NASH, L. L. **Ética nas empresas**: boas intenções à parte. São Paulo: Makron Books, 1993.
- RASMUSSEN, U. W. **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.
- RIBEIRO NETO, R. M. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas**: caso grupo Orsa. 2000. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo\\_Ramon.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Ramon.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2005.
- RODRIGUEZ, G. M. **Ética na contabilidade**. 2003. 62 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2003.
- SÁ, A. L. **Perícia contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TEIXEIRA, N. G. **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- VERSCHOOR, C. C. Is ethics awareness enough? **Strategic Finance**, Montvale, v. 85, n. 12, p. 17, Jun. 2004.
- VIEIRA, S. S. C. **Fraude nas empresas: prevenção e apuração**. 2000. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Finanças do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.