



Perfil global do fraudador:

**A tecnologia viabiliza e os controles
deficientes estimulam a fraude**

www.kpmg.com.br





Conteúdo

Prefácio	4
Sumário executivo	6
Controles deficientes são um problema grande, e crescente	10
Profissionais podem burlar controles efetivos	14
Fraudador solitário e fraudadores que agem em grupo	15
Fraudadores internos e externos	17
A tecnologia auxilia e dificulta a vida dos fraudadores	20
A fraude cibernética como uma ameaça crescente	22
Como combater a fraude	24
Metodologia	26
Agradecimentos	27

Prefácio

A fraude é um problema global que prejudica a reputação das empresas, custa milhões e arruína vidas. Ela representa um ônus econômico e moral pesado sobre a sociedade. A KPMG tem preparado e divulgado informações sobre as tendências de fraude por muitos anos, e este é o terceiro relatório que traça um perfil dos fraudadores ao redor do mundo. Para este relatório, os nossos profissionais preencheram um questionário detalhado sobre aproximadamente 750 fraudadores, com base no que aprendemos em nossas investigações.

Adicionamos novas perguntas à terceira pesquisa para aprender mais sobre os tipos de profissionais que cometem fraudes, sobre os tipos de fraude que eles cometem, e sobre a maneira através da qual as fraudes são detectadas. O questionário mais recente incluiu consultas computacionais a respeito do componente tecnológico e da fraude cibernética. Concluimos este relatório com as nossas recomendações a respeito da melhor maneira de combater a fraude em um ambiente em que as ameaças estão evoluindo.

Este relatório do perfil de um fraudador tem a intenção de ajudar os clientes a entenderem esse complexo campo de conhecimento e como ele provavelmente mudará no futuro. Também esperamos que a nossa pesquisa contribua para uma discussão global sobre os fraudadores e maneiras de combatê-los. As empresas, os governos e a sociedade em geral têm um interesse direto no resultado dessa discussão.



Petrus Marais
Líder Global da Área Forensic -
KPMG International



Phillip Ostwalt
Líder de Investigações Globais -
KPMG International



Sumário executivo

- Os controles contra a fraude (tais como auditoria interna, gerentes e colegas suspeitos, e processos antifraude) não são efetivos o suficiente, e o problema continua crescendo. A pesquisa da KPMG acerca de 750 fraudadores no mundo inteiro constatou que as deficiências nos controles internos contribuíram para o seu aparecimento em nada menos do que três quintos dos casos. Houve um salto razoavelmente grande na proporção de fraudadores que perceberam uma oportunidade para agir em virtude dos controles frágeis, em comparação com a pesquisa anterior em 2013.
- Mesmo quando os controles são efetivos, os fraudadores burlam ou os negligenciam. Diferentes formas de detecção entram em ação (tais como os denunciante, outros tipos de mecanismos de denúncias anônimas, e clientes ou fornecedores suspeitos), especialmente para checar executivos com grande poder de decisão concentrado em suas mãos.
- 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 conluio, então, é sobretudo ameaçador para uma empresa. Grupos maiores (digamos, aqueles compostos por cinco ou mais pessoas) tendem a prejudicar mais financeiramente que fraudadores individuais ou pequenos grupos.
- Fraudadores do sexo masculino tendem a compactuar mais que as mulheres. Eles ultrapassam o número de mulheres fraudadoras na proporção de quase cinco para um na pesquisa, embora a proporção de mulheres tenha subido desde 2010. Fraudadores homens também tendem a ter posições mais sênior que as mulheres na organização.
- Grupos de fraudadores são integrados muitas vezes por profissionais tanto de dentro como de fora da empresa. Sessenta e um por cento dos conluídos ou não são empregados da empresa, ou são empregados que trabalham com profissionais que não são empregados da empresa. Alguns destes são ex-empregados. Isso destaca a necessidade de uma melhor due diligence de terceiros referentes a tais profissionais na condição de fornecedores e clientes.
- A Tecnologia auxilia tanto o fraudador como a empresa que combate a fraude. Quase um quarto dos fraudadores contam com a tecnologia. As empresas, por outro lado, poderiam fazer muito mais para utilizar a tecnologia como uma ferramenta para prevenir, detectar e responder ao comportamento ilegal. A principal tecnologia de combate a fraudes é a análise lógica de dados (data analytics), uma ferramenta que pode examinar cuidadosamente milhões de transações, buscando itens suspeitos. Mas somente três por cento utilizaram data analytics de combate a fraudes proativamente na detecção dos fraudadores pesquisados.
- A fraude cibernética, uma forma importante de fraude baseada na tecnologia, está se tornando uma ameaça crescente. Muitas empresas têm conhecimento da questão, mas aparentam estar fazendo pouco a seu respeito.
- As ameaças de fraude estão constantemente mudando, e as empresas precisam realizar avaliações frequentes de risco, alterando a maneira como elas previnem e detectam fraudes, conforme necessário.

O perfil do fraudador

Com base em uma pesquisa mundial realizada por profissionais da KPMG que investigaram 750 fraudadores entre março de 2013 e agosto de 2015, o fraudador típico tem características semelhantes quando comparadas com as pesquisas da KPMG concluídas em 2013 e 2010. De forma consistente por todas as pesquisas da KPMG, o autor da fraude tende a ser do sexo masculino, com idade entre 36 e 55 anos, que trabalha junto à organização vítima por mais de seis anos, e que mantém uma posição executiva em operações, finanças ou gestão geral. As principais características adicionais do fraudador reveladas na pesquisa de 2015 são as seguintes:

Gênero e Idade

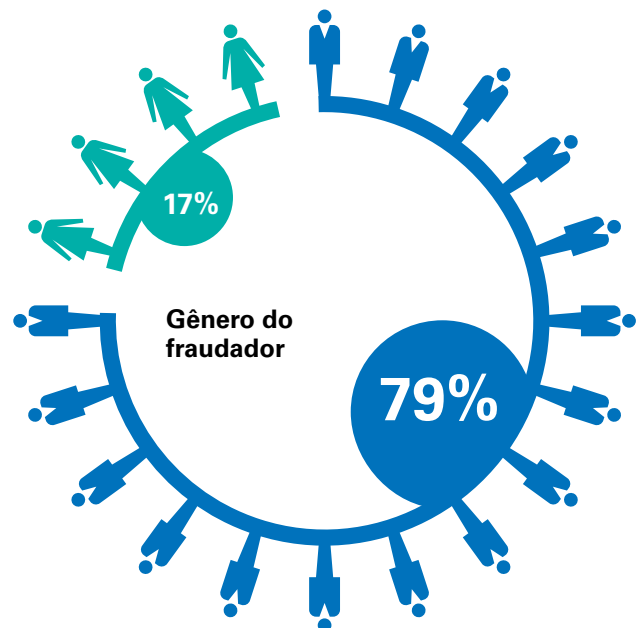
- 79 por cento dos fraudadores são homens; a proporção de mulheres subiu de 13 por cento, em 2010, para 17 por cento.
- 68 por cento dos autores (homens e mulheres) estão na faixa de idade entre 36 e 55, quase o mesmo número observado na pesquisa anterior, publicada em 2013. Quarenta e cinco por cento das mulheres fraudadoras, o maior grupo com características em comum, se enquadram no grupo da faixa etária entre 36 e 45 anos de idade.
- 14 por cento dos fraudadores estão na faixa etária entre 26 e 35 anos de idade, um crescimento de 12 por cento em relação à 2010. A proporção de mulheres nessa faixa etária diminuiu de 24 por cento, em 2010, para 19 por cento, em 2015. A proporção de seus pares masculinos aumentou de 9 por cento para 13 por cento, ao longo do mesmo período.

Idade do fraudador



*9% restantes sem informações de idade

Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016



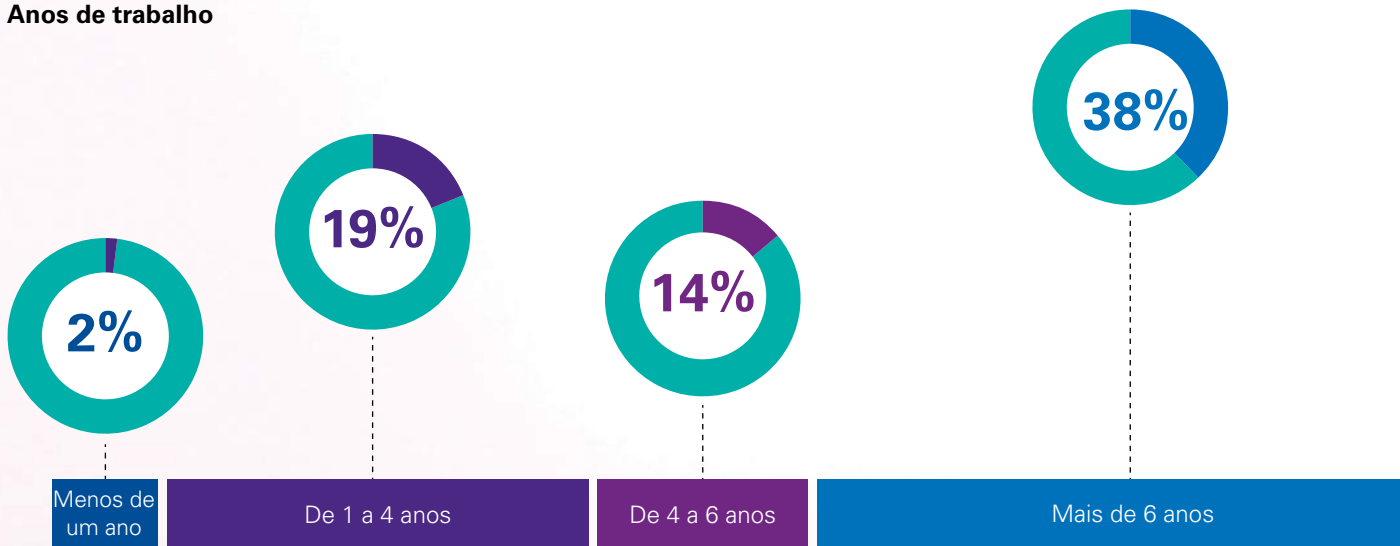
*4% restantes sem informações de gênero

Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

Fraudadores internos, fraudadores externos e Conluio

- 65 por cento dos fraudadores são empregados pela organização vítima e um número adicional de 21 por cento é composto de ex-empregados. Entre os fraudadores que eram empregados, 38 por cento trabalharam na organização por mais de seis anos. Essas proporções não mudaram em relação aos resultados da pesquisa em 2013.
- Em 62 por cento das fraudes, o autor compactuou com terceiros. De acordo com a pesquisa de 2013, 70 por cento dos fraudadores compactuavam.
- As mulheres são menos propensas a compactuar: somente 45 por cento das mulheres compactuavam com outras pessoas quando comparados com os 66 por cento no caso dos homens.
- O Conluio envolvendo mais de cinco profissionais aumentou de 9 por cento em 2010 para 20 por cento em 2015.
- O maior índice de conluio localiza-se na América Latina e no Caribe, as taxas de 76 por cento, e África e Oriente Médio, as taxas de 74 por cento. A Oceania (Austrália e a Nova Zelândia) e a América do Norte (os EUA e o Canadá) apresentam os maiores percentuais de fraudadores atuando sozinhos, as taxas de 65 por cento e 58 por cento, respectivamente.

Anos de trabalho

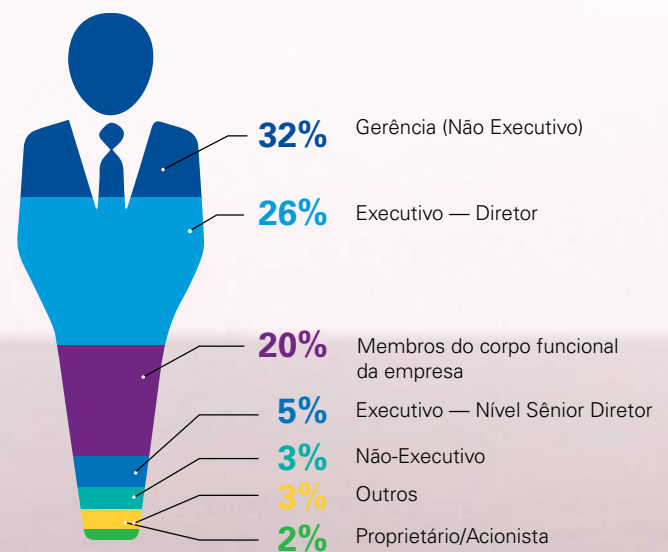


Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

Cargo corporativo

- 34 por cento dos fraudadores são executivos ou diretores não-executivos; 32 por cento são gerentes e 20 por cento são membros do corpo funcional da empresa. (Em 2013, os índices respectivos eram 32 por cento, 25 por cento e 16 por cento.)
- 42 por cento das autoras femininas eram membros do corpo funcional da empresa (decrecendo dos 46 por cento observados em 2010), 38 por cento são gerentes (aumentando dos 28 por cento em 2010) e 13 por cento são executivas. Os seus pares masculinos responderam por somente 15 por cento dos fraudadores em nível de corpo funcional da empresa e 32 por cento em nível gerencial.
- 52 por cento dos fraudadores na região da Oceania ficavam no nível do corpo funcional da empresa, e na África e no Oriente Médio 47 por cento ficavam no nível gerencial (em comparação com os 33 por cento observados neste mesmo nível na América do Norte), e na Europa, 39 por cento dos fraudadores ficavam no nível de diretoria.

Nível de senioridade



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

Características pessoais

- 38 por cento dos fraudadores são vistos como bem respeitados, e 10 por cento dispõem de baixa reputação.
- O seu senso de superioridade é mais forte do que o seu senso de medo, ou ódio.

Evasão dos Controles

- A deficiência dos controles internos contribuiu para o aparecimento de 61 por cento de fraudadores, em comparação com os 54 por cento de 2013. O estudo indicou que na Europa, 72 por cento dos fraudadores disseram que os controles internos deficientes apresentaram uma oportunidade para a fraude. De forma semelhante, 59 por cento dos respondentes na América do Norte e na Oceania apontaram para essa oportunidade.
- 44 por cento dos autores dispõem de alçada ilimitada em suas empresas e têm a possibilidade de passar por cima dos controles internos.

Características da fraude

- A tecnologia foi um viabilizador significativo para 24 por cento dos fraudadores, e pela primeira vez a nossa pesquisa inclui 31 fraudadores cibernéticos investigados pela KPMG.
- A fraude pesquisada mais predominante é a apropriação indébita de ativos (47 por cento), a que consiste em uma fraude de desfalque financeiro e de aquisições. A segunda fraude mais predominante é a preparação e divulgação fraudulenta de informações financeiras (22 por cento).
- 24 por cento das fraudes na África e no Oriente Médio estão localizados no setor de energia e recursos naturais (ENR), enquanto que 26 por cento das fraudes na Oceania estão localizados no setor público.
- 66 por cento das fraudes foram cometidas ao longo de um a cinco anos (72 por cento em 2013) e 27 por cento custam à empresa US\$ 1 milhão ou mais, representando poucas mudanças em relação a 2013.
- 44 por cento dos fraudadores são detectados em função de uma dica, de uma queixa, ou um canal de denúncias; um percentual adicional de 22 por cento foi detectado em função de uma revisão gerencial.



Controles deficientes são um problema grande e crescente

A fraude corporativa é um desafio persistente e global para os executivos e membros de conselhos. Gerenciar o risco de fraude tornou-se algo mais complexo na medida em que as empresas enfrentam uma ameaça em escala cada vez maior de fraude cibernética e sem nenhuma diminuição na gravidade das formas mais convencionais de comportamento ilegal, tais como a falsificação de livros e registros. Como resposta, muitas empresas têm estabelecido controles internos efetivos para prevenir e detectar fraudes, e responder aos desafios destas. Mas isto está longe de ser adequado para cada situação, já que a nossa pesquisa mostra que controles internos deficientes foram um fator para 61 por cento dos fraudadores (72 por cento na Europa).

Isso destaca não somente a escala do desafio de gestão para muitas empresas, mas também os benefícios potenciais que surgem

ao fortalecer os controles contra fraudes, incluindo a prevenção da ocorrência de prejuízo financeiro e custos de imagem resultantes da fraude. Em poucas palavras, a fraude tem menos probabilidade de ocorrer em empresas onde existam controles internos e monitoramento constantes. “Os controles internos são deficientes quando eles são mal planejados e não são seguidos pelos empregados. Uma avaliação minuciosa do risco de fraude consegue demonstrar onde estão as lacunas,” diz Lem Chin Kok, Head da KPMG Forensic, da KPMG em Cingapura.

Este ponto é refletido no fato de que uma quantidade significativa de fraudadores (14 por cento) foi detectada por acidente, ao invés de serem detectados por controles internos e monitoramento. No universo de 61 por cento dos fraudadores pesquisados, os controles internos deficientes foram um fator que contribuiu para o aparecimento da fraude e para que ela não fosse detectada. Existem determinados controles e processos

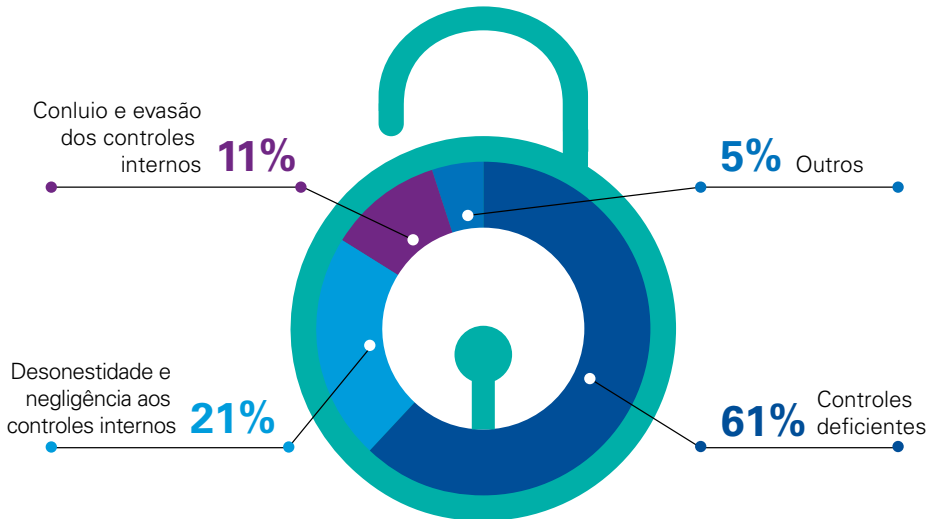
que são especialmente eficazes no combate à fraude e nós explicaremos o que eles compreendem na seção de recomendações.

Controles deficientes são uma questão significativa para empresas afetadas injustamente pela fraude, e o problema tem aumentado. Em comparação com 2013, houve um grande salto, de 18 por cento para 27 por cento, na quantidade de fraudadores que cometeram (ou aparentaram ter cometido) os seus atos pois uma oportunidade se apresentou devido a controles deficientes ou à ausência destes. “Percebemos situações de fraude onde os colegas do fraudador tiveram conhecimento de que algo inesperado estava ocorrendo, e mesmo assim simplesmente fingiram não ver. Em outros casos, os colegas facilitaram a realização do crime involuntariamente ao ‘dar uma ajuda’ a um empregado/colega de quando na realidade burlaram os controles internos,” diz Shelley Hayes, Líder de Linha de Serviços de Forensic, KPMG no México.



“Os controles internos são deficientes quando eles são mal planejados e não são seguidos pelos empregados. Uma avaliação minuciosa do risco de fraude consegue demonstrar onde estão as lacunas.”

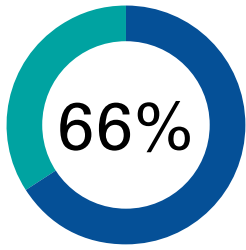
Fatores que contribuem para a facilitação da fraude



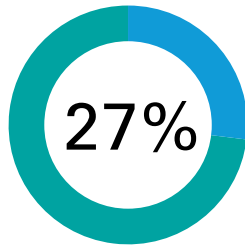
Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016



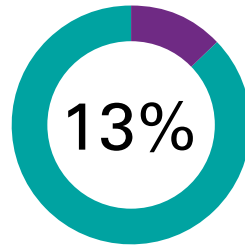
Qual é a principal motivação para o fraudador?



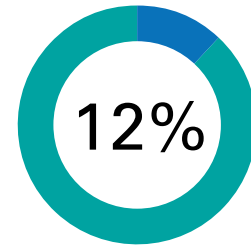
Para ganho financeiro pessoal e por cobiça



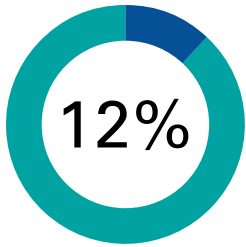
Porque tenho muita vontade/ "Porque eu posso"



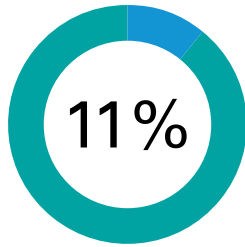
Influenciado pela cultura organizacional



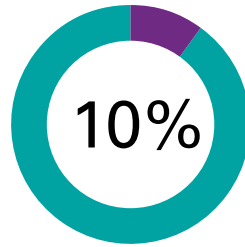
Desejo de atingir metas/esconder prejuízos para receber gratificações



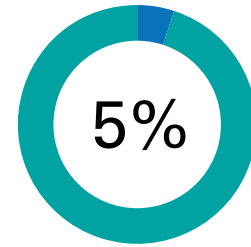
Desejo de cumprir metas orçamentárias / esconder prejuízos para manter o emprego



Desejo de atingir metas/esconder prejuízos para proteger a empresa



Outras motivações não relacionadas acima



Outros motivos (menos de 5%) incluindo: Perda de confiança, prevenção da ocorrência do compliance regulatório, influenciado por classificações, influenciado por publicidade, desmembramento das operações

Características não usuais de corrupção

Os profissionais da KPMG muitas vezes reparam que fraude e corrupção andam de mãos dadas e que os reguladores ao redor do mundo estão focando cada vez mais em controles antissuborno e anticorrupção. Dos 750 fraudadores pesquisados, haviam 125 autores de fraudes do tipo corrupção, e ele exibem características que são diferentes das outras formas de atividade fraudulenta. Uma delas é que a corrupção tende a atuar em um nível mais alto dentro de uma empresa: 51 por cento eram compostos por executivos, em comparação com 31 por cento para outros tipos de fraude. E isso tende a estar concentrado na função do CEO (26 por cento em comparação com 15 por cento para outros tipos).

Sessenta e três por cento dos fraudadores se envolveram em práticas corruptas por três anos ou mais, em comparação com 47 por cento para outros tipos de fraudadores, mas o custo da fraude era praticamente o mesmo. A corrupção, todavia, foi detectada de uma maneira muito diversa daquela utilizada para outros tipos de fraude. Sessenta e um por cento foram pegos em função de denunciante e outros tipos de denúncias anônimas, em comparação com 33 por cento referente a outros tipos de fraude. "O preparo e a divulgação de informações sobre corrupção é ainda outro exemplo da importância dos mecanismos de denúncia", diz Jagvinder Brar, Sócio, Forensic, KPMG na Índia.

As empresas entendem que a fraude é um problema que pode levar a prejuízos financeiros e danos à imagem.

Os reguladores ao redor do mundo também estão aumentando a supervisão das empresas e aplicando regras mais duras para a conduta empresarial, liderados pelos EUA em função do grande número de escândalos corporativos que não desapareceram da consciência do público.

Por que a existência de controles deficientes é um problema crescente? Um motivo encontrado pelos profissionais da KPMG ao redor do mundo é que as empresas não estão investindo em controles mais consistentes contra

fraudes devido à adversidade econômica. A fraude está aumentando em países com escassez de caixa tais como a Grécia e a Itália, e em setores com poucos recursos, como o energético.

Quando uma economia desacelera, não é fora do comum descobrir uma fraude que ocorreu durante uma época de rápida retomada econômica, quando os controles não foram aplicados de forma rigorosa. Outro motivo pelo qual os controles deficientes estão se tornando um problema crescente é que as empresas estão se arriscando em novos mercados geográficos, na busca por novas oportunidades de negócios, sobretudo em países em que a corrupção seja muito comum.

Parece que as empresas que limitam os custos e as que lutam para aumentar a participação de mercado, são lentas no investimento em controles adequados aos seus perfis de risco. "Tais empresas muitas vezes eliminam os controles sem avaliar adequadamente os riscos," diz Tim Hedley, Líder de Gerenciamento de riscos de fraude, KPMG nos EUA. "Avaliações frequentes de risco auxiliam as empresas a priorizarem os investimentos em mecanismos contra a fraude, e auxiliam a garantir que o dinheiro seja gasto onde ele terá os melhores resultados."

As maiores fraudes negligenciam ou burlam os controles

Analisamos os 86 fraudadores cujos crimes custaram US\$5 milhões ou mais. As fraudes tenderam a durar um tempo muito maior que outras categorias de fraude. Elas são mais difíceis de ser detectadas pois os fraudadores são mais seniores que a média, e envolvem conluio, permitindo assim que eles burlem os controles. Elas são também mais internacionais. Uma proporção muito maior aconteceu internacionalmente (34 por cento, em comparação com 11 por cento para fraudes menores).

Os fraudadores nesse grupo são geralmente mais velhos que a idade média. Eles são compostos 85 por cento por homens e têm uma probabilidade muito maior de envolver executivos (54 por cento em comparação com 31 por cento para fraudes menores). "Todos os fraudadores tendem a ter um senso de superioridade, mas aqueles que cometem a maiores fraudes tendem a ser até mesmo mais autocráticos e mais frequentemente ter alçada ilimitada," diz Dean Friedman, Head de Investigações da KPMG Forensic, KPMG na África do Sul.

Isso permite que eles convençam ou forcem terceiros a ajudá-los. O conluio foi muito mais comum (86 por cento) que entre as fraudes menores (60 por cento) e os conluídos têm menor probabilidade de envolver fraudadores externos. Quase um terço (32 por cento em comparação com 18 por cento em outros lugares) envolveu mais de cinco profissionais. Como alguém poderia esperar, 51 por cento trabalhavam em empresas globais (comparados com 38 por cento em fraudes menos custosas). Vinte por cento trabalhavam em serviços financeiros, contra 8 por cento para o restante dos fraudadores.

Um tipo destrutivo de fraude é aquele conduzido por grupos de cinco ou mais, geralmente homens. Vinte e setes por cento das fraudes cometidas por esses grandes grupos custam à empresa US\$ 5 milhões, ou mais, e continuam por mais de cinco anos. "Os métodos mais eficazes de detecção são mecanismos de denúncias anônimas e delações, e não auditoria interna nem revisão gerencial. Os fraudadores potencializados são geralmente os mais difíceis de se capturar," diz Jimmy Helm, Head de Forensic, KPMG Europa Central e Leste Europeu.

Profissionais podem burlar controles efetivos

Os controles efetivos contra fraude são importantes, mas eles não são uma solução para todos os problemas; 21 por cento dos fraudadores simplesmente conseguiram ignorar a existência dos controles da empresa. Eles não estavam seriamente preocupados com a possibilidade de serem pegos. Apesar do risco de serem presos, eles seguiram em frente e ludibriaram a empresa. Sempre existirão alguns profissionais que irão assumir riscos, mesmo se os controles forem rígidos. Alguns controles aparentam ser efetivos no papel, mas se não forem rigidamente seguidos ou forem simplesmente negligenciados, o potencial para mitigar o risco de fraude será minado.

Alguns fraudadores percebem que há um baixo risco de ser pegos, provavelmente devido ao fato de eles ocuparem posições poderosas. Eles acham que podem moldar ou ignorar as regras. Uma proporção extremamente alta (44 por cento) dos fraudadores foram percebidos como tendo alçada ilimitada. “Isso apresenta um desafio duplo à organização: tais profissionais podem negligenciar controles, deficientes ou fortes, e podem pedir aos empregados para realizar tarefas para ocultar a sua fraude”, diz Alex Plavsic, Head de Investigações, KPMG no Reino Unido. Eles tendem a ser mais danosos também: 34 por cento das suas fraudes custam às empresas US\$1 milhão ou mais, em comparação com 18 por cento para fraudadores que não possuem alçada ilimitada.

As características pessoais podem por lenha na fogueira. De acordo com a pesquisa, a descrição mais frequente dos fraudadores que tiveram seu perfil levantado é a de serem autocráticos e de possuírem um senso de superioridade

percebido como sendo bem mais forte que o senso de raiva ou de medo. Os fraudadores com alçada ilimitada tendem a ser bem mais autocráticos e possuem um senso de superioridade mais marcante.

Aparentemente, é três vezes mais provável que os fraudadores em geral sejam vistos como amigáveis do que de forma contrária, e são raramente percebidos como solitários. Eles tendem a ser altamente respeitados e não possuem necessariamente um estilo de vida chamativo. Resumidamente, pode ser que eles não se encaixem na visão estereotipada da maneira como as pessoas esperam que um fraudador se comporte.

Como veremos na próxima seção, os fraudadores que agem em conluio representam uma ameaça particular, em parte devido ao fato de eles burlarem até mesmo os controles mais consistentes. Em empresas onde os mecanismos contra fraude forem rígidos, 16 por cento dos fraudadores que compactuam com outras pessoas são capazes de burlá-los ou de persuadir outros empregados a cometer a fraude em seu nome.

Essa análise não dá suporte à visão de que não importa se os controles contra fraude são efetivos ou deficientes, mas sim, bem o contrário.

Apesar das brechas existentes, tem havido um aumento na proporção de casos em que os controles internos levaram à detecção de fraude (de 68 por cento em 2013 para 72 por cento em 2015).

Quais tipos de mecanismos detectaram atos em conluio? De 456 exemplos, 52 por cento foram descobertos por meio de delações, outros tipos de relatos e



21 por cento dos fraudadores simplesmente ignoraram a existência dos controles da empresa. Eles não estavam seriamente preocupados com a possibilidade de serem pegos . ”

queixas de fornecedores ou clientes. Outras formas de controle, tal como auditoria interna, foram bem menos importantes, possivelmente devido ao fato de a empresa não possuir os recursos (em termos de força de trabalho ou dinheiro) para tal função, ou devido ao fato de os controles de auditoria interna serem rotina, e o fraudador ter conhecimento deles. Delatores e denúncias anônimas são importantes na detecção de fraudadores com alçada ilimitada.

“Isso enfatiza a importância de um mecanismo eficaz de denúncia apoiado pelo treinamento dos empregados de como, porquê e quando utilizar o mecanismo”, diz Robin Tarr, Líder de Investigações da KPMG Forensic, KPMG na Austrália. Mas isso também sugere que os procedimentos contra fraude, tal como Auditoria Interna, precisam ser reforçados. Mas as empresas devem garantir que as diferentes formas de controle estejam funcionando de forma eficaz.

Fraudador solitário e fraudadores que agem em grupo

Para muitas pessoas, os fraudadores corporativos trazem à nossa mente a figura de uma pessoa solitária que acredita na sua criatividade e na esperteza para cometer o crime. Mas os fraudadores que atuam em grupos são até duas vezes mais comuns que aqueles que atuam sozinhos, de acordo com a pesquisa. Em 2015, 62 por cento dos fraudadores compactuaram com terceiros, comparados com os 59 por cento em 2010. Curiosamente, existem diferenças regionais marcadas na frequência do conluio. O conluio é especialmente comum na América Latina, e na África e no Oriente Médio (76 por cento e 74 por cento, respectivamente). “Os fraudadores compactuam com outras pessoas pois eles precisam de cúmplices para burlarem ou negligenciarem os controles, ou porque eles não têm certos níveis de alçada, habilidades e informações necessárias” diz Jack De Raad, Líder de Forensic, KMPG na Holanda. Por outro lado, na América do Norte e na Oceania constatamos uma quantidade desproporcionalmente alta de fraudadores trabalhando por conta própria (58 por cento e 65 por cento respectivamente).

Quem são os conluídos? Os fraudadores que compactuam tendem a ser empregados mais sênior, e a ter trabalhado por mais tempo na empresa que os fraudadores que trabalham sozinhos. Quarenta por cento eram executivos ou diretores não-executivos, em comparação com somente 28 por cento

entre os fraudadores que atuam sozinhos. Também é impressionante que somente 35 por cento dos conluídos são grupos formados internamente. O restante ou não é empregado da empresa ou é um empregado trabalhando em conjunto com um ou mais fraudadores externos.

“Isso mostra quão vulnerável as empresas podem ser em relação ao conluio e como elas precisam planejar os seus controles para levar isso em consideração, em especial com relação aos relacionamentos com terceiros, fornecedores e representantes de vendas,” diz Graham Murphy, Líder de Gerenciamento de riscos de Terceiros. “Um programa consistente de gerenciamento de riscos de terceiros que garanta o nível de due diligence adequado sobre fornecedores, parceiros de negócios, e clientes corporativos é um meio essencial para verificar e monitorar terceiros. ”

Os conluídos tendem a causar muito mais danos que os fraudadores individuais. Trinta e quatro por cento dos fraudadores que agiram em conluio, custou à empresa US\$1 milhão ou mais, em comparação com os 16 por cento para aqueles que atuam sozinhos. Os conluídos tendem a cometer fraudes maiores e a escapar da detecção por longos períodos.

O padrão de detecção é bem diferente para cada caso. Os fraudadores que agem sozinhos são pegos na maioria das vezes em



Delatores (24%) e denunciante anônimo (24%) tem a maior incidência da descoberta de **grupos de cinco ou mais conluídos**. Outras formas de detecções poderão ser ineficazes na detecção de esquemas de conluio razoavelmente grandes.

função da revisão gerencial, acidentalmente ou pela auditoria interna. Para os conluídos, os principais métodos de detecção são delações, revisão gerencial e denúncias anônimas. As delações e as denúncias anônimas tiveram, sem sombra de dúvidas, a maior incidência de descoberta de grupos de cinco e/ou mais conluídos, o que sugere que outras formas de detecção possam ser ineficazes dentro de esquemas de conluio razoavelmente grandes.

Os fraudadores que atuam sozinhos tendem a ser mais juniores que os seus pares conluídos. Controles internos deficientes são um fator maior para os fraudadores

que trabalham sozinhos do que são para os conluídos (66 por cento em comparação 58 por cento). Em função disso, mais são pegos por acaso do que os conluídos (19 por cento em comparação com 10 por cento).

Quando se trata de comparar os gêneros, há uma disparidade significativa na nossa amostra com relação à tendência de trabalhar em grupos. A probabilidade de compactuar é maior entre os homens do que entre as mulheres (66 por cento contra 45 por cento, respectivamente). Contudo, as mulheres estão compactuando mais do que costumavam no passado.

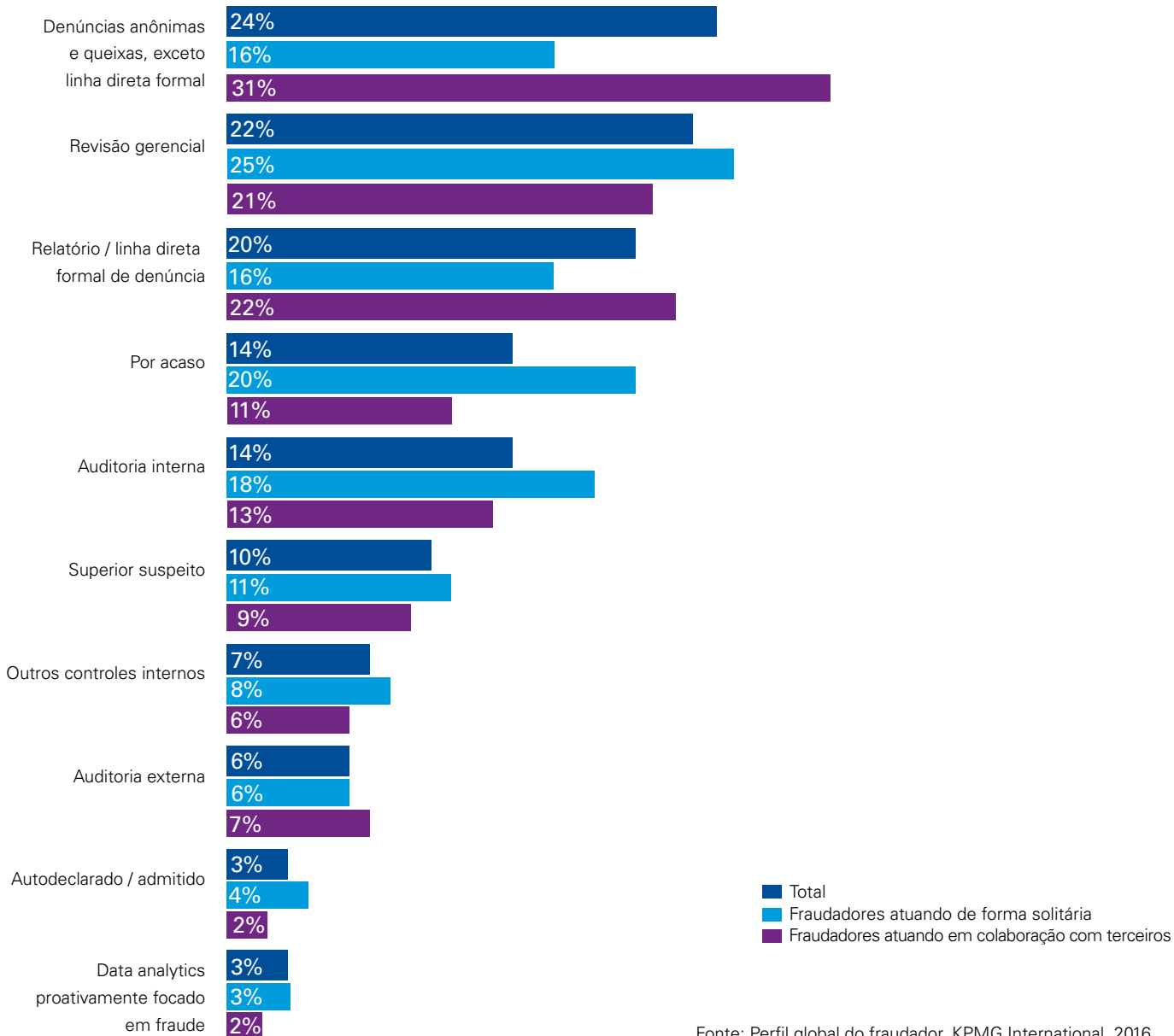
A proporção dos grupos que incluem

ambos os gêneros, aumentou de 34 por cento em 2010 para 47 por cento em 2015.

Deve ser observado que o número de homens ultrapassa o número de mulheres na proporção de cinco para um na amostra da pesquisa, e que as fraudadoras tendem a ser mais júnior que os fraudadores dentro das organizações. As mulheres são também mais jovens; 63 por cento das mulheres estão na faixa etária de 26 a 45 anos de idade, em comparação com 50 por cento dos homens. E a probabilidade de estar em dificuldade financeira é maior entre as mulheres do que entre os homens (14 por cento em comparação com 4 por cento da amostra inteira).

Mas ao longo do tempo, as diferenças de atividade fraudulenta entre os gêneros diminuíram, na medida que as mulheres fraudadoras estavam mais frequentemente na administração em 2015 do que em 2010 (38 por cento x 28 por cento), e a tendência de que as mulheres compactuarem cresceu. “Quanto mais sênior for a posição da mulher dentro da organização, maior será a capacidade de vencer os outros a compactuar com o fraudador”, diz Annabel Reoch, Líder de Medidas antissuborno e anticorrupção da KPMG Forensic, KPMG no Reino Unido.

Como foram detectadas as fraudes



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

Fraudadores internos e externos

A comparação entre os fraudadores que trabalham sozinhos e os que trabalham em conluio revelam diferenças significativas. O mesmo é verdade quando se faz uma comparação entre fraudadores em conluio dentro da empresa e aqueles que estão fora. Aqui o quadro é mais complexo pois existem três grupos a ser analisados: os internos (35 por cento), os externos (18 por cento), e a combinação dos dois (43 por cento). “As empresas devem planejar mecanismos antifraude que funcionem em ambos os sentidos, para dentro e para fora e ainda precisam estar cientes da possibilidade de que um fraudador interno, sozinho, possa

estar trabalhando junto a um grupo de pessoas razoavelmente grande do lado de fora. Existem muitas combinações das quais as organizações precisam se proteger”, diz Stephan Drolet, Líder da KPMG Forensic, KPMG no Canadá.

Um dos contrastes mais impressionantes na pesquisa é o de que o dano financeiro causado por fraudadores internos é maior que causado por grupos mistos ou grupos externos. Cerca de 42 por cento das fraudes cometidas por esse grupo financeiro resultam em uma perda de US\$1 milhão, em comparação com 32 por cento e 25 por cento,

respectivamente para os outros dois grupos. Para o grupo composto por fraudadores internos, existe uma incidência muito maior de fraude de preparação e divulgação de informações financeiras do que em grupos externos e grupos mistos (35 por cento em comparação com 16 por cento). Também existe uma diferença marcada na maneira da detecção.

As delações e as denúncias anônimas são os meios mais importantes de detecção para grupos mistos do que para grupos internos (49 por cento em comparação com 37 por cento, respectivamente).



As empresas devem planejar mecanismos antifraude que funcionem em ambos os sentidos, para dentro e para fora e ainda precisam estar cientes da possibilidade de que um fraudador interno, sozinho, possa estar trabalhando junto a um grupo de pessoas razoavelmente grande do lado de fora.

Existem muitas combinações das quais as organizações precisam se proteger.”

Percentuais de fraudes que resultam em um prejuízo de US\$1 milhão ou mais

42%

das fraudes realizadas por fraudadores internos

32%

das fraudes cometidas por fraudadores internos e externos

25%

das fraudes cometidas por fraudadores externos

“

As empresas devem planejar mecanismos antifraude que funcionem em ambos os sentidos, para dentro e para fora. E elas precisam estar cientes da possibilidade de que um fraudador interno, sozinho, possa estar trabalhando junto a um grupo de pessoas razoavelmente grande do lado de fora. Existem muitas combinações das quais as organizações precisam se proteger. ”





A tecnologia auxilia e dificulta a vida dos fraudadores

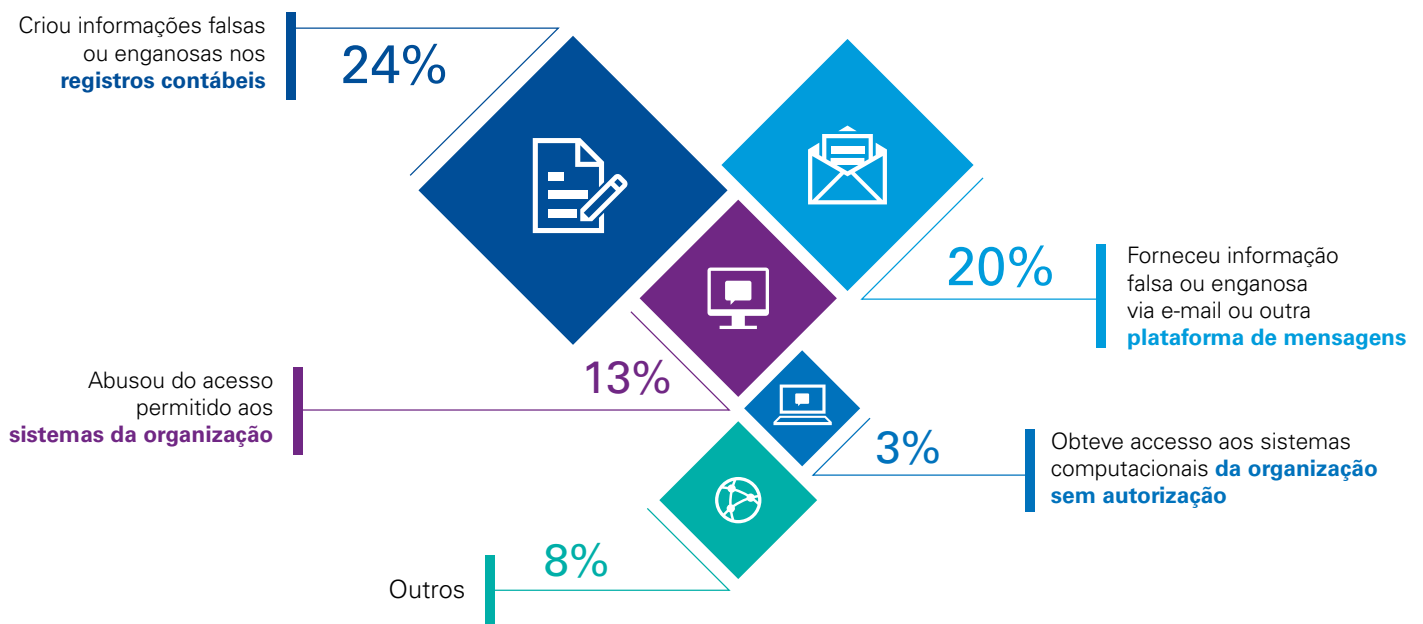
A tecnologia é uma faca de dois gumes. Os avanços tecnológicos apresentam ferramentas mais poderosas no fortalecimento das defesas das empresas contra a fraude, bem como um meio de o fraudador encontrar áreas de vulnerabilidade a ser explorada. Mas a nossa pesquisa sugere que a tecnologia é utilizada mais

vezes no cometimento da fraude do que na sua detecção. A tecnologia é uma grande viabilizadora para 24 por cento dos fraudadores.

Exemplos de fraudes viabilizadas pela tecnologia incluem: obter acesso não autorizado a informações confidenciais, e postar um lançamento diário contábil

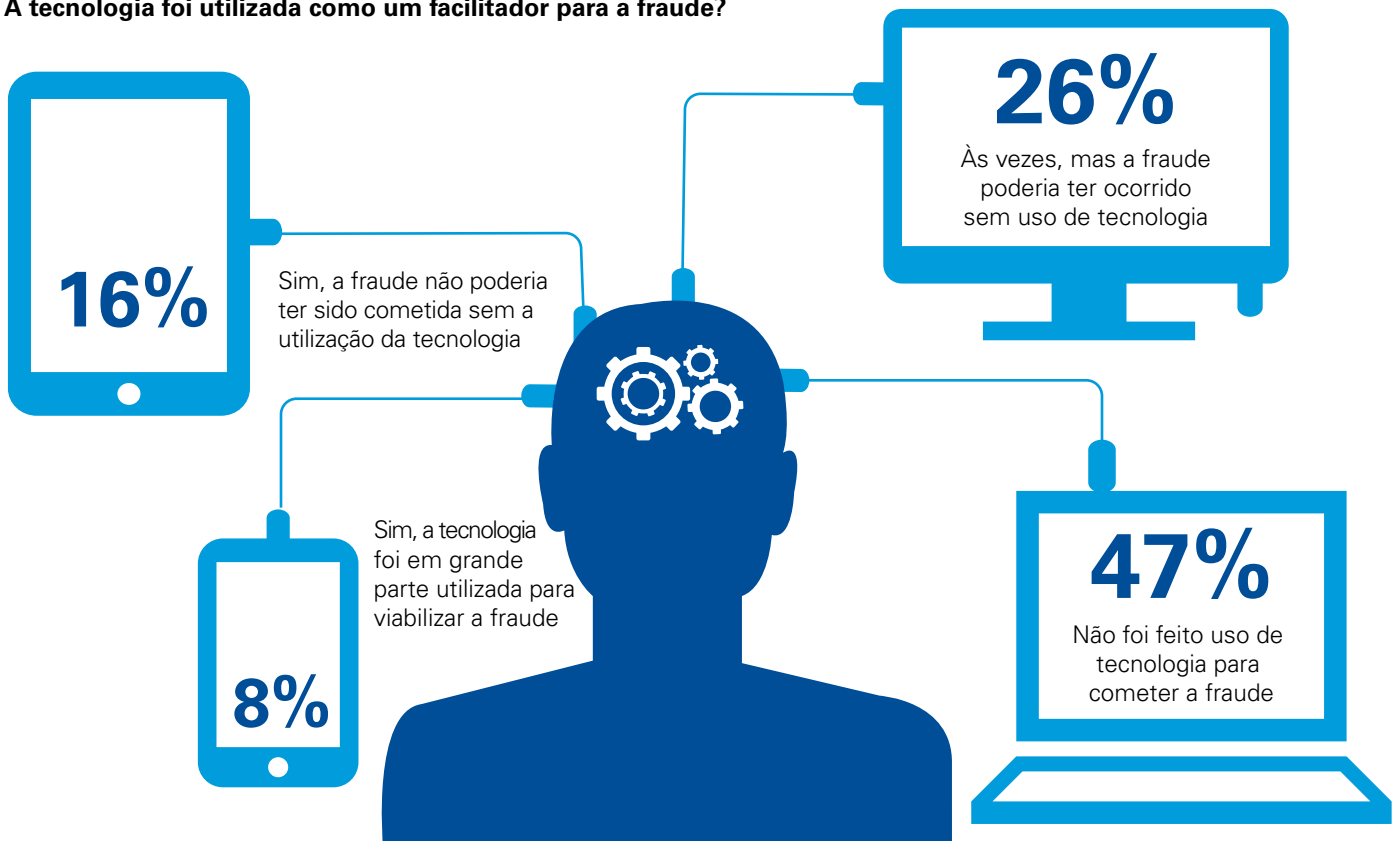
para camuflar uma apropriação indébita. De certa forma, curiosamente, a menor proporção de fraudes viabilizadas por tecnologia ocorreu na Europa (18 por cento) e a maior, na Oceania (30 por cento) e na América do Norte (29 por cento), seguida pela África e Oriente Médio (28 por cento).

Como a tecnologia foi utilizada para cometer a fraude?



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

A tecnologia foi utilizada como um facilitador para a fraude?



Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

Uma ferramenta tecnológica muito importante no combate à fraude é data analytics, dado o porte das empresas e as suas diversidades geográficas. Um número crescente de organizações está introduzindo soluções de data analytics para buscar transações anormais entre milhões de vendas e compras do dia-a-dia. Mas a ferramenta de data analytics não aparenta estar sendo plenamente empregada pelas empresas. Data analytics proativa, realiza uma busca por fraude entre anomalias e atividade empresarial suspeita, responde por somente três por cento das fraudes detectadas.

Em fraudes viabilizadas por tecnologia, o fraudador tende a ser mais jovem (60 por cento estão na faixa etária de 26 a 45 anos de idade). “Fraudadores mais velhos contam menos com a tecnologia e mais com os relacionamentos pessoais. À medida em que os empregados mais jovens e mais habilidosos com a tecnologia sobem posições na organização, o aumento da incidência de fraudes relacionadas à utilização da tecnologia aumenta”, diz Phil Ostwalt, Líder de Investigações Globais, KPMG nos EUA. Cerca de 24 por cento das fraudes viabilizadas pela tecnologia foram

pegas por acaso, a forma mais frequente de detecção, comparados com 11 por cento para as fraudes não viabilizadas pela tecnologia. Isso apresenta evidência adicional de que as empresas poderiam utilizar a tecnologia para combater com argumentos mais claros as fraudes dependentes da utilização de tecnologia. De certa forma, a detecção por acaso é um lembrete preocupante de que os controles são ineficazes.



A tecnologia é uma faca de dois gumes. Os avanços tecnológicos apresentam ferramentas mais poderosas no fortalecimento das defesas contra a fraude, bem como um meio para a constatação de áreas de vulnerabilidade para o fraudador explorar.



A fraude cibernética como uma ameaça crescente

A ameaça mais frequentemente citada pelos escritórios da KPMG ao redor do mundo é a fraude cibernética.

Muitos observaram que as empresas possuem conhecimento da ameaça, mas pensam que não ocorrerá com elas. As empresas podem, portanto, não saber que foram atacadas, ou, em qualquer caso, isso significa uma falta de prontidão para a ameaça.

“Achamos que os executivos sabem como os hackers e as organizações criminosas podem causar muitos prejuízos às empresas; eles podem ler sobre tais casos quase todos os dias na mídia. Mas na maioria dos casos não acreditam que isso possa acontecer com eles, tenham elas construído ou não defesas contra a ameaça,” diz Ron Plesco, Cyber Investigations Lead, KPMG Cyber, KPMG nos EUA.

As amostras da pesquisa da KPMG incluíram 31 autores de fraude cibernética, mas isso pode ser apenas a ponta do iceberg. Muito não deve ter sido detectado ainda.

Afinal de contas, a segurança cibernética somente veio ao domínio público nos últimos anos, embora já estivesse sendo monitorada por um período muito maior.

Trinta e um pode parecer um número pequeno em relação à amostra geral de 750, mas os resultados ainda são interessantes. A maior parcela isolada (13 pessoas) consiste de empregados de uma organização vítima, frequentemente trabalhando com consórcios externos de pessoas. Nove dessas pessoas eram relacionadas com grupos criminais organizados e sete delas eram criminosos individuais, hackeando de fora.

A pesquisa revela que os principais objetivos da fraude cibernética são o furto de dados pessoais e de propriedade intelectual, e-mails de executivos sênior, acesso estratégico aos dados da empresa, e contestação de serviços. O FBI dos EUA diz¹ que

houve um drástico aumento no número de “crimes por e-mail comercial”, com mais de 12.000 afetadas globalmente. O esquema desonesto ocorre quando o criminoso envia um e-mail fazendo-se passar por um executivo sênior e orienta um empregado a fazer uma transferência de dinheiro para uma conta bancária no exterior. O FBI diz que isso custou às empresas aproximadamente US\$1,2 bilhão no período de 2013 a 2015.

“Muitas empresas carecem das habilidades para defender-se da fraude cibernética, de tal forma que os controles internos e data analytics sejam necessários. E as empresas precisam compartilhar essa percepção com outras empresas para ficarem atualizadas em um ambiente de ameaças que muda rapidamente”, diz Kevvie Fowler, Sócio, Líder Nacional de Respostas Cibernéticas, KPMG no Canadá.

¹ <http://www.ic3.gov/media/2015/150827-1.aspx>



“

Achamos que os executivos sabem como os hackers e as organizações criminosas podem causar muitos prejuízos às empresas; eles podem ler sobre tais casos quase todos os dias na mídia. Mas na maioria dos casos não acreditam que isso possa ocorrer com eles, tenham eles construído defesas contra a ameaça, ou não. ”

Como combater a fraude

Este relatório apresenta as principais constatações da pesquisa realizada pelos investigadores da KPMG ao redor do mundo, com base nas suas respostas com relação a 750 fraudadores. A questão a ser feita para as empresas é como elas devem combater os fraudadores? Com base na análise dos dados, surgem quatro recomendações principais:

Contra ataque com tecnologia — A nossa pesquisa revela que uma quantidade significativa de fraudadores utiliza a tecnologia para cometer fraudes. Mas pudemos encontrar poucas evidências de que as empresas estão utilizando tecnologia para combater o fraudador. As firmas da KPMG recomendam que as empresas adotem soluções analíticas contra fraudes, cuidadosamente ponderando o custo em função do benefício. Na realidade, elas devem combater fogo com fogo. A utilização de sistemas de monitoramento de ameaças e de data analytics está aumentando e pode destacar comportamento anômalo ou suspeito pelo monitoramento do comportamento pessoal, analisando a utilização do computador, os registros disponíveis ao público geral e as mídias sociais.

As empresas frequentemente têm muita vontade de colher os benefícios potenciais da data analytics e da sua capacidade de examinar cuidadosamente enormes volumes de informações que acumulam. Mas elas normalmente compram soluções de prateleira que não se integram bem e são, no final das contas, deixadas de lado, por não serem práticas. É muito melhor procurar

por uma solução mais completa que cobrirá a maior parte das necessidades de vigilância e detecção importantes de uma empresa. Elas podem até mesmo possuir as soluções de software em seus sistemas existentes. Alternativamente, poderá ser mais eficaz exportar os dados para um prestador terceiro. Das duas maneiras, é eficaz no longo prazo a condução de vigilância e monitoramento continuamente por meio de programas automatizados, mantendo um olhar atento sobre todas as transações a cada segundo do dia ao redor do mundo.

Fique atento e avalie os riscos

frequentemente — Os negócios estão evoluindo rapidamente e os fraudadores estão sempre tentando tirar vantagem das mudanças para 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, jurídicos e demais.

Recomendações:



Realize avaliações de risco



Contra ataque com tecnologia



Conheça seus parceiros de negócios e terceiros



Fique bem atento às ameaças internas

Fonte: Perfil global do fraudador, KPMG International, 2016

As avaliações da segurança cibernética, caso a empresa assim escolha, podem ser realizadas separadamente, mas devem ser integradas dentro da avaliação global de risco de fraude. Diante da velocidade das mudanças na segurança cibernética, é essencial comparar as experiências com empresas que enfrentam ameaças semelhantes, que são geralmente as organizações que atuam no mesmo setor.

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 os seus parceiros de negócios e outros terceiros que estão 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 parceria 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 nossa pesquisa é o número de fraudadores que são gerentes seniores, que estão na empresa por pelo menos seis anos. Frequentemente escutamos a frase: “Seria a última pessoa de quem esperaríamos algo assim.” Mas frequentemente 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 estes riscos. Estimule e capacite os a utilizarem os mecanismos de divulgação de informações, como o canal de denúncias. Estimule o clima de confiança em 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 parceiro estão atentos e realizam negócios com integridade, a fraude perde força até deixar de existir. Este é um objetivo que vale a pena visar.

Metodologia

A pesquisa é baseada em um questionário voltado aos profissionais da KPMG Forensic ao redor do mundo solicitando detalhes sobre os fraudadores que foram investigados entre março de 2013 e agosto de 2015. Os profissionais preencheram um questionário detalhado sobre cada fraudador, após investigar o caso a pedido da empresa afetada. A investigação frequentemente envolveu entrevistas com o fraudador, auxiliando a KPMG a formar um quadro detalhado do autor e da fraude cometida.

Este relatório é baseado em uma análise de 750 fraudadores, e não em casos de fraude (alguns casos envolveram mais de um fraudador). Em 2013, o total foi 596, e, em 2010, 348. As fraudes na pesquisa de 2015 ocorreram em 81 países (incluindo Hong Kong e Porto Rico)

*as percentagens podem diferir em 1 % devido ao arredondamento de números.



Agradecimentos

Masako Asaka
Jagvinder Brar
Sandra Cusato
Nick D'Ambrosio
Matt Dixon
Laura Dobrotka
Stephan Drolet
Déan Friedman
Renee Gooden
Matt Hansen
Shelley Hayes

Jimmy Helm
Muhammad Hoosain
Tom Keegan
Victoria Malloy
Jack Martin
Kemi Okhumale
Kajen Subramoney
Daniel Viray
Tracey Walker
Estelle Wickham

Fale com o nosso time

Liderança Global Regional da área de Forensic da KPMG

Petrus Marais

Líder Global da área de Forensic

Tel: +27 795159469

petrus.marais@kpmg.co.za

Richard H. Girgenti

Líder da área de Forensic na

Região Américas

Tel: +212 872 6953

rgirgenti@kpmg.com

Jack DeRaad

Líder da área de Forensic

na região EMA

Tel: +31206 567774

deraad.jack@kpmg.nl

Grant Jamieson

Líder da área de Forensic

na região AsPAC

Tel: +85 221402804

grant.jamieson@kpmg.com

Rede Global de Investigações da KPMG

Phillip Ostwalt

Líder de Investigações Globais e das Américas da KPMG

nos Estados Unidos

Tel: +404 222 3327

postwalt@kpmg.com

Dean Friedman

Líder de investigações na região EMA

KPMG na África do Sul

Tel: +27 116478033

dean.friedman@kpmg.co.za

Stephan Drolet

Líder da área de Forensic

KPMG no Canadá

Tel: +1 514 840 2202

sdrolet@kpmg.ca

Shelley Hayes

Líder da área de Forensic

KPMG no México

Tel: +525552468634

hayes.shelley@kpmg.com.mx

Robin Tarr

Líder de Investigações,

KPMG na Austrália

Tel: +61 3 9288 6497

robintarr@kpmg.com.au

Lem Chin Kok

Sócio, KPMG Forensic

KPMG em Cingapura

Tel: +6562132495

clem@kpmg.com.sg

Alex Plavsic

Líder da área de Forensic

KPMG no Reino Unido

Tel: +44 20 73113862

alex.plavsic@kpmg.co.uk

www.kpmg.com.br

[!\[\]\(acaa1bc08ebdfaae234cc93f8268ce8c_img.jpg\) \[in\]\(#\) \[!\\[\\]\\(7cdebd24455bc6b7f5026203c51082c5_img.jpg\\)\]\(#\) \[!\\[\\]\\(77285636df435ceaf51a92ccd54067a1_img.jpg\\)\]\(#\) / kpmgbrasil](#)

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira de responsabilidade limitada e firma-membro da rede KPMG de firmas- membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Global Profiles of the Fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud. Maio 2016. KPMG International.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.