

VERA LÚCIA DE CARVALHO

**PREVENÇÃO A FRAUDES EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE AUTOPEÇAS
NA REGIÃO DO GRANDE ABC**

**São Caetano do Sul
2005**

VERA LUCIA DE CARVALHO

**PREVENÇÃO A FRAUDES EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE AUTOPEÇAS
NA REGIÃO DO GRANDE ABC**

**Dissertação de Mestrado em
Administração da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul
como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de Concentração: Gestão da
Regionalidade e das Organizações.**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo de
Camargo Oliva**

São Caetano do Sul

2005

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
Avenida Goiás n. 3400 São Caetano do Sul - SP

Diretor: Prof. Marco Antonio Santos Silva

Reitor: Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

**Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. René Henrique Götz
Licht**

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração: Prof. Dr.
Antonio Carlos Gil**

**Dissertação defendida e aprovada em 25/10/2005 pela Banca
Examinadora constituída pelos professores:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof. Dr. Antonio Carlos Gil

Prof. Dr. Antonio de Loureiro Gil

AGRADECIMENTOS

Registro a gratidão ao Departamento de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os professores, pessoas da área administrativa e colegas do mestrado pelo apoio e estímulo pessoal durante todo o curso.

Um agradecimento especial ao Fernando, pelo incentivo, estímulos constantes e paciência durante todo o período do curso; ao Prof. Dr. Eduardo Camargo de Oliva, orientador da dissertação, que, além do impulso inicial ao projeto, ofereceu ao longo do tempo seus conhecimentos, sua experiência e atenção, fatores indispensáveis à conclusão da pesquisa; ao Márcio D'Andrea, gerente de Auditoria da DaimlerChrysler, pelo apoio e incentivo.

Finalmente, a da a minha família, que, direta ou indiretamente, contribuiu para a realização deste curso.

SUMÁRIO

Resumo	i
Abstract	ii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Origem do estudo.....	3
1.2 Problema.....	4
1.3 Objetivo.....	4
1.4 Justificativa.....	5
1.5 Delimitação do estudo.....	6
1.6 Vinculação à linha de pesquisa.....	6
2. FRAUDE E O FRAUDADOR	7
2.1 Gestão de materiais na empresa.....	8
2.2 Perfil do fraudador.....	10
2.3 Motivação para fraude.....	13
2.4 Áreas sensíveis à fraude.....	14
2.5 Conivência.....	18
2.6 Responsabilidades e descoberta de fraudes.....	19
2.7 Punição.....	21
3. PREVENÇÃO À FRAUDE	23
3.1 Pesquisa sobre antecedentes.....	23
3.2 Auditoria Interna.....	25
3.3 Ética nas empresas.....	28
3.4 Canal para denúncias anônimas.....	35
3.5 Controles internos.....	35

4. METODOLOGIA.....	40
4.1 Tipo de pesquisa.....	40
4.2 Amostra e sujeito da pesquisa.....	40
4.3 Procedimentos para coleta de dados.....	41
4.4 Procedimentos para a tabulação e análise dos resultados.....	43
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	44
5.1 Prevenção a fraudes.....	51
5.2 Detecção de fraudes.....	56
5.3 Punição.....	61
5.4 Medidas tomadas pelas empresas.....	63
5.5 Conseqüência das fraudes nas empresas entrevistadas.....	57
6. CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	Percentage Of Internal Auditors Who Use Anti-Fraud Procedures.....	74
ANEXO 2	Lista de Questões Morais de Honestidade, Justiça, Respeito pelos Outros ou Cumprimento de Compromisso.....	75

RESUMO

Nos últimos anos, os casos de fraudes muito têm ocupado os meios de comunicação. Vários motivos podem ser mencionados como causa. Um deles pode ser o fato de que com a globalização e pelo avanço tecnológico, as mudanças nas empresas ocorrem com muita rapidez e os controles internos tendem a não acompanharem a mesma velocidade, promovendo o enfraquecimento dos mesmos e contribuindo para aumentar a prática de atos ilícitos. Por outro lado, o avanço tecnológico contribui para a informatização, possibilitando melhoria para a detecção das fraudes. Esta pesquisa procurou identificar se as empresas de autopeças da Região do Grande ABC Paulista se utilizam de procedimentos e métodos com objetivo de prevenção e detecção de fraudes. Fundamentado nesse propósito, foram efetuadas entrevistas com as diversas empresas da região através de questionário que pudesse perceber a preocupação dispensada pelas empresas sobre o assunto proposto. Como resultado, foi verificado que são utilizados de alguns controles internos, porém, o assunto fraude ainda não é tratado com a transparência e cuidados necessários. Neste contexto, foi comentado e mostrado que o evento fraude deve ser tratado como risco inerente ao negócio e que devem ser identificados e implementados mecanismos para a sua prevenção e detecção. Foram mostrados alguns procedimentos como um canal exclusivo para denúncias e também a importância do Manual de Código de Ética para contribuição na prevenção de ocorrência de fraudes. Finalmente, esperamos que esta dissertação concorra para a conscientização dos empresários da importância em alertar os empregados e todos colaboradores externos de que estão atentos com relação à prevenção, à detecção e à punição em casos de ocorrências de fraudes e assim colabore para melhoria da competitividade e sustentabilidade das empresas.

Palavras-chave: fraude, prevenção, convivência, controle interno

ABSTRACT

For many years the fraud cases have been occupying the communication means. There are many reasons that could be mentioned as consequence for it. One from them could be that with the globalization and the technological development, the changes in the organizations are quick and the internal controls tend not follow the same quickness causing weakness on them and increasing the practice of illicit acts. On the other hand, the technological improvement contributes for information technology, which improves the fraud detection. This survey aimed to identify whether the companies of automobile parts from Grande ABC Paulista region have been using some procedures and methods concerning fraud prevention and fraud detection. On the basis of this purpose were accomplished interviews with several companies through of questions in order to observe their engagement on fraud prevent. As result, it was verified that the companies use some internal controls, however, the subject fraud is not treated with necessary transparence and attention. On this context, it was commented and showed that the fraud event should be treated as business risk and it should be identified and implemented mechanisms in order to prevent and to detect fraud. It has gone on to point to the importance of some procedures as exclusive fraud hotline and also a corporate code of conduct and ethics policy. This dissertation expects to contribute to making enterprises in general – executives, employees, external stakeholders – more aware of prevention, detection and punishment of fraud cases and to help in some way with their competitiveness and sustainability.

Key Words: fraud, prevention, connivance, internal controls.

1 INTRODUÇÃO

No final da década de 90, os escândalos corporativos abalaram os EUA. O temor de conduta inadequada por parte de administradores gerou uma verdadeira crise de confiança nas práticas contábeis e de governança corporativa. As suspeitas sobre a integridade dos balanços e demonstrativos financeiros abalaram profundamente o mercado e desequilibraram Bolsas de Valores.

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. Os abusos mais freqüentes são os do acionista controlador sobre os minoritários, da diretoria sobre os acionistas e dos administradores sobre terceiros. Para Hallqvist (2000), fraude é o uso de informação privilegiada em benefício próprio. Os erros estratégicos vêm de muito poder concentrado em uma só pessoa, que escolhe um caminho errado e demora-se em corrigi-lo.

Segundo Gil (1998, p.47),

“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 americanas, percebeu-se a importância de controles mais rígidos no gerenciamento dos riscos patrimoniais das empresas e na evolução de códigos de conduta empresarial.

Conforme Gil (1998), a rapidez das mudanças, o curto ciclo de vida dos negócios e de seus produtos e serviços, associados ao constante desejo e apelo ao consumo, também a disponibilidade e variedade de bens tangíveis e intangíveis na sociedade, desafiam o equilíbrio de pessoas físicas e jurídicas, tornando-as passíveis de cometer fraudes contra o patrimônio das organizações.

É recomendável que as organizações ofereçam aos profissionais condições operacionais de trabalho dentro dos princípios de segurança física e lógica definidos nas normas da empresa, comenta Gil (1998), que vê aí um dos maiores desafios para os executivos que atuam em situações de risco de fraudes empresariais. As fraudes podem ser praticadas por um profissional, individualmente, por um conjunto de profissionais ou pela alta administração de uma organização. É fundamental que a organização implemente medidas capazes de propiciar a apuração da ocorrência de fraudes e de preveni-las.

Uma pesquisa nos Estados Unidos, relatada por Holtfreter (2004), diz que a fraude pode assumir a forma de crime corporativo, que beneficia a organização e gera inúmeras vítimas, ou assumir a forma de crime ocupacional, que beneficia o autor da fraude e vitima a organização empregadora.

Ribeiro Neto (2000) comenta ainda 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.

Para contribuir com a dimensão humana da questão, enfatiza Steinberg (2003) de que não basta seguir regulamentos, importa relacionar o tema com

qualidade de atitude e escala de valores. Um dirigente busca garantir a sobrevivência, outro usa a empresa para o exercício de sua vaidade.

Os problemas ocorridos em grandes corporações americanas, como Worldcom, Enron e Tyco, além de demonstrar a necessidade de mudanças nas regras contábeis e de auditoria, revelam que urge aumentar a transparência das informações refletidas nos balanços das empresas. Para Rodriguez e outros (2003), pelo menos trouxeram à tona a discussão sobre o comportamento ético dos administradores, contadores e auditores no exercício de suas respectivas profissões.

Ainda segundo os mesmos autores, a eliminação de postos de trabalho pelo enxugamento de quadros de pessoal ao 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 de eventos de fraudes.

Conforme Steinberg (2003), além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a administração e seus funcionários.

1.1 Origem do estudo

Em pesquisa realizada pela *Association of Certified Examiners*, denominada “Relatório à Nação sobre abusos e fraudes”, citada por Gomes (2000) em sua tese de doutoramento, dentre os diversos problemas relacionados com fraudes nas empresas, sabe-se que:

- Em média, são descobertos anualmente nos EUA US\$400 bilhões em fraudes;
- As perdas por empregado podem atingir até U\$9 por dia;

- As perdas devem girar em torno de 6% do faturamento das empresas.

Além disso, a 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 agentes que mais contribuem para tanto.

Essa pesquisa vem também ao encontro do comentário de Rasmussen (1988) de que a atividade de administração de materiais em qualquer segmento é uma das áreas mais sensíveis e que mais favorecem atos nocivos em qualquer nível hierárquico. 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 deixar essa atividade sem a adequada estrutura e sem os controles internos eficientes.

1.2 Problema

Como as empresas tratam as medidas de prevenção às fraudes?

1.3 Objetivo

O objetivo geral da pesquisa é verificar as medidas de prevenção a fraudes implementadas pelas empresas.

Como 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 controles internos na atividade de administração de materiais.

1.4 Justificativa do estudo

Pesquisar sobre o assunto justifica-se quer pela alta significação do valor envolvido na atividade fraudulenta, conforme menciona Gomes (2000), quer pela maior possibilidade que a redução do quadro de funcionários e dos níveis hierárquicos – descentralizados e enfraquecidos que foram os controles internos – trouxe à prática de fraudes.

Em pesquisa efetuada por Carvalho, Bittencourt e Oliva (2004), a área de logística de materiais foi considerada pelas empresas a segunda área na demanda de controles internos em razão do valor envolvido e da atratividade dos produtos. Além disso, a prevenção e a descoberta de fraudes contribuem para a correta valorização dos estoques e dos custos, com os benefícios seguintes:

- Os clientes poderão obter preços mais justos e maior garantia de entrega dos bens;
- O patrimônio dos acionistas poderá ser mais bem preservado;
- O governo poderá ter melhores tributações;
- As instituições financeiras poderão dispor de melhores perspectivas para a obtenção de concessão de empréstimos e financiamento;
- Os empregados poderão ter maior tranquilidade e segurança na execução de suas tarefas.

1.5 Delimitação do estudo

Pela complexidade do assunto e considerando que o risco de fraude permeia as diferentes áreas de atividade das empresas, o que demandaria uma abordagem minuciosa de um campo muito amplo, esta pesquisa optou por concentrar-se na área de materiais no setor Autopeças da Região do ABC no período dos últimos 5 anos.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

O assunto está vinculado à linha de pesquisa Gestão e Inovação Organizacional.

2. A FRAUDE E O FRAUDADOR

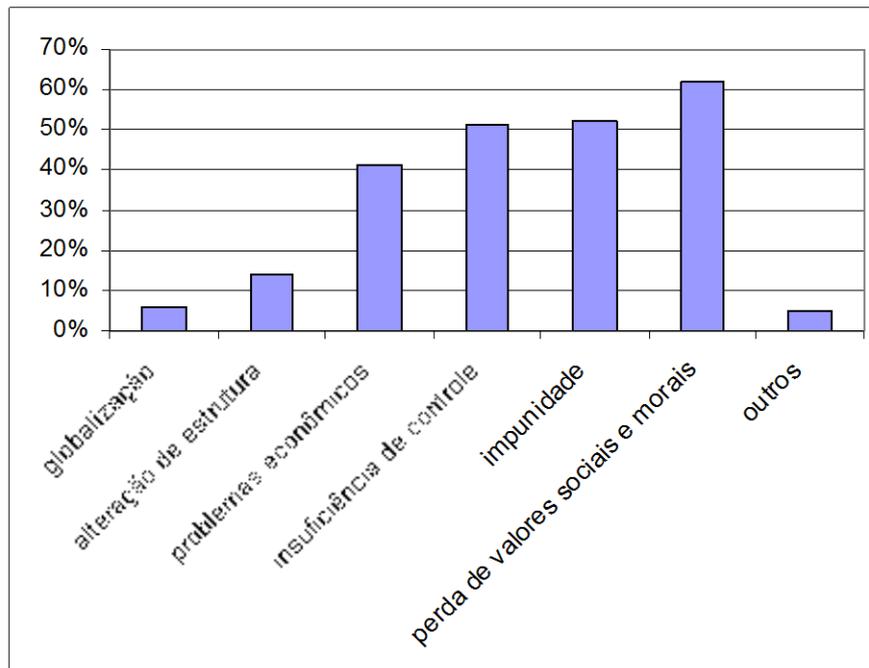
Desde os tempos remotos da história da civilização, os homens abusam dos poderes que lhes são concedidos, procurando, para enriquecer, lesar as instituições das quais obtiveram confiança e poder. Rasmussen (1988) comenta que a praxe é começar com quantidades pequenas, que aumentam à medida que cresce a confiança do fraudador. Em geral, os sistemas de controles internos e auditoria são insuficientes, além de não haver uma justiça severa para punir os atos fraudulentos.

