



Vigilância contra fraudes no Brasil

Estruturas de combate
e tratamento a incidências

PESQUISA 2019

INSTITUIÇÕES APOIADORAS:

Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC
Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)
Associação de Examinadores Certificados de Fraudes do Brasil (ACFE Brasil)

LEVANTAMENTO: Deloitte

Vigilância contra fraudes no Brasil

Estruturas de combate
e tratamento a incidências

PESQUISA 2018

INSTITUIÇÕES APOIADORAS:

Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC
Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)
Associação de Examinadores Certificados de Fraudes do Brasil (ACFE Brasil)

LEVANTAMENTO: Deloitte



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Maturidade rumo às melhores práticas

É com satisfação que apresentamos a pesquisa "Vigilância contra fraudes no Brasil – Estruturas de combate e tratamento a incidências". Este estudo foi realizado com o apoio da Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) e da Associação de Examinadores Certificados de Fraudes do Brasil (ACFE Brasil), a partir de dados compilados pela Deloitte.

Dentro das atuais dinâmica e maturidade do mercado brasileiro, as empresas e toda a comunidade de negócios têm buscado adotar práticas mais estruturadas para gerir os aspectos relacionados a controles, compliance, governança e gestão de riscos de fraudes. O esforço que vem sendo feito nessa direção notadamente tem se traduzido na construção de um ambiente de negócios com práticas em aprimoramento, melhor governança e mais transparência nas relações.

Esse, no entanto, é um tema que exige vigilância constante e disposição para acompanhar o desenvolvimento dos aspectos regulatórios e de mercado que afetam a gestão de riscos nas organizações. Trata-se de um processo em evolução – e esta pesquisa captura um movimento de melhora, mas também identifica a necessidade de promover ajustes em instrumentos de gestão.

Compreendemos a importância e a sensibilidade desses temas para as empresas, e agradecemos a cada um dos 113 respondentes por terem compartilhado conosco suas estruturas, práticas, experiências e visões a esse respeito. Temos a convicção de que, por meio de uma abordagem franca e transparente, conseguiremos fazer com que o compliance e a governança no Brasil sigam evoluindo ainda mais.



RICARDO LEMOS
Vice-coordenador da Comissão de Gerenciamento de Riscos do IBGC



CLAUDIO PEIXOTO
Presidente da ACFE Brasil



PAULO ROBERTO GOMES
Diretor Geral do IIA Brasil



RENATO SANTOS
Sócio-diretor Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental (IPRC)



ALEX BORGES
Sócio-líder de Risk Advisory da Deloitte Brasil

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

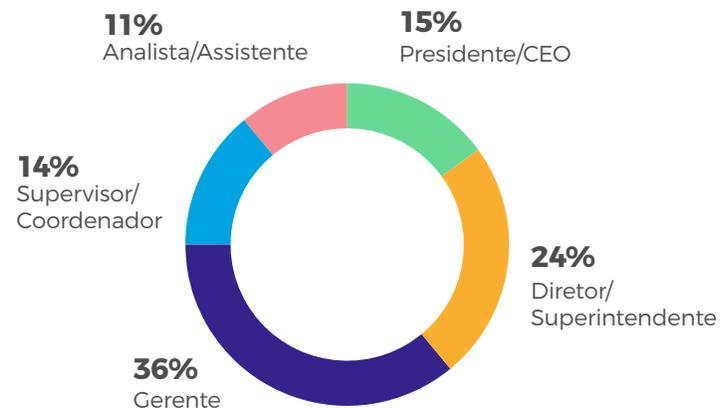
Amostra e metodologia

Esta pesquisa foi realizada por meio de questionário eletrônico entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2019. Participaram do levantamento 113 respondentes, representando organizações de diversos setores e de todas as regiões do Brasil. Cerca de 40% dos participantes pertencem ao nível de presidência ou diretoria, e 45% respondem por empresas com receita total em 2018 maior do que R\$ 1 bilhão. Essa amostra diversificada revela que a preocupação com conformidade e gestão de riscos está hoje na agenda não apenas dos profissionais de compliance, mas principalmente da alta administração das empresas de todas as indústrias.

113

respondentes

CARGO DO RESPONDENTE



REGIÃO DA SEDE DA EMPRESA



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

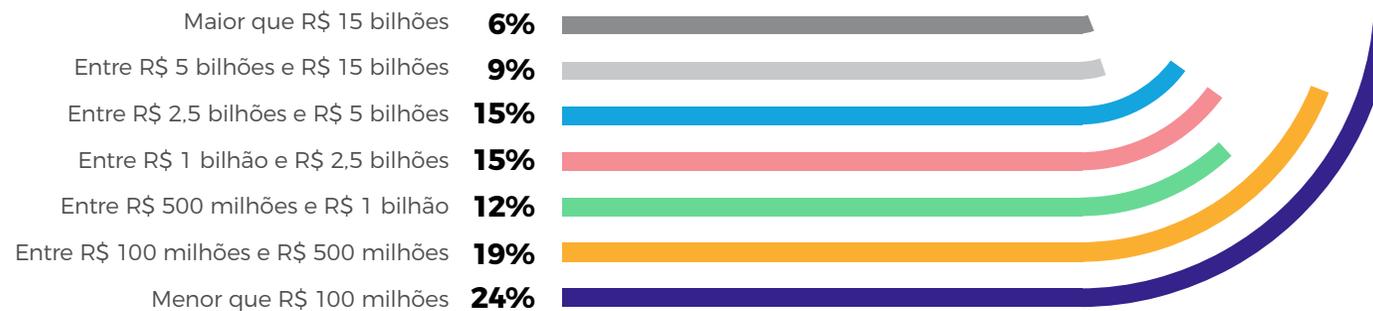
06

CONCLUSÃO

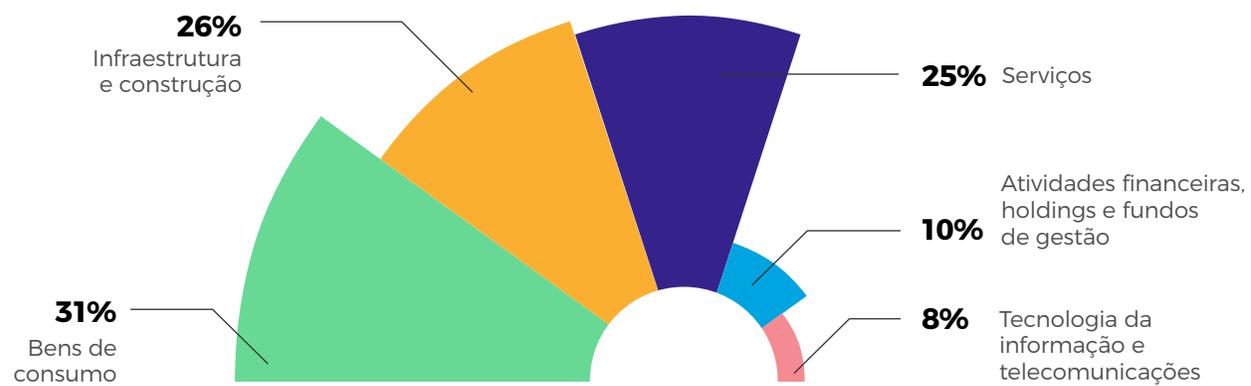
07

EXPEDIENTE

RECEITAS TOTAIS EM 2018



SETOR DE ATUAÇÃO



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Estrutura de governança e compliance

Há dois importantes fatores que podem propiciar um cenário de fraude, e que devem ser geridos com diligência pelas organizações. O primeiro é a geração de oportunidades para a ocorrência de fraudes; são exemplos a falta de sistemas de controles e a autoconfiança dos profissionais. Os segundo é a pressão por resultados, que pode fomentar um comportamento que priorize soluções de curto prazo para obtenção de rápidos resultados, em detrimento de uma visão de longo prazo.

