

**2** ponto de vista

Fraudador: o inimigo interno

**7** Desvios no processo produtivo podem ser evitados

**10** É preciso separar a emoção da razão

**13** Métodos para construção de cenários prospectivos

**17** Fraudes e a importância da auditoria interna

**20** Ferramenta estratégica na gestão de riscos

**4** LANÇAMENTO

Ensino a Distância em Gestão de Riscos de Fraude

**23** Cursos Brasileiro & Associados em setembro e outubro

**24** Amplie seus conhecimentos com a biblioteca Sicurezzaza

## Fraudador: o inimigo

# interno

***Dizem, com veemência, que os colaboradores das empresas são seu maior patrimônio, as peças estratégicas para que o negócio possa atingir os objetivos; também podemos afirmar que eles, colaboradores de qualquer nível, do estratégico ao operacional, são seus maiores problemas.***

***O tipo mais comum de inimigo interno é o fraudador, tanto o chamado oportunista, aquele que sofre pressão e sucumbe a ela, como o predador, o colaborador que já entra com a intenção de fraudar a empresa, o fraudador profissional.***



**Antonio Celso Ribeiro Brasiliano**  
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Publisher da revista Gestão de Riscos,  
diretor-presidente da Brasiliano & Associados  
abrasiliano@brasiliano.com.br*

A organização Economist Intelligence Unit, empresa coirmã do jornal The Economist, realiza pesquisas regularmente com executivos seniores sobre fraudes cometidas por pessoas de dentro das empresas. Em 2013, cerca de 70% das empresas pesquisadas tinha sofrido ao menos um caso de fraude, aumento de 61% em relação à pesquisa anterior.

A grande maioria das fraudes são consideradas pequenas, como revela por exemplo pesquisa com empregados britânicos para YouGov, em 2010, que apontou que 25% do pessoal admitiu inflar reembolsos. Outras fraudes são massivas para a corporação, como no caso da Petrobrás, onde a diretoria e fornecedores fizeram conluio de recebimento de propinas tanto para financiamento de questões políticas como para interesse próprio. O presidente da Petrobrás, em entrevista ao jornal O Estado de São Paulo de 9 de agosto, declarou que a recuperação da estatal em termos de imagem, credibilidade e ajustes de caixa é um projeto para cinco anos. Daí podemos estimar o estrago que as fraudes fizeram.

Outro exemplo ruim, internacional, aconteceu na Toshiba, com a renúncia do executivo chefe e toda a diretoria devido à contabilidade criativa nos seus lucros em torno de US\$ 1,2 bilhões. As fraudes estão crescendo, os valores morais dos colaboradores e grandes executivos sucumbindo às pressões de “atalhos” para atingir objetivos pessoais e empresariais. O que podemos fazer? Há solução para essa avalanche de “inimigos” internos?

Sim, há solução por meio da transparência das atitudes dos donos dos processos e da respectiva sensibilização para o fato de que as fraudes são uma realidade! Infelizmente, a maioria dos executivos e média gerência não

vislumbra o fator fraude e, com isso, as empresas passam a ter dois grandes problemas:

- 1- A empresa, na visão de seus gestores, não reconhece que a fraude é uma realidade e que é factível em seus diversos processos;
- 2- Quando a fraude acontece, torna-se realidade, esses mesmos gestores não sabem lidar com ela, são movidos pela emoção, pela raiva, ou tentam simplesmente negar a realidade sem fazer nada, “deixam rolar!”

A negação é um mecanismo de defesa. A negação seduz. Seduz pessoas sonhadoras. Negar uma realidade pode acalmar, ser conveniente e nos levar a um mundo que nós mesmos criamos: um mundo perfeito sem fraudes! A negação nos propicia uma existência baseada no “como se”, vivemos como se as coisas fossem do jeito que queremos e não da forma como realmente são.

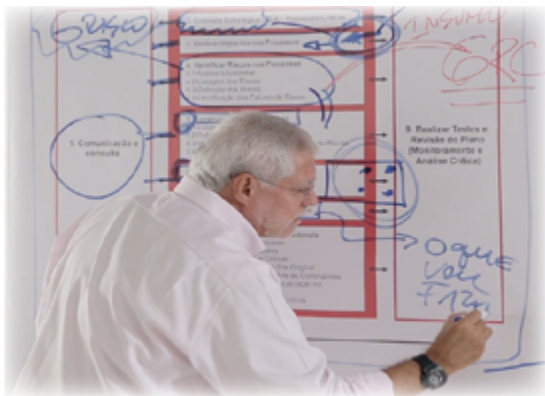
Por essa razão é que a cada dia as fraudes aumentam, pois os gestores, tanto da média como da alta direção, negam sua probabilidade de materialização. O principal esforço tem que vir dos que conhecem e gerenciam os processos. É deles o melhor e maior “input” sobre os atalhos nos controles e processos.

Se não houver essa sensibilização sobre a eterna vigilância daqueles que praticam os processos, continuaremos com as fraudes aumentando! Creio ser esta a melhor e mais efetiva solução no combate a fraudes nas corporações.

A pergunta é: praticamos essa solução? O tempo vai dizer. Boa leitura e sorte!

## Especialização em Gestão de Riscos de Fraude sem sair de casa

*Aulas gravadas em vídeo, apostilas digitais, exercícios, avaliação e certificado emitido online são algumas das características dos cursos de EAD (Ensino a Distância) da Brasiliano & Associados, cuja qualidade de conteúdo tem a marca dos já consagrados MBA em Gestão de Riscos Corporativos e MBS – Master Business Security realizados pela Brasiliano & Associados.*



Pesquisa realizada recentemente pela Brasiliano & Associados com 200 profissionais do setor de gerenciamento de riscos corporativos revelou que 84% deles têm interesse em cursos de especialização à distância, por considerá-los mais adequados à sua intensa rotina de trabalho. Dos entrevistados, 63% disseram já ter feito algum curso de EAD e mais de 90% destes se dizem plenamente satisfeitos.

Com experiência de sucesso acumulada em 27 anos de cursos presenciais para formação e capacitação profissional no setor de GR e com 10 turmas já formadas no MBS Online, com aulas ao vivo em tempo real, a Brasiliano & Associados criou o Portal do Conhecimento, com cursos de EAD para especialização e certificação à distância.