A prática da fraude se refina no mesmo passo dos avanços científicos e tecnológicos e respectiva expansão dos mercados.

As fraudes podem ser classificadas em 3 categorias, conforme comenta Gomes (2000). A primeira trata da corrupção, que são os conflitos de interesse, o suborno, as gratificações ilegais e a extorsão econômica. O conflito de interesse manifesta-se quando o comprador ou o vendedor tem, em seu nome, de familiares ou terceiros sob sua administração, empresa que presta serviços para o fornecedor ou cliente, com os mesmos objetivos sociais do seu empregador. O suborno manifesta-se quando o colaborador aceita dinheiro ou bens materiais em troca de aprovação de determinada transação. As gratificações ilegais são as facilidades, como entretenimento ou viagens, entre outras. Na extorsão, o fornecedor ou cliente aceita transações impostas por colaboradores ou gestores da empresa compradora ou vendedora em busca de bônus/comissões ou melhores resultados. Na segunda categoria, inclui-se a apropriação indébita dos ativos da empresa, o caixa, o inventário e todos os outros ativos. Ativo compreende os bens e direitos da empresa, segundo Ludícibus (1981). Ainda segundo Gomes (2000), a apropriação indébita pode ser realizada mediante desembolsos fraudulentos ou por outros esquemas, com apropriação, não autorizada pela empresa, dos recursos do caixa e de cheques. Pagamentos a funcionários fantasmas, vendas não registradas, subfaturadas. A terceira categoria versa sobre as fraudes relacionadas à manipulação de demonstrações contábeis e informações.

Atualmente a fraude é assunto freqüente dos meios de comunicação. Este fato pode ser em razão de mais preocupação sobre o assunto e iniciativa para a identificação e investigação dos fatos. O Relatório de Pesquisa da KPMG, em 2004, mostra maior porcentagem de perda de valores sociais e morais como causa de ocorrência de fraude, conforme gráfico a seguir:

Gráfico: 1 - **Causas prováveis para o crescimento de atos fraudulentos**



Fonte: KPMG (2004 p. 8)

Nota: múltiplas respostas recebidas

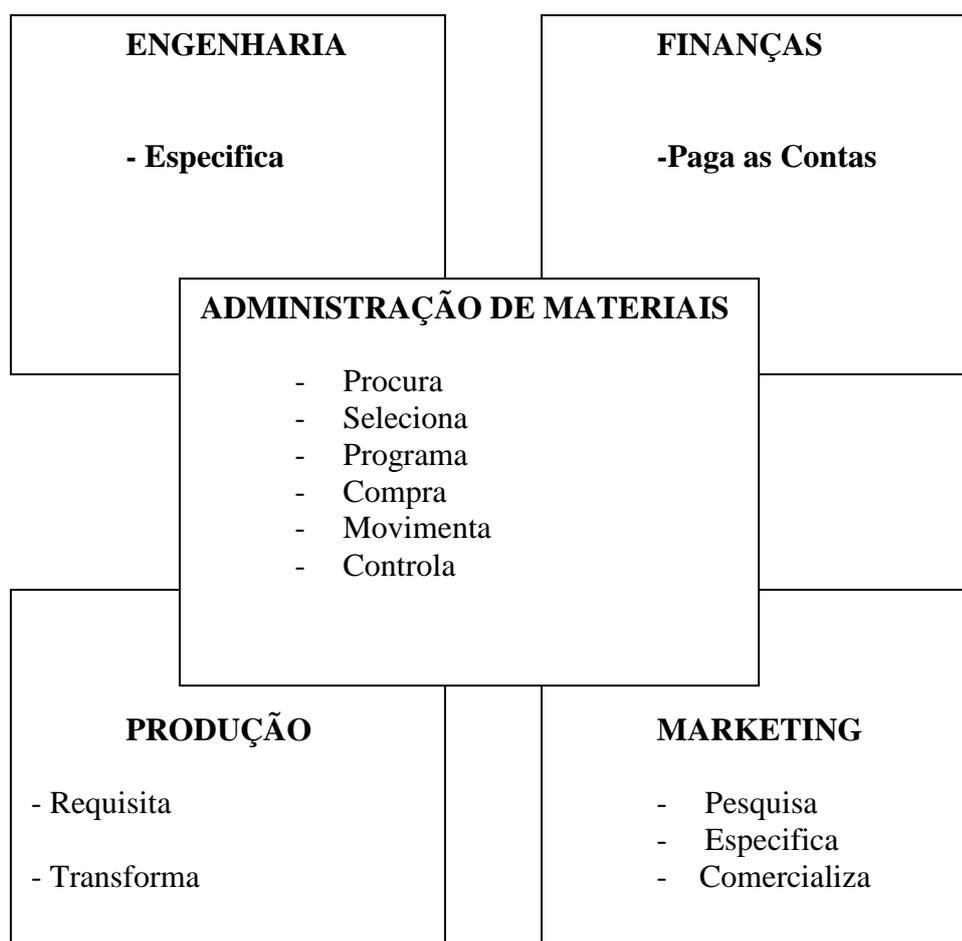
A pesquisa aponta 62% das respostas ao enfraquecimento dos valores sociais e morais como causa provável da acentuada ocorrência de fraudes.

2.1 Gestão de materiais na empresa

Operacionalmente, conforme Rasmussen (1988), administração de materiais é uma atividade estabelecida para prestar serviços às áreas de produção, engenharia, finanças e marketing e garantir seu bom desempenho. A

sua lógica é baseada em fatos financeiros, na necessidade de um perfeito fluxo de suprimentos, desde a recepção de tais suprimentos até a sua salvaguarda, numa sistemática que faz o capital de giro render mais e reduzir o tempo ocioso do capital produtivo. A responsabilidade desse setor está no investimento direto em matérias-primas e outros materiais, incluindo as despesas de atividade de compras, a salvaguarda, a movimentação interna, seguros, obsolescência e outras despesas relacionadas a materiais. A Administração de Materiais tem um papel importante entre as áreas vitais da organização, criando um fluxo adequado de materiais, a custos desejáveis e com a qualidade e quantidade esperada. Para atender essa atividade estabelece estruturas de compras, recebimento de materiais, salvaguarda de estoques e distribuição dos materiais para a fabricação. Por prestar serviços, A administração de Materiais interliga as atividades de diversas áreas, conforme mostrado na figura a seguir:

Figura: 2 - **Esquema de Interligação da Administração de Materiais**



Infelizmente, é raro o testemunho direto da fraude. Albrecht (1996) trata dessa ambigüidade e até mesmo da dificuldade em determinar se houve realmente o crime, segundo os sinais, sintomas que servem de indícios de atos ilícitos. Desafortunadamente, muitos indicadores não são levados em consideração pelos administradores e mesmo sinais reconhecidos não são perseguidos de forma diligente. O ato fraudulento pode envolver dinheiro, inventário, informação ou outros ativos, através de computador, manualmente ou por telefone e, nesse momento, pode haver uma testemunha. Além disso, mudanças de comportamento como compra de imóveis, carros novos ou ativos caros ou qualquer mudança rápida não compatível com a renda, justificam a suspeita. As testemunhas mais prováveis são os colegas de trabalho, gerentes e outros empregados que estiverem presentes. Os fraudadores tendem a ocultar seus atos mediante alteração dos registros financeiros, contando inadequadamente os ativos ou destruindo evidências. Os auditores internos podem descobrir fraude nessa fase, reconhecendo registros alterados, porém os contadores e até mesmo os colegas de trabalho ainda estão em melhor posição para descobrir a fraude. A tais empregados devem ser dadas condições de fornecer informação por meio de denúncias anônimas e cumpre encorajá-los a fazê-lo. Ainda segundo Albrecht (1996), linhas diretas são maneiras efetivas de receber informações sobre fraudes, e as empresas que se valem desse método vêm obtendo resultado bastante positivo.

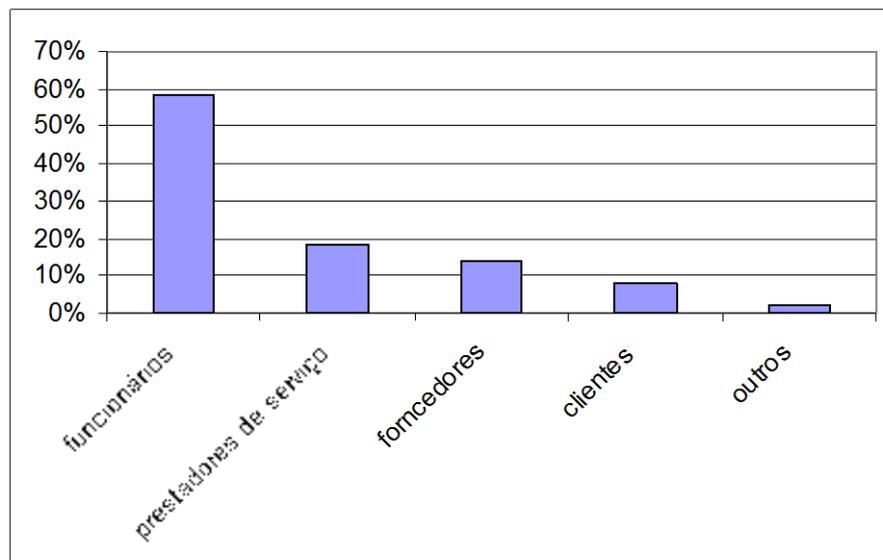
2.2 Perfil do fraudador

O perfil do fraudador, segundo Gomes (2000), corresponde ao do funcionário de sexo masculino de segundo grau completo, que detém grande parte das posições-chave e de confiança nas empresas no Brasil. Comenta que as mulheres envolvidas em fraudes contra a empresa costumam agir de modo mais discreto e dissimulado, dificultando a identificação dos indícios da fraude. A idade média obtida foi entre 36 e 40 anos e a razão indicada é que nessa idade podem estar os momentos de definição pessoal para a reorientação da carreira profissional. Nessa fase da vida é mais aguda a consciência do futuro profissional e a procura de alterar-lhe o destino, levando

em alguns casos à prática de fraudes. Outra razão é o aumento da carga de atribuições e responsabilidades pela mesma remuneração, gerando – até por compensação - práticas de atos ilícitos contra os empregadores. Esse autor comenta a respeito do perfil traçado pela ACFE – *Association of Certified Fraud Examiners*: os fraudadores mais danosos às empresas são executivos, donos ou ligados ao comando, homens com alto rendimento e idade entre 41 e 60 anos, portadores de diplomas universitários. Um aspecto a considerar nesse contexto é que, com a aproximação da aposentadoria, é mínima a esperança de promoção e o desejo de segurança para si e para a família incita a ações fraudulentas.

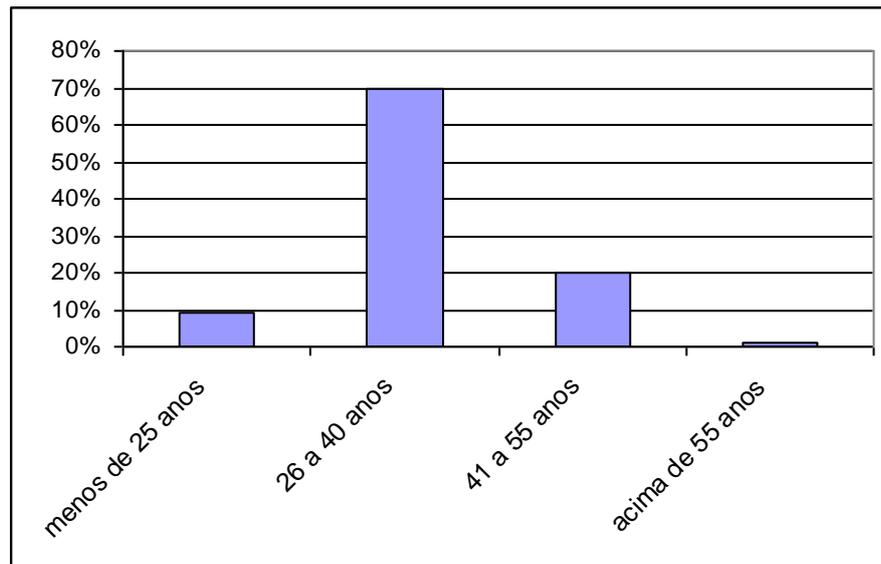
Os gráficos a seguir, referentes a uma pesquisa realizada no Brasil pela KPMG em 2004 com aproximadamente mil empresas de diversos segmentos, mostram o perfil do fraudador, semelhante ao já mencionado por Gomes (2000).

Gráfico: 2 - Origem do Ato Fraudador



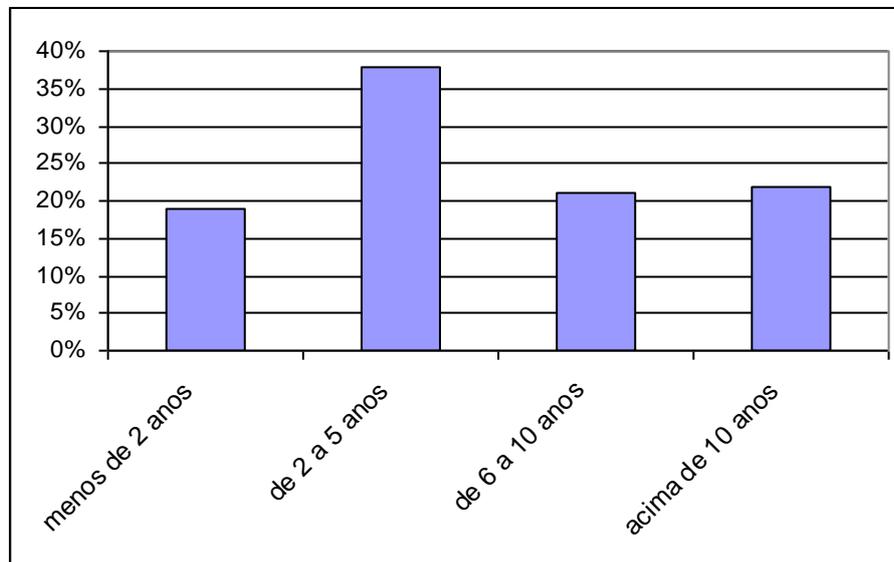
Fonte: KPMG (2004 p. 9)

O resultado mostra que a maior parte das fraudes nas empresas pesquisadas é cometida por funcionários.