Para endereçar esses fatores, as organizações vêm, de forma contínua, estruturada e tempestiva, estabelecendo práticas de prevenção, detecção e investigação de decorrências de fraudes no ambiente corporativo. O engajamento de mais de 70% dos respondentes a cada uma dessas práticas

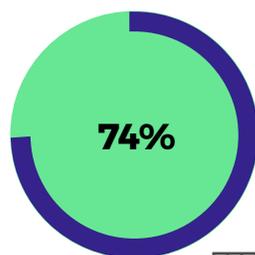
indica as empresas estão focadas em estruturar uma prática robusta e ágil de gestão de riscos e promoção da conformidade no tocante ao combate a fraudes.

Entre os mecanismos de combate à fraude adotados pelas organizações participantes da pesquisa, o monitoramento é o de menor engajamento (59%) e representa o principal desafio para essas empresas.

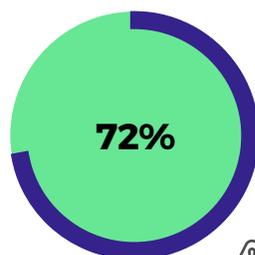
A implementação de processos de acompanhamento da evolução dos riscos relacionados à fraude e de tomada de ações de correção é fundamental para uma prática madura de compliance que tenha como foco a prevenção e detecção precoce de irregularidades e não apenas a gestão e a mitigação de quando esses riscos se materializam.

As organizações devem estabelecer um processo robusto de avaliação de riscos de fraude.

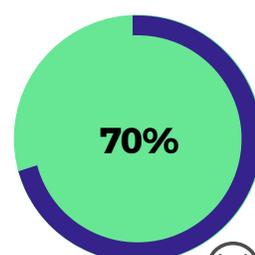
MECANISMOS DE COMBATE A FRAUDES ADOTADOS (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)



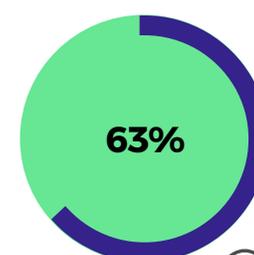
Prevenção



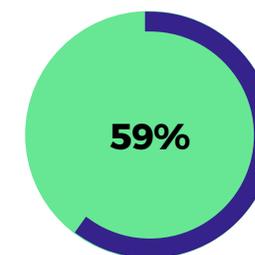
Detecção



Investigação



Correção



Monitoramento



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

CANAIS DE RELATOS

Nove em cada dez organizações entrevistadas contam com algum sistema ou ferramenta para investigação de fraudes. Na prática, estruturar uma prática de avaliação e condução de casos de irregularidades significa, para a maior parcela dos respondentes, estabelecer canais e metodologias para captar denúncias (72%). De forma mais geral, a identificação de desvios de conduta (67%) vem em segundo lugar, seguida pelo gerenciamento de risco operacional (49%).

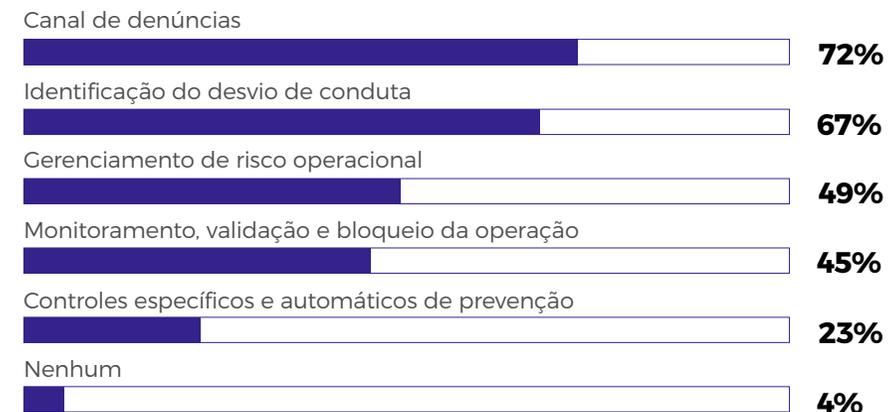
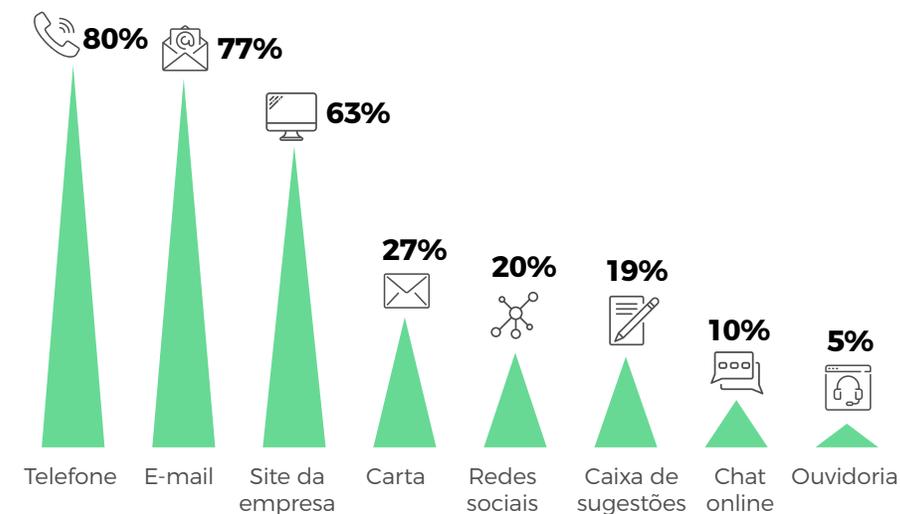
Esse resultado reforça a importância de mecanismos como o canal de denúncias (item mais assinalado entre os sistemas e ferramentas adotados para a investigação de fraudes). Há, contudo, outras práticas de monitoramento e controle que podem ser reforçadas para que a organização tenha uma abordagem mais proativa em relação aos riscos de fraude, tais como controles e monitoramento automáticos.

O telefone e o e-mail, apesar de convencionais, ainda são os canais mais utilizados para o recebimento de

90%
têm algum
sistema ou
ferramenta para
investigação de
fraudes

denúncias de fraudes, muito porque favorecem o necessário anonimato para a realização de denúncias.

Por sua abrangência e poder de conexão, as redes sociais, incluindo o WhatsApp, são um meio com forte potencial de utilização na identificação de fraudes. No entanto, cabe aqui a atenção à segurança e à privacidade de informações críticas, que devem circular dentro dessas plataformas em canais fechados, protegidos e devidamente administrados para que essa seja uma solução, e não mais um fator de risco e de exposição da organização.

SISTEMAS E FERRAMENTAS ADOTADOS PARA A INVESTIGAÇÃO DE FRAUDES (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)**CANAIS MAIS UTILIZADOS PARA RECEBER DENÚNCIAS DE FRAUDE (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)**

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

O canal de denúncias é a ferramenta que as organizações pesquisadas indicaram como a mais relevante para a comunicação de relatos de fraudes.

RELEVÂNCIA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO (EM %)

Canal de denúncias



Auditoria interna



Auditoria externa



Auditoria fiscal



ALTA MÉDIA BAIXA NÃO RESPONDERAM

A EFICÁCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA

O código de ética e conduta, um dos principais instrumentos para o fortalecimento de uma cultura de ética e transparência, figura como a ferramenta de integridade mais adotada pelas organizações pesquisadas, e também como a mais eficaz.

Essa iniciativa, combinada à ampla adoção de ferramentas como canal de denúncias, auditorias interna e externa, controles internos e treinamentos

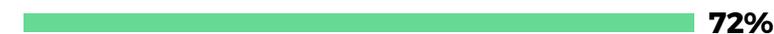
em compliance, revelam o quanto as organizações vêm estabelecendo processos robustos para a gestão dos riscos de conduta. Entretanto, entre os desafios apresentados pelos respondentes, é possível identificar que ainda há espaço para um maior engajamento em práticas as quais as organizações tenham uma posição mais ativa para promover o compliance, tais como o estabelecimento de comitês de ética e de auditoria e a realização de monitoramento contínuo e de testes de integridade.

