



Perfil do Fraudador no Brasil



Conteúdo

Prefácio.....	4
Metodologia.....	6
Sumário executivo.....	7
Perfil dos respondentes.....	12
Perfil do fraudador.....	13
Comportamento do fraudador.....	15
Resultados das investigações de fraudes.....	16
Características da fraude.....	17
Como foram detectadas as fraudes.....	18
Departamentos investigados.....	18
Como as empresas estão estruturadas.....	19
Como combater a fraude.....	21
Conclusão.....	23

Prefácio

A fraude é um problema global crônico existente desde os primórdios da humanidade, capaz de gerar danos reputacionais irreversíveis, grande volume de gastos em remediação e recuperação, além de impactar diretamente na qualidade de vidas de milhões de pessoas.

Ela representa um ônus econômico pesado sobre a sociedade, por isso, dado o seu alto nível de relevância, a KPMG tem preparado e divulgado globalmente informações sobre as tendências de fraudes e desvios de conduta.

A pesquisa, que teve sua primeira edição realizada globalmente, traz, esse ano, dados especificamente levantados no Brasil, de forma inédita.

Para este relatório, tivemos a participação de profissionais representando praticamente todas as regiões do país e segmentos de mercado, que preencheram um questionário detalhado para gerar dados estatísticos, a fim de traçar o perfil do fraudador e contribuir para a evolução dos mecanismos de prevenção, detecção e resposta aos casos de fraudes no Brasil.

Nesta primeira edição brasileira, foram consideradas perguntas que têm como objetivo melhorar a prática de investigações no Brasil, deste modo, apresentando *insights* que nortearão a tomada de decisões das companhias e profissionais na definição da equipe de trabalho, estrutura tecnológica, evolução do programa de *compliance*, entre outros assuntos relevantes ao tema.

Nesta pesquisa, exploramos também como as fraudes cibernéticas estão posicionadas dentro desse universo, e como a evolução dos controles e ferramentas tecnológicas contribuem ativamente para a mitigação dos casos de fraudes nas empresas. Concluímos este relatório com as nossas sugestões de combate à fraude em um ambiente em que as ameaças estão em constante mudança.

Este relatório tem a intenção de ajudar empresas e profissionais a entenderem esse complexo campo de conhecimento e de que maneira ele provavelmente mudará no futuro. Também esperamos que a nossa pesquisa contribua para uma discussão global sobre aprimoramento de mecanismos de combate à fraude e à corrupção. As empresas, os governos e a sociedade em geral têm interesse direto no resultado dessa discussão.

Emerson Melo
Sócio-líder da prática de
Forensic & Litigation da
KPMG no Brasil e colíder
na América do Sul

**Alessandro Gratão
Marques**
Sócio-diretor da prática de
Forensic & Litigation e líder
do CoETPRM da KPMG no
Brasil

Vinicius Carvalho
Sócio-diretor da prática
de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil



Metodologia

Diferentemente da última edição, que teve uma abrangência global, esta pesquisa traz um diagnóstico nacional e foi baseada em um questionário respondido por 120 profissionais de todo o Brasil que atuam em *compliance*, investigação corporativa, auditoria interna e outras áreas. Eles contribuíram para a formulação da visão do perfil dos fraudadores investigados por esses entrevistados durante os anos de **2020** e **2021**. Os profissionais preencheram um questionário detalhando como suas empresas estão estruturadas e compartilhando dados estatísticos das apurações realizadas e do perfil dos fraudadores investigados nesse período.

Sumário executivo

A pesquisa contou com a participação de profissionais de diversas áreas, destacando-se as de *compliance*, investigações e auditoria interna, e que atuam nos setores de mercados industriais, serviços financeiros, consumo e varejo, tecnologia, mídia e telecomunicações, saúde e ciências da vida, energia e recursos naturais, agronegócio, governo, infraestrutura, terceiro setor e de outros setores da economia.

Com base nas respostas, foram observadas informações sobre o posicionamento das empresas no combate aos desvios de conduta e sobre o perfil dos profissionais envolvidos na realização das fraudes.

Salientamos que a nossa pesquisa baseou-se em uma análise do perfil de fraudadores e não em casos de fraude (alguns casos envolveram mais de um fraudador) e objetivou capturar a experiência dos respondentes entre o período de **janeiro de 2020** e **junho de 2021**.

Neste sentido, em alguns momentos as perguntas foram realizadas de forma não excludente, em que os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa para cada questão. Nestes casos, a resultante de **100%** não se dará pela soma das alternativas, mas sim pelas respostas de cada item pelo total de participantes. Já em outros momentos, em questões excludentes, a soma das alternativas refletem o percentual de **100%**.



88% dos respondentes indicaram que as áreas de *compliance* e auditoria interna são as responsáveis pela apuração dos casos.

78% das empresas possuem até cinco profissionais com dedicação exclusiva a investigações corporativas.

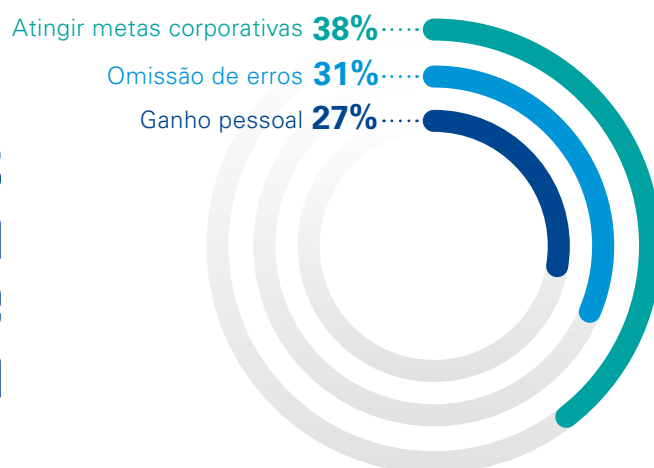
74% possuem uma metodologia documentada para a apuração dos casos.

89% das empresas respondentes possuem um canal de denúncias para captação e gestão dos casos.

81% dos participantes indicaram ter realizado até 150 investigações no período.

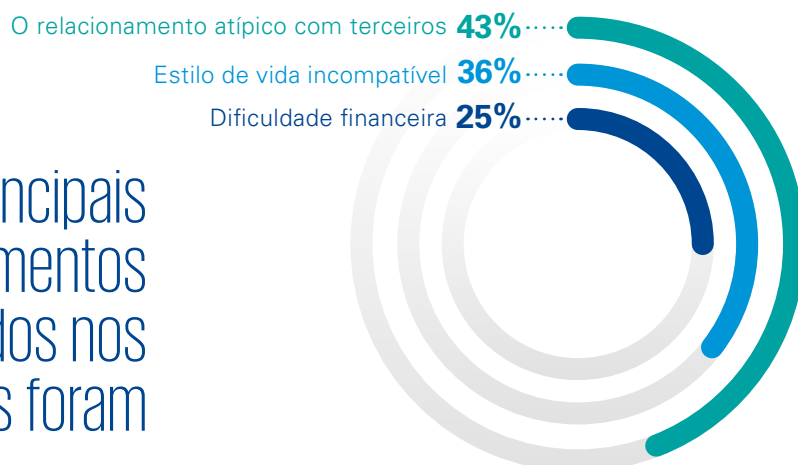
Talvez por refletir, de forma parcial, um período atípico de pandemia, observa-se que “atingir metas corporativas” foi a motivação mais indicada pelos participantes da pesquisa para a realização de fraudes, superando a “obtenção de ganho financeiro pessoal e por cobiça”, que havia sido a motivação mais citada na pesquisa global de 2016. Aqui vemos claramente o componente da pressão situacional elencada no triângulo da fraude elaborado por Cressey, incidindo e influenciando diretamente o resultado da pesquisa.