Gráfico: 3 - Idade do Fraudador

Fonte: KPMG (2004 p. 10)

A faixa de idade com maior incidência de prática de fraudes é entre 26 e 40 anos.

Gráfico: 4 - Tempo do Fraudador na Empresa

Fonte: KPMG (2004 p. 11)

A maioria das fraudes reportadas foi cometida por funcionários com mais de dois e menos de cinco anos na empresa.

Gomes (2000) entende que, quanto mais a empresa conhecer sobre o perfil do fraudador, quem é, como age e por que age, melhor poderá utilizar esses dados como ferramenta para prevenção a fraudes.

2.3 Motivação para a fraude

Há diversos motivos que levam à justificativa desse ato ilícito. Conforme Vieira (2000), a fraude pode acontecer quando concorrem as condições básicas de intenção e a oportunidade. A intenção se deve a vários fatores motivadores e a oportunidade pode surgir de um planejamento, normalmente vinculado à ausência ou utilização inadequada de mecanismos efetivos de controle. Entre os motivos de fraude constata-se:

- acreditar que ninguém perceberia:
Dentro da empresa, em geral, o fraudador se sente poderoso e inteligente. O indivíduo de imaginação fértil, com capacidade de imitação e grande inteligência costuma contar com esses atributos para praticar fraudes.
- precisar ou desejar desesperadamente de recursos:
Em geral para pagamento de dívidas, aquisição de bens, problema de relacionamento familiar e conquista de poder e reconhecimento.
- não considerar os riscos que o ato envolve:
Em muitos casos, os controles internos foram enfraquecidos e o eventual fraudador não acredita na possibilidade de determinação efetiva da fraude ou de identificação de seu responsável. Há expectativa de não ser punido, mesmo na eventualidade de comprovação da ação ilícita, em razão da fragilidade de normas e legislação ou de eventuais dificuldades operacionais da empresa.
- contar com a impunidade:
Aposta na impossibilidade de descoberta ou da identificação, por dificuldades na apuração de provas.

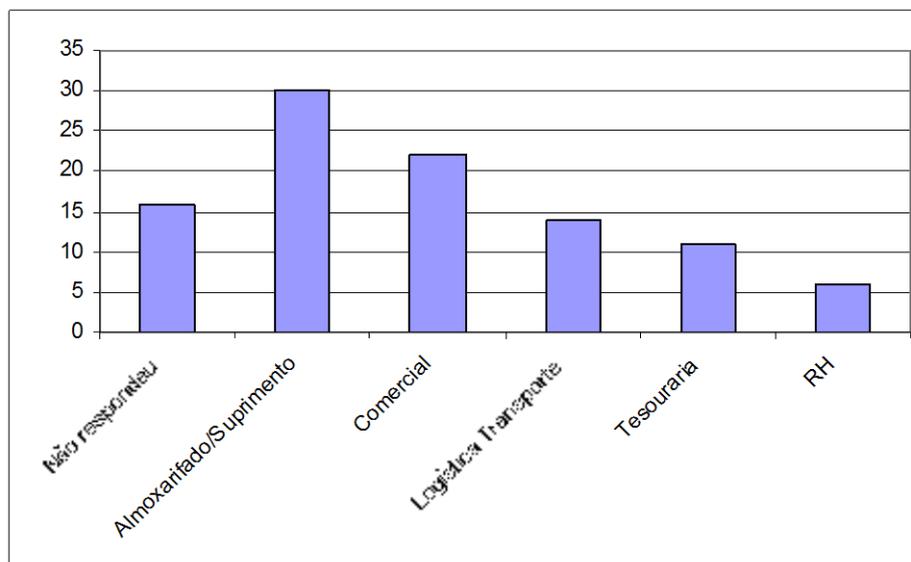
- sentir prazer ao desenvolver esquemas de fraudes:
O prazer está em saber que conseguiu enganar.

A motivação à fraude, que está ligada ao fator comportamental, pode relacionar-se desde a necessidade de recursos financeiros e materiais até necessidades psicológicas, como afirmação pessoal e vingança contra pessoas físicas ou jurídicas.

2.4 Áreas sensíveis à fraude

Pesquisa efetuada pela Kroll e Transparência Brasil indica que as fraudes acontecem com menor frequência nos departamentos das empresas sujeitas a controles formais - Recursos Humanos e Tesouraria, por exemplo – e são mais freqüentes na área comercial e nas que lidam com manuseio de materiais. Conforme gráfico a seguir:

Gráfico: 5 - Áreas mais propícias à ocorrência de fraudes



Fonte: Kroll (2003 p. 6)

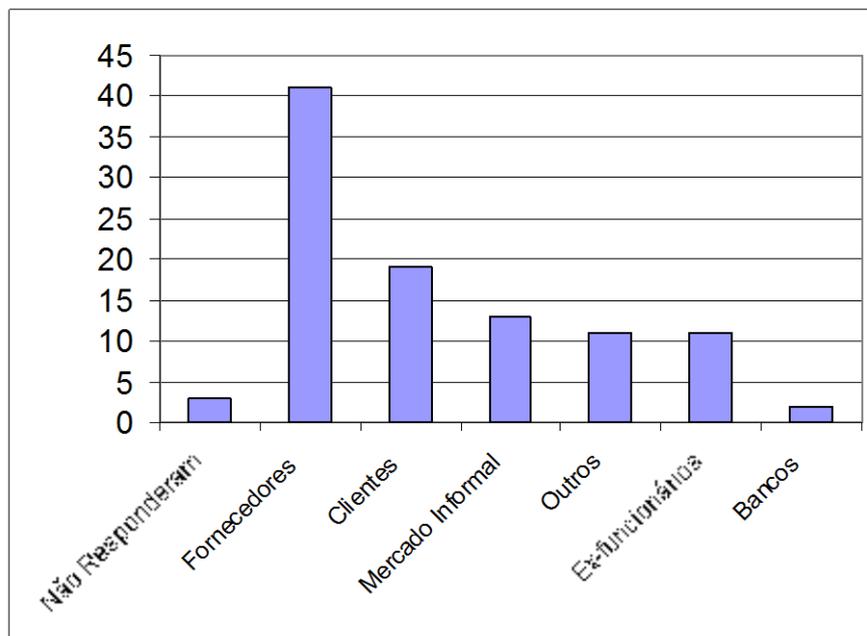
A atividade de administração de materiais de qualquer espécie - industrial, mercantil, governamental ou militar - é das mais suscetíveis à prática de atos nocivos em qualquer nível hierárquico, segundo Rasmussen (1988), e o atrativo cresce muito quando deixa de haver adequada estrutura e controles

internos. É recomendável ao empresário utilizar as ferramentas de controles internos, auditoria e permanente fiscalização para evitar desvios e eventual descapitalização da empresa gerados por transações fraudulentas na área de administração de materiais.

Algumas vezes é difícil o controle das atividades ilícitas nessa área em razão de as negociações das ações fraudulentas serem normalmente efetuadas fora do âmbito da empresa.

No gráfico a seguir pode-se verificar a influência dessa área na ocorrência de fraude e o peso significativo dos fornecedores para este evento.

Gráfico: 6 - Agentes que mais contribuíram para as fraudes

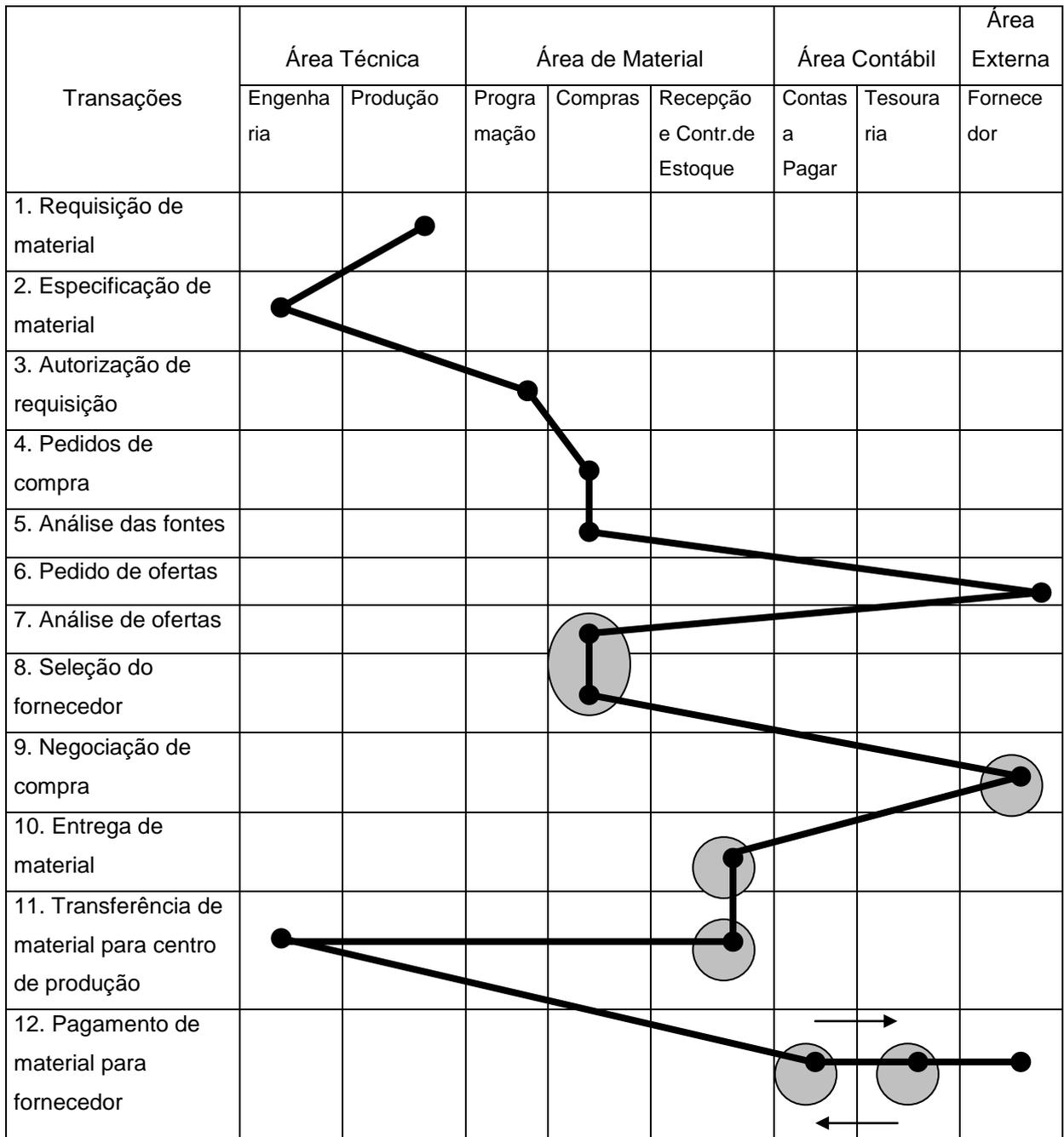


Fonte: Kroll (2003 p. 7)

Nessa pesquisa, 41% das empresas responderam que os fornecedores são os agentes que mais contribuíram para as fraudes.

A possibilidade de um gestor ou seu subordinado do setor de Administração de Materiais utilizar 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), visto 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. Muitas empresas enfrentam dificuldades para controlar essa atividade ilícita, uma vez que o fraudador, conforme mencionado, opera no âmbito externo, onde são negociados os desvios que atingem o capital de giro, fora da jurisdição de auditores internos e externos, além de a documentação resultante de tais transações estar, em geral, devidamente contabilizada. Esse autor aponta alguns setores da área de Administração em que as atividades fraudulentas normalmente ocorrem: seleção dos fornecedores no processo de compras; transação e emissão de pedidos de compra; recebimento e controle físico de materiais, requisição de materiais para a área de produção e contas a pagar. Tais setores devem ser claramente identificados e protegidos pelos melhores controles internos e fiscalização mediante disciplinas rígidas que desestimulem as ações fraudulentas. A figura a seguir mostra as áreas mais sensíveis na Administração de Materiais.

Figura: 2 - As áreas sensíveis da Administração de Material



= Áreas sensíveis à incidência de roubos e desfalques

Fonte: Rasmussen (1988 p. 49)

2.5 Conivência

O fraudador em geral não comete a fraude sozinho, mas conta com apoio de outras pessoas, que são os coniventes. Além disso, comenta Sá (1997), as fraudes quase sempre são praticadas por quem tem autoridade e decide, ou ainda acumula funções como de recebimento de duplicatas ou controle de tesouraria. O fato de existir funções correlatas facilita a prática de fraude. A autorização e a realização de pagamento não devem ser feitas pela mesma pessoa.

Conivência, na definição de Gil (1998 p.45), é:

“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”.

Ainda segundo o autor, a conivência pode ser caracterizada quando o profissional:

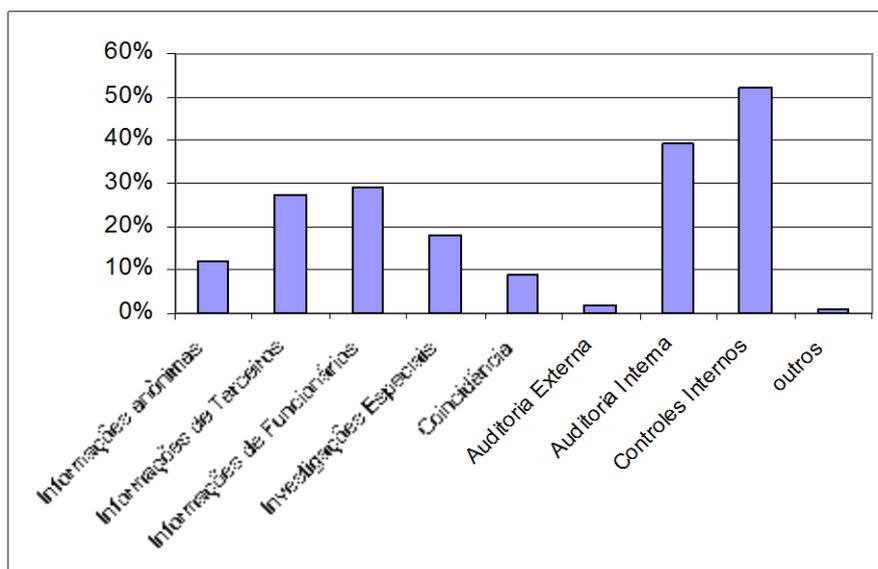
- tendo conhecimento da ocorrência de um evento fraudulento e, mesmo sem dele participar, não procurar evitar sua continuidade ou não comunicar esse fato à organização;
- tendo ciência de um evento de fraude deliberada, adota postura de cooperação com os agentes fraudadores e alcança, com isso, satisfação financeira, material ou psicológica; ou seja, passa a integrar a categoria de cúmplice;
- mesmo sem o conhecimento de um evento de fraude, descumpriu práticas empresariais operacionais ou de controle padronizadas, dessa forma contribuindo para o sucesso dos agentes fraudadores em seu intento de agressão;

- na função de executivo, gerente ou técnico especialista, não define adequadamente padrões operacionais ou de controle que previnam, detectem ou monitorem eventos de fraudes;
- realiza mudança nos controles definidos nas diretrizes de um projeto sem autorização dos responsáveis por esse mesmo projeto;
- altera controles já operacionalizados sem autorização e atualização das normas e manuais de qualidade definidores da dinâmica organizacional (Gil, 1998).