FERRAMENTAS DE INTEGRIDADE UTILIZADAS (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

Código de ética e conduta



Canal de denúncias



Auditoria interna



Controles internos



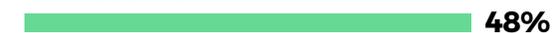
Auditoria externa



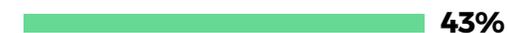
Treinamentos em compliance



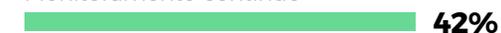
Comitê de ética



Políticas antifraude



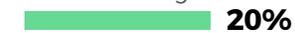
Monitoramento contínuo



Comitê de auditoria



Testes de integridade



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

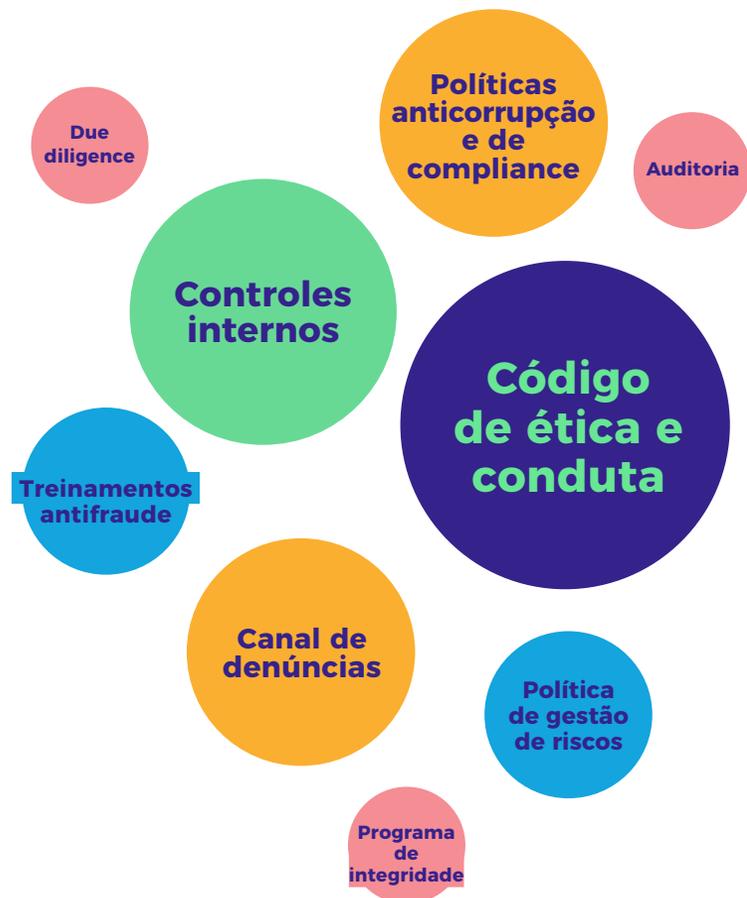
06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

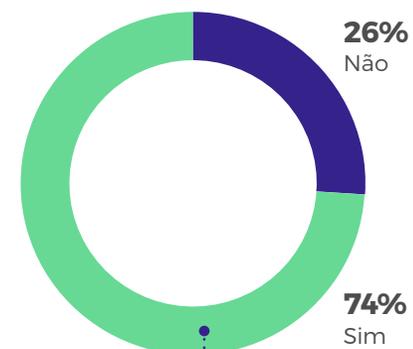
POLÍTICAS E PROCESSOS ANTIFRAUDE MAIS EFICAZES (PERGUNTA ABERTA)



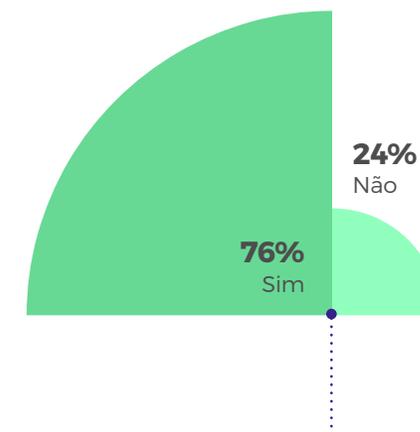
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ROBUSTA

Entre as organizações pesquisadas, cerca de três quartos contam com um conselho de administração. Em 76% dessas empresas, há membros não-acionistas na composição dos conselhos, o que é considerado uma boa prática de governança.

TÊM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



HÁ MEMBROS NÃO-ACIONISTAS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

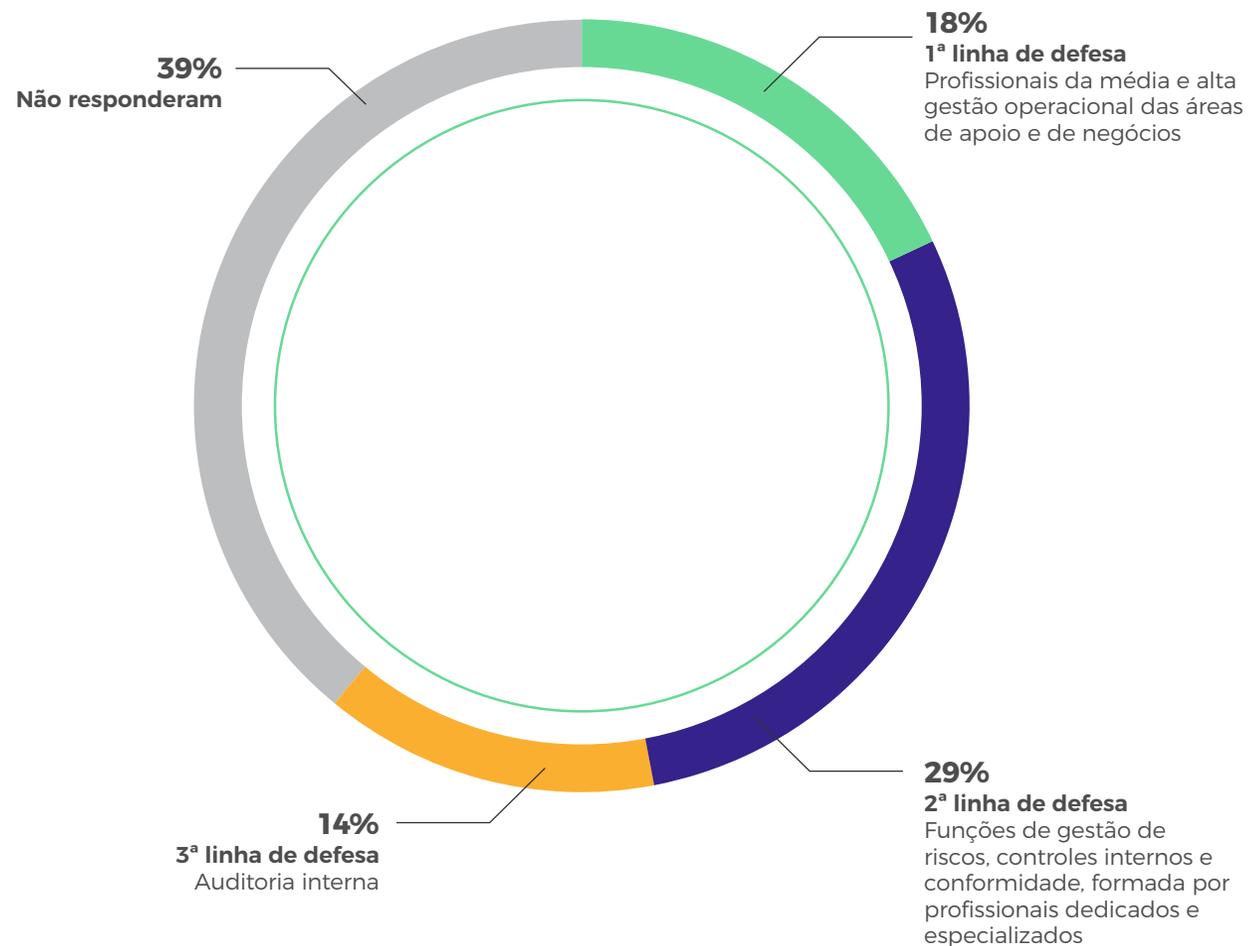
07

EXPEDIENTE

A chamada segunda linha de defesa – aquela que reúne as funções de gestão de riscos, controles internos e conformidade e é formada por profissionais dedicados e especializados nessa área – é a mais utilizada pelas empresas na identificação de fraudes. Em segundo lugar, estão os profissionais da média e alta gestão operacional das áreas de apoio e de negócio das empresas, que perfazem a primeira linha de defesa. A auditoria interna em si – a terceira linha de defesa – é responsável pela identificação de casos de fraude em 14% dos casos.