As principais motivações para a realização de fraudes foram



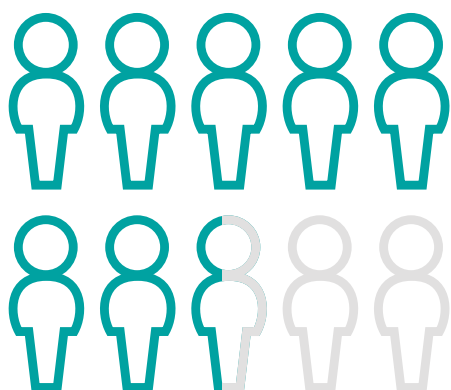
Em diversos aspectos, a gestão dos riscos vinculados a terceiros tem se mostrado item relevante, que requer cuidados e adoção de controles por parte das organizações. O item “relacionamento atípico com terceiros”, no quesito de comportamento dos fraudadores, foi um dos mais citados na identificação das fraudes, demonstrando a formação de acordos, seguido por “estilo de vida incompatível” e “dificuldade financeira”, tendo sido este último item bastante potencializado pela pandemia.

Os principais comportamentos identificados nos fraudadores foram



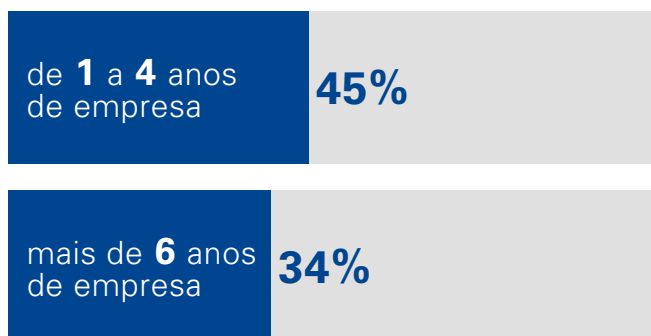
Ao verificar a faixa etária e o tempo do fraudador na empresa, observa-se que a experiência e a possível sensação de segurança a partir do conhecimento das etapas dos processos relacionados à fraude são componentes de maior incidência nos casos de violações percebidas nos resultados da pesquisa.

Para **73%** dos casos apurados,



a idade do fraudador está entre 26 e 45 anos.

45% dos respondentes indicaram que o fraudador tinha de um a quatro anos de empresa quando do cometimento da fraude; em seguida, vê-se **34%** daqueles que tinham mais de seis anos.



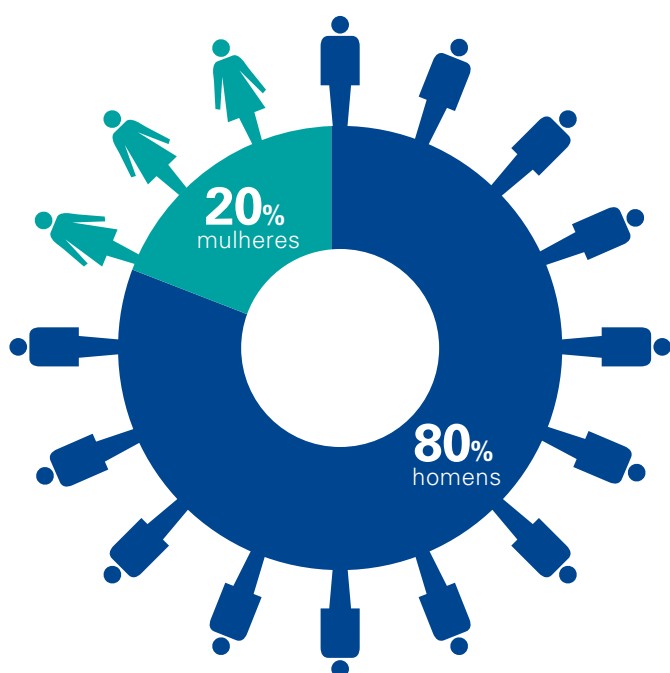
“Nos últimos anos, as empresas brasileiras realizaram investimentos relevantes em mecanismos de *compliance* focados no combate à corrupção e outros desvios de conduta, ao passo que as constantes mudanças regulatórias e inovações em modelos de negócios trouxeram novos alertas e sinalizações de fraudes corporativas inovadoras, desafiando o *status quo* das funções de *compliance* e habilidades dos investigadores. São inegáveis os avanços obtidos pelas organizações com os investimentos realizados para aprimorar sua governança e valores percebidos pelos acionistas e outros públicos de interesse. Neste estudo, apresentamos o perfil do fraudador, considerando esse novo contexto e orientando sobre como as empresas podem se preparar para atuar de forma preditiva e preventiva no combate aos desvios no ambiente corporativo.”

Emerson Melo, sócio-líder da prática de Forensic & Litigation da KPMG no Brasil e colíder na América do Sul

De acordo com os resultados da pesquisa, 80% das fraudes atualmente no Brasil são realizadas por homens, com maior incidência nos cargos entre coordenação e gerência.

Os respondentes indicaram que

80% dos fraudadores são homens e 20% são mulheres.



Os cargos que tiveram maior incidência de fraudes foram os de nível de:

**gerência,
coordenação,
supervisão
e de especialistas.**

“Muito provavelmente o cenário de recessão e os impactos causados pela covid-19 influenciaram o destaque para as citações que envolvem o cumprimento de metas corporativas. Este fator, na realidade de algumas empresas e funções, seria **preponderante para manutenção do emprego dos colaboradores, aspecto encarado como pressão situacional.**”

Vinicius Carvalho, sócio-diretor da prática de Forensic & Litigation da KPMG no Brasil

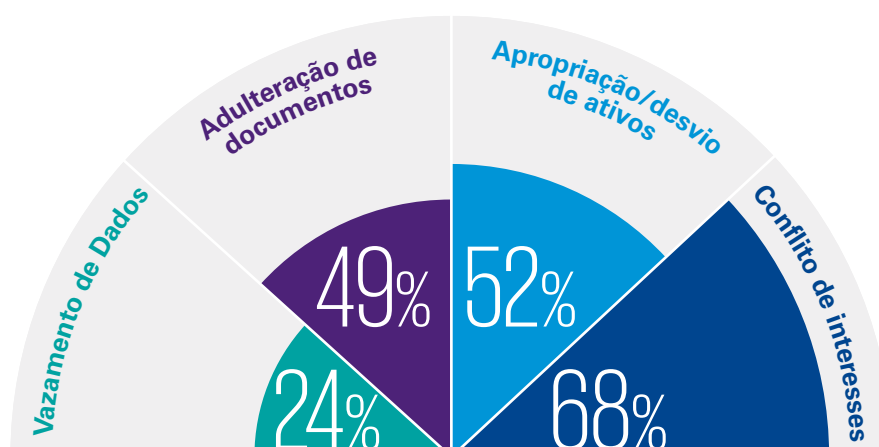
“Fraudadores com perfil de liderança, que possuem acessos ilimitados a pessoas, processos e sistemas sem monitoramento ou dupla verificação, **normalmente são aqueles que causam maior dano à empresa.**”

Alessandro Gratão Marques, sócio-diretor da prática de Forensic & Litigation e líder do CoE TPRM da KPMG no Brasil

Se por um lado os controles para os riscos de fraude são fundamentais, por outro observa-se que, mesmo quando eles são efetivos, os fraudadores os burlam ou os negligenciam. Neste sentido, diferentes formas de detecção entram em ação (tais como os denunciadores, outros tipos de mecanismos de denúncias anônimas, clientes ou fornecedores suspeitos etc.), especialmente para checar executivos com grande poder de decisão concentrado em suas mãos.