A convivência 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.

2.6 Responsabilidades e descoberta de fraudes

A Administração é responsável pela prevenção e detecção de fraudes por meio da criação de um ambiente apropriado de controle. A responsabilidade do auditor não está diretamente relacionada com a detecção de fraudes. A Administração responde pelas diretrizes contábeis, pela salvaguarda do ativo e pelo planejamento do sistema de controle interno, porém há diversas maneiras para a descoberta de fraudes, conforme gráfico a seguir:

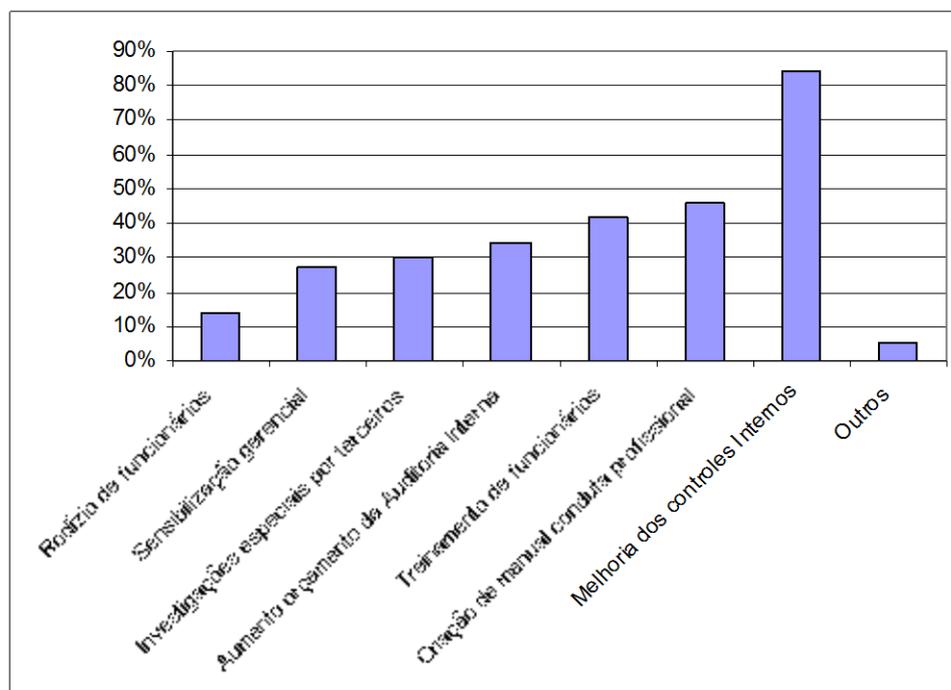
Gráfico: 7 - Forma de constatação de fraudes

Fonte: KPMG (2004 p.15)

Nota: múltiplas respostas

Em pesquisa elaborada pela KPMG, a maior parte dos casos de fraudes foi identificada pelos controles internos (52%), seguida pela auditoria interna (39%) e por denúncias feitas pelos próprios funcionários (29%).

No gráfico a seguir, a insuficiência do sistema de controles internos é simultaneamente indicada como uma circunstância facilitadora de fraudes (71%). Assim, um sistema de controle interno adequado previne, detecta e evita a ocorrência de fraudes.

Gráfico: 8 - Plano para a diminuição da possibilidade de fraudes

Fonte: KPMG (2004 p. 17)

Nota: múltiplas respostas

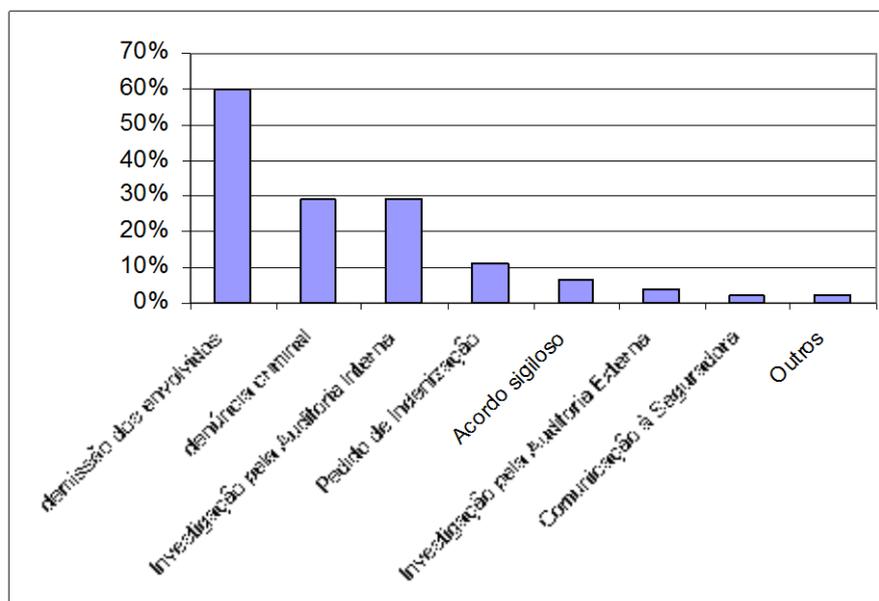
Os processos de reengenharia e outros mecanismos que visam à redução de custos, à ampliação da delegação de poder, à descentralização e à eliminação de algumas funções podem ser apontados como algumas das razões que vêm contribuindo para o aumento das fraudes nas empresas. Com a globalização e a necessidade crescente de competitividade, combinadas com os avanços tecnológicos da informação, a fraude tem-se alastrado pelas organizações.

2.7 Punição

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. O gráfico a seguir mostra a forma de punição utilizada pela pesquisa da KPMG:

Gráfico: 9 - Ações executadas após a descoberta da fraude



Fonte: KPMG (2004 p. 16)

Nota: múltiplas respostas.

Após a descoberta de fraudes, o procedimento da maioria das empresas foi a demissão dos empregados envolvidos no evento.

A fraude, como qualquer outro risco do negócio, pode ser eficazmente gerenciada por meio de estratégias apropriadas de detecção e controle. O impacto não é apenas com relação a perdas financeiras, uma vez que a ação do fraudador pode também deteriorar o ambiente de trabalho, afetar a reputação da entidade e corroer as bases organizacionais e administrativas.

3. PREVENÇÃO À FRAUDE

A ocorrência de fraude em muito se deve à não-observância dos controles internos existentes ou à sua fraqueza. A prevenção dessa ocorrência se torna mais importante que a detecção. A prevenção é responsabilidade dos gestores da empresa e, segundo Gomes (2000), uma forma de efetivá-la é verificar as origens da fraude, procurar extirpá-la e puni-la com rigor para inibir o potencial do fraudador.

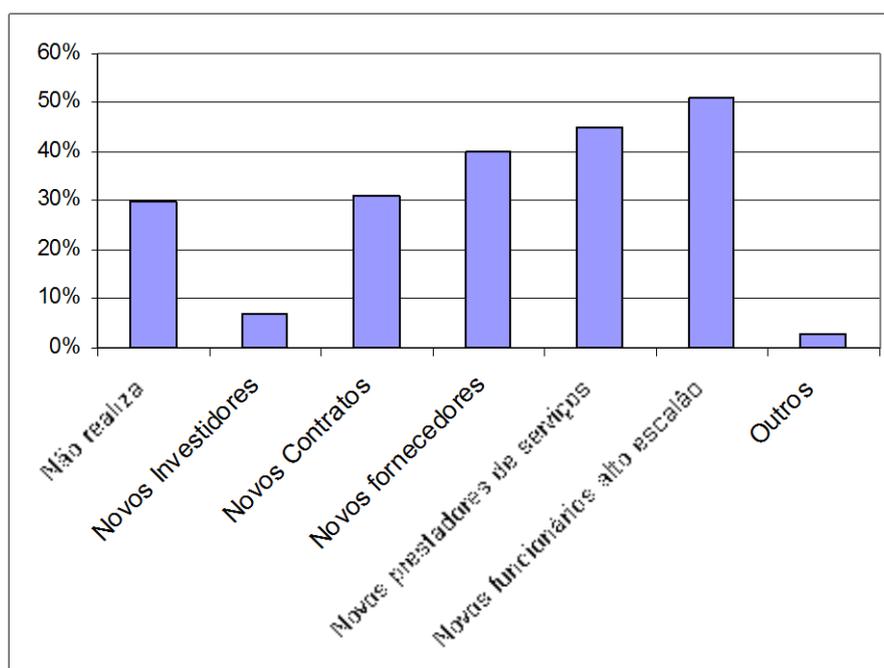
Os gestores podem implementar diversas medidas para reduzir o risco de ocorrência de fraudes: segregação de função, rodízio de profissionais e de cargos e funções, normas de procedimentos, realização de pesquisa sobre a vida profissional e antecedentes criminais dos candidatos ao quadro de funcionários 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, código de conduta profissional, abrangendo o que a empresa e os gestores entendem por comportamento ético e o que os funcionários não estão autorizados a fazer e canais para denúncias anônimas. A seguir, comenta-se sobre algumas das medidas citadas:

3.1 Pesquisa sobre antecedentes

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 companhia. Dependendo da organização e do trabalho a executar, o tipo de pesquisa pode variar consideravelmente. Por exemplo, a verificação pode consistir unicamente em investigação verbal por telefone. A empresa pode perguntar aos empregadores precedentes as razões da demissão do candidato e verificar se houve suspeita de fraude. Algumas empresas podem efetuar verificações que incluem também a informação criminal, o que pode revelar se o candidato à

admissão tem precedentes relacionados a fraudes, sinalizando um possível problema. O que limita essa técnica é que não há, em geral, antes da primeira prática fraudulenta, histórico algum. Algumas organizações que regularmente contratam empregados para negociar e contabilizar valores (bancos, por exemplo) também, inspecionam o histórico de crédito financeiro. Essa estratégia pode revelar se o empregado potencial está passando por problema financeiro sério, outro sinal que pode induzir a fraudes. A pesquisa sugere que, além da fase de seleção do candidato, convém conduzir verificações regulares durante o emprego para determinar se os empregados atuais, principalmente os de alto escalão, assumiram no comportamento algum indicativo de possível fraude, conforme mencionado no gráfico a seguir:

Gráfico: 10 - Verificação de antecedentes



Fonte: KPMG (2004 p. 18)

Nota: Múltiplas respostas

Além das pesquisas mencionadas, 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 empresa, inclusive no momento de uma promoção. Nesse caso, havendo

aumento de patrimônio pessoal incompatível com o rendimento, fica caracterizado o um indício de fraude, que deve ser investigado.

3.2 Auditoria Interna

Também se recorre à auditoria para prevenir fraudes nas empresas, podendo ela ser executada internamente por um departamento ou externamente por uma consultoria. Embora tal procedimento não elimine a possibilidade de fraudes, é capaz de detectar certas irregularidades que conduzem a elas.

A auditoria interna é uma atividade em desenvolvimento e de grande importância para a administração de uma organização. Conforme Attie (1984), uma auditoria interna eficiente e atuante é considerada 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, os sistemas contábeis e de controle interno estão sendo efetivamente seguidos e verificar 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 informações de indicadores que habilitem a empresa a tomar, em tempo hábil, medidas necessárias para garantir de que os controles internos e as transações realizadas pela empresa estão de acordo com as normas estabelecidas.

Para obter esse resultado, a Auditoria deve:

- revisar e avaliar os controles contábeis, financeiros e operacionais quanto à sua solidez, adequação e aplicabilidade;

- certificar-se quanto ao grau com que os ativos da organização são controlados e salvaguardados contra perdas de qualquer espécie;
- certificar-se quanto à fidedignidade dos dados contábeis e de outras informações geradas dentro da organização;
- certificar-se quanto à extensão com que as políticas, planos e procedimentos estabelecidos são cumpridos;
- avaliar a qualidade do desempenho funcional na execução das responsabilidades atribuídas (Castro, *apud* Vieira (2000)).

Para Colbert e Alderman (1998), a direção da empresa tem a responsabilidade de implementar e manter os controles internos atualizados. A função do auditor interno é ajudar a direção a evitar a fraude. Para cumprir essa responsabilidade, o auditor examina e avalia a adequação e a eficácia dos controles internos. Pessoas internas e externas à organização podem estar envolvidas em atos fraudulentos. O SIAS – *Statement on Internal Auditing Standards* nota que a fraude é caracterizada pelo engano intencional, incluindo atos irregulares e ilegais. A prevenção, detecção, investigação e o relatório de resultado podem ser uma base de orientação para os auditores internos levarem a cabo qualquer tipo de auditoria sobre fraude. Essa base cobre as auditorias financeiras assim como as operacionais e de cumprimento de normas da empresa. A Auditoria Interna deve averiguar se as políticas são suficientes para detectar fraudes, observando que a principal maneira de detectar um esquema de fraudes mediante de um eficaz sistema de controle interno. Os auditores verificam se a organização estabeleceu objetivos realísticos, metas e código de conduta, em que devem constar as atividades não permitidas e as conseqüências de violação. Além disso, verificam se as políticas de autorização são mantidas e os procedimentos adequados para monitorar as atividades e salvaguardar os ativos. Incumbe-lhe ainda observar se os meios de comunicação da empresa garantem efetivamente à direção informações adequadas e confiáveis. O auditor interno determina se há necessidade de recomendação para melhorar os controles para deter fraudes.