Esses números reforçam a importância de uma estratégia que combine o engajamento tanto das funções diretamente relacionadas à identificação de riscos de fraude (linhas de defesa mais avançadas) quanto das demais lideranças da organização (que estão na ponta do processo e são capazes de prontamente identificar irregularidades) em torno de processos e práticas robustas de compliance.

LINHA DE DEFESA DA IDENTIFICAÇÃO DE FRAUDE



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Tratamento de fraudes

A corrupção – irregularidade que tange o relacionamento da empresa com instituições públicas ou privadas – é o principal foco das políticas e processos definidos para o tratamento de fraude. Desde a entrada em vigor da Lei nº 12.846/2013 – a Lei Anticorrupção brasileira – houve um avanço notável entre as empresas no País no sentido de estruturar práticas de maior conformidade no relacionamento entre as organizações, o que se refletiu na preocupação das empresas em priorizar esses processos. Contudo, há espaço para que as empresas desenvolvam políticas e processos para prevenir e tratar outras formas de fraude, principalmente quanto à lavagem de dinheiro, pois esta forma pode impactar diretamente na imagem e reputação organizacional.

TÊM POLÍTICAS OU PROCESSOS DEFINIDOS PARA O TRATAMENTO DOS SEGUINTE TIPOS DE FRAUDE

Corrupção

75%

13%

12%

Apropriação indevida

69%

19%

12%

Lavagem de dinheiro

53%

33%

14%

— SIM — NÃO — NÃO RESPONDERAM

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS DE
FRAUDES

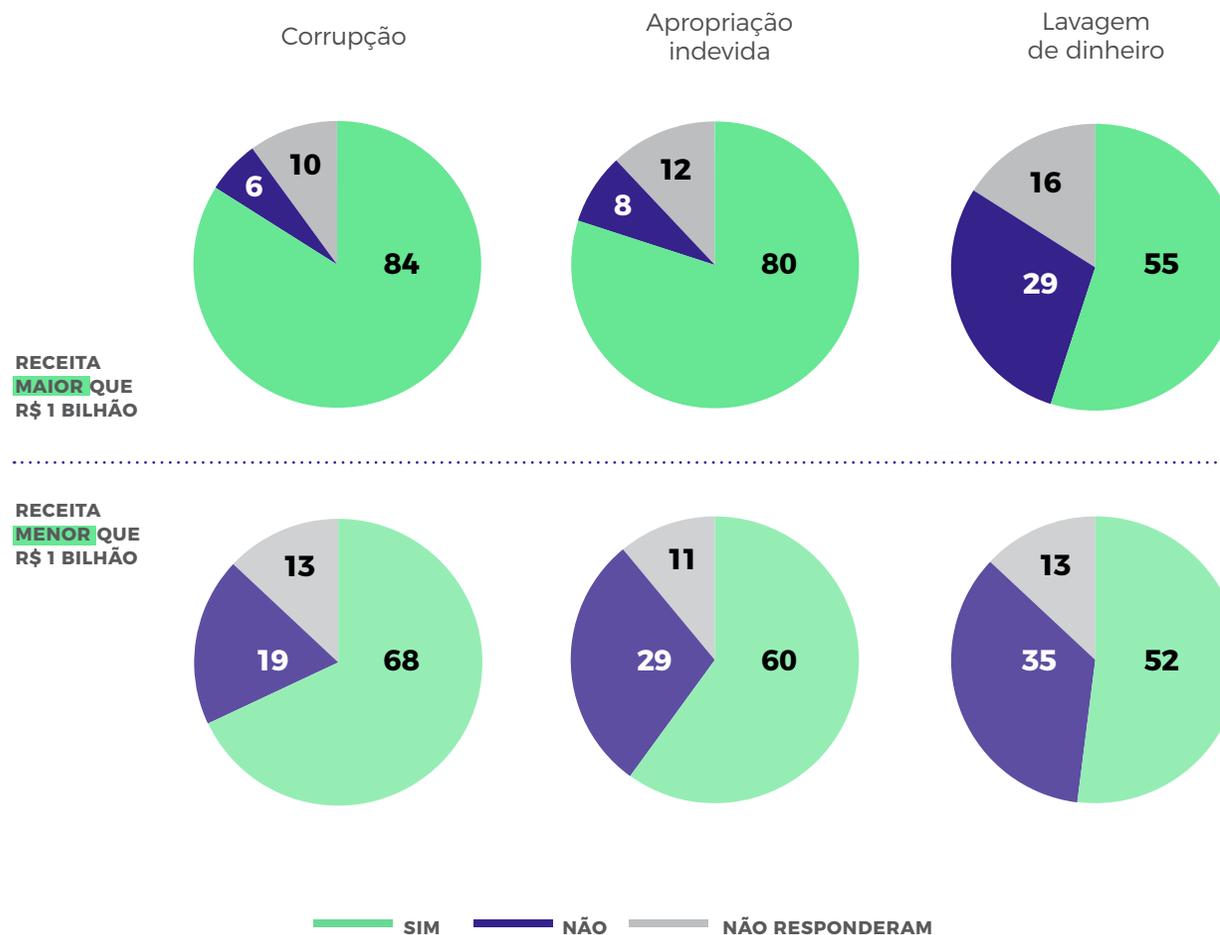
06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

TÊM POLÍTICAS OU PROCESSOS DEFINIDOS PARA O TRATAMENTO DOS SEGUINTE TIPOS DE FRAUDE (EM %)



Entre os respondentes, as organizações com faturamento maior que R\$ 1 bilhão apresentam maior aderência a políticas e processos definidos para o tratamento de fraudes, em comparação a empresas com faixas menores de receita. As grandes empresas correm mais riscos em relação à materialização de fraudes, pois administram volumes de recursos maiores e com processos mais complexos para administrar. Por outro lado, apresentam melhores condições de se estruturar para um eventual tratamento de fraude, à medida em que têm mais recursos para a contratação de especialistas internos e externos.

Em relação aos tipos de fraude para as quais definem políticas e processos de tratamento, cabe ressaltar que a apropriação indevida - infração menos complexa e mais recorrente na pequena escala do que corrupção e lavagem de dinheiro - ainda não é acompanhada por quase 30% das empresas de até R\$ 1 bilhão de faturamento, o que coloca a essas organizações a oportunidade de se estruturarem para lidar com esse tipo de ocorrência.