Dados históricos apontam que a fraude tem duas vezes mais chances de ser cometida em grupos do que em iniciativas solitárias. Isso se deve parcialmente ao fato de os fraudadores precisarem compactuar com outras pessoas para burlar controles. O acordo, então, é sobretudo ameaçador para uma empresa. Grupos maiores (como aqueles compostos por cinco ou mais pessoas) tendem a prejudicar mais financeiramente do que fraudadores individuais ou pequenos grupos.

Cabe destacar que os tipos de investigações com maior incidência foram relacionados aos temas de conflito de interesses (68%), apropriação/desvio de ativos (52%) e adulteração de documentos (49%), vazamento de dados (24%).



Em contrapartida, o fortalecimento da cultura de ética e *compliance* foi apontado como o principal benefício percebido na identificação e mitigação à realização de fraudes.

Vale destacar que

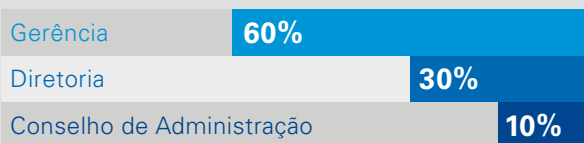
79% dos respondentes indicaram que o trabalho remoto, em virtude da pandemia da covid-19, dificultou o processo de execução de fraudes.

Constata-se, por fim, que a tecnologia e os adventos da transformação digital podem beneficiar tanto o fraudador quanto as empresas em seu combate direto, à medida que o uso de tecnologia na gestão das denúncias e o monitoramento contínuo, por exemplo, têm auxiliado significativamente as organizações e os profissionais no combate às fraudes.

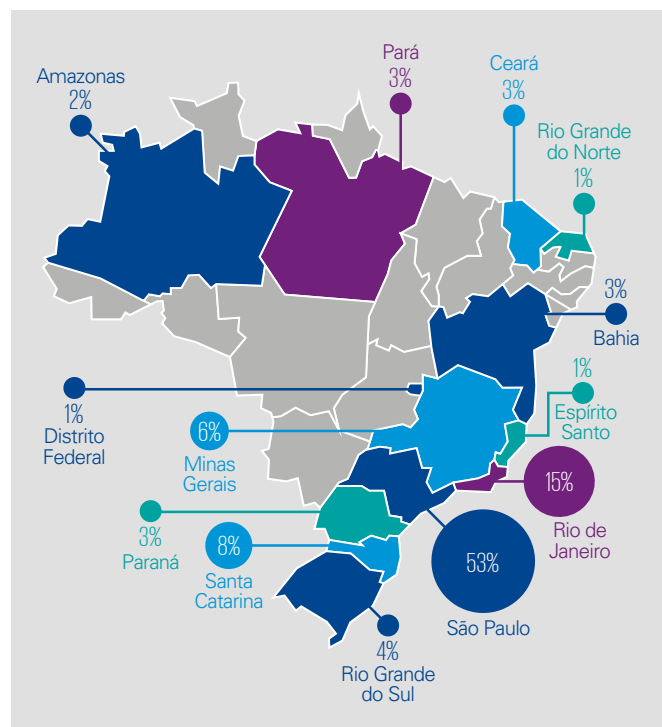
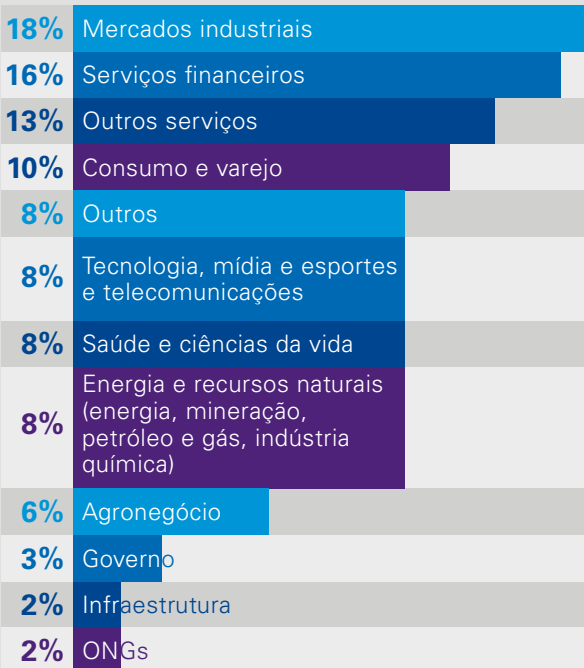
Perfil dos respondentes

Como resultado da captação de dados de nossa pesquisa, foi possível obter uma visão abrangente do território nacional ao obter a percepção de 13 dos 27 estados, incluindo o Distrito Federal. É possível afirmar que a soma dos faturamentos anuais para as empresas dos 120 respondentes representam cerca de 4% do PIB do Brasil em 2020. Os principais segmentos de negócios respondentes da pesquisa foram de mercados industriais, serviços financeiros, consumo e varejo e outros serviços. A seguir, apresentamos os dados estatísticos relacionados ao perfil dos respondentes.

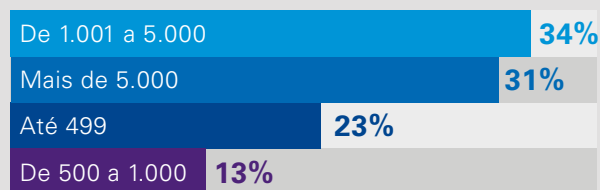
Nível hierárquico



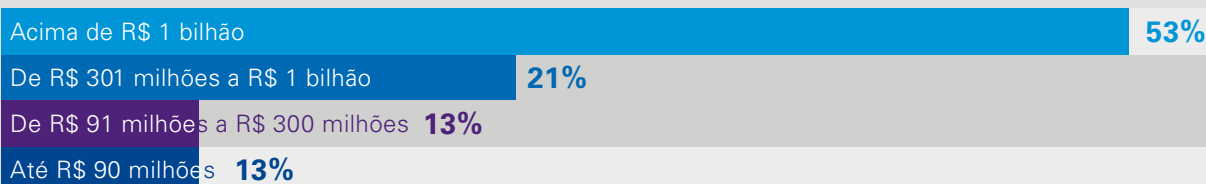
Setor



Tamanho (em número de funcionários)