Como em muitos casos o custo dos controles para evitar todos os erros e irregularidades é alto, algumas ocorrências de fraudes podem continuar existindo. A responsabilidade do auditor interno é detectar os indicadores de fraudes e, se considerar necessário recomendar investigação. A descoberta de indicador de fraude pode ser feita por meio dos controles implementados pela direção. Para uma identificação eficiente de indicador de fraude, o auditor interno deve ter conhecimento do assunto relacionado com as características de fraude e técnicas usadas pelos diversos esquemas de fraudes.

Cumprir que esteja atento para as oportunidades que ensejam essas ocorrências e, caso observe uma oportunidade para a existência de fraude, deve-se conduzir testes para examinar outros indicadores. Encontrados os indicadores, avalia o impacto negativo para a empresa e decide se é necessária uma eventual investigação da fraude e, em caso afirmativo a direção da organização deve ser notificada e havendo indícios de que a administração está envolvida, a Diretoria deve ser notificada. Se a Administração ou a Diretoria decide pela investigação, a colaboração de especialistas como segurança pessoal, investigadores e advogados podem ser necessários à execução ou acompanhamento da investigação. Após a conclusão da investigação, os auditores internos devem utilizar as informações para ajudar a organização no futuro e desenvolver recomendações que melhorem os controles e previnam ocorrências semelhantes.

Bierstaker e outros (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 muitos procedimentos, como o código de conduta, telefones para denúncias anônimas e éticas empresariais. Segundo os autores, pediu-se a 13 auditores que indicassem se as empresas utilizavam procedimentos de prevenção a fraudes como código de conduta corporativa e política ética; revisão de controle interno, pesquisas referenciais, contratos de emprego, auditoria de fraudes, política de relatório de fraude, revisão da vulnerabilidade de fraude, uma linha telefônica direta para denúncias fraude, política de denúncias anônimas, auditoria operacional, contadores forenses, treinamento de prevenção de fraude, treinamento sobre

ética, equipamento de supervisão, maior atenção sobre a Administração, código de sanções contra fornecedores, atuação do comitê de auditoria, segurança de correspondência eletrônica, rodízio do *staff* do departamento de segurança, amostragem de pesquisa, análises digitais, auditoria contínua e índices financeiros. O procedimento antifraude usado com mais frequência é a auditoria operacional e a de menos frequência é a análise digital, como mostrado no Anexo 1.

O resultado revelou que auditorias operacionais, verificação de referências sobre os empregados e revisão e melhoria dos controles internos são comumente usados no combate à fraude. *Softwares*, apesar de seu alto grau de eficácia não são muito usados.

3.3 Ética nas empresas

Comenta Jafet (2000) que o ser humano, além da dimensão individual, tem outra de caráter social, que o desdobra para a prática e para os questionamentos mais acirrados sobre as ações de seu cotidiano, momento em que se depara com uma hierarquia de valores. O questionamento pode ser em relação a problemas íntimos pessoais ou familiares, problemas sociais, profissionais, políticos, religiosos, científicos e culturais, problemas nacionais e internacionais, problemas com os semelhantes e com a natureza. Os valores existem para que a sociedade subsista, mantenha a integridade e possa se desenvolver. Dentre os mais diversos valores, os morais são os que representam o conjunto de regras de conduta consideradas válidas para a pessoa. Todas as comunidades têm necessidade formal de regras morais. O homem não nasce moral; torna-se moral pela formação familiar e educacional que recebe ao longo da vida e que lhe dá condição de relacionar-se com o outro. Quando começa a fazer perguntas sobre o bem e o mal e como se comportar em determinadas situações, está entrando no campo da ética, caminho que o leva a reflexões críticas sobre a experiência moral e a discussões sobre as noções e princípios em que se fundamenta a conduta moral. E do instinto humano agrupa-se, segundo interesses comuns, formando

células, das quais a mais comum é a célula profissional. Nesse contexto, faz-se premente estabelecer regras de convivência e auto-regulamentação profissional bem como de manutenção do nível ético, na prestação do serviço ou do produto, junto à cliente e outros. Cada categoria profissional elabora o seu Código de Ética, que é um conjunto de normas estabelecidas e recomendadas, para o bom desempenho de determinada atividade profissional e dentro de determinado contexto – social, econômico e político, adotado ou vigente na época.

O Código de Ética, em geral, abrange o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados para cobrir, entre outros, os seguintes assuntos: propinas, pagamentos impróprios, conflitos de interesses, informações privilegiadas e recebimentos de presentes.

Para disciplinar a mudança de comportamento, é importante o estabelecimento de regras e, conforme entende Morris (1998), a ética é o cumprimento de regras precisas que cabe à empresa divulgar. Rodrigues (2003) corrobora essa visão e acrescenta que o Código de Ética deve contemplar: *especificidade*: dar exemplos específicos para os empregados, a fim de que possam determinar exatamente se suas ações violam as normas ou não; *publicidade*: os códigos devem ser documentos públicos à disposição de todas as partes interessadas em consultá-los; *clareza*: devem ser claros, objetivos e realistas a respeito das punições previstas para aqueles que os violarem; *revisão*: devem ser periodicamente revistos; e *obrigatoriedade*: é preciso fazê-los cumprir com seriedade.

Para Gomes (2000), o primeiro passo a tomar na prevenção a fraudes consiste em a empresa rever seus princípios éticos ao realizar negócios, estabelecendo princípios éticos de conduta e divulgando-os entre seus colaboradores. Portanto, para evitar que seus compradores sejam corrompidos

pelos fornecedores, o gestor não pode incentivar os seus colaboradores a oferecer benefícios a fornecedores e clientes.

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. Prepondera hoje um conjunto de circunstâncias estruturais, internas e externas, uma vez que, tendo crescido internamente e se despersonalizado externamente, a empresa fica sujeita a certas obrigações sociais que lhe impõem a consciência da sociedade. Nesse sentido, muitas empresas desenvolveram, nos últimos anos, a consciência ambientalista, nem sempre por adesão ao movimento ecológico, mas pela percepção de que não poderiam agir de outra maneira, sob pena de serem punidas pela Lei e pela opinião pública, com o risco de prejudicar seus negócios. A discussão sobre ética no meio empresarial começou nos últimos anos nos Estados Unidos, onde o capitalismo desenvolveu-se de forma mais ampla. Inicialmente, a evolução ética estava associada aos padrões éticos religiosos e filosóficos para tornar-se mais tarde uma preocupação com o papel da empresa perante a sociedade. 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. Essa evolução está associada à maior complexidade e dimensão das empresas, assim como à percepção de mudança na forma de relacionamento dos agentes econômicos. O interesse pelas questões éticas converteu-se necessidade da

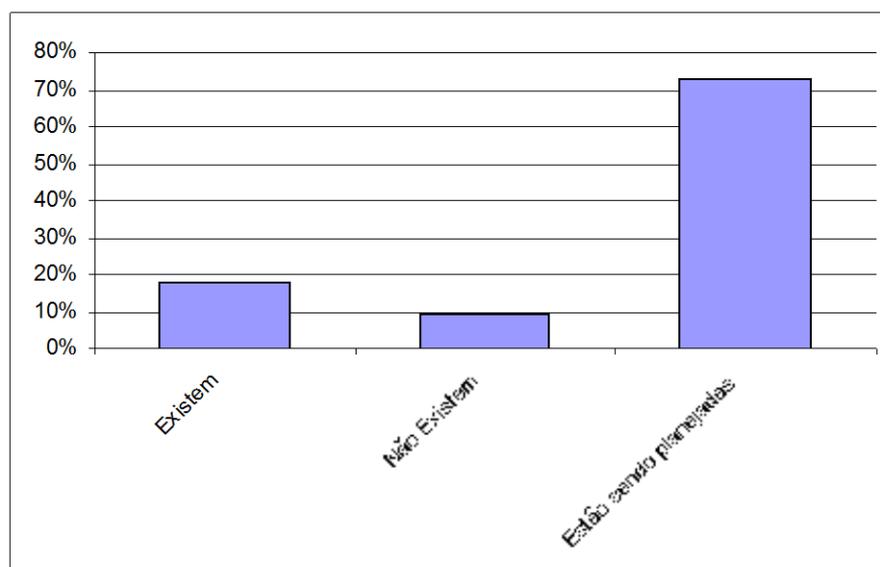
própria atividade econômica e em instrumento de trabalho, perdendo o caráter de mera questão de correção das imperfeições do mercado.

Para Nash (1993), apesar da concordância unânime quanto à necessidade do comportamento ético nos negócios, ainda é difícil para muitos empresários sentirem que enfrentam problemas éticos. Dilemas éticos comuns surgem diariamente, embora as regras de mercado e o pluralismo da sociedade mostrem caminhos de ação que, em princípio, não parecem dar motivo para dúvidas morais pessoais, porém, quando examinados a fundo, representam problemas morais importantes para o indivíduo. A autora compilou uma lista – Anexo 2 – com 30 questões morais de honestidade, justiça, respeito pelos outros e cumprimento de compromissos e comenta que tais situações não constituem problemas isolados; são, pelo contrário, dilemas bem conhecidos que se empilham, - uma média de 20 por ano – na mesa de qualquer gestor. São situações, as vezes, ligadas a outras questões e circunstâncias ambientais que a distinção entre o certo e o errado fica difusa, perde nitidez.

Atualmente, confirma Nash (1993), ficou premente analisar a ética nos negócios. Já bastaram, anos atrás, para estimular o trabalho em equipe e a produtividade, recompensas imediatas e certas em dinheiro, um histórico escolar eficaz e a perspectiva de trabalhar com o mesmo grupo em toda a carreira. As pessoas eram relativamente competentes quando terminavam o curso superior e estavam dispostas a cooperar, sacrificar-se e trabalhar duro, porque isso valia pena e não se extrapolavam os limites de comportamento aceitável porque os todos tinham mais ou menos a mesma visão, o bolo era grande e estava crescendo e a legislação era relativamente complacente. Com a recessão econômica, o quadro da ética tende a deteriorar-se e diminuir a promessa das recompensas imediatas e universais em dinheiro entre pessoas

do mesmo pensamento. 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. A força de trabalho agora é internacional, multirracial, de ambos os sexos e será cada vez mais assim, o que obriga a legislação a redefinir o padrão de comportamento empresarial. O impacto dessas mudanças significa perigo para a capacidade moral das empresas e para as pessoas que dela participam. A tecnologia e a complexidade financeira têm criado muito mais oportunidades de fraude e muito mais maneiras de ocultá-la. As novas preocupações ambientais e um consumidor mais educado criam incertezas adicionais quanto a produtos, mercados, fabricação e finanças.

A atual situação brasileira, relata Humberg (2002), com denúncias constantes de corrupção, é mais grave do que a norte-americana e falta quem assuma a liderança do processo de afirmação dos valores éticos. A divulgação dos casos tem feito a população desanimar. Isso a um só tempo impõe à classe empresarial uma grande responsabilidade como lhe dá a ótima oportunidade de liderar a mudança ética no País. Se tomar a iniciativa, levará a roda do futuro a girar de forma diferente. Alguns empresários já estão sensibilizados para a necessidade de adotar princípios éticos nos seus negócios e passam a assumir tal responsabilidade, conforme mostra o gráfico a seguir:

Gráfico: 11 - Diretrizes sobre integridade e ética profissional

Fonte: KPMG (2004 p.18)

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. No exterior, a exigência é crescente e no Brasil ela também chegou, embora ainda sejam poucas as entidades e profissionais preocupados com o assunto. A ética empresarial deve ser definida como um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes dessa empresa, a valores reais, aceitos e assumidos pelos componentes da organização, a partir de sua cúpula. Uma atuação profissional ética implica saber quais são nossos princípios éticos e os das empresas para as quais trabalhamos e ter respostas claras para perguntas como: os empregados sabem como a organização se comporta em casos de fraudes? Oferece suborno? Paga ou não paga comissão solicitada por políticos, fiscais e compradores? Pune ou não pune quem for apanhado aceitando ou pagando suborno? Na postura ambiental, cumpre a legislação? O Código do Consumidor é respeitado? E a qualidade, corresponde ao preço ou ao serviço? Em relação à concorrência, ela é limpa

ou procura prejudicar os outros? A relação com os empregados é aberta ou dissimulada? O que se diz nos comunicados e informes internos é verdade ou tentativa de enganá-los? Os impostos são pagos ou sonegados? A ética organizacional é algo abrangente e envolve múltiplos aspectos para os quais é preciso ter definições. A tendência das empresas ao decidirem a implementar programas de ética é criar um código, a partir de idéias e valores copiados de outras empresas. O código de ética é um instrumento importante, mas só funciona se os dirigentes estiverem convencidos de que ele existe para ser aplicado, porém, 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 dela ultrapassará em futuro breve o comportamento que exige quanto aos cuidados ambientais, até porque o respeito ao ambiente tende a ser um dos aspectos da postura ética.

Para Verschoor (2004), uma divulgação completa sobre demonstrações financeiras envolve ética e leis e é impossível contemplar uma lei ou regulamento que possa prever todas as más ações. Assim, sem um conceito ético, mentes criativas podem sempre encontrar uma forma de burlar a lei. Conforme Nadler, *apud* Verschoor, não se legisla moral, embora se espere dos líderes de empresas que assumam a responsabilidade nesse aspecto. Os controles em uma organização são importantes para assegurar: o cumprimento de regras reguladoras e legais com a sociedade; 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 a responsabilidade completa e verdadeira para os proprietários. Às vezes, é difícil perceber o clima ético de uma empresa. A Bolsa de Valores de Nova York NYSE – *New York Stock Exchange* solicita que todas as empresas listadas na Bolsa adotem e divulguem seus códigos de conduta e ética aplicáveis aos diretores, dirigentes e empregados para que as

peças de fora da empresa possam tomar conhecimento e avaliá-la. De acordo com a regra da NYSE, o código deve incluir: conflitos de interesse, oportunidades corporativas, confiabilidade, negócio justo, proteção e uso próprio dos ativos da organização, cumprimento de leis, regras e regulamentos, encorajamento de denúncias de qualquer comportamento ilegal ou pouco ético.

Koestenbaum (2005) vê a ética como um ativo corporativo. Cada empresa tem de desenvolver um mecanismo para comunicar e integrar valores éticos apropriados à cultura corporativa. Éticas tratadas como recurso corporativo permitirão aos investidores e clientes identificar as empresas que abraçaram uma base verdadeiramente ética nos negócios. O público ficará cada vez mais exigente e cético em relação aos executivos. Portanto, quanto mais cedo os executivos empresariais entenderem essa mensagem - que a preocupação com o comportamento humano será duradouro -, mais rápido ganharão a confiança do mercado.