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

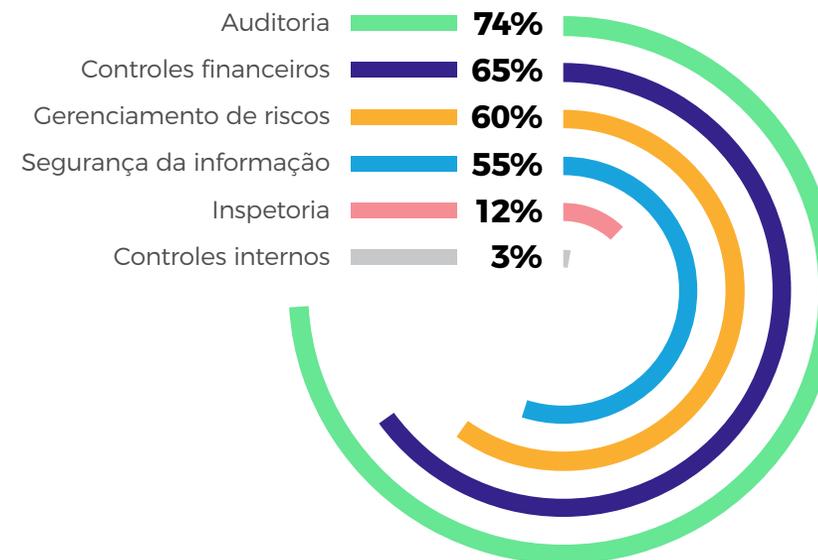
EXPEDIENTE

A auditoria é a especialidade que mais tem sido abordada no tratamento de fraudes, seguida dos controles na área financeira. Há uma compreensão de que o gerenciamento de riscos, de maneira ampla, contribui para tratar de fraudes, na medida em que este item foi apontado por três quintos dos respondentes. A segurança da informação também se coloca como um aspecto relevante nessa função para mais da metade dos respondentes, refletindo a evolução da abrangência e a preocupação crescente das organizações com os riscos cibernéticos.

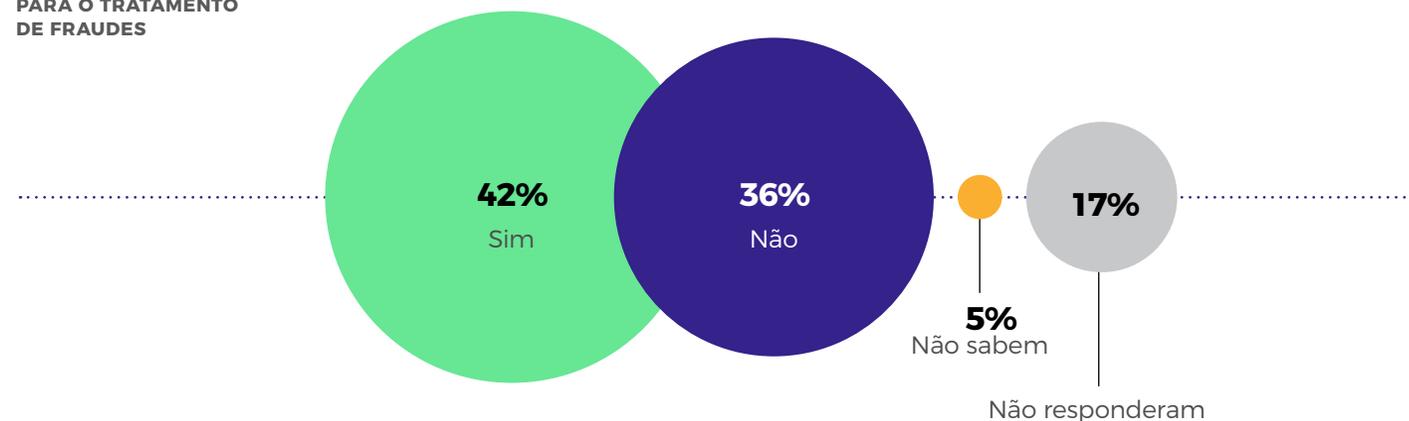
DEFINIÇÃO DE POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS

Mais de 40% dos participantes indicaram ter política de consequências, ou seja, o estabelecimento de responsabilidades, procedimentos e punições para o tratamento da fraude identificada. A definição desses procedimentos, ainda não adotada por mais de um terço da amostra, é fundamental para o fortalecimento de um ambiente no qual as regras para os casos de não atendimento de diretrizes de conduta sejam difundidas, compreendidas e colocadas em prática na organização.

ESPECIALIDADES ABORDADAS PELO TRATAMENTO DE FRAUDES (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)



TÊM POLÍTICA DE CONSEQUÊNCIAS PARA O TRATAMENTO DE FRAUDES



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

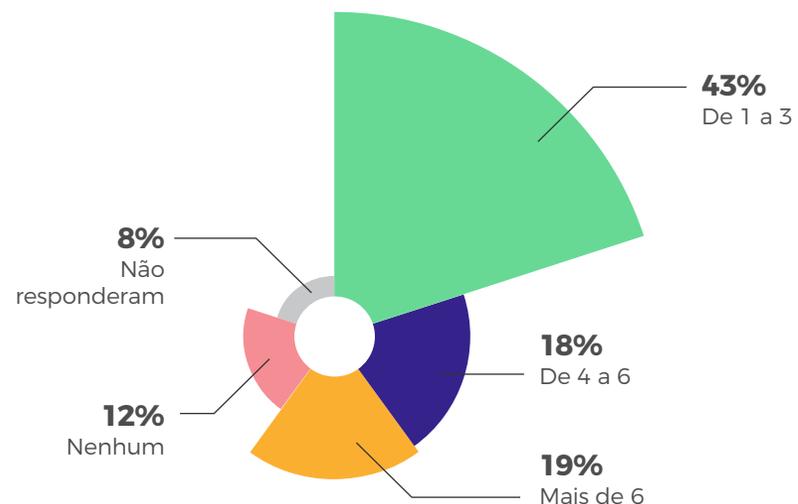
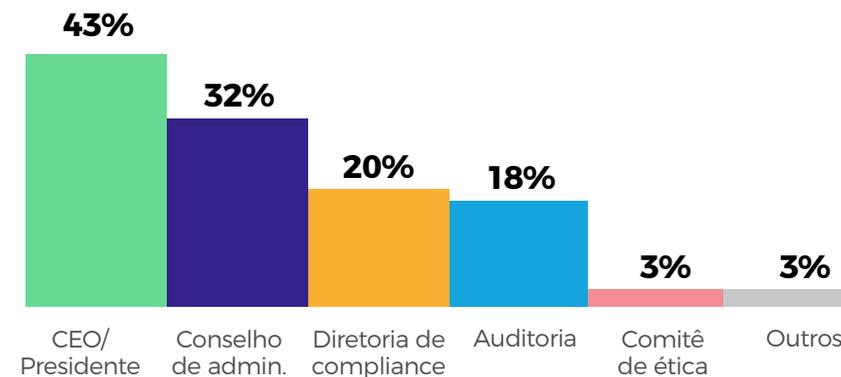
FORÇA DE TRABALHO EM COMPLIANCE

Entre as organizações pesquisadas, a maior parcela tem de um a três profissionais dedicados às funções de tratamento de fraude – desde a prevenção e investigação até a correção desses eventos.

No entanto, cerca de 12% da amostra não dedicam profissionais para a prevenção e tratamento da fraude, o que pode fazer com que a organização se torne mais vulnerável.

A área responsável pelo tratamento de fraudes se reporta, em 43% das empresas pesquisadas, ao presidente da organização. Em cerca de um terço das organizações participantes, esse reporte é feito diretamente ao conselho de administração, o que indica uma visão de que essas ocorrências devem ser conduzidas por meio de uma abordagem de governança e gestão de riscos, de forma alinhada à

estratégia da empresa. Apenas 3% da amostra reportam a áreas não correlatas ao tema, o que demonstra uma adequada preocupação com o tratamento da estrutura organizacional.

PROFISSIONAIS DEDICADOS AO TRATAMENTO DE FRAUDE**A QUEM A ÁREA DE TRATAMENTO DE FRAUDE SE REPORTA (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)**

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

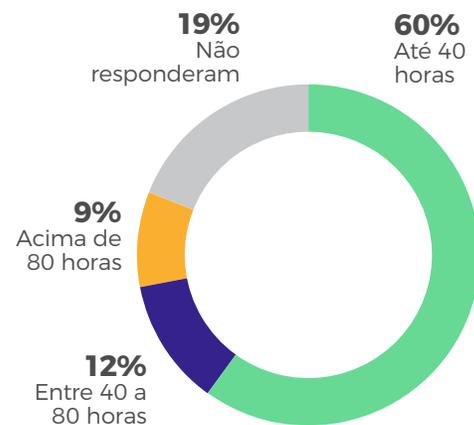
07

EXPEDIENTE

Nos últimos quatro anos, a maior parcela (60%) dos respondentes indicou ter destinado até 40 horas, em média por pessoa, para treinamentos relativos a tratamento de fraudes.