Faturamento anual



O perfil do fraudador

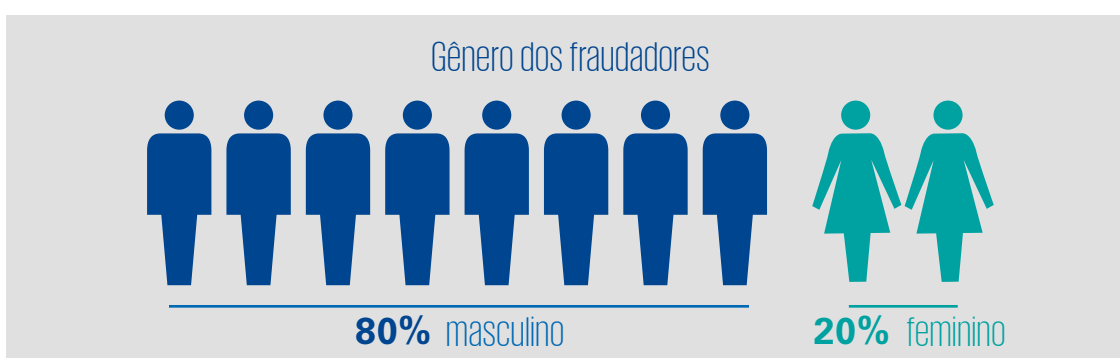
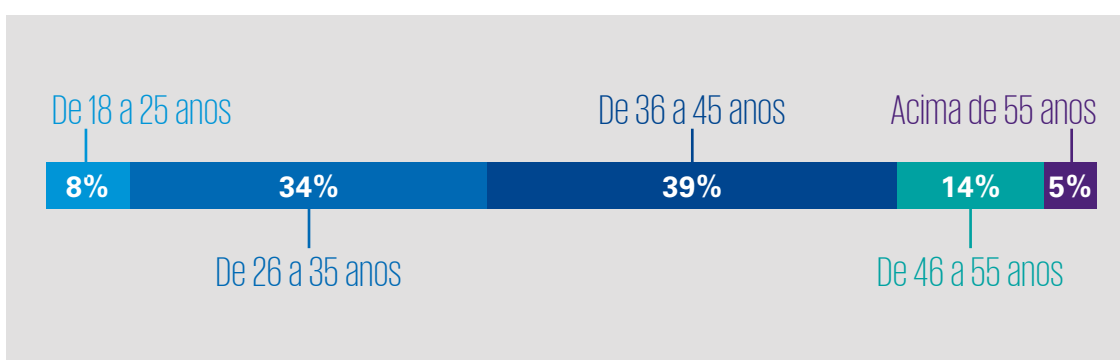
A nossa pesquisa foi realizada em todo o território nacional, captando a percepção sobre a fraude em empresas dos mais diversos ramos e tamanhos com atuação no Brasil. Como resultado, foi possível observar uma mudança no perfil do fraudador, quando comparado à pesquisa global realizada em 2016 pela KPMG. Atualmente, o autor da fraude tende a ser do sexo masculino, com idade entre 26 a 45 anos; ele trabalha na organização vítima por um tempo médio de um a quatro anos, e ocupa posição de especialista, coordenação e/ou gerência, nas áreas de operações, compras, comercial ou gestão em geral. As principais características adicionais do fraudador reveladas pela nossa pesquisa são as seguintes:

Gênero e Idade

80% dos fraudadores são do gênero masculino; a proporção das fraudadoras permaneceu praticamente inalterado em comparação à pesquisa global de 2016. Cabe destacar que:

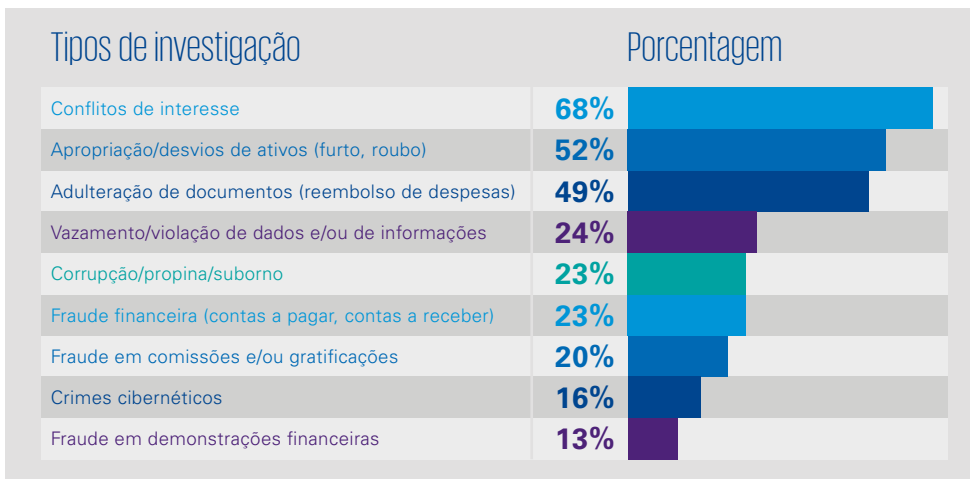
73% dos autores (homens e mulheres) estão na faixa de idade entre **26 e 45** anos, uma redução de 10 anos em relação à faixa etária observada na pesquisa anterior, em que a faixa de idade foi de 36 a 55 anos.

Houve uma **redução significativa de fraudadores na faixa etária de 46 a 55** anos, passando de 31% para 14% em relação à pesquisa anterior. Em contrapartida, houve aumento significativo nas faixas etárias de 18 a 25 anos e de 26 a 35 anos, que sofreram um incremento de sete e 20 pontos percentuais, respectivamente.

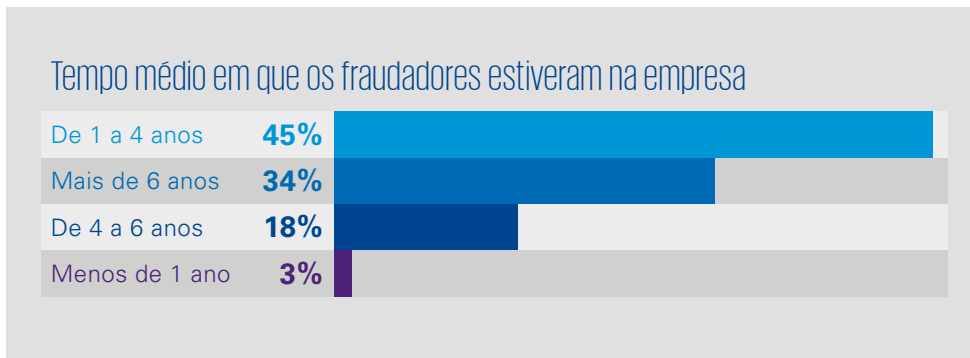




Em **68%** das fraudes, o autor compactuou com terceiros em casos de conflito de interesses, um aumento de **6%** em comparação à pesquisa anterior.



Aliado a isso, observou-se que **45%** dos fraudadores trabalharam na empresa por um período de um a quatro anos e **34%** estavam na empresa há mais de seis anos. Uma sensível mudança em comparação à pesquisa realizada anteriormente, que indicou uma maior concentração nos profissionais com mais de seis anos na empresa.