3.4 Canal para Denúncias Anônimas

Outra medida de prevenção que está se tornando mais comum nos Estados Unidos é o uso do relato anônimo para incentivar os empregados a denunciar colegas de trabalho que cometem fraudes, sem riscos de fornecer a informação confidencial e sofrer retaliação.

3.5 Controles Internos

Em razão do anteriormente exposto, percebe-se a importância do controle interno. Recorrendo a Attie (1984), os problemas de controle interno encontram-se nas diversas áreas da companhia.

Franco e Marra (1991 p.43), *apud* Vieira, definem os controles internos como:

“todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”

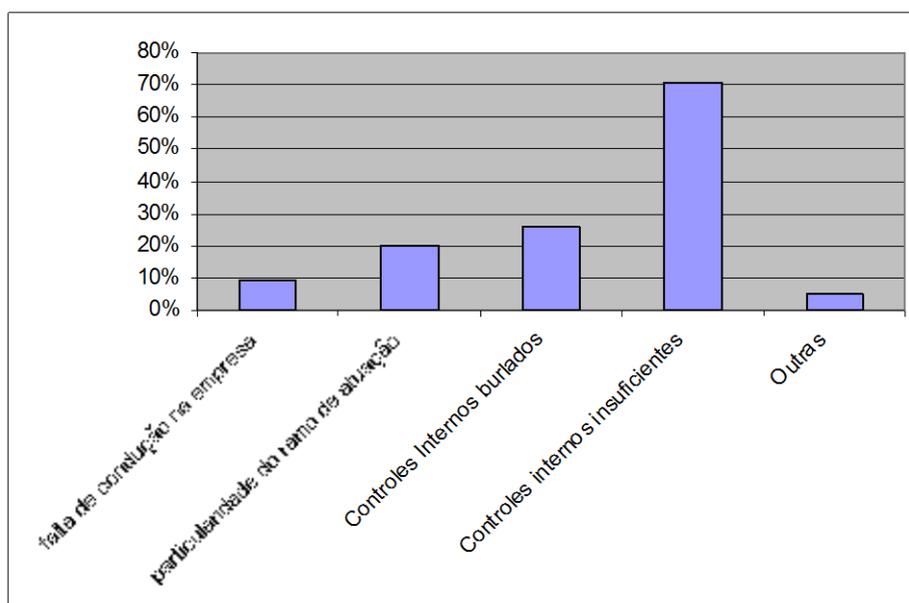
Um sistema de contabilidade sem apoio num controle interno eficiente torna temerárias as informações contidas nos seus relatórios. Muitas empresas desconhecem o controle interno e pensam que, com funcionários de confiança, estarão cobertas contra as irregularidades. A responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de fraudes é da Administração e a manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade.

Dentre os princípios de controle interno mencionados por Attie (1984), destacamos:

- a responsabilidade deve ser determinada. Se não existe delimitação exata da responsabilidade, o controle será ineficiente;
- convém que a contabilização e as operações propriamente ditas sejam segregadas. Um funcionário ou departamento não deveria ocupar posição de controle contábil e controlar, simultaneamente, operações que geram os lançamentos contábeis;
- nenhuma pessoa, individualmente, deve ter completamente sob sua responsabilidade uma transação comercial: por exemplo, comprar e efetuar o pagamento ao fornecedor;

- o pessoal deveria ser cuidadosamente selecionado e treinado. Um treinamento cuidadoso resulta em melhor rendimento, menores custos e empregados atentos e ativos;
- se possível, deveria haver rotação entre os funcionários designados para cada trabalho;
- todas as instruções deveriam ser escritas. Os manuais de procedimentos fomentam a normalização, a eficiência e evitam erros;
- deveria existir um sistema de revisão e avaliação independente das normas, operações e registros da empresa, executado por um departamento de Auditoria Interna ou por alguém que exerça essas atividades.

Para Vieira (2000), a ocorrência de fraudes depende de procedimentos indevidos aliados à fraqueza dos controles internos existentes. O gráfico a seguir corrobora o que foi dito anteriormente.

Gráfico: 12 - Circunstâncias facilitadoras

Fonte: KPMG (2004 p.15)

Nota: Múltiplas respostas

Em razão disso, é indispensável que os controles internos tenham mecanismos que permitam a identificação de desvios ocorridos e que também ofereçam meios de análise e alternativas de solução. Quanto mais rápida for a identificação dos desvios, mais eficientes serão os controles internos na sua função preventiva de fraudes.

A área de Recursos Humanos pode contribuir na prevenção de fraudes, pois, segundo Gomes (2000), não poderia deixar de realizar pesquisas sobre os antecedentes dos profissionais, principalmente para os cargos de confiança. Tal pesquisa pode evitar a formação de grupos organizados dentro da empresa. Muitos executivos trazem pessoas experientes para a sua área, com quem já trabalharam em outras empresas. Essa integração com uma equipe anterior pode ser benéfica, mas também pode representar o mesmo grupo que aplicou golpes em outra empresa e pretende repetir a atitude na nova empresa.

Conforme a presidência da KPMG, *apud* Rodriguez e outros (2003), o impacto de uma ação de fraude não deveria ser medido apenas pelos prejuízos

financeiros que acarreta. As fraudes podem prejudicar a reputação da empresa e sua prevenção exige vigilância permanente. Em geral, os fraudadores são inteligentes, inovadores e muito familiarizados com os mecanismos da empresa ou do mercado que procuram explorar.

Outro fato que merece menção é o sistema de terceirização das funções e atividades empresariais, freqüentes nos últimos anos. Conforme Gil (1998), muitas fraudes ocorrem em processos de terceirização. A pressão por menores custos, melhor qualidade, necessidade de sobrevivência de contratantes e contratados cria um ambiente com alto potencial de fraude. Contratos com terceiros devem contemplar responsabilidades das partes quanto a fraudes, estabelecer a necessidade de projetos anuais de busca de fraudes e determinar a troca de informações sobre indícios ou denúncias de fraudes.

Ainda para Gil (1998), devemos dar tratamento às situações de fraudes, pirataria e conivência – conceitos, aliás, nada novos - cujas características, formas e sofisticação modificam-se e condicionam-se à sociedade do século XXI. Fraude é parte integrante dos negócios, ocorre em maior ou menor intensidade e acarreta prejuízo.

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

4.1 Tipo de pesquisa

Nesta dissertação foi utilizada a pesquisa descritiva. Conforme Minciotti (1999), esse tipo de pesquisa busca a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Com referência à pesquisa descritiva convém mencionar também, conforme Cervo e Bervian (1996), que esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa fatos que ocorrem na vida social, econômica e demais aspectos do comportamento humano sem manipulá-los. Sua aplicação principal se dá nas ciências humanas e sociais, abordando assuntos ainda não registrados em documentos, mas que merecem estudados.

Na tabulação, foi considerada a frequência das respostas em relação à categorização de algumas medidas preventivas de fraudes previamente definidas e, em alguns casos, quando necessário, foi utilizada a análise qualitativa

4.2 Amostra e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Região do Grande ABC/SP, entre 96 empresas de autopeças registradas no Sindipeças, A estratificação das empresas se fez com base no número de empregados, contando 28 empresas com até 100 empregados, 56 entre 100 e 500 empregados e 12 acima de 500 empregados. Portanto, as empresas com até 100 empregados representam 30% to total; de 101 até 500 empregados representam 58% e acima de 500 empregados, 12,5%. Com essas porcentagens, calculou-se o total de

empregados por faixa de quantidade de empregados, resultando em 42 empresas, conforme quadro a seguir:

Empresas	Quantidade de empresas	%	Quantidade da amostra
Até 100 empregados	28	30%	12
De 101 a 500 empregados	56	58%	28
Acima de 500 empregados	12	12,5%	2
Total	96	100%	42

Para obter o nome das 42 empresas da amostra, recorreu-se ao sorteio, considerando a respectiva estratificação. Por exemplo: as 12 empresas com até 100 empregados foram sorteadas do total 28 empresas.

O segmento de autopeças foi escolhido em razão de montadoras automobilísticas na região e porque esse setor lida com diversos produtos e matérias-primas.

Os sujeitos da pesquisa foram Diretores Industriais, Gerente de Controladoria e Gerentes da área de Administração de Materiais.

4.3 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por entrevistas e utilizou um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas para serem respondidas pelas empresas. Segundo Selltiz (1974, p.267)

“Numa entrevista – como entrevistador e a pessoa entrevistada estão presentes no momento em que as

perguntas são apresentadas e respondidas – existe oportunidade para maior flexibilidade para a obtenção de informações; além disso, o entrevistador tem oportunidade para observar a pessoa e a situação total a que responde”.

Escolheu-se a segunda categoria mencionada por Gomes (2000), que é a apropriação indébita dos ativos da empresa. Segundo Ludícibus (1981), por ativo se compreendem os bens e direitos das empresas, - em nosso estudo a administração de materiais. Além disso, se estabeleceu como modelo a categorização de algumas medidas preventivas de fraudes para atender aos objetivos mencionados:

- normas de procedimento com determinação clara e expressa de responsabilidades;
- código de ética por escrito;
- rodízio de funcionários e cargos;
- segregação de funções;
- pesquisa de antecedentes e patrimônio de candidatos a funcionários da empresa;
- canal de comunicação para denúncia de fraudes.
- auditoria interna.

Essas categorias foram obtidas em Vieira (2000), Gomes (2000) e Bierstaker (2004) e estão norteando a apresentação e a análise dos dados.

Para contatar as empresas, foram enviadas cartas para agendamento de entrevistas, trinta das quais foram respondidas afirmativamente. Dessas empresas, 16 estão situadas em São Bernardo do Campo, 9 em Diadema, 3 em Santo André e 2 em São Caetano do Sul.

Durante a entrevista, foram solicitados alguns documentos de interesse para a pesquisa, como:

- procedimentos da área de material;
- relatórios de auditoria;
- processos de investigação;
- código de ética.

4.4 Procedimentos para a tabulação e análise dos resultados

Utilizou-se o SPSS – *Statistical Package for Social Science* - versão 12.0 – na tabulação das respostas da pesquisa de campo, a fim de gerar o resultado para a análise.

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

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 frequência de ocorrência de fraudes e também para a ampliação de fraudes nas empresas.

Genericamente, as áreas consideradas atrativas para a ocorrência do evento de fraude são: Compras, Recepção de Materiais, Estoques, Caixa e Bancos, Contas a Pagar e a Receber, Vendas e Folha de Pagamento.

No geral, as empresas pesquisadas apontaram a área de Compras e Administração de Materiais como sendo a área de maior risco de incidência de fraudes. Mesmo indicando uma área de risco, os entrevistados evitaram comentar a ocorrência de fraudes nas empresas, argumentando que não são registrados os casos de fraudes e que, quando há indícios, tomam-se providências imediatas para evitá-las. Alguns entrevistados se restringiram a comentar as fraudes de menor envolvimento dos empregados da empresa, como se pode observar nas descrições a seguir:

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. As medidas de prevenção, implementadas pelos responsáveis consistiram em remover o logotipo da empresa que identificava os veículos de

transporte e mudar o horário de entrada e saída de mercadorias, para evitar roubos.

No outro 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 empregado e pesar o material no recebimento.

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, os quais 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.

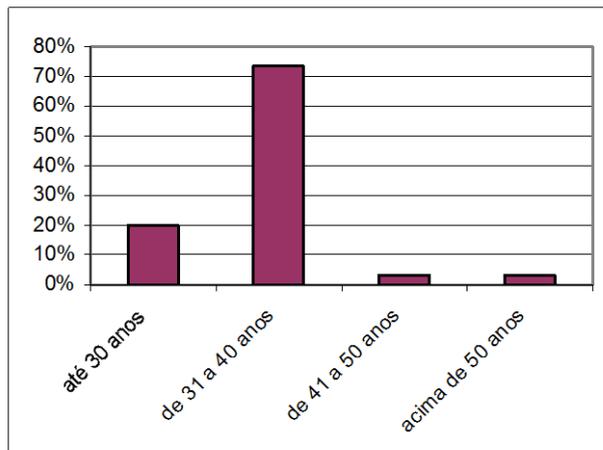
Houve um caso em que uma empresa vendia para outra, exportadora, a qual repassava ao mercado interno com valores inferiores aos praticados pela primeira, caracterizando concorrência desleal. A solução consistiu em tornar mais rígidos os procedimentos de escolha dos clientes.

Uma empresa cuja atividade básica era a remanufatura de freios começou-se a perceber que o custo da remanufatura estava aumentando, com conseqüente redução de receita. Na verificação dos fatos, concluiu-se que os representantes – responsáveis pela captação de freios usados para a remanufatura – estavam selecionando os melhores produtos, recuperavam-nos e os vendiam a outros clientes, enviando para a empresa sempre os piores produtos, cujo custo de recuperação – devido ao mau estado de conservação – era sempre bem mais elevados.