Cerca de 40% dos respondentes relataram ter contratado terceiros para complementar a sua força de trabalho no tratamento de fraudes. Entre essas empresas que passaram a contar com parceiros, a terceirização é voltada principalmente ao tratamento de irregularidades relativas às áreas comercial, contábil e fiscal.

HORAS DE TREINAMENTO PARA O TRATAMENTO DE FRAUDES NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS



CONTRATARAM TERCEIROS PARA O TRATAMENTO DE FRAUDES



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

APLICAÇÃO DAS LEIS

Um em cada quatro entrevistados foram autuados por conta de alguma lei. Essas autuações foram efetuadas principalmente pela Lei Anticorrupção brasileira, que trata da responsabilização das empresas por atos contra a administração pública. Também houve autuações em decorrência da aplicação de leis internacionais como a Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a legislação norte-

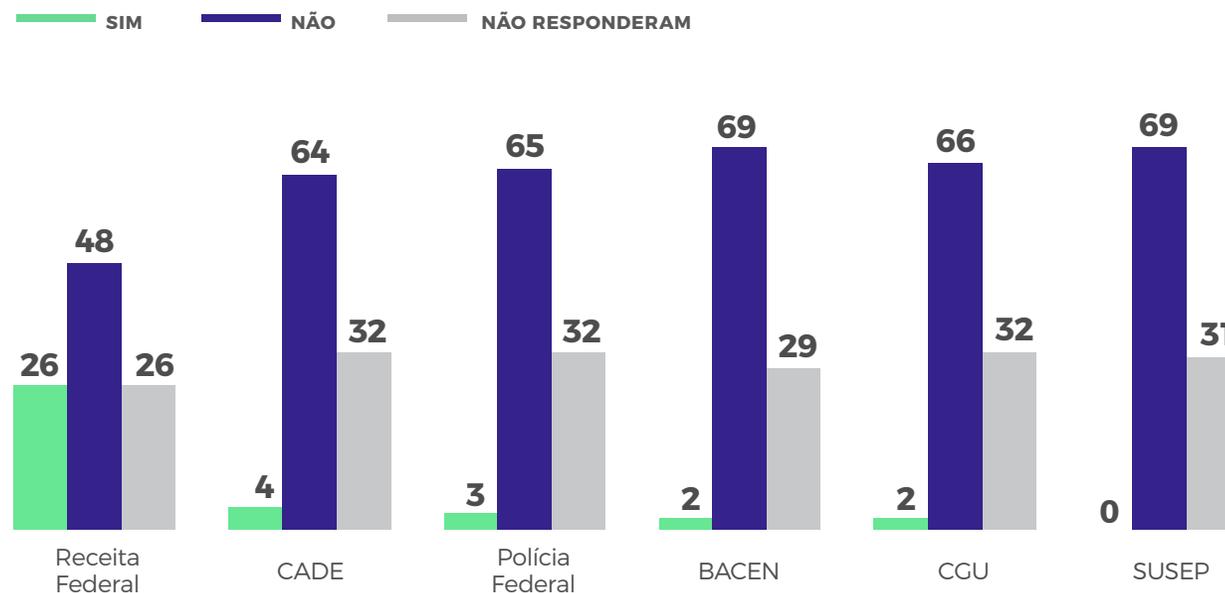
americana de combate à corrupção comercial internacional.

Por sua abrangência, a Receita Federal é o órgão regulador que mais aplicou autuações às empresas pesquisadas. A instituição está bem à frente do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), que regulamenta aspectos relacionados a concorrências e operações de fusões e aquisições no Brasil, e da Polícia Federal.

FORAM AUTUADAS POR CONTA DE ALGUMA LEI



ÓRGÃOS REGULADORES DOS QUAIS SOFRERAM AUTUAÇÕES (EM %)



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

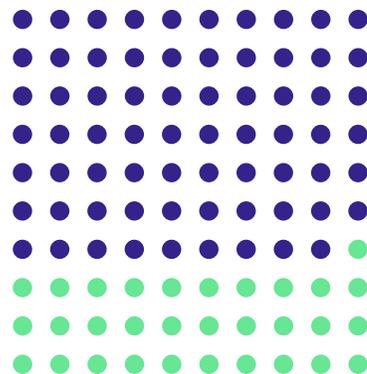
EXPEDIENTE

Ocorrências de fraudes

De acordo com as próprias organizações, 78 entre as 113 empresas pesquisadas, ou seja, 69% da amostra, enfrentaram algum incidente de fraude nos últimos quatro anos.

Entre as ocorrências de irregularidades identificadas pelas empresas participantes da pesquisa, a mais recorrente é a apropriação indevida, que representa 88% dos casos. E aproximadamente dois terços, entre as organizações que identificaram fraudes, declararam ter passado por incidentes de corrupção (seja ativa ou passiva).

69%
das empresas
identificaram
ocorrências de
fraude nos últimos
quatro anos



CASOS IDENTIFICADOS POR ESSAS ORGANIZAÇÕES

88% Apropriação
indevida



63% Corrupção de fora
para dentro



65% Corrupção de
dentro para fora

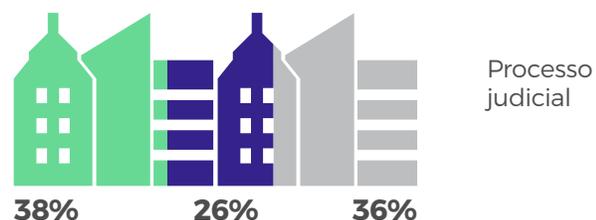
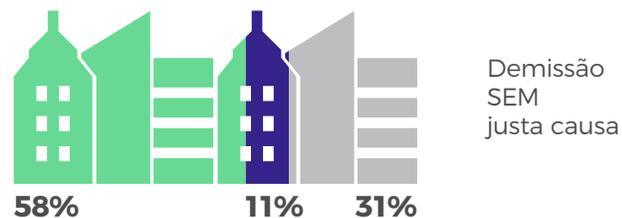


PUNIÇÕES E CONSEQUÊNCIAS

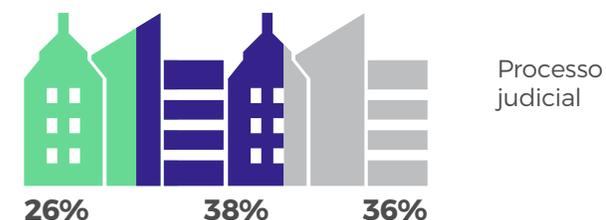
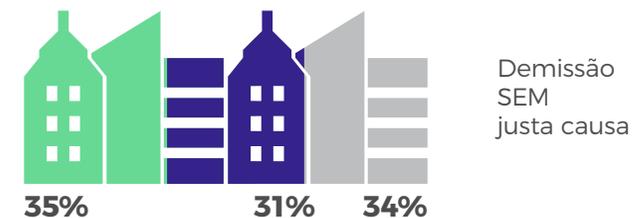
As demissões com justa causa são o tipo de punição mais frequente entre as empresas participantes da pesquisa que mencionaram terem identificado casos de apropriação indevida e corrupção ativa ou passiva.

Trinta e sete por cento dos fraudadores que ocupam posição hierárquica de nível tático foram demitidos com justa causa. O número é inferior aos 62% das punições aplicadas em nível operacional, o que pode impactar na percepção dos stakeholders em relação a práticas de impunidade.

PUNIÇÕES APLICADAS EM FRAUDES EM NÍVEL OPERACIONAL NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE)



PUNIÇÕES APLICADAS EM FRAUDES EM NÍVEL TÁTICO NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE)



— SIM — NÃO — NÃO RESPONDERAM

- 01
INTRODUÇÃO
- 02
AMOSTRA E METODOLOGIA
- 03
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE
- 04
TRATAMENTO DE FRAUDES
- 05
OCORRÊNCIAS DE FRAUDES
- 06
CONCLUSÃO
- 07
EXPEDIENTE

A revisão de processos e procedimentos é uma prática fundamental para que os riscos de uma nova ocorrência de fraude sejam minimizados. Essa foi a implicação mais conduzida pelas empresas que enfrentaram casos de fraude (apropriação indevida e corrupção ativa ou passiva). Ainda entre as organizações que identificaram irregularidades, os respondentes mencionaram terem efetuado investigações internas e advertências.