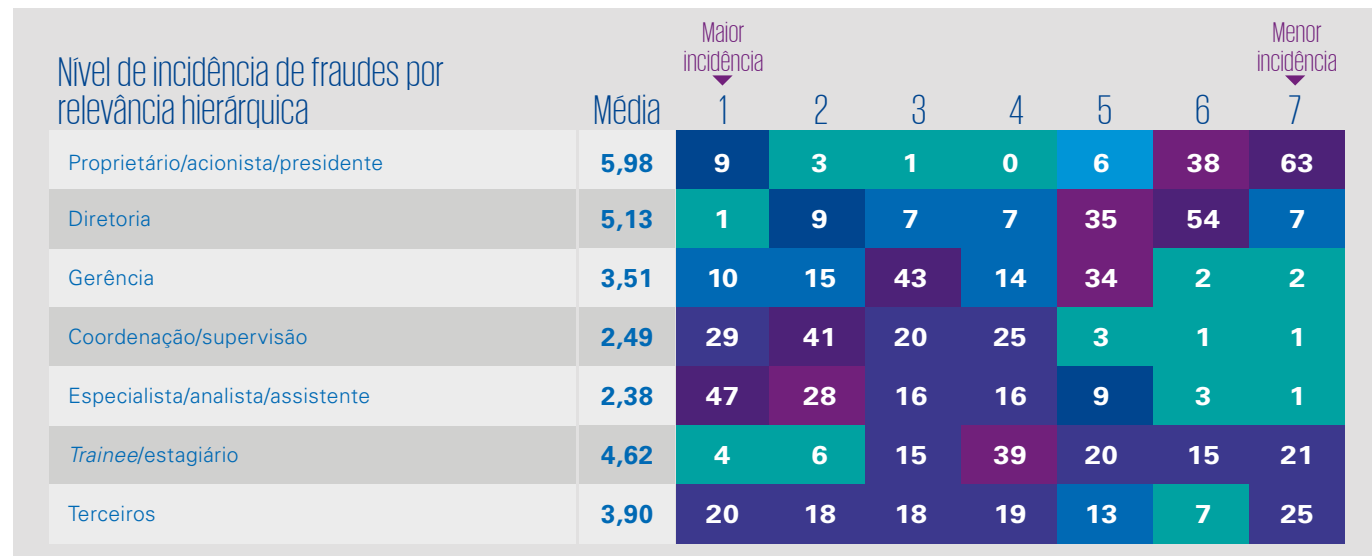


A análise do custo-benefício a partir do ponto de vista do fraudador passa pelo processo de avaliação (i) das motivações que incentivam a ação do indivíduo, (ii) das oportunidades que proporcionam que as fraudes aconteçam e (iii) da racionalização para justificar a si o motivo para cometer a fraude. Tendo a segurança de que não será identificado e punido por tal delito, por isso, quanto mais tempo o fraudador possui de experiência no ambiente da empresa, conhecendo seus processos, controles e

deficiências, mais ele pode ponderar estes aspectos.

Ações de diagnóstico e monitoramento são fundamentais no combate à fraude, sendo aplicáveis tanto no âmbito interno quanto externo; vale lembrar que existe a possibilidade de um fraudador interno, sozinho, estar trabalhando com um grupo de pessoas razoavelmente grande fora da empresa. Atualmente, as organizações precisam se proteger de alguns tipos de combinações.

De acordo com o mapa de calor da relação de incidência das fraudes com os cargos ocupados, foi possível observar que as categorias com maior incidência são os de gerência, coordenação/supervisão, especialistas/analistas/assistentes e terceiros.



Comportamentos do fraudador

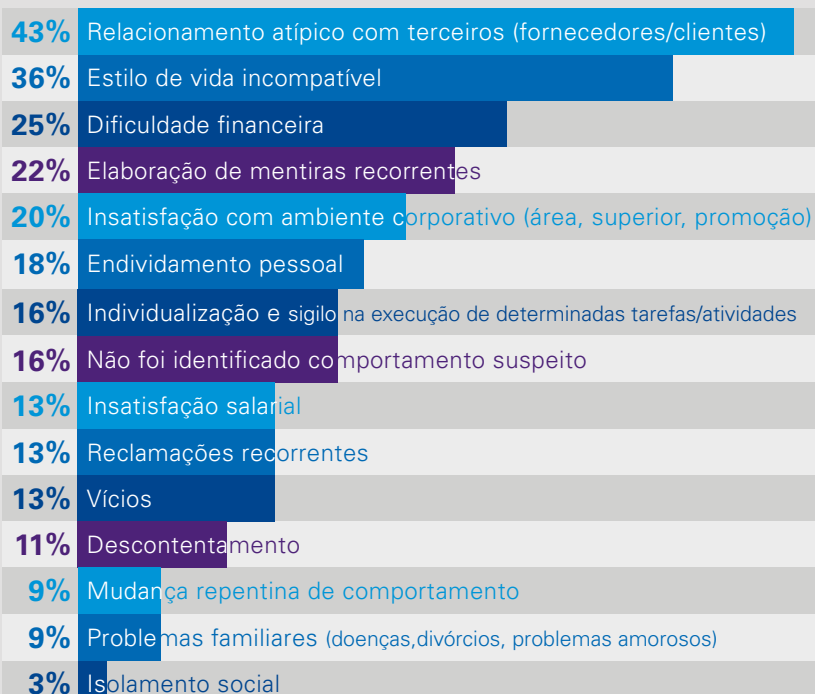
38% dos fraudadores cometeram as fraudes com o objetivo de atingir metas corporativas, **31%** para omitir erros e **27%** para fins de ganho pessoal.

Principais motivações para a realização de fraudes



As pesquisas anteriores sempre trouxeram itens como “ganho pessoal” em primeiro lugar com maior número de citações. Muito provavelmente o cenário de recessão e os impactos da pandemia influenciaram o destaque para as citações sobre “atingir metas corporativas”, que, além de possibilitar ganhos, como remuneração variável, são fatores preponderantes para a manutenção do emprego dos colaboradores, aspecto analisado como fator de pressão situacional.

Principais comportamentos identificados nos fraudadores



43% dos fraudadores apresentaram comportamento atípico em seu relacionamento com terceiros, **36%** apresentaram um estilo de vida incompatível e **25%** passavam por dificuldade financeira.

Um dos mecanismos mais subestimados e convencionalmente pouco utilizados no mundo corporativo é o mapeamento de riscos de fraudes. Tal mecanismo visa identificar os principais pontos de riscos de fraude dentro da organização, a fim de que, uma vez identificados, possam ser criados mecanismos de mitigação para que estes riscos não sejam materializados. A adoção desse mecanismo de defesa funciona, paralelamente, como um procedimento de *check-up* periódico, a fim de prevenir e identificar doenças no organismo para que sejam tratados e curados em sua fase inicial. De igual modo, o uso do perfil do fraudador e suas nuances identificados nesta pesquisa visa colaborar para que medidas preventivas e corretivas sejam adotadas pelas organizações, para contribuir com o mapeamento dos riscos e sua consequente mitigação.