O curso de Gestão de Riscos de Fraude desenvolve e forma quadros especializados na detecção, controle e prevenção da fraude em processos. Apresenta um modelo de processo preventivo, baseado nas melhores práticas ACFE, FCPA, CGU, entre outras, utilizando o Método Brasileiro com aplicação e modelos de controle em diversos processos empresariais.

A partir do primeiro acesso, o aluno tem prazo de 15 dias para concluir o curso, período em que pode acessar livremente os seis módulos gravados em vídeo com o prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, entre 20 e 40 minutos cada, e fazer download das apresentações e exercícios. Após a inscrição, os alunos também recebem, por correio, o livro Riscos de Fraude – Um Breve Manual para Prevenir e Detectar Fraudes, de Nigel Iyer e Martin Smociuk, publicado pela Sicurezza Editora.

O curso de EAD Gestão de Riscos de Fraude está organizado em três partes:

## Ambiente Empresarial e a Fraude

*Conceitos e tipologia da fraude no Brasil e no mundo, triângulo da fraude, diamante da fraude, motivações e a mente criminoso do fraudador, tipos mais comuns de fraudes e estudos de caso.*

## Regulações e Controles

*Conceito, definição de controles, estrutura do COSO I e II, da ISO 31000, fundamentos da SOX, FCPA, lei 6826/2010 (Lei Anticorrupção) e processo da ACFE.*



### CONTEÚDO ONLINE

Módulo 1 - vídeo de 42:24

Módulo 2 - vídeo de 25:20

Módulo 3 - vídeo de 31:47

Módulo 4 - vídeo de 32:00

Módulo 5 - vídeo de 23:45

Módulo 6 - vídeo de 13:51

6 Apresentações em Power Point para download

1 Vídeo aula para acesso no Software FRA

2 Exercícios para treinamento

1 Avaliação

1 Certificado de Conclusão

## FRA (Fraud Risk Assessment) - modelo e técnicas

*Comunicação e consulta: como a auditoria/GR vai estabelecer a comunicação com os donos do processo, fase que permeia todo o processo FRA.*

*Contexto estratégico: identificação dos processos críticos – alinhamento com o plano estratégico e identificação dos fatores críticos de sucesso.*

*Identificação de riscos de fraude no processo: as origens de cada fraude com o uso de ferramentas e técnicas para a identificação dos riscos de fraude (Análise Lógica; Listagem e Definição dos Riscos de Fraude; Compreensão Histórica; Percepção Psicológica – Atores; Visão Sociológica; Identificação dos Fatores de Riscos no Fluxograma do Processo; Diagrama de Causa e Efeito; Hipóteses da Fraude - 5W 2H).*

*Análise dos riscos de fraude: entendimento do nível de risco e direcionamento do auditor para priorizar o seu tratamento através dos critérios de probabilidade e impacto.*

*Avaliação de riscos: matrizes de riscos e o indicador de nível de riscos por processo.*

*Plano de ação: ações preventivas e contingenciais tendo em vista o nível de riscos por processo e as respectivas causas, retiradas do diagrama de causa e efeito.*

*Monitoramento e análise crítica: formatação do processo de monitoramento com indicadores de riscos de fraudes.*

*Modelos de relatórios: estrutura, tipos, conteúdos e benchmarking de mercado.*

Mais informações podem ser obtidas na divisão de Treinamento da Brasileiro & Associados pelo telefone (11) 5531 6171, pelo email [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br) ou no site [www.sicurezza.com.br](http://www.sicurezza.com.br).

# ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE  
VOCÊ ESTIVER  
NA HORA  
QUE QUISER



Vídeos on line, por  
módulo, com o  
**Prof. Dr. Antonio  
Celso Ribeiro  
Brasiliano**

Exercícios práticos,  
apostilas, livros e  
certificado



**Ab&a**  
BRASILIANOS ASSOCIADOS

**Sicurezza**  
EDITORA

[www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br) - (11) 55316171

# Desvios no processo produtivo podem ser evitados

***Devido à dinâmica imposta pela grande concorrência de mercado, boa parte das empresas preocupa-se com o lucro e deixa de proteger seus ativos, ficam vulneráveis a fraudes ou desvios de material no processo fabril; a tecnologia trouxe facilidades para a implantação de sistemas que permitem às empresas se desenvolverem de forma eficaz com controles estruturados dentro da organização para evitar as perdas financeiras.***

É fundamental identificar soluções para reduzir fraudes no processo fabril e evitar o desvio de material, implementando controles e estabelecendo valores dentro da organização, com a adoção de procedimentos visando a postura ética dos funcionários e a redução do impacto financeiro dos produtos desviados. Para isso, é preciso realizar o mapeamento de processo, analisar as fragilidades, os gargalos que possam gerar o risco, os possíveis locais de ocorrência e melhorar a segurança no controle de acesso na saída e na entrada da fábrica.

É necessário considerar a inversão de valores em relação à “honestidade” dos colaboradores, as crises econômicas, as diferentes posturas dos envolvidos, a ambição de conquistar um mercado obscuro. Muitos profissionais agem para obter lucros e esquecem do caráter social e ético de suas profissões, como vemos em alguns estudos de casos nas consultorias da Brasiliano & Associados.

Fraudes corporativas são eventos traumáticos que afetam investidores, funcionários, clientes e outros públicos. As fraudes podem ter como origem tanto o público interno (gerentes, diretores, funcionários) como o externo (fornecedores, empreiteiros, representantes entre outros).

Como define a ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*), “fraude é qualquer ato ou omissão intencional projetada para enganar os outros, resultando na vítima sofrer perda ou o perpetrador adquirir ganho”. No âmbito da legislação, “é toda ação ou omissão dolosa tendente a impedir ou retardar, total ou parcialmente, a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária principal, ou excluir ou

modificar as suas características essenciais, de modo a reduzir o montante do imposto devido, ou a evitar ou deferir o seu pagamento (Lei 4.502 de 30.11.1964).

De acordo com a norma NBC T11 – IT03 – Fraude e Erro, a fraude pode ser caracterizada por:

- *manipulação, falsificação ou alteração de registos ou documentos, de modo a modificar os registos de ativos, de passivos e de resultados;*
- *apropriação indébita de ativos;*
- *supressão ou omissão de transações nos registos contábeis;*
- *registro de transações sem comprovação.*

Para evitar a fraude, a organização precisa ter seus processos claramente definidos, bem estruturados e conectados entre os departamentos para atender as necessidades do cliente. O mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial que auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes e os fracos, aqueles que precisam ser melhorados. É possível enxergar complexidades na operação, reduzir custos, detectar gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentações etc.