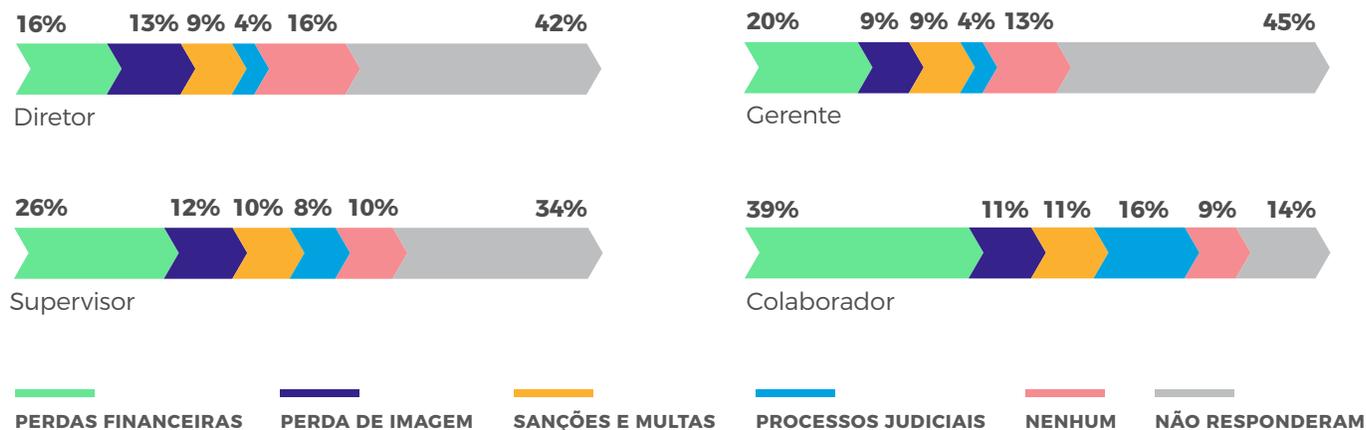
Segundo as empresas que identificaram irregularidades, as perdas financeiras são as consequências mais mencionadas para os profissionais envolvidos em casos de fraude. A maior responsabilização de cargos de colaborador com perdas financeiras pode indicar que os respondentes têm mais claras as consequências que envolvem a participação de cargos que estejam abaixo de nível hierárquico, e tenham pouco conhecimento sobre as eventuais sanções ocorridas nos cargos de hierarquia superior.

CONSEQUÊNCIAS APÓS INDÍCIO DE FRAUDE (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE; PERGUNTA ABERTA)



Vale observar que as ocorrências de fraude têm impacto em todos os níveis de cargos, desde os funcionários até os diretores, passando pelos níveis de supervisão e gerência. Em cargos de diretoria, as consequências relacionadas a impactos de imagem são percebidas mais fortemente do que nos demais cargos, o que revela a importância do papel da liderança na promoção de práticas de compliance e gestão de riscos de reputação.

CONSEQUÊNCIAS PARA PARTICIPAÇÃO EM CASOS DE FRAUDE (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE)



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

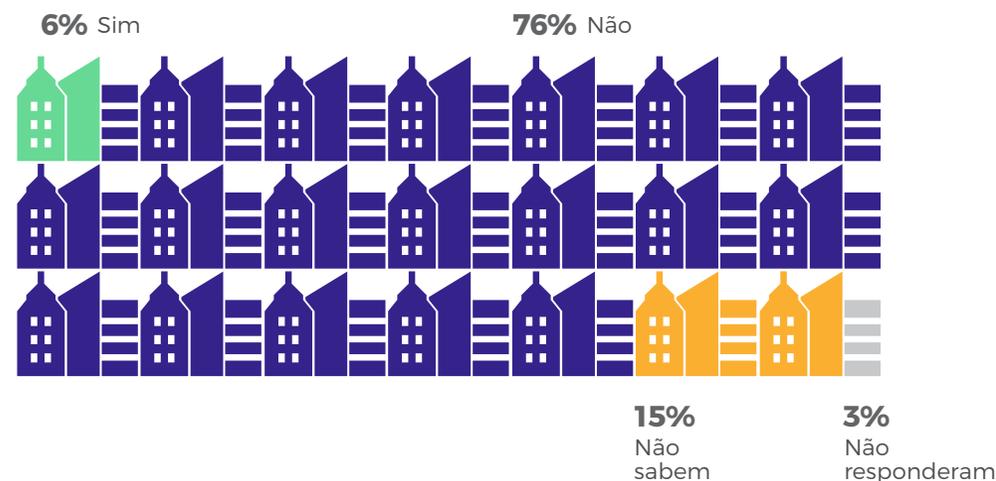
07

EXPEDIENTE

Entre as empresas que identificaram casos de apropriação indevida e corrupção ativa e passiva, apenas 6% responderam terem tido perda de valor de mercado após a ocorrência de fraude. Uma parcela maior – 15% – indicou não saber se houve perda de valor de mercado.

Nem sempre é tão claro o quanto uma fraude pode afetar o valor de mercado de uma organização. Para poder dimensionar os efeitos objetivos de uma ocorrência de irregularidade, é preciso estabelecer parâmetros e critérios que devem ser acompanhados e analisados à luz dos acontecimentos e considerando as demais variáveis de um complexo ambiente de negócios.

TIVERAM PERDA DE VALOR DE MERCADO APÓS OCORRÊNCIA DE FRAUDE (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE)

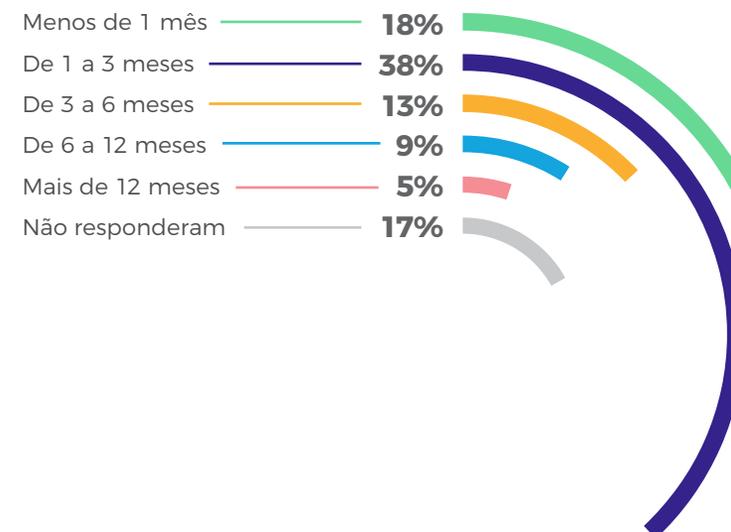


AGILIDADE NA RESOLUÇÃO

Mais da metade (56%) das empresas participantes indicou que a resolução de fraudes ocorre em até três meses. Além de dar uma resposta a casos de irregularidades, portanto, as organizações estão preocupadas em fazê-lo de forma ágil e tempestiva, com o objetivo a mitigar seus efeitos, diminuir a sua incidência e criar um ambiente de negócios que seja adequadamente monitorado.

Como mostrado anteriormente nesta pesquisa, muitos fraudadores identificados não são demitidos com justa causa. Um dos motivos para esse fato pode ser a alta velocidade no processo investigatório, não gerando elementos probatórios suficientes para adoção de medida disciplinar de demissão com justa causa.

TEMPO MÉDIO PARA A RESOLUÇÃO DE FRAUDE (ENTRE AS EMPRESAS QUE IDENTIFICARAM FRAUDE)



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

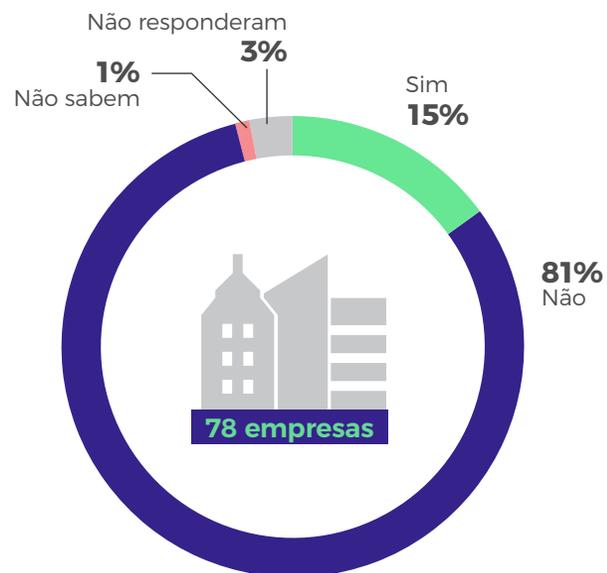
EXPOSIÇÃO NA MÍDIA

Quinze por cento das empresas que identificaram fraudes indicaram ter histórico de exposição negativa na mídia por conta de irregularidades nos últimos quatro anos. Essa é uma parcela similar aos 13% de organizações envolvidas em fraudes que foram citadas na mídia por suas ações de detecção e tratamento das ocorrências. Esse resultado indica que os respondentes estão relativamente alertas às divulgações negativas em relação à ocorrência de fraudes em suas empresas, mas que ainda têm

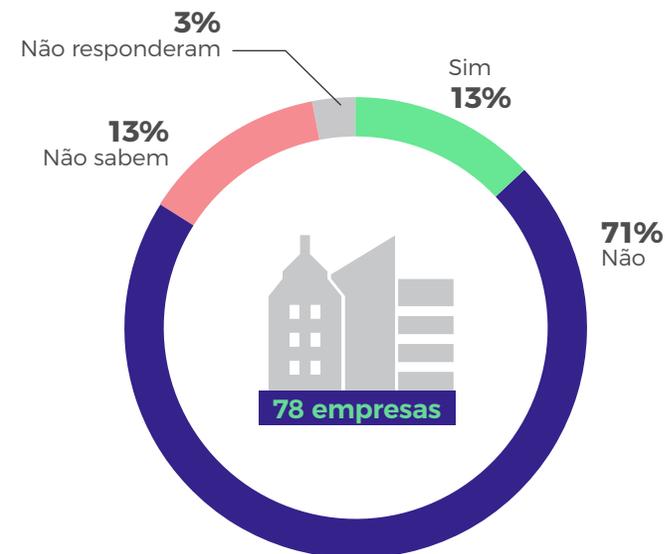
espaço para fortalecer a sua cultura de transparência para discutir, a partir de suas experiências, soluções em torno da construção de uma pauta positiva a respeito de boas práticas de governança e gestão de riscos. Em geral, os gestores zelam pelo risco de reputação que podem trazer a

perda de valor para negócio; no entanto, uma cultura de maior transparência em torno da ocorrência de fraudes é um caminho para que a organização fortaleça seus processos, sua relação com stakeholders e saia de eventuais crises mais forte e mais preparada para enfrentar os riscos.

TÊM HISTÓRICO DE **EXPOSIÇÃO NEGATIVA** NA MÍDIA POR FRAUDE NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS



TÊM HISTÓRICO DE **EXPOSIÇÃO POSITIVA** NA MÍDIA POR FRAUDE NOS ÚLTIMOS QUATRO ANOS



01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Cerca de um terço das empresas do setor de atividades financeiras, holdings e fundos de gestão que indicaram ter incidência de fraude registrou exposição negativa na mídia decorrente de casos de fraude. A exposição desse setor, a maior entre os segmentos pesquisados, é um reflexo de sua complexidade regulamentar, bem como dos desafios naturais e históricos dessas empresas em se posicionar com pautas positivas diante dos



33%

Cerca de um terço das empresas do setor de atividades financeiras, holdings e fundos de gestão registrou exposição negativa na mídia decorrente de casos de fraude



25%

Um quarto dos respondentes da indústria de infraestrutura e construção conseguiu reverter a exposição por fraude em algo positivo para a organização

formadores de opinião da imprensa. Apesar de figurarem como o segundo setor que mais tem histórico de exposição negativa na mídia em decorrência de fraude, um quarto dos respondentes da indústria de infraestrutura e construção destacou



20%

Um quinto das empresas do setor de tecnologia da informação e telecomunicações tem histórico de exposições positiva ou negativa na mídia em decorrência de fraude

ter conseguido reverter a exposição inicialmente ruim, obtendo, em um segundo momento, uma divulgação positiva. Pode-se dizer que o setor, já bastante visado, passou por um ciclo de aprendizado por conta das investigações conduzidas pela Operação Lava Jato e outras, buscando estruturar suas práticas de forma mais transparente no relacionamento com os seus públicos.

Muito em decorrência dos crescentes riscos cibernéticos, o segmento de tecnologia da informação e telecomunicações tem se tornado mais sensível a irregularidades, o que se traduz no representativo histórico de exposições na mídia em decorrência de fraude identificado dessas empresas – 20% tiveram exposições negativas por conta de irregularidades, o mesmo percentual das que responderam terem tido exposições positivas por esse motivo.

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Conclusão

Atualmente, o tema de fraude está entre os principais tópicos da agenda de governança das organizações. Conforme destacado na pesquisa, há uma busca por parte das empresas em aperfeiçoar as ferramentas de gestão de controles internos, com o objetivo de fortalecer o ambiente de negócios.

Nesse contexto, é importante que a organização estabeleça um processo de discussão sobre os riscos de fraude, que

envolva, por exemplo, etapas como sessões de brainstorming, entrevistas, identificação e avaliação dos principais cenários de riscos de fraude, melhora nos sistemas de controles e estabelecimento de um processo estruturado de respostas e gestão da consequência.

01

INTRODUÇÃO

02

AMOSTRA E
METODOLOGIA

03

ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA E
COMPLIANCE

04

TRATAMENTO
DE FRAUDES

05

OCORRÊNCIAS
DE FRAUDES

06

CONCLUSÃO

07

EXPEDIENTE

Expediente

PESQUISA “VIGILÂNCIA CONTRA FRAUDES NO BRASIL – ESTRUTURAS DE COMBATE E TRATAMENTO A INCIDÊNCIAS”

APOIO TÉCNICO

Comissão de Gerenciamento de Riscos Corporativos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)

Associação de Examinadores Certificados de Fraudes do Brasil (ACFE Brasil)

ELABORAÇÃO DA PESQUISA

Grupo de Trabalho da Comissão de Riscos do IBGC:

Alessandra Silva de Jesus Artifon

Claudio Peixoto Silva

Erico da Gama Torres

Fábio Mendes

Geert Aalbers

Ivana R. Galvao Leite

Marcos Reinaldo Bonavita

Mirian Paula Ferreira Rodrigues

Renato Almeida dos Santos

Ricardo Lemos

Vitor Fernandes

Alunos do curso de Especialização em Estratégias de Investigação de Fraudes da Trevisan Escola de Negócios:

Adriana Aparecida Santos Da Silva

Allan Gregório Rosa

Anderson Basílio da Silva

Caio Roberto Krukoscki Da Silva

Douglas Moraes de Campos

Eduardo Morimoto

Ilka Yuriko Kuroda Abe Bonilha

Patricia Alves Ligeiro

Priscilla Breanza do Nascimento Monteforte

Regina Pereira Barbosa

Renato Ubirajara Carvalho Gonçalves

Ricardo Sadayuki Hirai

Sergio da Silva Salgado

Valdemir Gurgel da Silva Matos

Vinicius Cassimiro Carvalho

Vivian Berton Bocardo

COMPILAÇÃO DOS DADOS

Deloitte

DATA DE PUBLICAÇÃO

Junho de 2019