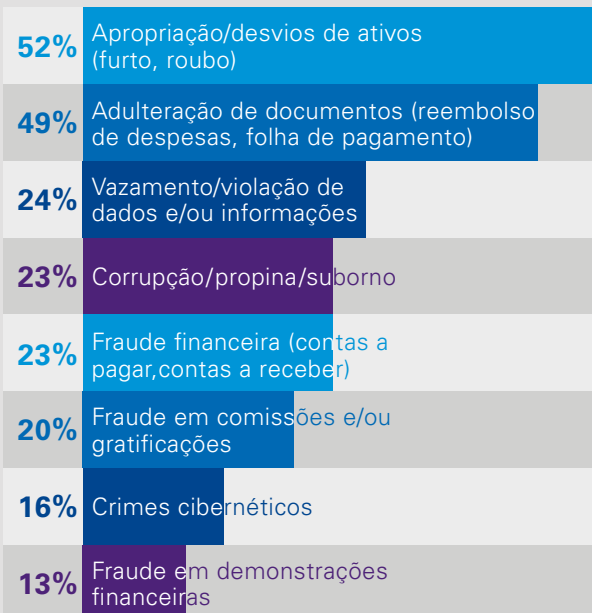
Resultados das investigações de fraudes

Ao longo dos períodos de recessão, é comum que as empresas atuem com quadros mais restritos de profissionais. Consequentemente falhas de controle originadas por questões de segregação de função e/ou dependência de pessoas em atividades críticas potencializam os fatores detalhados e apontados no resultado da pesquisa.

Do total de investigações de fraudes conduzidas, verificou-se que **35%** dos casos foram concluídos como procedentes, **17%** parcialmente procedentes e **48%** não procedentes.

Das fraudes mais comuns no Brasil de acordo com citações da pesquisa, estão os casos de furto ou roubo de ativos (**52%**); adulteração de documentos (**49%**); vazamento/violação de dados ou informações (**24%**); corrupção ou identificação de pagamento de propina ou suborno **23%**.

Tipos de investigação



Procedente

35%

Parcialmente procedente

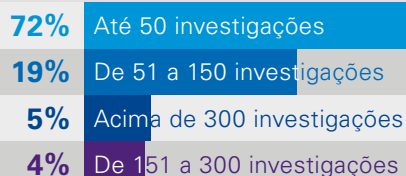
17%

Não procedente

48%

72% dos participantes indicaram ter realizado até 50 investigações de fraudes em **2021**, e **19%** realizaram de **51 a 150** investigações.

Apurações realizadas



O resultado da nossa pesquisa está bastante alinhado com outras realizadas anteriormente, nas quais as principais ocorrências de fraudes estão vinculadas ao desvio de ativos. Esse fenômeno ocorre em razão dos controles, que poderiam mitigar consistentemente esses processos, tornarem-se morosos e insustentáveis para o fluxo operacional, o que pode gerar redução da performance operacional da empresa.

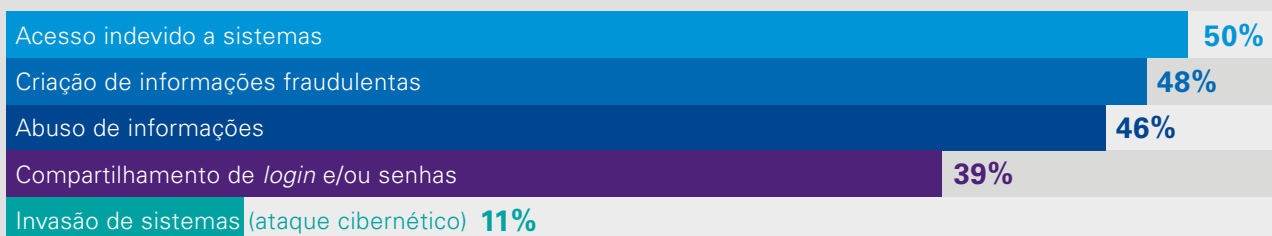
Por isso, cabe aos profissionais de *compliance* atuarem de forma colaborativa, para que um ponto de equilíbrio seja encontrado entre a mitigação dos riscos de fraudes e a manutenção da companhia.

Outro ponto importante observado foi o alto índice de apurações realizadas que tiveram o resultado procedente e parcialmente procedente. Basicamente, a cada duas apurações realizadas, uma foi procedente ou parcialmente procedente. Essa informação reforça a importância da existência de um canal de denúncia, além de demonstrar que o *compliance* no Brasil segue em evolução, uma vez que os profissionais que atuam nas apurações adquirem mais experiência e estão mais capacitados para conduzir os trabalhos e obter resultados consistentes. Isso proporciona subsídios técnicos na tomada de decisão da alta administração, reforçando que o código de ética e conduta sejam seguidos por todos os colaboradores da empresa.

45% das empresas participantes indicaram ter sofrido fraudes tecnológicas no período. Desse universo, os tipos de fraudes mais citados pelos respondentes foram: acesso indevido a sistemas (**50%**), criação de informações fraudulentas (**48%**), abuso de informações (**46%**), compartilhamento de *login* e/ou senhas (**39%**) e invasão de sistemas (**11%**).

Características da fraude

Tipos de fraudes tecnológicas



É relevante que **79%** das empresas participantes tenham indicado que o trabalho remoto contribuiu para a diminuição da incidência de fraudes.

Trabalho remoto facilitou o processo de fraude?



Um fato interessante para o resultado da pesquisa é a indicação de que o trabalho remoto colaborou para a diminuição da ocorrência das fraudes. Neste caso, cabe uma análise: observar se a diminuição dos casos efetivamente ocorreu, ou se houve uma diminuição no número de denúncias ou apurações de casos em virtude dessa nova realidade. É possível que a menor interação física entre os profissionais tenha proporcionado a redução dos casos, porém, é possível que o engajamento dos profissionais em realizar denúncias tenha diminuído pelo desafio do trabalho remoto.

Nota-se, no resultado da pesquisa, o aumento do uso da tecnologia para a realização das fraudes. Esse fenômeno ocorre em virtude do aumento exponencial do uso da tecnologia e da digitalização dos processos no dia a dia das organizações. Isso gera um ganho de eficiência muito grande para as organizações, o que contribui exponencialmente para o seu crescimento. No entanto, se não for tratado de igual modo, pode gerar oportunidades para que profissionais mal-intencionados atuem, gerando prejuízos financeiros e reputacionais.

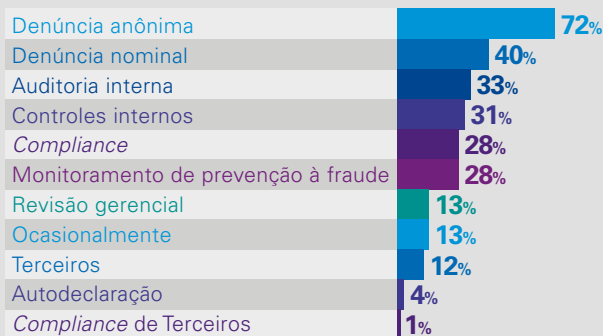
Por este motivo, é essencial que as organizações invistam em meios tecnológicos que as protejam dos casos de fraudes.

Como foram detectadas as fraudes

Aqui, nota-se a importância do estabelecimento e sinergia entre as linhas de defesa, mesmo atuando para identificação, mas com alto índice de efetividade. No entanto, a identificação de fraudes não é o objetivo primário de funções como auditoria interna e dos mecanismos de *compliance*.

Quando questionados sobre a forma de detecção das fraudes, podendo assinalar mais de uma opção, **72%** dos respondentes indicaram que as fraudes foram detectadas por meio de denúncias anônimas; **40%** de denúncias nominais; e, em terceiro lugar, **33%** por meio de atividades de auditoria interna.