Os controles internos antecipam e previnem ocorrências, evitando situações que possam trazer danos à empresa. Eles propiciam razoável margem de garantia para que os objetivos e metas sejam atingidos de maneira eficaz com a necessária

## HIPÓTESES DE FRAUDES

### FATORES PESSOAIS

DESEJO DE STATUS SOCIAL SUPERIOR À RENDA

OBSESSÃO POR GANHOS PESSOAIS

DÍVIDAS MAL ADMINISTRADAS

PROXIMIDADE COM CLIENTES E FORNECEDORES

ABUSO DE PODER E DE RESPONSABILIDADES

DESRESPEITO ÀS NORMAS E SISTEMAS

PRESSÕES EMOCIONAIS EXTERNAS

### FATORES ESTRUTURAIS

FALTA DE CONSCIÊNCIA DA ALTA GESTÃO

CONTROLES INTERNOS AUSENTES OU INEFICAZES

FALTA DE PROCEDIMENTOS OU INSTRUÇÕES DE TRABALHO

FALHA NO GERENCIAMENTO DAS AÇÕES DOS PROCESSOS

VULNERABILIDADES E RISCOS DOS PROCESSOS

FACILIDADE DE DESVIOS DE MATERIAL

economicidade. Podemos dizer que a relação custo/benefício está na minimização constante da probabilidade de falhas e desvios nos processos.

A eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência e a integridade do pessoal. Qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários também são requisitos importantes. O controle interno auxilia as empresas no gerenciamento das atividades, ajudando a assegurar todos os bens e ativos, assim como torna o ambiente de trabalho mais aperfeiçoado e com procedimentos para que os colaboradores possam seguir as melhores práticas.

A auditoria é uma importante atividade de avaliação dentro da organização, incumbida de examinar, avaliar e monitorar a adequação dos controles internos. A auditoria interna funciona como órgão superior e de apoio aos gestores da organização, para garantir que as rotinas e trabalhos sejam executados de acordo com os procedimentos e normas. As fraudes podem ocorrer em diversos setores das empresas.

## estoques e compras são áreas visadas

Os resultados positivos de uma empresa estão relacionados à gestão eficiente de estoque com ações que permitem ao administrador analisar se estão sendo bem utilizados, bem localizados,



bem manuseados e controlados.

Estoques excessivos podem significar gastos desnecessários, custos que não retornam benefício algum. Por outro lado, custos gerados por falta de estoque trazem consequências econômicas sérias para a empresa, com impacto externo e interno como atrasos de pedidos, perdas de vendas, interferência na reputação e nas futuras vendas, perdas de produção, reprogramações e descumprimento de prazos.

As fraudes mais comuns nos estoques são superfaturamento, adulteração de qualidade, considerações de bens como se fossem novos, notas fiscais com valores certos para quantidades erradas, subtração de mercadoria com valores adulterados, compras com valores acima do mercado, alteração na entrada da nota no sistema, baixa de mercadoria sem defeito como obsoleta, venda abaixo do valor para beneficiar terceiros, adulteração de balança, furto e desvio de produtos.

Ausência de concorrência na compra de materiais com valores desvantajosos, trabalho em regime de horas extras sem planejamento e aprovação prévia, permitindo o pagamento de horas desnecessárias e compras de materiais sem o aval da produção estão entre os desvios mais comuns no departamento de compras e outros.

## a importância do sistema de CFTV

A inexistência ou ineficiência do sistema de CFTV favorece as práticas ilícitas como furtos, roubos, depredação, vandalismo, invasão, entre outras, em virtude de o autor do delito saber que dificilmente será identificado. Quando as práticas de delitos

começam a ser corriqueiras em uma localidade, a tendência de crescentes ocorrências bem como seus agravamentos é implícita na teoria do crime.

Outro fator positivo ao sistema é o controle de acesso de pessoas, mercadorias e veículos, permitindo maior fiscalização dos procedimentos de segurança praticados por todas as pessoas que transitam na área monitorada.

As atividades envolvidas no gerenciamento de riscos corporativos devem contribuir para a perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos. A alta administração deve assegurar-se de que serão identificados preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – os principais riscos aos quais a organização está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.



**Carlos Eduardo Perrella**

*Engenheiro de produção, consultor da  
Brasiliano & Associados*

[carlosperrella@brasiliano.com.br](mailto:carlosperrella@brasiliano.com.br)

# emoções X razão

**Uma das frases mais conhecidas em todo o mundo – “ama a teu próximo como a ti mesmo” – apesar de repetida constantemente continua a gerar nas pessoas uma interpretação errônea sobre o seu verdadeiro significado.**

**“Não tenho necessariamente que gostar dos meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho de equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Essa é a força de qualquer organização”. (Vince Lombardi)**

A verdadeira essência da mensagem contida nessa frase não é do foro emocional, mas sim do racional. O amor é incorpóreo, é intangível, é silencioso, por isso precisa de gestos para se exteriorizar. Não existe outra maneira de se demonstrar amor a quem quer que seja senão por via do comportamento.

A incompreensão que assola e absorve as pessoas vem afetando de maneira brutal suas relações nos ambientes de trabalho, criando barreiras ou elementos bloqueadores ao seu desempenho e conseqüentemente ao seu crescimento, impactando, como é óbvio, negativamente nos resultados organizacionais. O grande desafio das pessoas e principalmente dos líderes é separar a emoção da razão, independentemente dos afetos ou desafetos que eventualmente poderão existir, para termos um comportamento correto como gostaríamos que tivessem conosco. É essa a verdadeira essência da expressão “ama a teu próximo como a ti mesmo”.

Não se pede que as pessoas andem apaixonadas umas pelas outras nas organizações, mas que sejam corretas umas com as outras, independentemente do que sentem. O amor de que se fala é do plano comportamental: lealdade, respeito, sacrifício, altruísmo, honestidade, compromisso, abnegação, perdão, paciência etc. Se nos comportarmos assim com as pessoas, o mesmo comportamento se refletirá para com a empresa, porque as pessoas são as organizações e vice-versa.

Paciência é um componente importante da inteligência emocional. Se observarmos com atenção, chegaremos à conclusão de que mais de 90% dos conflitos organizacionais resultam de descontrole emocional. Em geral, as pessoas querem impor a sua vontade, na maior parte das vezes não escutam a outra parte e

mais grave ainda é quando a origem do desentendimento transcende as paredes das organizações.

A saúde psicológica das empresas, mais do que qualquer ferramenta organizacional, depende de ações de liderança capazes de gerar o tipo de ressonância emocional que permite o crescimento das pessoas internamente. As organizações deveriam, no processo de recrutamento por exemplo, focar em candidatos cujo perfil mostrasse competências de inteligência emocional alinhadas à cultura organizacional para ocupar cargos de liderança. O mesmo cuidado deveria ser observado também para as promoções. As organizações de grande porte com universidades corporativas poderiam introduzir o ensino contínuo de tais competências para que fossem mais facilmente absorvidas internamente, propiciando o seu crescimento e o de seus empregados, por trabalharem em conjunto.

## atitudes em vez de sentimentos

Temos todos a consciência de que não é fácil, é preciso muita maturidade organizacional e uma grande predisposição individual à tolerância e ao perdão nas situações mais complexas. Agir corretamente reiteradas vezes nas situações mais improváveis desperta nas outras pessoas emoções fortes e suscetíveis de serem adotadas por elas. Afinal de contas, a liderança baseia-se nas emoções, mas antes vem o comportamento que é visível. Há sempre alguma probabilidade de contagiarmos alguém pelo nosso comportamento. O improvável é contagiarmos pelo nosso sentimento. Imagine que você admira um colega pelas suas qualidades pessoais ou profissionais, seja ele seu superior hierárquico ou subalterno, mas trata-o sempre com maus modos. Você conseguirá convencê-lo do sentimento ou admiração que nutre por

ele? Inversamente, mesmo não tendo qualquer afeição por essa pessoa, basta tratá-la com respeito e dignidade que você conseguirá convencê-la de seus sentimentos positivos em relação a ela.

O importante é, por meio do nosso comportamento, demonstrarmos aos nossos colegas, e através deles à organização, que confiamos neles e, portanto, na organização. Assim, mostramos que também somos confiáveis, que a organização pode confiar em nós e que estamos dispostos a fazer sacrifícios por ela. Nessa interação e intercâmbio de recursos, se o sentimento de reciprocidade diminuir ou desaparecer certamente haverá influências negativas diretas nos resultados organizacionais.

O nosso maior propósito enquanto prestadores de serviço é contribuir para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, pois só assim garantiremos a manutenção ou a continuidade do nosso trabalho. Por isso, amemo-nos uns aos outros que a organização agradece.

### Higino João Africano Batalha

*Superintendente de segurança empresarial da Sonangol (Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola); bacharel em direito, administrador de empresas, MBA em Gestão de Riscos Corporativos pela B&A e em Gestão de RH pela BBS*

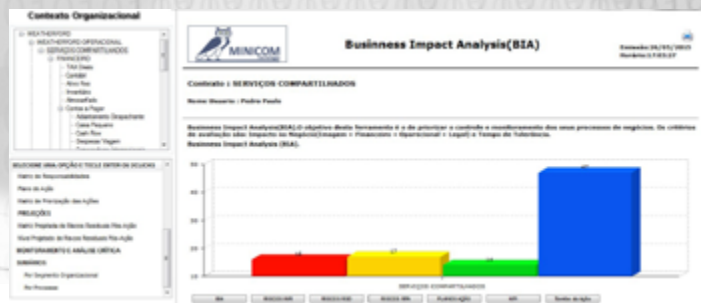


# Inteligência em riscos corporativos

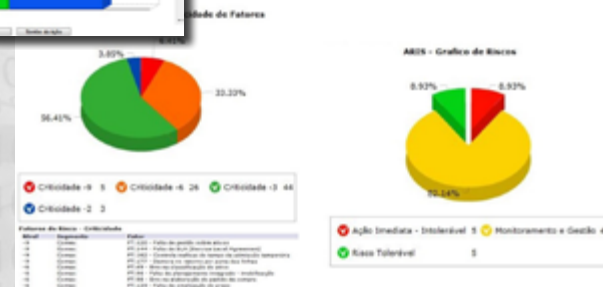
SOFTWARE **GRC** **BM**

*As disciplinas de risco integradas para interpretação de informações*

DASHBOARD EXECUTIVO  
COM RELATÓRIOS  
INSTANTÂNEOS PARA  
ANÁLISES ESTRATÉGICAS



CUSTOMIZAÇÃO  
PARA CADA  
PERFIL DE NEGÓCIO



**TODAS AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS**  
COM BASE NA ISO 31000 E COSO I E II - FRAMEWORK DO MÉTODO BRASILENO

# Métodos para construção de cenários prospectivos

***O futuro, objeto de curiosidade desde o início da humanidade, é totalmente incerto, incerteza que amedronta algumas empresas e serve como combustível para outras na busca de ações adequadas diante de qualquer situação. Traçar estratégias considerando eventos futuros não é uma atividade fácil e se torna ainda mais difícil em um período de mudanças e crises mundiais.***

A técnica conhecida como cenários prospectivos serve para diminuir essas incertezas e é uma ferramenta de vantagem competitiva. A palavra prospectiva tem origem latina e o verbo prospectar significa olhar para longe, ou de longe, e foi utilizada pela primeira vez na obra do filósofo francês Gaston Berger, em 1957. Já a palavra cenários foi introduzida na prospectiva em 1967, com a publicação de “*The Year 2000*” do americano Herman Kahn.

A cada novo evento, sejam catástrofes naturais ou crises econômicas mundiais, as empresas veem a crescente necessidade de olhar não apenas para o presente, mas para o futuro no que diz respeito a ela própria, aos concorrentes, aos clientes, aos fornecedores, aos colaboradores, aos acionistas e ao ambiente no qual ela está inserida. A criação de cenários contribui para a aprendizagem organizacional, pois é um processo flexível e instigante capaz de desafiar modelos mentais e estimular uma equipe a agregar valores competitivos à organização.

A utilização de cenários prospectivos pelas organizações auxilia na elaboração da estratégica, bem como no desenvolvimento da criatividade da força de trabalho envolvida, além de unificar a linguagem da empresa em seus diversos setores. Deve-se ter em mente que a elaboração de cenários é uma ferramenta de gestão para auxiliar a tomada de decisões e deve ser considerada no planejamento estratégico, sob pena de todo o trabalho dispensado para a criação dos cenários ser inútil.

Segundo os autores mais conceituados sobre o tema, para ser digno de credibilidade e utilidade um cenário deve respeitar

cinco condições: ser pertinente, coerente, provável, importante e transparente. Não há consenso entre os autores sobre as diversas abordagens para a construção de cenários e existe, na realidade, o desdobramento por parte de alguns deles das abordagens apresentadas por outros. As mais conhecidas são:

*Explorar situações ou suposições consideradas como possíveis em diversas perspectivas, começando por tendências do passado e do presente e levando para futuros prováveis;*

*Normativa, que também leva em consideração o contexto histórico, a expressão de futuro baseada na vontade de uma coletividade que delinea o que se espera alcançar dentro de um determinado horizonte;*

*Preditiva, que tenta prever o futuro e está relacionada aos conceitos de probabilidade e de possibilidade;*

*Dos impactos tendenciais, que captura as tendências, extrapola-as e verifica os efeitos de eventos relevantes;*

*Dos impactos cruzados, que se concentra no estudo como cada evento pode influenciar o outro.*

São diversas as ferramentas e técnicas utilizadas na fase de elaboração de cenários prospectivos, que podem ter natureza qualitativa ou quantitativa e são divididas assim:

*Técnicas de ajuda à criatividade: brainstorming; workshop; análise SWOT; análise morfológica; cinética; grupo nominal; questionários e entrevistas; utopia.*

*Técnicas de Avaliação: método Delphi; impactos cruzados; extrapolação de tendências; modelos de simulação.*

*Técnicas de análises multicritérios: dos concursos; árvore de relevância.*

Os métodos tradicionais para a construção dos cenários

prospectivos mais conhecidos e utilizados são os propostos pelos autores Schwartz, Godet e Borousch & Thomas, conforme segue:

## Lógica Intuitiva (Schwartz)

Foi desenvolvida para obter a participação efetiva e comprometida da direção da empresa. Nela, os gestores devem acreditar que qualquer cenário pode acontecer e devem se preparar para agir diante de qualquer um deles, inclusive os eventos mais improváveis, desde que suas consequências sejam significativas. É composta por oito fases:

1. identificação da questão principal;
2. identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave);
3. identificação das forças motrizes (macro ambiente);
4. hierarquização (classificação) dos fatores-chave e forças motrizes, por importância e incerteza;
5. seleção de lógicas dos cenários;
6. descrição dos cenários;
7. análise das implicações e opções;
8. seleção dos principais indicadores e sinalizadores.

Após identificada a questão principal para a qual se busca uma resposta e as principais forças nas quais a empresa está envolvida, é necessário pesquisar as grandes tendências e suas quebras para se compreender o impacto das forças motrizes. O processo para a construção dos cenários propriamente ditos começa a partir da quarta etapa, onde serão atribuídas notas para se identificar dois ou três fatores de maior incerteza e importân-

cia. Daí deve-se construir uma matriz com as incertezas críticas identificadas, depois os cenários devem ser narrados e cada fator identificado nas primeiras fases deve receber alguma atenção em cada cenário. Nas últimas fases, devem ser identificadas as implicações de cada cenário para a empresa, com a criação de indicadores para monitorar e avaliar o comportamento dos cenários ao longo do tempo.

## **Análise Prospectiva – Impactos Cruzados (Michael Godet)**

Para Godet, o processo tem seis etapas:

- 1. delimitação do sistema e do ambiente;*
- 2. análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva da situação atual;*
- 3. seleção dos condicionantes de futuro;*
- 4. geração de cenários alternativos;*
- 5. testes de consistência, ajuste e disseminação;*
- 6. opções estratégicas e planos sobre monitoração.*

Também é necessário identificar o problema principal a ser resolvido e partir para o conhecimento. Antes da análise do micro e do macro ambiente, é necessário um diagnóstico completo da organização para a partir daí começar a criação dos cenários por meio do método Delphi. Com os cenários criados, se parte para a identificação das oportunidades estratégicas compatíveis com os cenários mais prováveis e por último se implementa um plano de ação e o acompanhamento da organização.

## **Impactos Tendenciais (Borousch & Thomas)**

Esse método é baseado na projeção independente de variáveis-chave que são depois ajustadas pelo impacto da ocorrência de certos eventos. É dividido em três estágios que são subdivididos em etapas:

- 1. Preparação: definição do foco; identificação das forças motrizes*
- 2. Desenvolvimento: construção do conjunto de cenários; escolha dos cenários alternativos a serem detalhados; preparação de projeções para cada cenário.*
- 3. Apresentação e utilização: documentação; implicações de cada cenário.*

Após a limitação dos problemas vem a identificação dos eventos que influenciam o resultado dos acontecimentos e se parte para a criação dos cenários com a construção de conjuntos. Dá-se, então, a escolha dos cenários que proporcionem as maiores oportunidades para a empresa, que serão detalhados. Daí são listadas as tendências e eventos necessários para a ocorrência de cada cenário e são elaborados também os gráficos e narrativas, descrevendo cada um, para possibilitar a efetiva utilização dos mesmos e, por fim, os resultados de cada cenário são contrastados.

Nota-se que todos métodos iniciam com a definição da questão principal para a tomada de decisão estratégica, assim como todos se igualam no final com a análise das implicações dos cenários nas opções estratégicas e com sua descrição em forma de narrativa, o que facilita a real utilização pela organização.



Você sabe o  
**tamanho** de  
**seus** **riscos?**



# Fraudes e a importância da auditoria interna

***Com mudanças em ritmo acelerado, as organizações têm de observar continuamente o seu meio envolvente, analisar a evolução dos mercados, identificar ameaças e oportunidades, diagnosticar sua situação interna, os seus pontos fortes e os fracos, definir os objetivos estratégicos, suas políticas globais e analisar sistematicamente os resultados que obtém.***

Para conseguirem posição competitiva, vantajosa e sustentada, serem rentáveis ou até mesmo para sobreviverem, as organizações precisam ser geridas com eficácia para que os objetivos propostos sejam alcançados. Para isso, a auditoria interna desempenha um papel importante, pois ela deve se preocupar, também, com a melhor rentabilização dos recursos disponíveis, servindo as organizações na sua globalidade e não apenas os seus gestores.

A auditoria é controle, o que em contabilidade significa exatidão, segurança, abstenção de erro. Sua repercussão no mundo dos negócios é tão poderosa e imensa que bastaria citar, em seu campo, a anulação de fraudes, evidenciando-as e corrigindo-as. Sua importância também se mostra ao vermos os verdadeiros administradores exigirem que a sua contabilidade seja auditada e que os seus balanços sejam sempre visados ou certificados.

O CFC (Conselho Federal de Contabilidade), por meio da resolução nº 820/97, define controle interno como: "...o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, na promoção da confiabilidade, na tempestividade dos seus registros, nas demonstrações contábeis e da sua eficácia".

A Norma Brasileira de Contabilidade (Interpretação Técnica NBC T11 - IT03 - Fraude e Erro) esclarece que a primeira responsabilidade na prevenção e identificação de fraudes e erros é da administração da organização, mediante a manutenção de ade-

quadros sistemas de controles internos que, entretanto, não eliminam a possibilidade ou o risco de sua ocorrência.

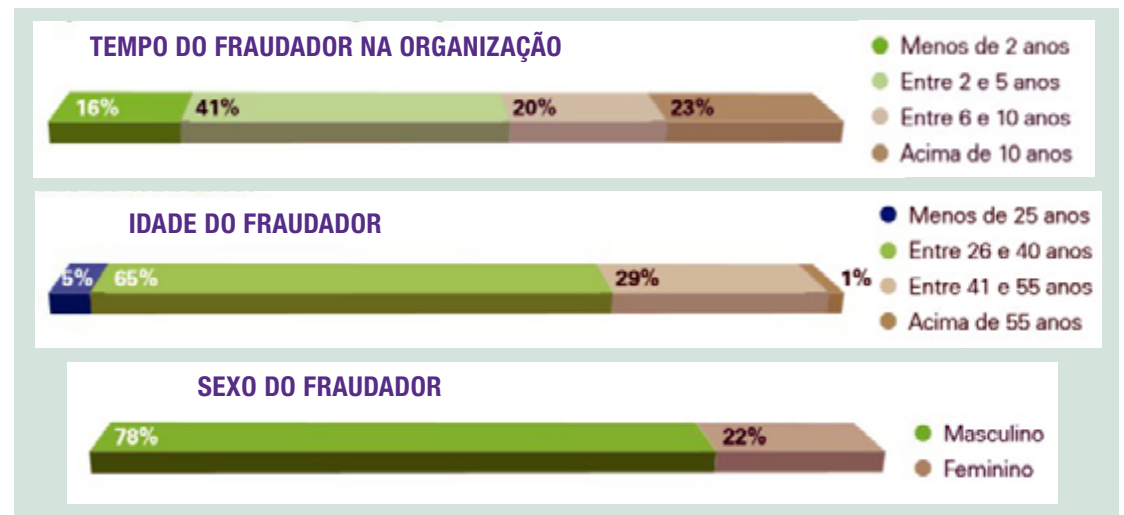
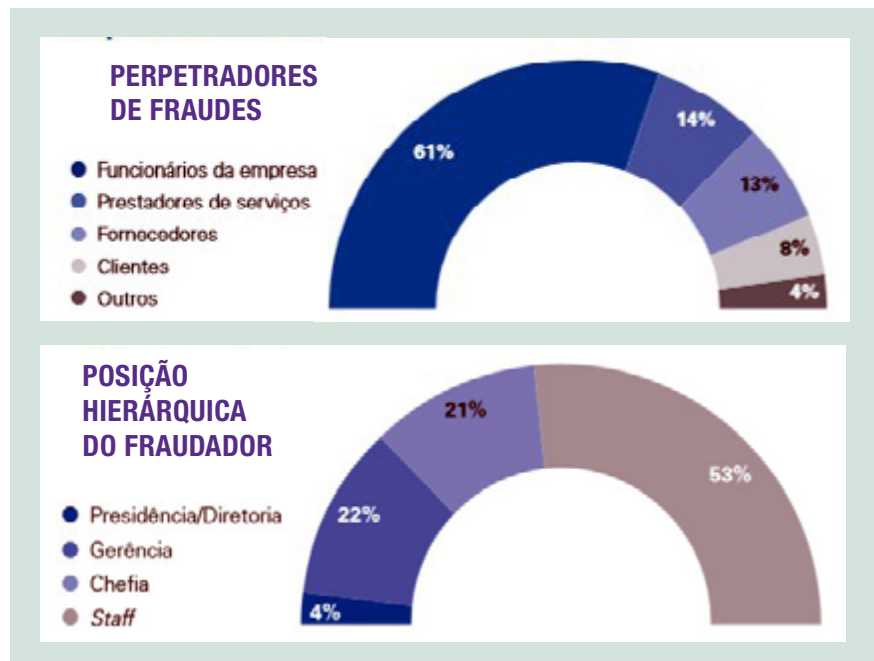
O auditor, segundo a norma, “não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, ele deve planejar seu trabalho avaliando o risco da sua ocorrência, de forma a ter grande probabilidade de detectar aqueles que impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis”.

O profissional de auditoria sempre deve informar à alta administração da organização auditada as descobertas factuais que envolvem fraudes o mais breve possível, mesmo que o efeito potencial sobre as demonstrações contábeis seja insignificante.

Em 2009, a empresa KPMG publicou relatório de pesquisa sobre a fraude no país, realizada com grandes empresas dos setores público e privado, cujos resultados podem ser vistos nos quadros desta e da próxima página.

A insuficiência de controles internos facilita os atos fraudulentos, o acesso a informações sensíveis da empresa e promove a espionagem corporativa. Entre outros motivos, as pessoas praticam fraudes pela oportunidade e fraqueza dos controles internos, pois o fraudador acredita que a prática terá êxito e o mesmo ficará encoberto. O envolvimento de funcionários é frequentemente o principal ingrediente na prática de fraudes.

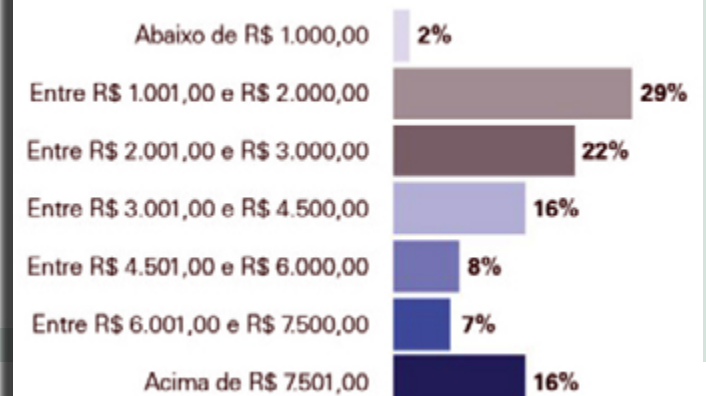
A maioria das empresas não conhecem sobre leis anticorrupção. As medidas a serem tomadas para prevenção são detectar as falhas e as necessidades de melhorias dos controles internos,



## MEDIDAS PARA EVITAR FUTUROS ATOS FRAUDULENTOS



## REMUNERAÇÃO DO FRAUDADOR



ter acompanhamento de auditoria interna regular, elaborar um manual de comportamento profissional e treinamento de funcionários.

É importante também que a organização se preocupe com sua tecnologia da informação e faça ampliações para coibir e detectar problemas futuros, por meio de controles e relatórios periódicos.

Outro fator que impulsiona atos fraudulentos é o crime organizado e a espionagem corporativa, o que pode prejudicar a empresa através de roubo, fraude, lavagem de dinheiro, suborno de empregados e outras atividades. A forma de prevenção contra

a espionagem corporativa é a restrição de acesso físico a áreas e informações sensíveis e o acesso limitado de visitantes nas áreas de trabalho da empresa.

Deve-se observar, ainda, dois fatores importantes: as limitações inerentes aos profissionais de auditoria, sejam eles internos ou externos, e que não é obrigação do auditor descobrir todas as fraudes da empresa, que esta não é sua função exclusiva e única dentro da organização. Não se pode esquecer que o auditor interno é um assessor da alta administração na condução dos negócios e na avaliação da empresa como um todo.

# Ferramenta estratégica na gestão de riscos

***Em um ambiente que tem como característica a grande quantidade de incertezas, é fundamental para sobrevivência das empresas o conhecimento dos riscos associados às suas atividades. O emprego da técnica de cenários constitui-se em importante ferramenta para a elaboração de estratégias consistentes e de grande relevância para a gestão de riscos por contribuir para a antecipação, a preparação e a mitigação dos riscos corporativos.***

Pensar no futuro é algo inerente à natureza humana. Desde pequenas, as pessoas são compelidas a refletir sobre o que serão quando crescer. No entanto, raramente são ensinadas a pensar sobre o que deverá ser feito para concretizar aquilo que se deseja para o futuro.

Em relação a uma empresa não é diferente. Desde sua constituição tornam-se cruciais as reflexões a respeito do que ela é, que remete à definição do seu negócio; do porquê da sua existência, que reflete a sua missão; e, principalmente, onde ela quer chegar, que representa a sua visão de futuro, seus objetivos.

Nesse contexto, observa-se que os objetivos estratégicos de uma empresa estão situados em algum lugar no futuro, o que as leva a refletir sobre o caminho a ser seguido para atingi-los. Ou seja, para que a visão de futuro seja alcançada, faz-se necessária a elaboração de estratégias que implicam decisões no presente com foco no futuro.

As mudanças profundas que marcaram a virada do século vêm impactando o ambiente socioeconômico atual. Emergiu uma nova sociedade globalizada baseada em tecnologia e conhecimento. Cresceram vertiginosamente a competitividade e o volume das informações a serem monitoradas, tornando cada vez mais árduo o processo de elaboração e definição de estratégias para as empresas. As variáveis decorrentes desse novo ambiente são caracterizadas pela grande incerteza que geram, fato que

tornado obsoletas as estratégias baseadas simplesmente em análises de tendências.

Como a construção de cenários prospectivos pode contribuir no processo de gestão de riscos? A palavra cenário tem vários significados e mesmo no que se refere à visão prospectiva, também existem “várias definições, que diferem na forma e na amplitude, mas obedecem ao fundamento básico da prospectiva – os futuros são múltiplos e incertos” (Marcial e Grumbach).

## ponto de partida para elaboração de estratégias

Da análise dos conceitos e definições apresentadas pelos mais conceituados autores, observa-se outro ponto de convergência além do citado acima: direta ou indiretamente todos sugerem a construção de cenários prospectivos como ponto de partida para elaboração de estratégias consistentes em face das incertezas relacionadas ao futuro.

Godet define cenário como “o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura” e que “um cenário não é realidade futura, mas um meio de representá-la com o objetivo de nortear a ação presente”.

Porter conceitua cenário como “um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a

criação e a sustentação da vantagem competitiva”. Desse conceito, infere-se que sendo bem elaborados e criteriosamente escolhidos, os cenários podem clarear os futuros possíveis, norteados a elaboração de estratégias. Porter também evidencia a importância da consistência e da coerência ao se descrever os cenários futuros.

Já na visão de Grisi e Britto, cenários “são técnicas investigativas que objetivam descobrir os possíveis futuros e os caminhos até algum deles”. De forma menos pragmática, Schwartz afirma que “a construção de cenários prospectivos não visa escolher um futuro com maior possibilidade de acontecer, tão pouco esperar seu acontecimento; o objetivo é tomar decisões estratégicas coerentes com todas as possibilidades de futuros”. Para Heijden, “o estudo dos possíveis ambientes futuros objetiva a melhora do processo decisório”.

## riscos externos, processos internos e informações

É fato que as profundas mudanças que marcam nossa época têm alterado a dinâmica empresarial em função da velocidade das modificações macroambientais. Nesse novo ambiente, caracterizado pela grande quantidade de incertezas, é fundamental para a sobrevivência das empresas o conhecimento dos riscos associados a suas atividades que, segundo Brasiliano, “estão relacionados ao ambiente externo, o que pode afetar a viabilidade do negócio; aos processos internos, que podem interferir na execução do modelo de negócio; e às informações para a tomada

de decisão, que devem ser relevantes e confiáveis para suportar esse processo”.

É importante destacar a relação conceitual existente entre risco e incerteza no contexto da gestão de riscos. A norma ABNT NBR ISO 31000 define risco como “o efeito da incerteza nos objetivos” e incerteza como “o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, sua consequência ou sua probabilidade”.

## ***“gerenciamento de riscos é analisar condições futuras”***

A relação entre a construção de cenários prospectivos e o processo de gestão de riscos fica evidenciada nas palavras de Brasiliano: “o próprio gerenciamento de riscos é a análise de condições futuras; o futuro é imprevisível, ninguém sabe com total certeza ou clareza o que vai acontecer, porém é necessário nos prepararmos para ele e essa preparação fica mais fácil quando temos uma ideia das alternativas possíveis”.

De fato, frente aos paradigmas desse novo ambiente empresarial, lidar com as incertezas não é opção, mas sim imposição circunstancial cuja negligência pode resultar na perda de competitividade. Por isso, torna-se evidente a relevância da construção de cenários prospectivos. “A elaboração de cenários, pela sua história no planejamento estratégico, surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial”, escreveu Brasiliano.

Campello de Souza afirmou que a “incerteza é a marca indelével

do universo”. De fato, não é possível se ter a completa certeza nem do que acontecerá no próximo segundo. Nesse mundo globalizado, todas as organizações sofrem influências internas e externas que atribuem certo grau de incerteza quanto à realização dos objetivos. Devido à rapidez com que o macroambiente tem se modificado, as influências externas têm sido as de maior impacto. Por isso, ter visão consolidada de suas exposições passou a ser uma questão de competitividade e sobrevivência para as empresas.

Considerando o novo ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas, a utilização de cenários prospectivos na gestão de riscos pode colocar uma luz sobre a escuridão das incertezas, contribuindo para a antecipação, preparação e, consequentemente, para a mitigação dos riscos corporativos.

Este artigo não se propôs a analisar nenhum dos vários modelos existentes de elaboração de cenários nem trazer proposta de um modelo específico de construção de cenários. No entanto, da análise das definições apresentadas, pode-se ver os estudos prospectivos como uma ferramenta de grande importância para elaboração de estratégias consistentes em face das incertezas relacionadas ao futuro.

Também observa-se que o emprego da técnica de cenários, ao proporcionar a visualização de futuros possíveis, mostra-se de grande relevância para o processo de gestão de riscos pela possibilidade de iluminar incertezas futuras e criar condições propícias para a elaboração de estratégias com menor exposição a riscos.

## **Prevenção e Combate à Incêndios**

16 horas – Prof. Celeste Aparecida da Silva - 19 e 26 de setembro, das 8h30 às 17h30

## **Plano de Continuidade de Negócio - Resposta e Gestão de Emergências e Crises**

24 horas – Prof. Sandra Alves - 21, 22 e 23 de setembro, das 8h30 às 17h30

## **Auditoria do Modelo de Governança Corporativa com Base no Framework do IBGC**

8 horas – Prof. Andrea Thomé - 24 de setembro, das 8h30 às 17h30

## **Gestão e Análise Estratégica de Riscos em Conformidade com a ISO 31000**

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS - 6, 7 e 8 de outubro, das 8h30 às 17h30

## **Planejamento em CFTV e Digitalização de Imagens**

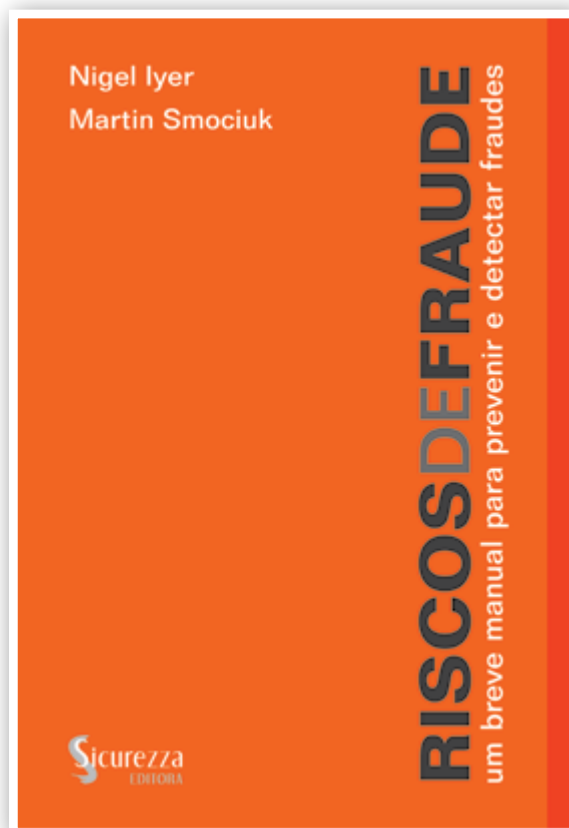
16 horas – Prof. Marcelo Barbosa - 15 e 16 de outubro, das 8h30 às 17h30

## **Análise de Riscos em Segurança Empresarial**

16 horas – Prof. Sandra Alves - 21 e 22 de outubro, das 8h30 às 17h30

## **Processo de Prevenção à Fraude Alinhado ao COSO I e ISO 31000**

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS - 27, 28 e 29 de outubro, das 8h30 às 17h30



## **RISCOS DE FRAUDE UM BREVE MANUAL PARA PREVENIR E DETECTAR FRAUDES**

*Nigel Iyer e Martin Smociuk*

Este livro oferece ao leitor uma introdução concisa, porém completa, sobre os riscos de fraudes, fundamentados em uma estratégia composta por seis elementos. O manual inclui medidas práticas para avaliar e tratar os riscos de fraude em toda a empresa, incluindo riscos de fraude relacionados aos diretores executivos.

O livro também fornece medidas práticas para desenvolver a conscientização sobre fraudes em toda a organização. Também indica como colocar em prática um programa efetivo de detecção de fraudes; assim como um programa para gerenciar incidentes, da maneira adequada.

A aplicação dos princípios está bem ilustrada com exemplos de documentos e vários estudos de casos.

**2013 - 197 págs. - R\$ 28,00**



## **UM BREVE GUIA AO RISCO OPERACIONAL**

David Tattam

2012 – 232 págs. - R\$ 28,00



## **GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN**

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2014 – 240 págs. - R\$ 45,00



## **PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo

2014 - 274 págs. - R\$ 32,00



Críticas e sugestões de pauta:  
[revista@brasiliano.com.br](mailto:revista@brasiliano.com.br)

[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

Edição 88 - Agosto 2015

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados  
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Arte e diagramação: Marina Brasiliano