Os dados coletados que delineiam o perfil do fraudador revelam que 73,3% dos casos ele está na faixa 31 a 40 anos de idade, é do sexo masculino, casado e tem nível médio de ensino. O resultado é muito semelhante ao das outras pesquisas efetuadas, por exemplo, pela KPMG (2004) e Gomes (2000), mostrado no gráfico 13 a seguir:

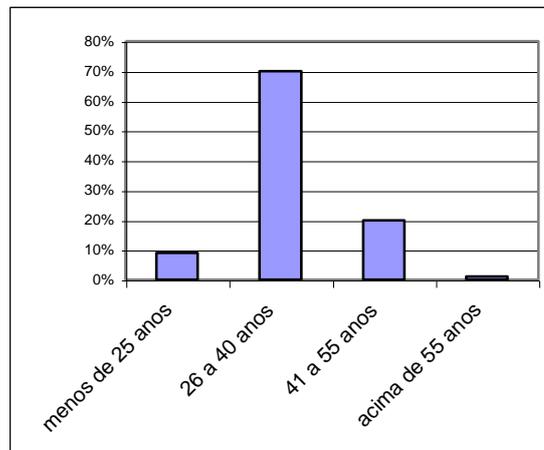
Gráfico 13: COMPARAÇÃO DO RESULTADO COM OUTRAS PESQUISAS

Idade:



Ano: 2005

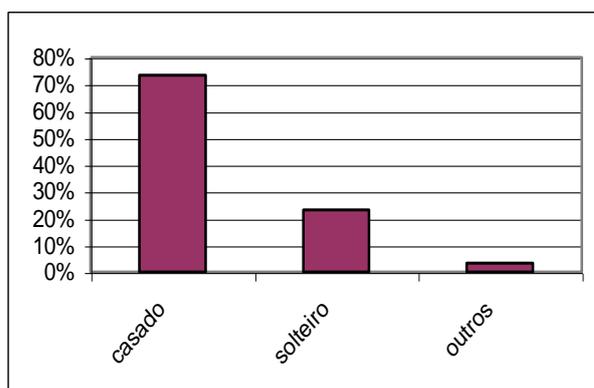
Fonte: Pesquisa



Ano 2004

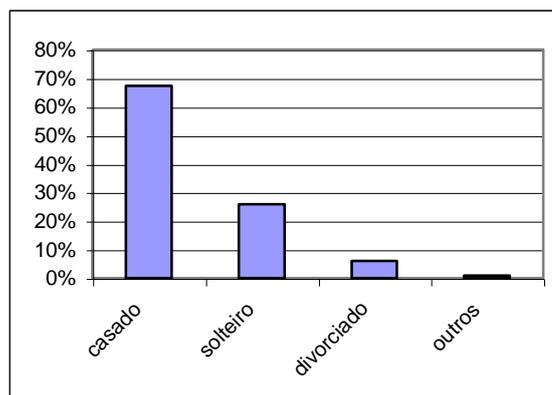
Fonte: KPMG

Estado Civil:



Ano: 2005

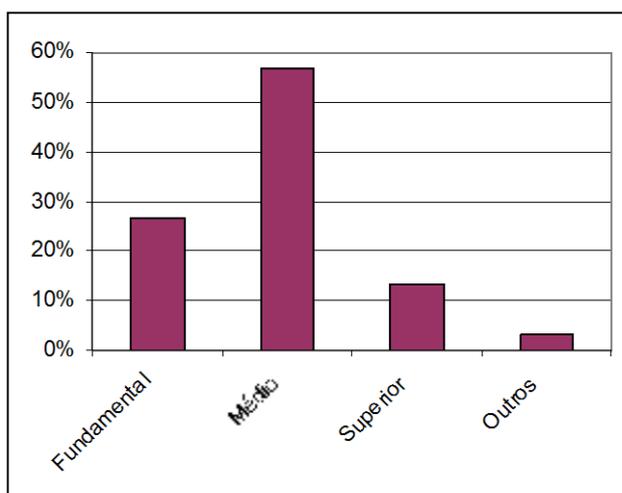
Fonte: Pesquisa



Ano 2004

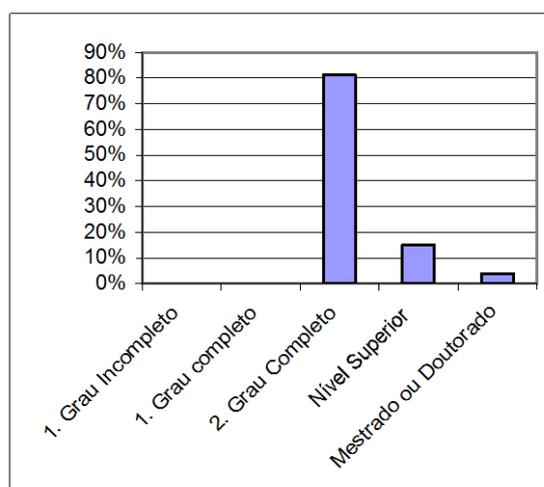
Fonte: KPMG

Escolaridade:



Ano: 2005

Fonte: Pesquisa



Ano 2000

Fonte: Gomes

Segundo esse autor, os profissionais podem passar por indefinições pessoais com relação à orientação da carreira profissional e da aposentadoria, despertando a consciência para o futuro e, em alguns casos, procurando alterar o destino mediante eventuais fraudes.

A seguir, comentam-se os resultados da pesquisa mostrado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Resultado Resumido da Pesquisa

	Frequência	Porcentagem
Departamentos mais sensíveis à fraude na Empresa		
Administração de Material e Logística	25	83,4
Vendas	2	6,7
Área Financeira	1	3,3
Outros	1	3,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Possui Normas de Procedimento por escrito?

Sim	29	96,7
Não	1	3,3
Total	30	100,0

Agentes que contribuem para as ocorrências na Empresa

Ex-funcionários	20	66,7
Fornecedores	6	20,0
Transportadoras	3	10,0
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Motivo das Fraudes

Deficiência de Recursos Humanos	25	83,3
Deficiência dos Controles Internos	3	10,0
Estrutura Administrativa da Empresa	1	3,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Perfil do Fraudador - Idade

31 a 40 anos	22	73,3
20 a 30 anos	6	20,0
41 a 50 anos	1	3,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Perfil do Fraudador - Gênero

Masculino	28	93,4
Feminino	1	3,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Perfil do Fraudador - Estado Civil

Casado	22	73,3
Solteiro	7	23,4
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Perfil do Fraudador - Nível Escolar

Médio	17	56,7
Fundamental	8	26,7
Superior	4	13,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Possui auditoria interna?

Não	12	40,0
Sim	18	60,0
Total	30	100,0

Como as fraudes são identificadas?

Denúncia, através de funcionários	19	63,3
Através de auditoria	9	30,0
Denúncia, através de fornecedores	1	3,3
Denúncia, através de clientes	1	3,3
Total	30	100,0

Possui CÓDIGO DE ÉTICA por escrito e distribuído?

Não	20	66,7
Sim	10	33,3
Total	30	100,0

A área de RH realiza palestra / treinamento para conscientização sobre a cultura e código de ética?

Não	22	73,3
Sim	8	26,7
Total	30	100,0

Os profissionais são alertados para o risco de serem considerados coniventes em face de uma ocorrência de fraudes na Organização?

Sim	16	53,3
Não	14	46,7
Total	30	100,0

Os profissionais são alertados para o risco de conivência em casos de eventuais ocorrências de fraudes com as Organizações Parceiras?

Não	15	50,0
Sim	15	50,0
Total	30	100,0

Existe setor específico para cuidar do assunto fraude?

Não	27	90,0
Sim	3	10,0
Total	30	100,0

Como ocorre o desligamento de empregados envolvidos em fraudes?

Demissão Normal	24	80
Justa Causa	5	16,7
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Houve recuperação das perdas nos casos de fraudes?

Não Houve	28	93,3
De 26 a 50%	1	3,3
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

A empresa divulga internamente os casos de fraudes e as medidas tomadas em relação aos casos ocorridos?

Não	26	86,7
Sim	4	13,3
Total	30	100,0

A empresa possui canal de comunicação para denúncia de fraudes?

1 Não	24	80,0
2 Sim	6	20,0
Total	30	100,0

Efetua rodízio com os profissionais?

Não	25	83,3
Sim	5	16,7
Total	30	100,0

Há prática de segregação de funções ?

Sim	30	100,0
-----	----	-------

O que é feito no processo de contratação de funcionários para se detectar idoneidade ?

1 Antecedentes	17	56,7
2 Empresas Anteriores	13	43,3
Total	30	100,0

Há contratação para investigação externa dos fraudadores?

Não	26	86,7
Sim	2	6,7
Não respondeu	1	3,3
Total	30	100,0

Há inventário de materiais durante o ano?

Sim	30	100,0
-----	----	-------

Com relação aos principais procedimentos de prevenção, detecção e punição para os casos de fraudes. Tais procedimentos são adequados para contribuir na prevenção de ocorrência de fraudes em qualquer área da empresa, principalmente na área de Administração de Material.

5.1 Prevenção a fraude

Esta pesquisa focou alguns dos diversos procedimentos de prevenção, os quais são comentados a seguir:

Normas com determinação clara e expressa de responsabilidades

Com relação às Normas de Procedimento com determinação clara e expressa de responsabilidades, 96,7% das empresas responderam que as possuem. O número expressivo, em muitos casos, pode ser atribuído, às exigências da qualidade por parte dos clientes.

Algumas das empresas são auditadas pelos clientes no quesito qualidade. Mesmo com esse índice de Normas de Procedimento por escrito, 83,3% responsabilizaram a deficiência dos controles internos pelos indícios ou ocorrências de fraudes. A fidedignidade da informação talvez se deve 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 área de Administração de Materiais e Logística foi considerada por 83,3% das empresas como sendo a área mais sensível à fraude. Esta foi considerada pelas empresas a área que mais demanda controles internos em razão do valor envolvido em matéria-prima ou pela atratividade dos produtos.

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.

Quando comenta 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, por este motivo evitam 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.

A preocupação com a área de Material e Logística está nitidamente retratada em Vieira (2000), para quem a administração de materiais é uma atividade de serviços cuja função é de servir as áreas de produção, engenharia, finanças e marketing no cumprimento de suas tarefas. Assim, a eficiência dessa atividade conduz a um melhor desempenho econômico e ao aumento de produtividade da empresa.

Estabelecimento de normas éticas escritas

A maior parte das empresas, 66,7%, 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 e procuram 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.

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.

Para Vieira (2000), o treinamento é uma ferramenta importante que as organizações devem utilizar para traduzir as normas escritas em realidade e a chave para a criação e manutenção da cultura corporativista.

Algumas empresas pesquisadas adotam - por meio de auditoria da qualidade ou gestão de contrato – formas de controle junto a 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. Nesse contexto, segundo Gil (1998), os contratos com terceiros devem contemplar responsabilidades quanto a fraudes e a necessidade de troca de informações sobre eventuais indícios de fraudes.

Definir e adotar posturas éticas nas empresas é uma forma de garantir os negócios no longo prazo, assegura Nash (1993), que vê a preocupação ambiental ser incorporada pela ética empresarial, profissional, política e pessoal dentro de um futuro muito breve. O conceito já vigora no Brasil, mas poucas empresas e profissionais estão preocupados com o assunto, conforme aponta a pesquisa.

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 caso já mostra maior freqüência na implementação de código de ética, principalmente as empresas sujeitas à Lei Sarbanes Oxley.

Rodízio de funcionários e cargos

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.

Para Vieira (2000), a rotatividade de funcionários que trabalham em áreas sensíveis e de risco pode evitar a formação de vínculos e vícios que conduzam à fraude. Tal prática pode ainda contribuir, pela mobilidade que proporciona, na geração de novas idéias, resultantes da experiência adquirida em outras áreas da empresa. Nesse aspecto, Attie (1984) é mais rigoroso quando comenta que o procedimento deveria ser obrigatório para os profissionais que ocupam cargos importantes e que também reduz as oportunidades para atos ilícitos como fraudes, além de estimular novas idéias para os processos.

Segregação de funções

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

Vieira (2000) postula que a função operacional deve ser independente da função de autorização, aprovação, manutenção e contabilização dos registros. Para atender a esses quesitos, verifica-se a importância da segregação de funções nos processos de requisição e política de compras, recepção e salvaguarda dos itens, distribuição aos setores requisitantes e pagamento.

Pesquisa de antecedentes e patrimônio dos candidatos a empregos

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 os dois procedimentos. Para candidatos a cargos de nível gerencial, constatou-se a exigência de declaração oficial de bens.

É aconselhável solicitar informações sobre o motivo da demissão do candidato das empresas em que trabalhou anteriormente, sugere Holtfreter (2004) e verificar se houve suspeita de fraudes. É interessante também que se verifique sobre informações criminais, o que pode sinalizar possível problema relacionado a atos ilícitos do candidato. Não há discordância entre os pesquisados quanto a esses dois itens. Para o cargo em que há necessidade de negociar e contabilizar valores, principalmente na área de bancos, a consulta sobre o histórico de crédito financeiro é uma ferramenta interessante.

5.2 Detecção de fraudes

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.

Canal de comunicação para denúncia de fraudes

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, como por internet, telefone exclusivo, *e-mail*; ramal interno exclusivo para este fim, 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 por denúncias de funcionários, embora na maior parte das empresas não haja um canal oficial para essa prática. As denúncias são relatadas de maneira informal, em conversa com colegas, com as chefias, decorrência talvez do número relativamente pequeno de empregados nas empresas pesquisadas. Esse modo de descobrir as fraudes fortalece o ponto de vista de Albrecht (1998), segundo o qual muitos indicadores de fraudes não são levados em consideração pelos administradores e mesmo com sinais reconhecidos não são investigados energeticamente. O ato fraudulento pode envolver dinheiro, inventário, informação ou outros ativos, por computador, manualmente ou por telefone e, nesse momento, pode haver uma testemunha, por 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.

Os dados desta pesquisa indicam que a segunda maneira mais freqüente de detectar fraudes é representada pelos trabalhos de auditoria, 30% dos casos.

A pesquisa revelou ainda que 90% das empresas não possuem um setor específico para cuidar do assunto fraude. As fraudes são geralmente analisadas em conjunto com a área de Auditoria, 10% responderam que possuem um setor ligado à área de Segurança Patrimonial e Jurídica em conjunto com a Controladoria e, 6,7% já contrataram investigação externa para casos de fraudes ocorridas nas empresas, mas conforme argumentação é uma prática esporádica.

Segundo Albrecht (1996), o canal de denúncias anônimas tem sido o método mais comum para coletar informações sobre as ocorrências de fraudes. Para tanto, deve ser dada condição ao empregado de fornecer informação através de denúncias anônimas e também encorajá-lo a este procedimento. Comenta também que a implementação de linhas diretas é a maneira efetiva de receber informações sobre fraudes e as empresas que estão utilizando este método têm obtido sucesso.

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%.

Para ilustrar a importância de manter um canal de denúncias anônimas, um caso contado por Wells (2002) revela que uma assistente de contabilidade em uma empresa atacadista estava sofrendo coação para saldar uma dívida contraída pelo marido por negócios fracassados. Em desespero, a funcionária pegou um cheque da empresa em que trabalhava e colocou-o na bolsa. Uma colega viu a ação e tentou denuncia-la à chefia, mas não teve coragem. Alguns

dias depois, voltou-lhe o desejo de fazê-lo, desta vez para os auditores externos que prestavam serviço à empresa. Em vão, a empresa queria que ela se identificasse. Por medo, recusou-se e resolveu permanecer calada. Mais tarde, com os rumores de fraude, a empresa contratou um auditor, que verificou a repetição do pagamento de duplicatas. Quando o fornecedor notava a distração e encaminhava um cheque devolvendo o valor pago indevidamente, a funcionária forjava o endosso do cheque com carimbo falso e depositava o valor na conta da empresa do marido. Em dois anos, já havia fraudado em duzentos e cinquenta mil dólares. Dentre outras medidas, o auditor sugeriu a implantação de uma linha de telefone exclusiva para denúncias anônimas, com garantia de anonimato dos denunciantes. Sugeriu ainda que não se desconsiderassem informações de nenhuma espécie, o que teria evitado a fraude.

Auditoria

As empresas que adotam procedimentos de auditoria interna como forma de garantir adequação dos controles internos e, conseqüentemente, de prevenir fraudes representam 60%. Destas 33,3% possuem auditoria formada por empregados da própria empresa, 16,7% com terceirização parcial e 10% totalmente terceirizadas. 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 tem um papel importante na organização. Conforme Attie (1984), uma Auditoria Interna eficiente e atuante é considerada ponto forte para efeito de controle interno, dado que lhe cabe examinar e avaliar a

adequação e a eficácia dos controles internos e, com isso, ajudar a Administração a evitar fraudes.

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.

Inventário

Um procedimento utilizado por todas as empresas é a realização de inventário de materiais em estoque, apenas com variação de frequência: 33,3% realizam o inventário anualmente, 6,7% anuais rotativos, 33,3% semestrais, 6,7% trimestrais, 13,3% mensais e 6,7% mensais rotativos. 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 como, de clientes ou em consignações.

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.

5.3 Punição

As empresas, na maior parte, 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. 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. Porém, somente 13,3% das empresas pesquisadas divulgam, nas reuniões com os gestores, boletim interno de ocorrência de irregularidades e fraudes e, através de palestras de conscientização para os empregados, com o objetivo de alertá-los das possibilidades da existência de fraudes.

A recuperação das perdas nos casos de fraudes não foi obtida por 93,3% das empresas. Alguns argumentos procuram justificar que o custo e o tempo despendidos não compensam o esforço e, além do risco de prejudicar a imagem da empresa. Por esse motivo, 80% das empresas utilizaram como prática a demissão normal para o desligamento de empregados envolvidos em fraudes ou em suspeitas de fraude, mas 16,7% já demitiram empregados que comprovadamente fraudaram mediante desligamento por justa causa.

Conivência

Neste contexto, 53,3% das empresas alertam os seus empregados para o risco de serem considerados coniventes em face de uma ocorrência de fraudes na organização. O alerta é efetuado através 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 a empresa, principalmente com os empregados dos setores em contato direto com esses terceiros. Nesse caso, os empregados são alertados de forma verbal, em palestras e reuniões com os gestores e com as áreas envolvidas na contratação, e operacionalmente com os parceiros.

Em geral, o fraudador não comete a fraude sozinho, mas conta com o apoio de outras pessoas, que são os coniventes. Além disso, comenta Sá (1997), as fraudes quase sempre são praticadas por quem tem autoridade e, se a ela sobrevier o acúmulo de funções, ainda maior poder terá nas mãos para práticas ilícitas. A autorização e a realização de pagamento não devem ser feitas pela mesma pessoa.

A conivência considerada por Gil (1998) é quando uma pessoa tendo conhecimento da ocorrência de um evento fraudulento e, mesmo sem participação nesse evento, deixar de comunicá-lo à empresa. Nesse caso, a pessoa descumpriu práticas empresariais e contribuiu para o sucesso dos fraudadores.

A convivência é um aspecto que demanda atenção contínua no processo de verificação de atos fraudulentos.

5.4 Medidas tomadas pelas empresas

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 controles internos e, em alguns casos, melhoraram a informatização para controlar seus ativos mais eficientemente.

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, revistas dos automóveis nas portarias. Para as empresas que informaram fraudes relacionadas às vendas de sucatas da empresa, passou a vigorar o sistema de vendas por leilão.

5.5 Conseqüência das fraudes nas empresas entrevistadas

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 o 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

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 por revelar 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 100 e 500. Para estas empresas foi observado que ainda não há consciência clara de que este evento faz parte do risco da empresa, embora, todas as empresas apresentaram algum tipo de controle interno, que pode minimizar o risco de fraude.

Outro objetivo da pesquisa foi verificar se as empresas adotam Código de Ética, prática, segundo se constatou, ainda pouco disseminada entre as empresas entrevistadas, sendo que somente algumas empresas o possui. Este é um instrumento importante na conscientização do empregado em relação às obrigações e ao comportamento perante a empresa e aos *stakeholders*. Por esse 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.

A ética empresarial deve ser definida um comportamento regido por padrões claros, explícitos, que correspondem à postura real dos dirigentes dessa empresa, por valores reais, aceitos e assumidos por seus membros, a partir de sua cúpula dirigente.

O canal de comunicação para a denúncia anônima é outro procedimento que começa a ser implementado pelas empresas visando fazer saber aos empregados que a fraude é uma preocupação da empresa e que os gestores estão preparados para coibir esta 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 pode fortalecer a conduta ética de que todos os empregados são responsáveis pela prevenção à fraude e podem 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, segregação de função - para evitar acúmulo de atividade e inibir a ocorrência de fraudes - e 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.

Esta dissertação espera contribuir para que os gestores das empresas tomem consciência de que a prevenção do evento fraude pode ser fator de melhoria nos 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, pela revisão e implementação de controles internos, tendo em vista que, 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:

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;

Elaborar, implementar e distribuir um Manual de Código de Ética entre empregados e demais *stakeholders* envolvidos;

Ter um departamento de Auditoria Interna atuante no contexto fraude, com freqüentes treinamentos dos profissionais para manterem-se atualizados

com a evolução da metodologia utilizada pelos fraudadores. De posse desse conhecimento, estar em condições para recomendar novas técnicas de prevenção;

Implementar uma política de rodízio de gestores e profissionais das áreas que oferecem maiores riscos de fraude;

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;

Estabelecer critérios de punição e aplicá-los de fato nos casos em que se encontrarem provas e evidências da culpa do fraudador;

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 à ocorrência do evento fraude e conscientizá-los também sobre a conivência, inclusive com relação a 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 Bibliográficas

ALBRECHT, W. Steve, *Employee Fraud*, The Internal Auditor, Vol. 53, n.5, p.26, Oct. 1996

ATTIE William *Auditoria: conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Atlas, 1984

BIERSTAKER, James L. e BURNABY Priscilla e HASS Susan, *Internal Auditors' Fraud Prevention and Detection Methods*, Internal Auditing, Boston: Vol. 19, n.3, p.37, May/Jun. 2004 (ID do documento ProQuest 656620461)

CARVALHO, V.L., BITTENCOURT V.S. e OLIVA E.C. *Prevenção de Fraudes em Empresas Industriais da Região do Grande ABC Paulista*. São Paulo: mimeo, 2004

CERVO, A .L. E BERVIAN, P. A . *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.

COLBERT, Janet L. e ALDERMAN, C. Wayne, *The Internal Auditor's for Fraud*, The CPA Journal. New York: Vol. 68, n.1, p.60, Jan. 1998

CUNHA, Jacqueline V. e CORNACHIONE Jr. Edgard B., *Fraudes e tecnologia da informação: análise das influências em sistemas contábeis e empresariais*. *Revista Brasileira de Contabilidade*, São Paulo: n. 144 p. 79-94, novembro/dezembro 2003

FONSECA, Simon F. e MARTINS, Gilberto A, *Curso de Estatística*, São Paulo: Atlas, 1996

GIL, Antonio L. *Como evitar fraudes, Pirataria e Conveniência*. São Paulo: Editora Atlas, 1998

GOMES, Marcelo C. *Uma contribuição à prevenção de fraudes contra as empresas*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: 2000 - (Tese de Doutorado)

HALLQVIST, Bengt, *Código das melhores práticas de governança corporativa – o conselho de administração*. Revista de Administração - USP, São Paulo. Vol. 35, n.2, p.72-76, abril/junho 2000

HOLTFRETER, Kristy *Fraud in US Organizations: An Examination of Control Mechanismus*, Journal of Financial Crime. London: Vol. 12, n.1, p.88.

HUMBERG, Mário E., *Ética na Política e na Empresa*, São Paulo: Editora CLA, 2002

IUDÍCIBUS S., MARTINS E. e GELBCKE E. R. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações*. São Paulo: Atlas, 1981

JAFET, Sami Gabriel, *Ética – Conduta básica na resolução de conflitos*, São Paulo, 2000

KPMG Brasil – *A Fraude no Brasil – Relatório de Pesquisa 2004*. São Paulo, 2004

Kroll e Transparência Brasil – *Fraude e Corrupção no Brasil – Perspectiva do setor privado – Pesquisa*. São Paulo, 2003

KOESTENBAUM, Peter, KEYS, Patrick J. e WEIRICH, Thomas R., *Integrating Sarbanes-Oxley, Leadership and Ethics*, The CPA Journal. New York: Vol. 75, n.4, p.13, Apr. 2005

MINCIOTTI, Silvio A *Uma reflexão sobre o método científico aplicado em pesquisas em Administração*. Revista IMES, São Paulo n. 45, p.31-37, janeiro/abril 1999

MORRIS, Tom. *A nova alma do negócio: como a filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

NASH, Laura L., *Ética nas Empresas – Boas Intenções à Parte*, São Paulo: Makron Bocks, 1993

RIBEIRO NETO, Ramon M. *A importância da Governança Corporativa na gestão das empresas: caso grupo Orsa*. São Paulo: 2000 – Artigo – site www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/artigo_Ramon.pdf

RODRIGUEZ, Gregório M. e outros. *Ética na Contabilidade*. UNIFECAP – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo: 2003 – Dissertação

RASMUSSEN, U. W. *Desvios, Desfalques e Fraudes nas Transações de Compras nas Empresas*, São Paulo, Aduaneiras, 1988

SÁ, Antonio Lopes. *Fraudes Contábeis*, Rio de Janeiro, Tecnoprint, 1982

SÁ, Antonio Lopes. *Perícia Contábil*, São Paulo, Atlas, 1997

SELLTIZ, C. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, São Paulo: E.P.U. – Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1974

SILVA JUNIOR, Altamiro *Empresas assumem a boa governança como meta prioritária*. São Paulo; Gazeta Mercantil, 2004

STEINBERG, Herbert *A dimensão humana da Governança Corporativa*. São Paulo: Editora Gente, 2003

TEIXEIRA, Nelson Gomes, *A Ética no Mundo da Empresa*, São Paulo: Pioneira, 1991

VERSCHOOR, Curtis C., *Is Ethics Awareness Enough?*, *Strategic Finance*.
Montvale: Vol. 85, n.12, p.17, Jun. 2004

VIEIRA, Simone S. C. *Fraude nas Empresas – Prevenção e Apuração*.
Universidade Federal do Rio de Janeiro - Faculdade de Administração e
Finanças, Rio de Janeiro: 2000 (Dissertação de Mestrado).

WELLS, Joseph T. *Pay-and-Return Invoicing* . 2002, acessado pelo endereço
www.aicpa.org em 20/07/2005

ANEXO: 1

PERCENTAGE OF INTERNAL AUDITORS WHO USE ANTI-FRAUD PROCEDURES	
Anti-Fraud Procedure	Percentage
1. Operational Audits	98%
2. Reference Checks on Employees	95%
3. Internal Control Review and Improvement	93%
4. Corporate Code Review and Improvement	85%
5. Increased Role of Audit Committee	72%
6. Security Department	68%
7. Increased Attention of Senior Management	67%
8. Surveillance Equipment	56%
9. Employment Contracts	54%
10. Ethics Training	46%
11. Fraud Hotline	44%
12. Whistle-Blowing Policy	41%
13. Surveillance of Electronic Correspondence	41%
14. Data Mining	40%
15. Fraud Reporting Policy	39%
16. Fraud Prevention and Detection Training	38%
17. Fraud Auditing	35%
18. Financial Ratios	33%
19. Discovery Sampling	29%
20. Continuous Auditing	29%
21. Fraud Vulnerability Reviews	28%
22. Staff Rotation Policy	19%
23. Code of Sanctions Against Suppliers/Contractors	19%
24. Organizational Use of Forensic Accountants	13%
25. Digital Analysis	11%
* Software in bold	

Ano: 2004

Fonte: Bierstaker

ANEXO: 2

LISTA DE QUESTÕES MORAIS DE HONESTIDADE, JUSTIÇA, RESPEITO PELOS OUTROS OU CUMPRIMENTO DE COMPROMISSO.	
01	Ganância
02	Encobrimento de deturpação de relatórios e procedimentos de controle
03	Justificativas enganosas sobre produtos ou serviços
04	Inadimplência ou fraude de termos negociados
05	Estabelecimento de políticas que possam levar outras pessoas a mentir para cumpri-las
06	Excesso de confiança no próprio julgamento, pondo em risco a entidade corporativa
07	Deslealdade para com a empresa assim que os tempos ficam difíceis
08	Má qualidade
09	Humilhação das pessoas, no trabalho ou através
10	Obediência cega à autoridade, não importando se ela é antiética ou injusta
11	Auto-engrandecimento, aproveitamento as obrigações da empresa (conflito de interesses)
12	Favoritismo
13	Acordos de preços
14	Sacrifício do inocente e do mais fraco para que as coisas sejam feitas
15	Supressão dos direitos básicos: liberdade de expressão, de escolha e de relacionamentos pessoais
16	Falha em denunciar a ocorrência de práticas antiéticas
17	Negligência da própria família ou das próprias necessidades pessoais
18	Tomada de decisão sobre o produto que perpreta um assunto de segurança questionável
19	Não repor aquilo que se tirou do meio ambiente, dos empregados e/ou dos bens da empresa
20	Exagerar conscientemente as vantagens de um plano para obter o apoio necessário
21	Não atacar prováveis áreas de fanatismo, preconceito de sexo ou racismo
22	Bajular a hierarquia da empresa em vez de fazer o trabalho bem-feito

23	Subir a escada corporativa usando os outros como degraus
24	Promover o empreendedor destrutivo que deixa para trás seus erros
25	Não cooperar com outras áreas da empresa – a mentalidade do inimigo
26	Mentir, por omissão, para os empregados pelo bem do negócio
27	Fazer aliança com um parceiro questionável, mesmo que para uma boa causa.
28	Não assumir a responsabilidade por práticas danosas – intencionais ou não
29	Abusar ou simplesmente concordar com fantasias corporativas que desperdiçam dinheiro e tempo
30	Corromper o processo político público através de meios legais

Ano: 1993