Como as fraudes foram detectadas



Departamentos investigados

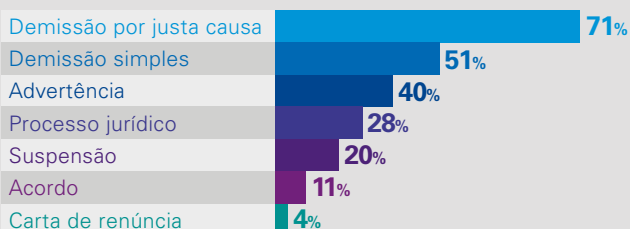
Sobre as áreas de atuação dos fraudadores, constata-se que **56%** dos respondentes indicaram que tiveram ocorrência de fraudes no departamento de operações; **48%** em compras/suprimentos; **46%** apontaram o departamento de vendas/comercial.

Das investigações qualificadas como procedentes e/ou parcialmente procedentes, constata-se que os respondentes indicaram que os fraudadores foram punidos por meio de demissão por justa causa em **71%** dos casos; já os fraudadores que receberam demissão simples foram citados em **51%** dos casos, seguidos daqueles que receberam advertência, citados em **40%** das ocorrências.

Departamento investigado



Como o fraudador é punido na sua empresa



O canal de denúncias e a realização das investigações são a parte central de qualquer programa de *compliance*. Sem um desses itens, todo o programa deixa de funcionar. Esses mecanismos, aliados a outras linhas de defesa das organizações, são os que possibilitam que medidas de prevenção, detecção e resposta aos desvios do código de ética sejam possíveis.

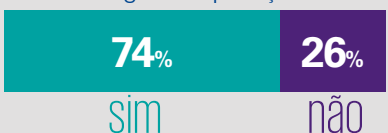
De igual modo, esses mecanismos contribuem para as melhores tomadas de decisões da alta administração com relação à aplicação de medidas corretivas e de melhoria dos processos, medição da performance de gestores e de departamentos e fortalecimento da perpetuidade da organização e do futuro dos negócios.

Como as empresas estão estruturadas

Possui canal de denúncias?

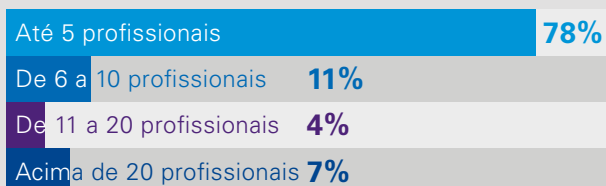


A companhia possui uma metodologia de apuração?



89% dos respondentes indicaram ter um canal para recepção das denúncias. Já **74%** deles indicaram possuir metodologia para apuração das denúncias.

Quantidade de profissionais que trabalham na apuração de fraudes



78% indicaram ter até cinco profissionais dedicados na apuração dos casos de fraudes; **11%** contam com o número de seis a 10 profissionais.

Departamento responsável por realizar as apurações



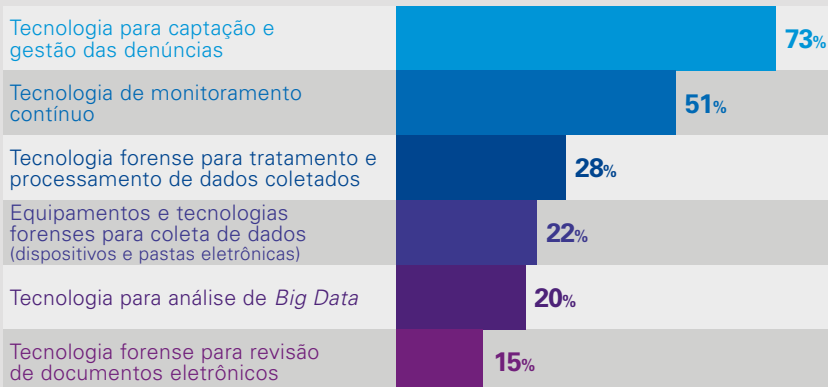
46% das empresas indicaram que a auditoria interna é o departamento responsável por realizar as apurações e **42%** indicaram o departamento de *compliance*.

Tem-se observado o crescimento da demanda por profissionais especializados na identificação e prevenção de fraudes no Brasil para compor o quadro de profissionais permanentes das empresas. Nota-se, no entanto, a carência na adoção

de ferramentas adequadas para as devidas análises, como por exemplo a coleta de dispositivos ou o processamento de dados por meio de tecnologias forenses.

Todas as empresas pesquisadas indicaram fazer uso da tecnologia na prevenção e detecção das fraudes. Das citações mais frequentes por item, destaca-se que **73%** dos respondentes indicaram o uso de tecnologia para captação e gestão das denúncias; **51%** para o monitoramento contínuo; **28%** para o tratamento e processamento dos dados coletados.

Tecnologias que as empresas utilizam na prevenção e detecção de fraudes



As plataformas relacionadas aos canais de denúncias evoluíram de forma significativa no Brasil. Elas têm sido utilizadas por um número crescente de empresas, independentemente do segmento ou porte. Tal fenômeno pode ser explicado, tanto pelas questões regulatórias relacionadas ao estabelecimento dos programas de integridade, quanto por seu baixo custo de implementação e manutenção.

A utilização de *data analytics* também teve sensível evolução nas atividades de detecção e composição de indicadores de anomalias, podendo ser atribuído a isso a ausência de aparatos tecnológicos e de profissionais experientes para conduzir esse tipo de procedimento. A solução encontrada pelas empresas tem sido a contratação de consultores externos conforme as demandas surgem. Investir em procedimentos e tecnologias de análise de dados é inevitável, tendo em vista o crescente volume de dados e transações que as empresas possuem.

De acordo com os entrevistados, os principais controles que contribuem para a prevenção, detecção e resposta da fraude são: avaliação de riscos de fraudes, canal de denúncia, código de conduta, políticas e procedimentos robustos, apoio da alta administração e *due diligence*.

Itens como *data analytics*, recompensas para denunciante de boa fé, procedimentos de auditoria externa, treinamentos e investigações foram os apontados como de menor relevância nos aspectos relacionados às medidas preventivas à fraude.

Nível de relevância dos controles adotados na prevenção, detecção e resposta às fraudes

	Média	Nível de Relevância											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avaliação de riscos de fraudes	3,72	27	19	16	21	14	6	5	6	4	1	0	1
Canal de denúncias	3,78	27	16	24	12	16	9	3	6	3	1	2	1
Código de conduta, políticas e procedimentos robustos	3,99	22	38	9	5	12	7	11	3	5	4	2	2
Monitoramento contínuo de controles	5,00	8	7	14	21	21	21	16	4	6	0	2	0
Apoio da alta administração	6,40	25	12	8	4	5	6	1	3	12	16	17	11
<i>Due Diligence</i>	6,44	1	3	14	20	11	15	16	9	7	14	9	1
Testes de controles/avaliação de riscos	6,58	1	4	10	8	17	18	17	14	16	15	0	0
Investigações	7,13	2	9	6	13	7	13	10	18	9	10	18	5
Treinamentos	7,20	2	6	16	6	6	6	8	20	17	22	9	2
<i>Data Analytics</i>	8,15	5	5	2	8	5	8	15	13	12	8	13	26
Procedimentos de auditoria externa	8,94	0	1	1	2	5	7	16	13	19	17	29	10
Recompensa para denunciante de boa fé	10,68	0	0	0	0	1	4	2	11	10	12	19	61

A top-down view of a desk with a white keyboard, a white pen, a silver padlock with a blue and green body, and a silver laptop. The background is a light blue gradient.

Como combater a fraude

Este relatório apresenta as principais constatações da pesquisa realizada pelos investigadores de diversas empresas e segmentos ao redor do Brasil. A questão a ser feita para as empresas é: como combater os fraudadores? Com base na análise dos dados, surgem quatro recomendações principais:

Faça avaliação dos riscos de fraude

Os negócios estão evoluindo rapidamente e os fraudadores estão sempre buscando maneiras de obter uma vantagem sobre o sistema. Novas regulamentações, novos mercados e novas tecnologias são oportunidades para que o fraudador burle os controles. Como as empresas esperam se atualizar? Um dos melhores mecanismos para elas se defenderem dos riscos de fraude emergentes é uma avaliação frequente de risco de fraude, realizada como parte do processo de avaliação de risco da empresa como um todo. Tais avaliações formais devem ser conduzidas anualmente e atualizadas com maior frequência, se necessário, para levar em conta as mudanças significativas dentro do ambiente legal e operacional da empresa. Um passo inicial, e sábio, seria fazer um teste de estresse do ambiente da empresa (em termos de controles baseados nas atividades e em nível de entidade), especialmente quando as empresas contratam os serviços de um grupo de profissionais de risco, operações, *compliance*, da área jurídica e demais.

Recomendações:



Realize avaliações de riscos de fraude



Monitoramento e indicadores



Conheça seus parceiros de negócios e terceiros



Fique bem atento às ameaças internas

Monitoramento e indicadores

Ações de monitoramento a partir do diagnóstico dos riscos de fraude e implementação de indicadores, que poderão ser detectivos ou preditivos, devem fazer parte da agenda e recursos dos investigadores corporativos, não somente com a finalidade de coibir as fraudes, mas para proteger o capital reputacional das empresas. Além da tecnologia, deve ser considerada aqui a composição de equipe multidisciplinar.

Conheça seus parceiros de negócios e terceiros

As empresas não devem olhar somente para dentro quando se fala de fraude. Elas devem também monitorar de perto as suas alianças de negócios e terceiros que estejam conduzindo os negócios em seu nome. As empresas estendem o seu alcance por todo mundo, e confiam cada vez mais nesses terceiros, que atuam como distribuidores, representantes de vendas e representantes locais. Conduzir uma *due diligence* relacionada a riscos na época de firmar uma aliança é uma boa prática e um elemento central dos melhores programas de *compliance*.

Ademais, as empresas devem, de tempos em tempos, garantir que os seus fornecedores estão

faturando conforme seu acordo contratual, e devem fazer uso da cláusula que garante seu direito de auditar os contratos, normalmente inclusa nos acordos comerciais. A tecnologia permitiu que as empresas conduzissem *due diligences* com uma boa relação custo-benefício, não somente desde o começo do acordo, mas também para auditar o *compliance* contínuo do fornecedor em relação ao acordo contratual.

Fique bem atento às ameaças internas

Um resultado consistentemente surpreendente na pesquisa é o número de fraudadores que são gerentes seniores e que estão na empresa por pelo menos cinco anos.

Frequentemente, escuta-se a frase: “é uma pessoa da minha total confiança”; mas muitas vezes existem sinais evidentes. Os fraudadores podem se descuidar. Caso as coisas não pareçam certas, pare e reflita cuidadosamente.

É fundamental desenvolver uma cultura forte, em que os empregados estejam cientes dos riscos da fraude e entendam como reagir a eles. Incentive e capacite seu time a utilizar os mecanismos de divulgação de informações, como o canal de denúncias. Estimule o clima de

confiança, para que os membros do corpo funcional da empresa não temam por seus empregos caso levantem uma bandeira de que algo ali está errado. Uma vez soado o alarme, tome a ação adequada para averiguar ou investigar tal atividade.

Essas medidas não irão prevenir em si a continuidade da atividade dos fraudadores; a fraude é um inimigo ardiloso e evasivo que requer uma cultura consciente dos riscos para mantê-la em desuso. Quando cada empregado e cada aliado estão atentos e realizam negócios com integridade, a fraude perde força até deixar de existir. Esse é um objetivo que vale a pena visar.

Destaca-se aqui também a importância de se estabelecer aliados de nicho para condução de apurações e investigações complexas, contando com os recursos adequados para sua execução, resguardando inclusive o sigilo e a correta preservação de dados. E como mencionado na própria pesquisa, o estabelecimento de mecanismos de governança, como canal de denúncias, avaliação dos riscos de fraude, composição de indicadores e análise de dados no contexto preventivo e detectivo são instrumentos relevantes e sinérgicos que beneficiam não só o combate à fraude e corrupção, mas também o gerenciamento de riscos nas empresas.

Conclusão

Analisando os dados da pesquisa realizada no Brasil e fazendo um paralelo sobre as diversas transformações e impactos oriundos do ambiente externo no contexto recente, reitera-se a importância de se levar em consideração as pessoas.

Mesmo quando são mencionados, com relação à tecnologia, os vieses em algoritmos, por exemplo, ou mesmo uma fraude complexa, que além dos danos financeiros pode impactar na imagem e reputação das empresas, o agente principal continua sendo uma pessoa.

Nesse sentido, entende-se que não deve ser o objetivo das empresas, na estruturação de suas funções, atividades, processos e controles, mapear quesitos como racionalização ou mesmo pressão situacional de seus colaboradores e terceiros para a realização de fraudes. No entanto, o estabelecimento de mecanismos de prevenção, detecção e resposta de forma contínua a incidentes de fraudes deve ser considerado pelas empresas como item duradouro, sendo tão importante quanto as suas atividades principais.

Fale com o nosso time

Emerson Melo

Sócio-líder de Forensic da
KPMG no Brasil e na
América do Sul
(11) 3940-4526
emersonmelo@kpmg.com.br

Alexandre Massao

Sócio de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil
(11) 3940-6379
amhabe@kpmg.com.br

Carolina Paulino

Sócia de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil
(11) 3940-4096
cpaulino@kpmg.com.br

Fernanda Flores

Sócia de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil
(11) 3940-4891
fernandaflores@kpmg.com.br

Marcelo Gomes

Sócio de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil
(11) 3940-4829
marceloagomes@kpmg.com.br

Raphael Soré

Sócio de Forensic & Litigation
da KPMG no Brasil
(11) 3940-5958
rsore@kpmg.com.br

Alessandro Gratão Marques

Sócio-diretor da prática de
Forensic & Litigation e líder do
CoETPRM da KPMG no Brasil
(11) 3940-5740
alessandrogratao@kpmg.com.br

Dino Almeida

Sócio-diretor de Forensic &
Litigation da KPMG no Brasil
(11) 3940-4545
dinoalmeida@kpmg.com.br

Thais Silva

Sócia-diretora de Forensic &
Litigation da KPMG no Brasil
(21) 2207-9237
thaisasilva@kpmg.com.br

Vinicius Carvalho

Sócio-diretor de Forensic &
Litigation da KPMG no Brasil
(11) 94177-0235
viniciuscarvalho@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



© 2021 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT211115

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Projeto gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking