

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A AUDITORIA CONTÍNUA COMO
RESPOSTA AO RISCO DE FRAUDE

Luís José Pinto da Fonseca

Lisboa, Abril de 2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A AUDITORIA CONTÍNUA COMO RESPOSTA AO RISCO DE FRAUDE

Luís José Pinto da Fonseca

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica de Especialista (Mestre) Ana Isabel Marinho Pires, Professora equiparada a Professora Adjunta, área científica de Auditoria.

Constituição do júri:

Presidente _____ Especialista (Mestre) Gabriel Correia Alves

Vogal _____ Especialista (Mestre) Pedro Ramos Roque

Vogal _____ Especialista (Mestre) Ana Marinho Pires

Lisboa, Abril de 2016

Dedicatória

Dedico a realização deste mestrado em Auditoria aos meus pais António e Gemma Fonseca, à minha Mulher Isabel, à minha Filha Beatriz e restante Família.

Epígrafe

<<Bem-aventurado o homem que acha sabedoria e o homem que adquire conhecimento>>

Provérbios 3:13

Agradecimentos

Agradeço a Deus a energia, inspiração e perseverança, que me tem dado, neste projeto e na minha vida.

Na pessoa da minha Diretora, Paixão Viegas, em primeiro lugar, agradeço à Auchan Retail Portugal, a confiança, o incentivo e todos os contributos que tornaram possível realizar todo este percurso.

Foi um privilégio ter feito parte da turma do 7º Mestrado de Auditoria do ISCAL, cujos Colegas foram fantásticos, com relevância para os meus Amigos e Colegas de Grupo, Diogo, Vanessa, Sílvia, Ivo, Patrick e Helena.

Agradeço ao Corpo Docente do ISCAL tudo o que aprendi em termos pessoais e académicos, entre os quais, destaco os Docentes: Dr.^a Ana Marinho Pires, minha Orientadora da Dissertação de Mestrado, pela sua disponibilidade, orientações e, principalmente, pela confiança depositada; Dr. António Trindade Nunes e Dr. Pedro Roque, ambos pela inspiração e pelos desafios que me têm apresentado ao longo deste tempo; e o Dr. Gabriel Alves, pelo constante incentivo aos alunos e por toda a atenção que tem colocado neste curso de Mestrado, garantindo o seu enorme sucesso.

O meu obrigado a todos os que de forma direta, ou indireta, contribuíram para que eu concluísse, com sucesso, este Mestrado em Auditoria.

Resumo

O risco de fraude é uma realidade constante em todas as organizações, e em todos os lugares, e deve ser mitigado.

Esta dissertação tem como objeto o estudo de uma abordagem prática de uma solução de auditoria contínua, adotada por uma multinacional de referência no mercado português, que se propõe a demonstrar que é possível reduzir o risco de fraude nas organizações, detetando os seus indícios, identificando, investigando e promovendo uma atuação preventiva.

Como resultados, pretende-se demonstrar que um sistema de auditoria contínua poderá desempenhar, com eficácia, as funções acima mencionadas pois, a partir da monitorização da atividade de uma organização, são identificadas, através de um sistema de alarmes, situações que são merecedoras de esclarecimento. Quando as pessoas são questionadas, verificam que a sua atividade está a ser controlada, o que reforça o ambiente de controlo e promove a dissuasão de fraude, funcionando como um mecanismo de prevenção. Por outro lado, a Auditoria Contínua permite identificar situações de risco que poderão estar a acontecer em uma organização. No que diz respeito à investigação de fraude, através da análise da informação disponível nos sistemas de informação, será possível identificar o seu esquema, assim como, verificar quem esteve envolvido, quantas vezes terá cometido atos fraudulentos e identificar com maior rigor qual é o valor da fraude.

Como Conclusão, e respondendo à pergunta de partida: <<A implementação de um sistema de auditoria contínua permite mitigar o risco de fraude nas organizações?>> procurou-se demonstrar que este tipo de soluções podem ser instrumentos muito eficazes como resposta ao risco de fraude ocupacional.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Auditoria Contínua, Prevenção de Fraude

Abstract

The risk of fraud is a constant reality in all organizations, and in all places, and must be mitigated.

This dissertation has as object the study of a practical case of a continuous auditing solution adopted by a multinational company that operates in the Portuguese market, and it aims to demonstrate that it is possible to reduce the risk of fraud in organizations, sensing evidence, identifying, investigating and promoting preventive activities.

As result of its implementation, the aim is to demonstrate that a continuous auditing system can play effectively the functions mentioned above, because, when you monitor the activity of the Organization, situations that are worth some kind of clarification are identified through a system of alarms. When people are questioned, they acknowledge that their activity is being monitored which reinforces the control environment and promotes the deterrence of fraud as a mechanism of prevention. On the other hand, the Continuous Audit enables you to identify situations of risk, which may be happening in an organization. With regard to the fraud investigation, through the analysis of available information in information systems, it will be possible to check who was involved, how many times they have committed fraudulent acts and identify with greater accuracy what is the value of the fraud.

As a conclusion, and answering the question: < < Does Implementing a continuous audit system allow you to mitigate the risk of fraud in organizations? > > this study tried to demonstrate that these solutions are very effective instruments in response to the risk of fraud.

Keywords: risk management; Continuous monitoring, fraud prevention

Índice

Dedicatória.....	IV
Epígrafe	V
Agradecimentos.....	VI
Resumo.....	VII
Abstract.....	VIII
Índice.....	IX
Índice de Tabelas.....	XI
Índice de Figuras	XII
I Capítulo – Introdução	1
1.1 Justificação do tema.....	3
1.2 Pergunta de partida e problemática	3
1.3 Objetivos	4
1.4 Metodologia da Dissertação.....	4
1.5 Estrutura da Dissertação	5
II Capítulo – Revisão da Literatura.....	6
2.1 Norma ISO 31000:2009 - Gestão de riscos — Princípios e Diretrizes	7
2.2 A Framework COSO 2013.....	11
2.3 A Fraude.....	15
2.3.1 O Conceito de Fraude.....	15
2.3.2 A Árvore da Fraude	18
2.3.3 O Triângulo da Fraude	19
2.3.4 Os Números da Fraude.....	20
2.3.5 Mitos sobre a Fraude	25
2.4 A Prevenção de Fraude	26
2.4.1 A ISA 240	26
2.4.2 O Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide	27
2.5 Conceito de Auditoria Contínua.....	29
III Capítulo – ABORDAGEM PRÁTICA: A Implementação de uma Solução de Auditoria	
Continua	31
3.1 Metodologia de Implementação de uma Solução de Auditoria Contínua	32
3.2 A Conformidade com os Componentes do COSO.....	39
3.3 O Processo de Funcionamento de uma Solução Auditoria Contínua	41
3.3.1.1 Estabelecer áreas prioritárias	43

3.3.1.2	Identificar e acompanhar as regras de auditoria contínua	43
3.3.1.3	Determinar a frequência do processo.....	44
3.3.1.4	Configuração dos parâmetros	44
3.3.1.5	Follow Up.....	45
3.3.1.6	Comunicação dos resultados.....	45
3.4	Identificação da Necessidade da Solução de Auditoria Contínua	46
3.5	Apresentação da Solução de Auditoria Contínua Loss Prevention.....	48
3.6	A Utilização da Solução Loss Prevention em uma Investigação de Fraude	57
IV	Capítulo – Resultados da Aplicação de uma Solução de Auditoria Contínua.....	63
4.1	Resultados da Auditoria Contínua.....	63
4.2	Limitações da Auditoria Contínua.....	65
V	Capítulo – Trabalhos Futuros.....	67
VI	Capítulo – Conclusões.....	68
	Referências Bibliográficas	72

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre Auditoria Tradicional e Auditoria Contínua	30
Tabela 2: Relatório Exemplo de Controlo de Margens de Venda.....	61

Índice de Figuras

Figura 1: Metodologia da ISO 31000:2009	8
Figura 2: O Cubo do COSO	12
Figura 3: A Árvore da Fraude	19
Figura 4: O Triângulo da Fraude.....	20
Figura 5: Partes Interessadas no Projeto	33
Figura 6: O Ciclo de Vida de um Projeto.....	35
Figura 7: As Fases de um Projeto	36
Figura 8: Os Dados, Informações e Fluxos de Relatórios de um Projeto	39
Figura 9: Etapa de implementação de uma auditoria contínua	42
Figura 10: Filtros.....	50
Figura 11: Relatório de Indicadores.....	51
Figura 12: Relatório de Situações Excepcionais	52
Figura 13: Relatório de Eventos com Indicação dos Mais Críticos	53
Figura 14: Relatórios de Gráficos	54
Figura 15: Envio Automático de Relatórios Notificação	55
Figura 16: Programação Automática de Relatórios	56
Figura 17: Falha de Controlo Num Sistema de Auditoria Tradicional	60
Figura 18: Detecção Imediata de Falha de Controlo Num Sistema de Auditoria Contínua	60

I Capítulo – Introdução

1. Introdução

A presente dissertação de mestrado sobre <<A Auditoria Contínua Como Resposta ao Risco de Fraude>> é realizada no âmbito do curso de Mestrado em Auditoria do Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), ano letivo 2014/15.

Este estudo torna-se pertinente pelo pressuposto de sustentabilidade e da responsabilidade social e económica que as organizações devem às sociedades onde se encontram inseridas e atuam.

No âmbito de um Mestrado em Auditoria, este tema também assume protagonismo devido à responsabilidade pública que é exigida ao auditor.

A Certificação Legal de Contas é um instrumento que aporta credibilidade ao relato financeiro de uma organização. Neste sentido, a organização deve ter uma cultura de controlo e de gestão de riscos impactantes na fiabilidade da sua informação.

A Certificação Legal de Contas decorre de um processo em que fatores como o ambiente de controlo e a gestão de riscos assumem um papel muito importante, pois condicionam o tipo e o tamanho das amostras estatísticas aplicados aos testes, para obtenção de prova de auditoria, e permitem ao auditor avaliar os pressupostos de continuidade de uma organização.

Para o Auditor, o risco da continuidade de negócio, neste caso, devido a evento de fraude, deverá ser tido em grande conta porque é fundamental que a informação contabilística e financeira, presente nos sistemas de informação, seja fiável. Convém salientar que uma das consequências de um evento de fraude é tornar a informação real, da actividade, diferente da informação relatada nos documentos financeiros e contabilísticos. Estes riscos, quando materiais, poderão modificar a opinião do Auditor.

Pedro Carvalho, no seu artigo sobre continuidade, publicado na Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas de ABRIL_JUNHO 2013¹, defende a relação direta entre fraude e continuidade, afirmando que,

[t]al como havíamos visto é da responsabilidade do órgão de gestão avaliar a capacidade da entidade se encontrar em continuidade. Como se sabe em situações de crise económica, as entidades são sujeitas a uma maior pressão no sentido de melhorar resultados de modo a atingir um esperado objetivo de lucros ou resultado financeiro, a não perderem as suas fontes de financiamento e a melhor poderem operar no mercado (§A1 ISA 240). O órgão de gestão pelas funções que ocupa está em uma posição primordial para perpetrar fraude, tendo em conta a sua capacidade para manipular registos contabilísticos e para preparar demonstrações financeiras fraudulentas, derrogando controlos que parecem estar a operar com eficácia. Embora o nível do risco de derrogação dos controlos varie de entidade para entidade, esse risco existe em todas as entidades. Dada a forma imprevisível como estas derrogações podem ocorrer, constitui um risco de distorção material devido a fraude e, portanto, um risco significativo (§31 ISA 240). Por outro lado, é o próprio órgão de gestão que tem a responsabilidade primária pela prevenção e deteção da fraude (§4 ISA 240).[...]

Apesar de existir constante necessidade dos auditores estarem alerta para a possibilidade de fraude, em tempos de crise essa necessidade revela-se de maior importância (OROC, 2009).

Pela análise deste texto pode-se verificar o impacto que o risco de fraude poderá ter na perenidade das organizações e, neste sentido, pode-se concluir a importância da necessidade de se gerir e mitigar o risco de fraude em uma organização.

A gestão de riscos em uma organização tem como objetivo evitar, ou reduzir até um nível aceitável, as perdas que as organizações têm quando confrontadas com incidentes que afetem as suas operações.

O principal objetivo da gestão de riscos é o de contribuir para que a organização possa atingir os seus objetivos, através da contribuição de um sistema que lhe permita identificar, analisar e valorizar eventos de risco, de forma a atuar para preveni-los.

¹ CONTINUIDADE ESTUDO DE UM CASO [em linha]. Lisboa: 2013 [Consult. 19 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/61/Auditoria.pdf>

Foi escolhido para o estudo de caso a implementação de um sistema de Auditoria Contínua, cujo autor da presente dissertação coordenou e cujos resultados contribuíram, significativamente, para a mitigação do risco de fraude na organização² em que trabalha.

1.1 Justificação do tema

No âmbito de um curso de mestrado em auditoria, será pertinente estudar as causas que podem modificar a opinião presente num relatório de um auditor, entre elas, o risco de fraude. Nesta dissertação, limitou-se o âmbito do tema da fraude, como evento de risco em uma organização, ao estudo de uma solução de auditoria contínua que tem como principal função prevenir e mitigar este tipo de risco.

1.2 Pergunta de partida e problemática

A implementação de um sistema de auditoria contínua permite mitigar o risco de fraude nas organizações?

Pretende-se demonstrar que é pertinente incluir o tema da fraude na problemática da gestão de riscos e, através da abordagem prática de implementação de uma solução de auditoria contínua, pretende-se demonstrar o papel preponderante, desta, no reforço do sistema de controlo de uma organização, tendo como resultados a mitigação e a prevenção do risco de fraude em uma organização.

² A organização é uma multinacional de referência que atua no mercado português

1.3 Objetivos

O principal objetivo, que se pretende atingir com esta dissertação, consiste em aprofundar e procurar acrescentar conhecimentos práticos sobre a prevenção e a mitigação do risco de fraude nas organizações.

Para as organizações, a garantia da sua continuidade, orientada aos seus clientes e a todos os seus restantes interessados, depende do sucesso dos seus objetivos estratégicos definidos, que são condicionados pela forma como gere, previne e mitiga os seus riscos. Nesse sentido, é necessário otimizar os diferentes tipos de recursos necessários, nos quais se podem salientar os recursos humanos e tecnológicos.

Saber o que fazer perante uma determinada situação de fraude, inclui saber quem é que deve fazer o quê e quais as ações a realizar, através do processo de investigação, ou mesmo de gestão de crise.

A implementação de um sistema de auditoria contínua é um instrumento privilegiado de suporte a todo um processo de investigação, contribuindo também para reforçar a confiança de todos os interessados na organização, pois a gestão de riscos será mais eficiente e eficaz, contribuindo também para sustentabilidade da organização.

O objetivo desta dissertação, sobre uma resposta eficaz ao risco de fraude em uma organização, consubstancia-se com o estudo da implementação de um sistema de auditoria contínua, demonstrando, através das suas vantagens, de que forma é possível conseguir-se a prevenção e a mitigação do risco de fraude.

1.4 Metodologia da Dissertação

A metodologia proposta para a presente dissertação está de acordo com o ponto número 3, do Regulamento dos Cursos e 2º Ciclo do ISCAL, em que se determina que «[o] trabalho de projeto é um trabalho de âmbito aplicado, cuja elaboração deve obedecer às orientações para a elaboração de projetos constantes do anexo D a este Regulamento, que deve integrar conhecimentos e competências que foram adquiridos ao longo da parte escolar do mestrado, tendo como objetivo a apresentação de soluções ou de

recomendações sobre problemas práticos que se integram na área de conhecimento do mestrado, devendo:

- i) Ser suportado por um enquadramento teórico e uma revisão de literatura,
- ii) Apresentar uma adequada justificação e explicação da metodologia utilizada.>>

O Anexo D deste regulamento, <<[a] que se refere o n.º 3 do artigo 13º do Regulamento dos Cursos de 2º Ciclo, Orientações para a Elaboração de Projetos, no seu ponto 1.2.3. Projeto – Empresa, refere que: <<Trata-se de desenvolver um trabalho concreto em uma empresa em articulação com os objetivos desta, podendo ser desenvolvido tanto como externo à empresa, como enquanto colaborador da mesma>> e dá, como exemplo, a implementação de um sistema de controlo de gestão que se identifica na implementação de uma solução de auditoria contínua.

Face ao exposto, foi decidido usar a alternativa <<Projeto>> para dar resposta à pergunta de partida e problemática desta dissertação.

1.5 Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação inicia-se com a revisão da literatura sobre gestão de risco nas organizações, fundamentada com o estudo da Norma internacional ISO 31000:2009 e da Framework COSO 2013. Esta revisão também inclui o estudo do conceito de fraude e de auditoria contínua. No III Capítulo desta dissertação é apresentada a implementação de uma solução de auditoria contínua, em uma organização, como medida preventiva do risco de fraude. No IV Capítulo são referidas os resultados e os limites de uma solução de auditoria contínua e no V Capítulo são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

Esta Dissertação termina com as conclusões que procuram responder à pergunta de partida e problemática deste trabalho de Dissertação e, também, com as referências bibliográficas.

II Capítulo – Revisão da Literatura

Uma revisão da literatura do conhecimento existente, sobre a implementação de um sistema de auditoria contínua em uma organização, obriga a que seja feita uma revisão das melhores práticas de referência mundiais, geralmente emitidas pelas instituições que regulam as matérias que lhe estão associadas, tais como, o Institute of Internal Auditors (IIA), o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), a International Organization for Standardization (ISO) e a Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), que têm como objetivo apoiar e orientar as organizações no sentido destas implementarem metodologias, adotando as melhores práticas na implementação de sistemas, assumido pelos diferentes níveis das decisões de governação das organizações, apoiando o desenvolvimento da documentação, a definição de responsabilidades, a implementação e execução dos sistemas propostos, assim como, o controlo e a adoção das ações identificadas para a melhoria contínua.

É importante realçar que, neste âmbito, pelo reconhecimento que é devido às instituições mencionadas, estas referências constituem a principal fonte dos conhecimentos que lhes estão associados.

Para além do estudo das Normas a seguir enunciadas, considerou-se pertinente rever os conceitos teóricos sobre a fraude ocupacional, assim como, complementar a revisão teórica com os números da fraude, no sentido de se verificar o seu impacto e, no mesmo sentido, incluir um estudo sobre a prevenção de fraude e sobre a auditoria contínua.

Constituem a revisão literatura desta dissertação:

- A Norma, ISO 31000:2009 – Gestão de Risco — Princípios e Linhas Orientadoras.
- A framework, COSO 2013 - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Controlo Interno - Estrutura Integrada, Sumário Executivo.
- A definição de fraude, a árvore da fraude e o triângulo da fraude, estas últimas, apresentadas por Joseph T. Wells, na sua obra – Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção.

- O Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse - 2014 Global Fraud Study, publicado pela ACFE.
- A prevenção de fraude, com o estudo da obra, Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, publicado pelo Institute of Internal Auditors - IIA, pelo The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA e pelo Association of Certified Fraud Examiners – ACFE, e adicionalmente, com referência à International Standard on Auditing 240, The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements.
- O conceito de auditoria contínua.

2.1 Norma ISO 31000:2009 - Gestão de riscos — Princípios e Diretrizes

Esta Norma é considerada uma das principais referências à implementação de um sistema de gestão de riscos em uma organização.

No que diz respeito à definição de Risco e de Gestão de Riscos, de acordo com o Ponto 2 Termos e Definições, desta Norma, o risco é definido como o efeito de incerteza nos objetivos e a gestão de riscos é definida como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que se refere a riscos.

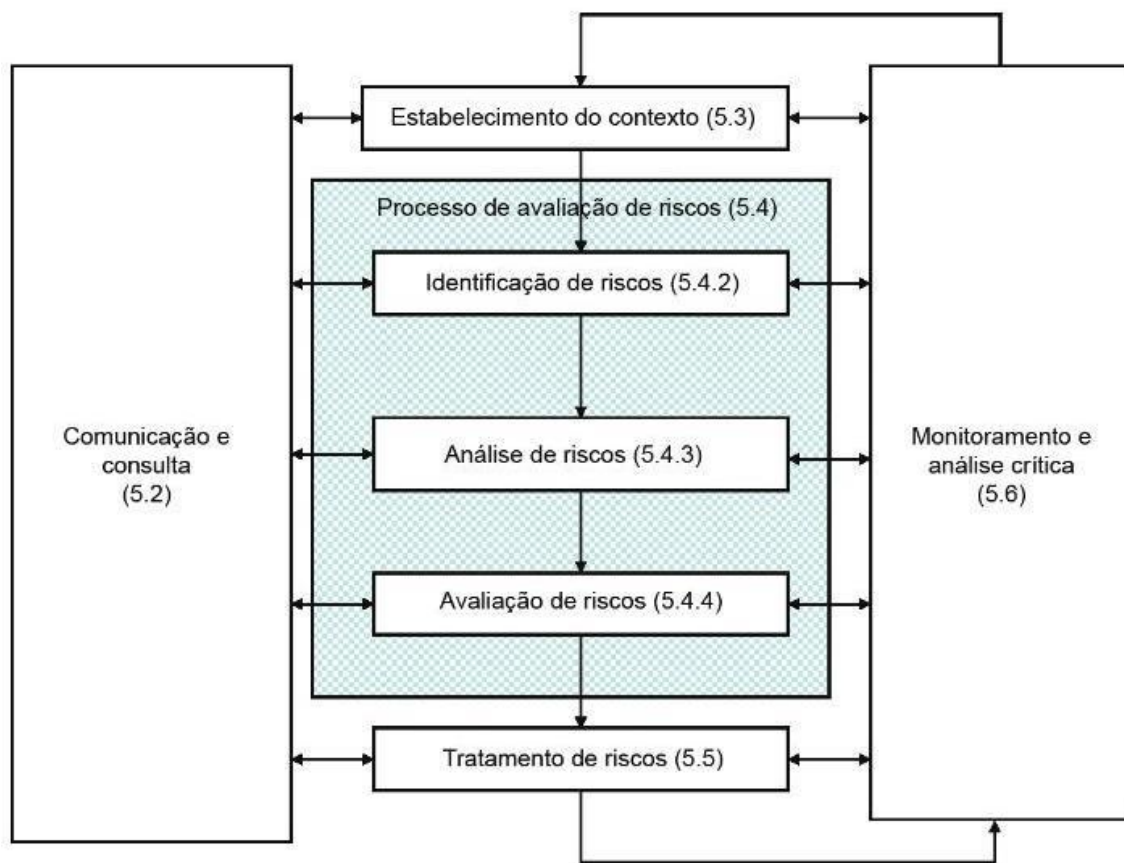
Esta Norma, no seu Âmbito, fornece os princípios e as diretrizes genéricas para a gestão de riscos que podem ser utilizados por qualquer empresa pública, privada ou comunitária, associação, grupo ou indivíduo. Portanto, esta Norma não é específica para qualquer indústria ou setor. Ainda neste ponto, é referido que esta Norma pode ser aplicada ao longo da vida de uma organização e a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos. Refere-se também que esta Norma pode ser aplicada a qualquer tipo de risco, independentemente da sua natureza, quer tenha consequências positivas ou negativas. Este ponto adianta ainda que, embora esta Norma forneça diretrizes genéricas, ela não pretende promover a uniformidade da gestão de riscos entre organizações. A concepção e a implementação de planos e estruturas para gestão de riscos terão de considerar as necessidades variadas de uma organização específica, os

seus objetivos, contexto, estrutura, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços ou ativos e práticas específicas empregadas. Salienta também que esta Norma deva ser utilizada para harmonizar os processos de gestão de riscos, tanto nas Normas atuais como nas futuras, referindo que esta Norma fornece uma abordagem comum para apoiar Normas que tratem de riscos e/ou setores específicos, e não substituí-las.

É apresentado, em seguida, o ponto 5 Processo, da Norma ISO 31000:2009 - Gestão de riscos — Princípios e Diretrizes, que serviu de referência à construção da solução de auditoria contínua, apresentada como abordagem prática, em capítulo próprio.

A metodologia proposta pela Norma 31000:2009, é apresentada na figura seguinte:

Figura 1: Metodologia da ISO 31000:2009



Fonte: ISO 31000:2009

No seu ponto 5.2, a Norma ISO 31000:2009 determina que convém que a comunicação e a consulta às partes interessadas, internas e externas, aconteçam durante todas as fases

do processo de gestão de riscos. Neste sentido, os planos de comunicação e consulta deverão abordar as questões relacionadas com as causas, consequências e respetivo tratamento dos riscos corporativos.

Este ponto da Norma refere ainda que a comunicação deverá ser eficaz, na medida em que, tanto os responsáveis pela implementação do sistema de gestão de riscos, como as partes interessadas deverão compreender as razões da necessidade de tomada de decisões, no sentido de se mitigarem os riscos identificados.

A Norma ISO 31000:2009, no seu ponto 5.3, determina a forma como se deverá estabelecer o contexto da organização. O contexto externo poderá incluir o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, económico, natural, e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local, assim como os fatores chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização e, também, as relações com as partes interessadas externas e as suas perceções e valores. O Contexto interno influencia a forma como a organização gere riscos, neste sentido, o processo de gestão de riscos deverá estar alinhado com a cultura, os processos, a estrutura e a estratégia da organização. Na compreensão do contexto interno da organização, o processo de gestão de riscos deverá ter em conta o modelo de governação, a estrutura organizacional, as funções e responsabilidades, assim como as políticas, objetivos e estratégias. Neste processo, deverão também ser identificados quais os recursos de capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias, sistemas de informação, fluxos de informação, processos de tomada de decisão, cultura da organização, normas, diretrizes e relações contratuais.

É a partir do conhecimento do contexto (externo e interno), que o processo de gestão de riscos será definido, de forma a responder adequadamente às necessidades da organização.

No que diz respeito á identificação de riscos, o ponto 5.4.2, Identificação de Riscos, desta Norma, determina que a organização deverá identificar as fontes de risco, as áreas de impacto, os eventos de risco, as suas causas e potenciais consequências. O objetivo subjacente será a criação de uma lista de riscos, baseada nos eventos identificados, que possam evitar, reduzir, ou atrasar a realização dos objetivos. Este ponto desta Norma adianta ainda que convém que pessoas com um conhecimento adequado sejam

envolvidas na identificação dos riscos. Para a identificação dos eventos de riscos, também devem ser consultadas todas as informações pertinentes e atualizadas.

Já o ponto 5.4.3 desta Norma determina que a análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos e para as decisões sobre a necessidade dos riscos serem tratados. Este ponto adianta ainda que o risco é analisado, determinando-se as consequências e a sua probabilidade, de acordo com os critérios de risco e tendo-se em conta os níveis de eficiência e de eficácia dos controlos, e de outras medidas existentes, para ser mitigado.

Esta Norma refere ainda, no seu ponto 5.4.4, Avaliação de Riscos, que a finalidade da avaliação de riscos é apoiar as decisões de tratamento dos riscos, com base no resultado da análise de riscos, de acordo com as prioridades identificadas.

No seu ponto 5.5, a Norma ISO 31000:2009 determina que o tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controlos, ou modifica os existentes.

As formas de tratamento mais usuais são: eliminar o risco, por exemplo, descontinuando uma atividade; partilhar o risco, por exemplo, externalizando uma atividade; cobrir o risco, por exemplo, através de prémios de seguros; evitar o risco, por exemplo, melhorando processos, ou controlos; e aceitar o risco, por exemplo, quando os rendimentos são superiores aos gastos.

No seu ponto 5.6, a Norma ISO 31000:2009 determina que a monitorização e a análise crítica sejam planeadas como parte do processo de gestão de riscos e envolvam o controlo contínuo. Este ponto da Norma adianta, ainda, que este processo de monitorização contínua deve garantir que os controlos sejam eficazes e eficientes, devem também detetar mudanças no contexto externo e interno, os quais podem requerer uma revisão do tratamento dos riscos, e suas prioridades, e identificar os riscos emergentes.

A implementação de uma solução de auditoria contínua aponta para o enorme contributo que estes tipos de soluções têm, como resposta eficiente e eficaz, a este ponto sobre monitorização permanente e análise crítica.

2.2 A Framework COSO 2013

De acordo com Baptista da Costa (2010), [n]enhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua actividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que rudimentar>>. A Framework COSO³, é uma das principais referências para implementação do controlo interno numa organização.

O COSO - Gestão de Riscos Corporativos - Estrutura⁴ Integrada, Sumário Executivo, com a sua atual versão publicada em Maio de 2013, tem como objetivo ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar os seus sistemas de controlo interno. Esta estrutura tem sido incorporada em políticas, normas e regulamentos adotados por milhares de organizações para controlar melhor as suas atividades, visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Esta estrutura aumenta a eficiência dos controlos internos, oferecendo um enfoque mais forte e extensivo na gestão de riscos corporativos. A presente estrutura de gestão de riscos corporativos, embora não tenha por objetivo substituir a estrutura de controlos internos das organizações, incorpora uma estrutura de controlo interno no seu conteúdo e, poderá ser por estas utilizada, para atender às suas necessidades de controlo interno, assim como, para adotar um processo completo de gestão de riscos.

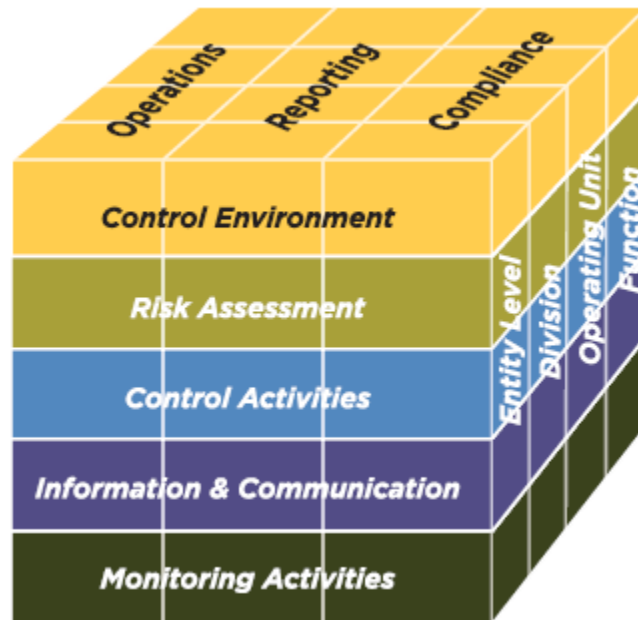
Neste modelo existe uma relação direta entre os objetivos operacionais, de *reporting* e de conformidade, que são o que a entidade pretende atingir, com os componentes que englobam as várias formas de controlo interno que se complementam e se completam, nomeadamente, os componentes de ambiente de controlo, avaliação de risco, controlo das atividades, informação e comunicação e monitorização das atividades, que representam o que é necessário para atingir esses objetivos, e também, com a estrutura organizacional da entidade que poderá abranger, desde a totalidade da organização, até ao detalhe de uma determinada função. Uma solução de auditoria contínua poderá ser um instrumento privilegiado, de apoio e resposta, ao componente monitorização das atividades, do COSO.

³ COSO significa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

⁴ O termo original <<*framework*>> foi traduzido pelo termo <<estrutura>>

A estrutura do COSO é representada por um cubo que se encontra organizado conforme a figura seguinte:

Figura 2: O Cubo do COSO



Fonte: COSO Internal Control – Integrated Framework (2013)

Em uma das faces, estão representadas as três categorias de objetivos, nomeadamente, a Operacional, o *Reporting* e a Conformidade.

Noutra das faces, estão representados os cinco componentes, nomeadamente, o Ambiente de Controlo, a Avaliação de Riscos, as Atividades de Controlo, a Informação e Comunicação e as Atividades de Monitorização.

Na terceira face do cubo está representada a estrutura organizacional da entidade, nomeadamente, o Nível de Entidade, a Divisão, a Unidade Operacional e a Função.

No que respeita aos componentes e princípios, a Estrutura estabelece dezassete princípios que representam os conceitos fundamentais associados a cada componente. Como esses princípios são originados diretamente dos componentes, uma entidade poderá ter um controlo interno eficaz ao aplicar todos os princípios.

Todos os princípios aplicam-se aos objetivos operacionais, *reporting* e conformidade.

Os princípios que apoiam os componentes do controle interno são os seguintes:

Ambiente de controle:

1. A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos.
2. A estrutura de governação demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.
3. A administração estabelece, com a suspensão da estrutura de governação, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.
4. A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.
5. A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade pelas suas funções de controle interno no alcance dos objetivos.

Avaliação de riscos:

6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.
7. A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos, como uma base para determinar a forma como estes devem ser geridos.
8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

Atividades de controle:

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.

11. A organização seleciona e desenvolve atividades gerais de controle sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.

12. A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Informação e comunicação:

13. A organização obtém, ou gera, e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.

14. A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e as responsabilidades pelo controle.

15. A organização comunica com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

Atividades de monitorização:

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.

17. A organização avalia e comunica deficiências no controle interno, em tempo útil, aos responsáveis, em decidir as ações corretivas, os quais incluem a estrutura de governação.

Na abordagem prática desta Dissertação, será evidenciada a forma como a solução de auditoria contínua apresentada responde a cada um dos componentes do COSO 2013, nomeadamente, no que diz respeito ao Ambiente de Controle, à avaliação de Riscos, às

Atividades de Controlo, à Informação e Comunicação e, em especial, às atividades de Monitorização.

2.3 A Fraude

Poder-se-à, a partir da análise da construção de um sistema de gestão de riscos, enquadrar a fraude como um evento de risco, na medida em que existe a probabilidade da sua ocorrência e que, se for significativa, poderá ter consequências muito graves em uma organização. Neste sentido, devem ser tomadas decisões ao mais elevado nível hierárquico para se implementarem mecanismos de prevenção, monitorização e de investigação de fraude.

2.3.1 O Conceito de Fraude

Definição de fraude⁵:

Nome feminino

1. ato de má-fé praticado com o objetivo de enganar ou prejudicar alguém; burla; engano; logração
2. ato ou comportamento que é ilícito e punível por lei
3. contrabando; candonga

De acordo com Roque⁶, na vida empresarial pode-se considerar que fraude é qualquer ato ou omissão intencional destinada a enganar outrem, resultando em que a vítima sofra uma perda e o autor obtenha um ganho.

⁵ fraude in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. . em 27 Abr. 2015]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/fraude>

⁶ ROQUE, Pedro. Auditor Forense - Contributo para a definição de uma nova profissão em Portugal. [em linha] (s.d) [consult. em 27 Abr. 2015] Disponível na Internet: <http://www.otoc.pt/news/comcontabaudit/pdf/128.pdf>

Na opinião de Goldman (2009)⁷ é necessário sensibilizar os gestores das organizações para a compreensão da enorme ameaça de fraude, esclarecendo, que existe uma base sólida para avançar para o prevenir os principais tipos de fraude, que parte do conhecimento dos motivos de quem a comete e passa pelas técnicas comprovadas para se detetar e relatar incidentes de fraude.

Este autor refere ainda, que apesar dos controles e auditorias internas desempenharem um papel chave na deteção de fraude, por causa de uma insuficiência geral de formação em deteção de fraudes, o papel dos auditores internos e de outros profissionais da organização, na deteção de fraudes não é tão eficaz como deveria ser. Esta é uma razão importante para se investir nos meios de deteção da fraude, no sentido de existirem progressos significativos na mitigação do seu risco.

Por outro lado, Goldman adianta que existem algumas boas notícias, muitas fraudes podem ser evitadas pois, há muitas maneiras delas serem detetadas antes de provocarem efeitos graves na saúde financeira e reputação de uma organização. Neste sentido, acrescenta ainda, que o tom no topo, ou seja, o exemplo dado pelas hierarquias de topo, no que diz respeito à ética ou fraude, deve-se fazer sentir quando demonstram viver pelos padrões de integridade e ética que estão definidos no código de conduta da organização. Dito de outra forma, este autor considera que uma empresa com o tom no topo, deverá exemplificar o respeito, a integridade, a honestidade e o compromisso com a tolerância zero sobre qualquer conduta antiética ou criminal. Esta adesão incondicional aos elevados padrões de conduta ética é exemplificada pela ação rápida e decisiva de investigação e consequentes medidas disciplinares sempre que se tornou conhecidos casos de fraude.

De acordo com a ISA 240⁸, a fraude é definida como: <<Um ato intencional praticado por um ou mais indivíduos de entre a gerência, encarregados da governação, empregados ou terceiros, envolvendo o uso propositado de falsidades para obter uma vantagem injusta ou ilegal>>. Para a mesma ISA, as distorções nas demonstrações financeiras podem resultar de fraude, quando a ação subjacente que resulta na distorção

⁷ Goldman, Peter D. (2009). Anti-Fraud Risk and Control Workbook. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

⁸ International Standard on Auditing 240, The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements

das demonstrações financeiras foi intencional, ou de erro, quando a mesma ação não foi intencional.

Esta ISA esclarece ainda que cabe à gestão da organização a responsabilidade primária pela prevenção e detecção da fraude. É importante que seja colocada uma forte ênfase na sua prevenção, para reduzir as oportunidades da sua ocorrência, desencorajando-a e procurando persuadir os indivíduos a não cometê-la, devido à probabilidade da sua detecção e punição.

A ISA 240 também esclarece que a fraude pode envolver esquemas sofisticados e cuidadosamente organizados concebidos para ocultar, como falsificação, falha deliberada do registo de transações ou declarações ao auditor que sejam intencionalmente enganadoras. Tais tentativas de ocultação podem ser ainda mais difíceis de detetar quando acompanhadas de conluio. O conluio pode fazer com que o auditor creia que a prova de auditoria é persuasiva quando de facto é falsa. A capacidade do auditor para detetar uma fraude depende de fatores como a habilidade do seu autor, a frequência e extensão da manipulação, o grau de conluio envolvido, a dimensão relativa das quantias individuais manipuladas e a senioridade dos indivíduos envolvidos. Embora possa conseguir identificar potenciais oportunidades de fraude, é difícil para o auditor determinar se distorções em áreas de julgamento, como as estimativas contabilísticas, são causadas por fraude ou erro.

Verifica-se, assim, que a identificação e a prevenção da fraude devem estar regulamentadas ao nível organizacional. Tendo em consideração os impactos económico-financeiros que uma fraude produz em uma organização, assim como a falta de credibilidade gerada, é recomendável que as organizações desenvolvam mecanismos de prevenção e detecção de indícios de fraude e que invistam em sistemas de controlo interno robustos e eficazes.

No entanto, para que a fraude seja detetada, é necessário ao auditor forense conhecer os diversos tipos de fraude praticados, assim como, os fatores que promovem a prática de atos fraudulentos por parte de determinados indivíduos.

Neste âmbito, são aqui abordadas duas das principais referências que permitem compreender melhor a fraude: a Árvore da Fraude e o Triângulo da Fraude.

2.3.2 A Árvore da Fraude

A Árvore da Fraude foi apresentada por Joseph T. Wells na sua obra – Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção, páginas 67 a 69 e teve como objetivo classificar as fraudes e os abusos ocupacionais.

A Árvore da Fraude é constituída por três categorias principais de fraude:

1. Apropriação indevida de ativos: Segundo Wells (2009) <<[...] a apropriação indevida de ativos inclui mais do que o furto ou o desfalque [,] envolve o uso indevido de qualquer bem da empresa para benefício pessoal.>>. Esta categoria divide-se em duas formas de apropriação, nomeadamente, de dinheiro, de inventários e de todos os outros ativos. Em relação à apropriação indevida do dinheiro, esta subdivide-se em três formas: furto, desembolsos fraudulentos e sonegação. O furto consiste em desviar valores em caixa e depósitos. Por sua vez, os desembolsos fraudulentos compreendem esquemas relacionados com falsificações de faturação, remunerações, reembolsos de despesas, cheques e falsos registos em caixa e a sonegação trata-se, por exemplo, de desviar valores recebidos de Clientes antes do seu lançamento na contabilidade, tornando difícil a sua deteção.

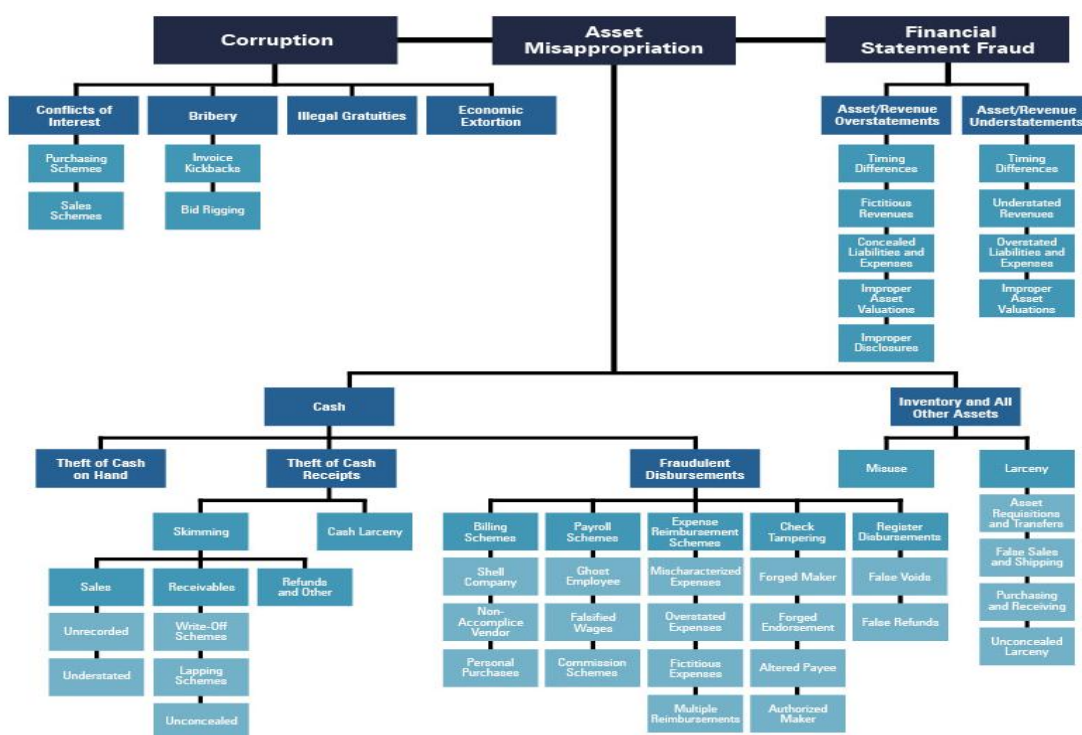
2. Corrupção: Consiste na utilização do poder para favorecer o próprio ou terceiros. Este tipo de fraude divide-se em quatro subcategorias: conflito de interesses; suborno; gratificações ilegais e extorsão económica. O conflito de interesses patenteia o favorecimento pessoal ou de um terceiro, através do desenvolvimento de esquemas de compras ou de vendas. Relativamente ao suborno, este representa a prática de oferecer dinheiro ou benefícios a um indivíduo, em troca de um ato ilícito, promovendo a obtenção de vantagens. No caso das gratificações ilegais, estas constituem uma recompensa paga, de forma ilícita, pela realização de um determinado serviço prestado. Por sua vez, a extorsão económica compreende a obtenção de vantagens por parte de outrem, com recurso à coação, chantagem ou violência.

3. Relatórios de contas fraudulentos: As informações financeiras divulgadas apresentam distorções que detém como finalidade induzir os seus utilizadores em erro.

Os relatórios em causa podem ser financeiros e não financeiros. Caso se tratem de relatórios financeiros, poderão estar evidenciadas sobrevalorizações ou subvalorizações de ativos e receitas. A nível dos relatórios não financeiro é possível verificar-se a falsificação de documentos da organização, quer internos quer externos.

A Figura seguinte representa a *Árvore da Fraude*:

Figura 3: A Árvore da Fraude



© 2014 Association of Certified Fraud Examiners, Inc. All rights reserved.

Fonte: Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse - 2014 Global Fraud Study

2.3.3 O Triângulo da Fraude

De acordo com Joseph T. Wells, na sua obra – *Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção*, páginas 23 a 34, Donald Cressey na sua obra, *Other people's money; a study of the social psychology of embezzlement*, publicada em 1953, desenvolveu o Triângulo da Fraude que permite identificar os motivos que originam ou incentivam a ocorrência de fraude, por parte de um ou mais indivíduos. Este autor identificou três fatores que,

existentes em simultâneo, promovem a prática de atos fraudulentos: a pressão, geralmente associada a necessidades financeiras que o perpetrador possa ter, ou quando este pretenda viver com um estatuto acima das suas possibilidades; a oportunidade, geralmente associada a fragilidades do sistema de controlo das organizações; e a racionalização, geralmente através das razões com que o perpetrador procura justificar a fraude.

A figura seguinte representa o Triângulo da Fraude:

Figura 4: O Triângulo da Fraude



Fonte: WELLS, Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção

2.3.4 Os Números da Fraude

A ACFE – Association of Certified Fraud Examiners (www.acfe.com) é a maior organização do mundo que combate a fraude, sendo também o primeiro fornecedor de treino e formação antifraude. Juntamente com mais de 75.000 membros, contribui para reduzir mundialmente a fraude nas organizações e inspirar a confiança pública, a integridade e a objetividade desta profissão.

De acordo com o Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse - 2014 Global Fraud Study, a ameaça de provável deteção é um dos fatores mais poderosos no combate à fraude, porque elimina principalmente a oportunidade percebida do perpetrador. No atual relatório e nas versões anteriores, foi solicitado aos entrevistados informações sobre como é que os seus esquemas de fraude ocupacional foram detetados pela primeira vez. Uma das tendências recorrentes que se verificou foi o facto de alguns

métodos de detecção mostrarem-se mais eficazes do que outros. Comparando-se o método de detecção inicial com outras informações, tais como, a duração da fraude e o prejuízo financeiro causado, encontramos diferenças substanciais entre as várias fraudes e as maneiras como foram descobertas. O método de detecção, está portanto, diretamente relacionado ao combate à fraude e à mitigação da perda. Além disso, a maneira pela qual são detetadas fraudes não é puramente acidental, os dados sugerem que a probabilidade de descobrir a fraude aumenta quando os vários métodos são, adequadamente, modelados às particularidades das fraudes em questão, devendo ser incluídos nos procedimentos de controlo implementados nas organizações.

No último <<Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse - 2014 Global Fraud Study>>, publicado pela ACFE, que contem uma análise de 1.483 casos de fraude ocupacional que ocorreram em mais de 100 países e que foram investigados por profissionais certificados pela ACFE, verificou-se que:

- Uma organização típica perde anualmente 5% dos rendimentos devido a fraude. Se extrapolarmos o produto bruto mundial, estimado para o ano de 2013, a perda global potencial de fraude estaria perto de \$3.7 trilhões.
- A perda média causada pelas fraudes foi de \$145.000. Adicionalmente, 22% dos casos envolveram perdas de pelo menos de \$1 milhão.
- A quantidade de tempo, média, decorrida entre o início e a detecção da fraude foi de 18 meses.
- As fraudes ocupacionais podem ser classificadas em três categorias preliminares: Apropriação indevida de ativos, corrupção e relatórios de contas fraudulentos. Destes, a apropriação indevida de ativos é a mais comum, com 85% dos casos, representando os casos com menores custos e que causaram uma perda média de \$130.000. Por outro lado, somente 9% dos casos respeitam a fraudes de relatórios de contas fraudulentos, sendo de salientar que estes casos tiveram o maior impacto financeiro, com uma perda média de \$1 milhão. Os esquemas de corrupção posicionam-se a meio da frequência, 37% dos casos, e representam uma perda média de \$200.000.
- Muitos dos casos envolveram mais do que uma categoria de fraude ocupacional. Aproximadamente 30% dos esquemas estudados incluíram duas, ou três das formas preliminares de fraude ocupacional.

- As denúncias são consistentemente o método mais comum que permitem a deteção de fraude - 40% de todos os casos foram detetados a partir de denúncias, mais do dobro da percentagem do que qualquer dos outros métodos de deteção. Foram os próprios colaboradores da organização, que efetuaram quase a metade de todas as denúncias, que conduziram à descoberta da fraude.
- Nas organizações com linhas de alerta existem maiores probabilidades para se detetar a fraude através de uma denúncia. Conforme demonstrado pelos dados do estudo, esta foi a maneira mais eficaz para se detetar a fraude. Nestas organizações verificou-se também que os custos das fraudes eram 41% menores, e 50% das fraudes foram detetadas mais rapidamente.
- As organizações menores tendem a sofrer perdas desproporcionalmente maiores. Adicionalmente, os riscos específicos de fraude enfrentados por organizações de pequeno porte diferem daqueles enfrentados por organizações maiores, em determinadas categorias de fraude, que são muito mais proeminentes em entidades pequenas do que nas maiores (por exemplo, nas organizações mais pequenas, a segregação de funções, pilar de um sistema de controlo eficaz, nem sempre é assegurada).
- As operações bancárias, os serviços financeiros, o governo, a administração pública e as indústrias de manufatura continuam a ter o maior número dos casos relatados, enquanto a indústria mineira, o mercado imobiliário, e as indústrias do petróleo e do gás tiveram perdas médias em relação às relatadas.
- Os esquemas de Fraude que ocorreram nas organizações, que tinham em funcionamento diversos controlos antifraude, tiveram um custo significativamente inferior e foram detetados mais rapidamente do que as fraudes ocorridas nas organizações onde faltam estes tipos de controlos.
- Quanto mais elevado for o nível hierárquico do perpetrador, mais significativas tendem a ser as perdas devido a fraude. Os proprietários/ executivos representaram somente 19% de todas as fraudes, mas causaram uma perda média de \$500.000. Os colaboradores de base, inversamente, cometeram 42% de fraudes ocupacionais mas causaram somente uma perda média de \$75.000. Os valores das fraudes cometidas por gestores encontram-se na média, tendo cometido 36% das fraudes com uma perda média de \$130.000.

- As fraudes efetuadas por colaboradores em conluio, que contornaram os controlos antifraude, permitiram roubos de maiores valores. A perda média em fraudes cometidas por uma única pessoa foi de \$80.000, mas quando o número dos perpetradores aumenta, as perdas aumentam significativamente. Nos casos de fraude com dois perpetradores a perda média foi de \$200.000, no caso de serem três perpetradores, a perda média foi de \$355.000 e quando a fraude foi cometida por quatro ou mais perpetradores, a perda média excedeu os \$500.000.
- Aproximadamente 77% das fraudes foram cometidas por indivíduos que trabalham num dos seguintes sete departamentos: contabilidade, operações, vendas, executivo/gerência, serviço ao cliente, compras e finanças.
- Na avaliação do tempo e do esforço, para recuperar o dinheiro roubado por perpetradores, muitas organizações podem nunca vir a ser compensadas. Das organizações vítimas de fraude, 58% não tinha recuperado quaisquer das suas perdas e somente 14% tinha feito uma recuperação total.

Este estudo apresenta ainda as seguintes conclusões sobre os números apresentados:

- A fraude ocupacional é um problema, a nível global, para as organizações. Embora existam algumas variações regionais nos métodos usados pelos perpetradores, para cometerem os seus crimes, e pelas organizações, para impedirem e detetarem os esquemas de fraude, as tendências totais verificadas são bastante consistentes. Esta consistência sublinha a natureza e a persistência da ameaça de fraude em todas as organizações.
- As fraudes mais longas são as que mais danos financeiros causam. Os métodos de deteção passivos (confissão, notificação pelas autoridades legais, auditorias externas e por acidente) tendem a fazer com que as investigações se prolonguem por um maior período de tempo, fazendo notar à gestão o quanto a perda por fraude é aumentada. Consequentemente, as medidas proactivas de deteção, tais como as linhas de alerta, os procedimentos de revisão da gestão, as auditorias internas e os sistemas de monitorização, demonstram ser vitais para a deteção oportuna das fraudes, limitando as perdas por si causadas.
- As organizações mais pequenas estarão mais vulneráveis à fraude porque, geralmente, carecem de controlos antifraudes. Os valores em causa poderão ser desproporcionais. Quando os recursos disponíveis para medidas da prevenção e da

deteção de fraude são limitados em muitas organizações pequenas, diversos controlos antifraude, tais como, uma política antifraude, procedimentos formais da revisão da gestão e formação antifraude, para membros da equipa de colaboradores, poderão ser implementados com reduzidos custos financeiros e, assim, representarem um investimento eficaz para proteger, da fraude, este tipo de organizações.

- As auditorias externas são executadas por um grande número organizações, mas estão entre os controlos menos eficazes para combater a fraude ocupacional. Estas auditorias representaram o método de deteção preliminar em apenas 3% dos casos de fraude relatados no estudo, tal como os 7% dos casos que foram detetados por acidente. Consequentemente, apesar das auditorias independentes servirem um papel vital na governação organizacional, o estudo demonstra que esta não deve ser considerada como mecanismo antifraude preliminar das organizações.
- Muitos dos controlos antifraude mais eficazes estão a ser negligenciados por uma parcela significativa das organizações. Por exemplo, a monitorização dos dados e a análise proactiva foram usadas por somente 35% das organizações vítimas de fraude, mas a presença deste controlo foi correlacionada com as fraudes que tiveram 60% casos de menores custos e 50% de casos com duração mais curta. Outros controlos menos comuns, incluindo as auditorias de surpresa, efetuadas por um departamento de fraude ou por uma equipa dedicada a avaliações de risco formais de fraude, comportam associações similares, com reduções dos danos de fraude em termos de custo e de tempo de ocorrência. Ao se determinar como investir em medidas antifraude, a gestão deve considerar a eficácia observada das atividades específicas do controlo e como esses controlos podem reforçar aos potenciais perpetradores a perceção do sucesso de deteção, funcionando como um sólido fator de dissuasão de fraude.
- A vasta maioria de perpetradores ocupacionais é estreante. No estudo, somente 5% foram identificados como reincidentes de outros crimes. Além disso, 82% de perpetradores nunca tinham sido previamente punidos ou despedidos por um empregador devido a conduta relacionada com fraude. No ato de recrutamento, sempre que for possível, deve-se verificar em profundidade as referências do candidato a emprego. Estas informações poderão ser úteis para uma seleção credível também em termos éticos, mas apesar de ser uma medida preventiva antifraude, é

impossível garantir a imunidade do candidato a um futuro comportamento fraudulento. A maioria de perpetradores trabalham para os seus empregadores durante anos antes de se tornarem criminosos, assim, a Auditoria Contínua da atividade e uma compreensão dos fatores de risco e dos sinais de advertência da fraude serão muito mais eficazes na identificação da fraude, do que no processo de recrutamento.

- As maiorias dos perpetradores ocupacionais exibem determinados traços de comportamento que podem ser sinais de advertência dos seus crimes, tais como viverem além de seus recursos ou terem relacionamentos muito próximos com fornecedores ou clientes. Em 92% dos casos do estudo, uma *red flag* com estes tipos de comportamento foi identificada antes da fraude ter sido detetada. Os gestores, os funcionários, os revisores de contas e outros devem ser formados para reconhecer estes sinais de advertência que, quando combinados com outros fatores, poderão indiciar uma fraude.

2.3.5 Mitos sobre a Fraude

Importa entender as razões que explicam a existência continuada de fraude. Desta forma, segundo Goldman (2009), existem cinco mitos que ajudam a explicar as razões que promovem a ocorrência de fraude nas organizações:

- Mito 1: Ética e treino em *compliance* mantêm-nos protegidos;
- Mito 2: O *staff* é qualificado para proteger a empresa contra a fraude;
- Mito 3: Não existe fraude na empresa;
- Mito 4: A fraude é um custo necessário para o exercício da atividade;
- Mito 5: A implementação de controlos e a formação são caros.

Segundo Roque, na sua obra Auditor Forense, Contributo para a definição de uma nova profissão em Portugal, estes mitos, que efetivamente podem ser frequentemente constatados nas organizações, são, essencialmente, justificados pelas deficientes auto-avaliações que se fazem ao conhecimento interno sobre o combate à fraude e pelas deficientes avaliações das relações custo-benefício inerentes à implementação de controlos e formação/treino em prevenção e combate à fraude adequados (e não apenas formação em ética e *compliance*).

Os gestores têm de partir da presunção de que nenhuma organização está imune à fraude, pelo que deverão manter uma atitude de ceticismo permanente. A prevenção da fraude exige assim um esforço diligente e contínuo.

2.4 A Prevenção de Fraude

2.4.1 A ISA 240

De acordo com a ISA 240⁹, terá de existir empenho na criação de uma cultura de honestidade e de comportamento ético, que pode ser reforçada por uma supervisão ativa dos encarregados da governação. A supervisão pelos encarregados da governação inclui considerar a potencial derrogação de controlos, ou outra influência inapropriada, sobre o processo de relato financeiro, tais como esforços da gerência para gerir os resultados de modo a influenciar as perceções dos analistas, quanto ao desempenho e rentabilidade da entidade.

Esta mesma ISA diz o seguinte, no que respeita à prevenção de fraude:

O auditor deve obter declarações escritas da gerência e, quando apropriado, dos encarregados da governação de que:

- (a) Reconhecem a sua responsabilidade pela conceção, implementação e manutenção do controlo interno destinado a evitar e detetar a fraude;
- (b) Divulgaram ao auditor os resultados da sua avaliação do risco de que as demonstrações financeiras possam estar materialmente distorcidas em consequência de fraude;
- (c) Divulgaram ao auditor o seu conhecimento de fraude ou de suspeita de fraude que afete a entidade envolvendo:
 - (i) A Gerência;
 - (ii) Funcionários que tenham funções importantes no controlo interno; ou
 - (iii) Outros, quando a fraude possa ter um efeito material nas demonstrações financeiras; e
- (d) Divulgaram ao auditor o seu conhecimento de quaisquer alegações de fraude, ou suspeita de fraude, que afetem as demonstrações financeiras da entidade,

⁹ International Standard on Auditing 240, The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements

comunicadas por funcionários, antigos funcionários, analistas, reguladores ou outros.

Salienta-se o papel da gestão das organizações que deverão reconhecer a sua responsabilidade pela conceção, implementação e manutenção do controlo interno destinado a evitar e detetar a fraude. A solução de auditoria contínua, presente na Abordagem prática desta dissertação, vem evidenciar uma resposta eficaz à alínea a) desta ISA.

2.4.2 O Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide

Em *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*¹⁰, encontramos definidos os princípios-chave para criar um ambiente pró-ativo, no sentido de se gerir eficazmente o risco de fraude em uma organização. Em seguida, são apresentados estes princípios:

Princípio 1: Como parte da estrutura de governação da organização, deve estar disponível um programa de gestão do risco de fraude, incluindo uma política escrita, para transmitir as expectativas da administração e da gestão de topo quanto ao risco de fraude de gestão.

Princípio 2: O risco de exposição à fraude deve ser avaliado, periodicamente, pela organização para identificar os potenciais esquemas e eventos que a organização precisa de mitigar;

Princípio 3: Sempre que possível, devem ser estabelecidas técnicas de prevenção para evitar situações chave de risco de fraude, no sentido de atenuar os possíveis impactos sobre a organização.

Princípio 4: Devem ser estabelecidas técnicas de deteção para a descoberta de fraudes, quando as medidas preventivas falham ou se efetivam riscos não mitigados;

Princípio 5: Deve estar disponível um processo de relato, que incorpore informação sobre qualquer possível fraude, e deve ser utilizado um processo de investigação

¹⁰ *Managing the Business Risk of Fraud: a Practical Guide*, publicado pelo Institute of Internal Auditors - IIA, pelo The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA e pelo Association of Certified Fraud Examiners – ACFE

coordenado, bem como ações corretivas adequadas, para assegurar que potenciais fraudes sejam comunicadas de forma apropriada e tempestiva.

Ainda neste mesmo documento, na Secção 3: Prevenção de Fraude, é referido que: <<devem ser estabelecidos, sempre que possível, técnicas de prevenção de fraude para mitigar possíveis riscos de fraude, e os seus impactos sobre a organização>>.

A Secção 3 deste documento adianta ainda que, apesar dos melhores esforços dos responsáveis pela prevenção de fraudes, uma realidade inevitável contínua, a fraude acontece. A fraude e a má conduta podem ocorrer em vários níveis, em qualquer organização, é assim essencial que as técnicas preventivas e de deteção de fraude sejam apropriadas e estejam implementadas. A prevenção de fraude engloba políticas, procedimentos, formação e comunicação. Verifica-se assim que, embora as medidas preventivas não permitam assegurar que a fraude não será cometida, elas são a primeira linha de defesa para minimizar o risco de fraude.

Nesta Secção, é também sugerido que uma chave para a prevenção é fazer os trabalhadores, de toda a organização, conscientes do programa de gestão de risco de fraude, incluindo os tipos de fraude, ou de má conduta que possam ocorrer. Esta consciência deve reforçar a noção de que todas as técnicas estabelecidas no programa são reais e que são aplicadas. Os esforços de comunicação deverão fornecer informações sobre o potencial disciplinar, criminal e as ações civis que a organização poderá tomar contra o perpetrador.

Como conclusão, é ainda mencionado que com estes pontos-chave em mente, a prevenção e dissuasão são conceitos interligados. Se os controlos preventivos forem eficazes e estiverem bem presentes no seio da organização, contribuirão para dissuadir aqueles que, de outra forma, poderiam ser tentados a cometer fraudes. O medo de ser apanhado é sempre um forte elemento dissuasor. O sistema de controlos internos em uma organização é projetado para lidar com os riscos do negócio inerentes. Os riscos do negócio são identificados, no protocolo de avaliação de riscos da empresa, e os controlos associados a cada risco são anotados.

2.5 Conceito de Auditoria Contínua

As exigências competitivas das organizações e, conseqüentemente, as necessidades de inovação em geral, promoveram evoluções nas formas de se desenvolverem os trabalhos de auditoria. De acordo com Silva (2012 apud Coderre, 2005)¹¹, em 1960, foram implementados e realizados testes de controlo automatizados que permitiram o desenvolvimento de um novo conceito, a Auditoria Contínua.

Conforme mencionado por Silva (2012), a Auditoria Contínua trata-se de uma ferramenta que auxilia o auditor no desenvolvimento da sua opinião, uma vez que possibilita a avaliação dos eventos relevantes ocorridos em tempo real, recorrendo a processos automatizados e contínuos.

De acordo com Camargo (2012), a Auditoria Contínua

produz resultados [...] num pequeno período de tempo após a ocorrência de um evento relevante, ou seja, efetua testes de controlo aos processos [de forma contínua] [...] [recorrendo a] ferramentas de tecnologia, [...] [que permitem] identificar inconformidades, tendências e indicadores de risco.

De acordo com Silva (2012), pode-se concluir que a execução do trabalho de Auditoria Contínua é baseada em dados circunjacentes de um determinado evento e, sempre que possível, em tempo real. Os dados subjacentes ao desenvolvimento desta ferramenta devem ser fidedignos, uma vez que serão alvo de tratamento por parte dos auditores e gestores organizacionais, servindo de auxílio na tomada de decisão e, ainda, «[...] facilita[m] a deteção precoce de relatórios financeiros fraudulentos».

De acordo com Costa (2014)¹², «[é] pois, concebível uma auditoria contínua [...] [abrangente], numa óptica de otimização e racionalização de recursos através de um

¹¹ CODERRE, D. – Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring and Risk Assessment. USA: The Institute of Internal Auditor, 2005

¹² COSTA, Ricardo Ferreira – Auditoria Contínua – O Futuro da Auditoria no Contexto dos Enterprise Resource Planning. Aveiro: Universidade de Aveiro. [em linha] [consult. 27 Abr. 2015] Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CB4QFjAAOA> (continuação da notas de rodapé)

modelo de auditoria contínua (on-line e em tempo real) e integrada (abarcando os diversos tipos de auditoria a que uma mesma entidade está sujeita). Temos aqui a auditoria contínua a contribuir não apenas para a tarefa tradicional de monitorização, mas também a contribuir para a eficiência de uma entidade.

Na tabela seguinte, são apresentadas as diferenças existentes entre a auditoria tradicional e a Auditoria Contínua:

Tabela 1: Comparação entre Auditoria Tradicional e Auditoria Contínua

Auditoria Tradicional	Auditoria Contínua
Realizada periodicamente	Realizada de forma contínua
Abordagem reativa	Abordagem proactiva
Processo manual	Processo automatizado
Testes por amostragem	Testes baseados na população inteira
Os testes têm em consideração a performance e o julgamento humano	Os testes têm em consideração a modelagem dos dados analíticos para posterior monitorização
Os relatórios são elaborados periodicamente	Os relatórios são elaborados de forma contínua ou frequente

Fonte: Costa *apud* Chan and Vasarhely (2011).

Pela análise da Tabela 1, é possível constatar, que a auditoria contínua é fundamental no desenvolvimento de uma auditoria interna, uma vez que promove a eficiência e transparência dos procedimentos e práticas do trabalho de auditoria.

III Capítulo – ABORDAGEM PRÁTICA: A Implementação de uma Solução de Auditoria Contínua

Este Capítulo apresenta o desenvolvimento da implementação de uma solução de auditoria contínua denominada por Loss Prevention.

Logo no início, e de forma a enquadrar a metodologia a seguir exposta, nesta dissertação, é referido o modelo de processo de investigação defendido por Fortin (2009).

De acordo com o referido autor, o processo de investigação comporta três fases, a conceptual, a fase metodológica e a fase empírica.

Para este estudo, de auditoria contínua como resposta ao risco de fraude, considerou-se o desenvolvimento desta metodologia a seguir apresentado:

Na fase conceptual, deve-se escolher e formular um problema de investigação que nesta dissertação decorre da seguinte pergunta de partida: <<A implementação de um sistema de auditoria contínua permite mitigar o risco de fraude nas organizações?>>

Na fase metodológica, dever-se-á escolher o desenho da investigação, que parte da revisão da literatura, para a demonstração de uma abordagem prática para resposta ao problema identificado, salientando-se, neste caso, os resultados e as limitações da implementação de uma solução de auditoria contínua que cubra o risco de um evento de fraude.

A fase empírica trata de um estudo sobre o tema da fraude, que deverá justificar caminhos mais eficientes e eficazes a serem tidos em conta para responder ao problema identificado. Os resultados deste estudo apontaram para o desenvolvimento de uma abordagem prática, de implementação, de uma solução de auditoria contínua que tem como principais objetivos a prevenção e a mitigação de fraudes.

3.1 Metodologia de Implementação de uma Solução de Auditoria Contínua

Segundo Ramos (2007)¹³, <<[a] metodologia do trabalho de projeto consiste na adoção de um conjunto de procedimentos, técnicas e instrumentos com vista a atingir os objetivos do projeto.>>.

Este autor considera ainda que se podem identificar três fases principais, cada uma delas importante para o êxito do empreendimento, nomeadamente, a fase de estudos, que se trata de uma fase preliminar, <<em que se recolhem e ponderam informações de interesse sobre o assunto do projeto e estabelece a comunicação com entidades relevantes, para discutir e culminar numa decisão: a de fazer ou não nascer um projeto. Se se pretender o avanço do projeto, então passar-se-á à fase seguinte>>.

A segunda fase é a de planeamento, em que o autor refere que, <<com base em informações anteriores, durante esta fase estabelece-se a estratégia do projeto, definem-se as linhas de ação, identificam-se os recursos e calendarizam-se as tarefas. Este trabalho deve ser documentado e realizado pela equipa de projeto, ou pelo menos por parte dela, uma vez que vai ser necessário dispor de várias informações, incluindo de natureza técnica, de tal modo que o planeamento efetuado seja realista>>.

A última fase da metodologia de projeto, proposta por Ramos (2007), é a fase de realização, em que, segundo este autor, <<são executadas as ações definidas no plano de projeto. Isto implica a mobilização atempada dos recursos humanos e materiais e o acompanhamento das ações por parte da gestão do projeto. Se houver desvios ao planeado, deverão ser estudadas e colocadas em prática medidas de recuperação, de tal modo que os objetivos do projeto não resultem comprometidos. Reformulações do plano inicial poderão ter consequências indesejáveis, mas por vezes isso é inevitável, face a contratempos imponderáveis>>.

Neste sentido, poder-se-á concluir que a implementação de uma solução de auditoria contínua deverá ter por base uma referência credível. Esta referência deverá permitir que a sua metodologia seja desenvolvida de forma eficiente e eficaz.

¹³ RAMOS, Sérgio - Introdução à Metodologia do Trabalho de Projeto, Outubro de 2007

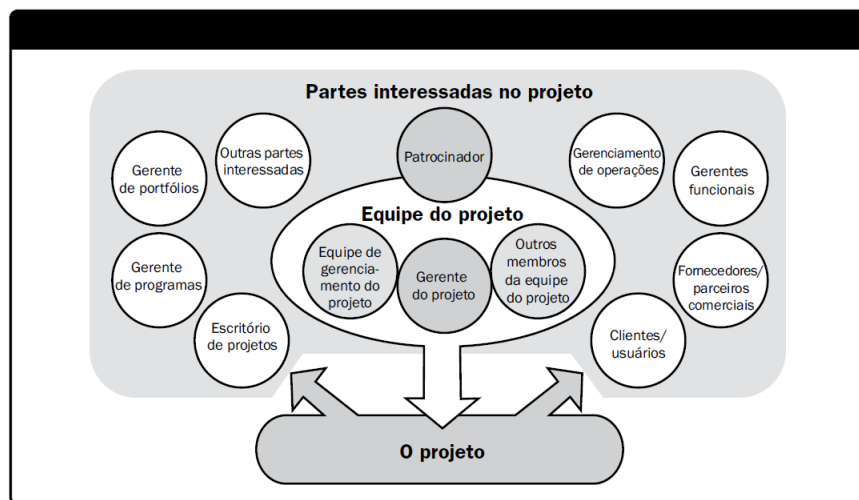
A referência proposta como metodologia de implementação de uma solução de auditoria contínua é o Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição, publicado pelo Project Management Institute em 2013

De acordo com o seu ponto 2.2.1 - Partes interessadas no projeto, estas incluem todos os membros da equipa do projeto, assim como, todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização.

Antes de iniciar a implementação desta solução, a equipa do projeto deverá identificar as partes interessadas internas e externas, assim como, as partes intervenientes no projeto e as partes que o podem orientar, com o objetivo de se determinar os requisitos do projeto e as expectativas de todas as partes envolvidas. O gestor de projeto deverá gerir a influência de todas partes interessadas, em relação aos requisitos do projeto, com o objetivo de garantir um resultado bem-sucedido.

A Figura seguinte ilustra a relação entre o projeto, a equipa do projeto e as diversas partes interessadas.

Figura 5: Partes Interessadas no Projeto



Fonte: Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição

Ainda sobre este ponto, este Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos refere que,

[a]s partes interessadas têm diversos níveis de responsabilidade e autoridade quando participam em um projeto. Este nível pode mudar ao longo do ciclo de vida

do projeto. O seu envolvimento pode variar, desde contribuições ocasionais em pesquisas e grupos de discussão até [a]o patrocínio total do projeto, [o] que inclui o fornecimento de apoio financeiro, político, ou outro tipo de apoio. Algumas partes interessadas também podem limitar o sucesso do projeto, de forma passiva ou ativa. Estas partes interessadas exigem a atenção do gestor de projetos, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, bem como um plano de abordagem de quaisquer questões que possam [vir a ocorrer].

A identificação das partes interessadas é um processo contínuo em todo o ciclo de vida do projeto. A identificação das partes interessadas, a compreensão do seu grau relativo de influência em um projeto e o balanceamento das suas exigências, necessidades e expectativas são fundamentais para o sucesso de um projeto. Caso isso não seja feito, podem ocorrer atrasos, aumentos dos custos, problemas inesperados e outras consequências negativas, incluindo o cancelamento do projeto.

Uma parte importante da responsabilidade do gestor de projetos é [a de] gerir as expectativas das partes interessadas, o que pode ser difícil, pois elas em geral têm objetivos muito diferentes ou [conflitantes]. Parte da responsabilidade do gestor do projeto é balancear esses interesses e garantir que a equipa do projeto interaja com as partes interessadas de maneira profissional e cooperativa. Os gestores de projetos podem envolver o patrocinador do projeto ou outros membros de diferentes locais para identificar e gerir as partes interessadas dispersas pelo mundo.

Na Abordagem prática desta Dissertação, a equipa de projeto foi constituída por um conjunto de pessoas com competências multidisciplinares, entre as quais estiveram incluídas as pertencentes à auditoria interna, segurança estática e informática. As partes interessadas neste projeto foram o topo da hierarquia da organização, que patrocinou e facilitou o desenvolvimento do projeto, assim como, os vários departamentos da direção de sistemas de informação, em que se destacaram as comunicações, o desenvolvimento e o *helpdesk*. As funções dirigentes e de controlo da organização também estiveram incluídas nas partes interessadas.

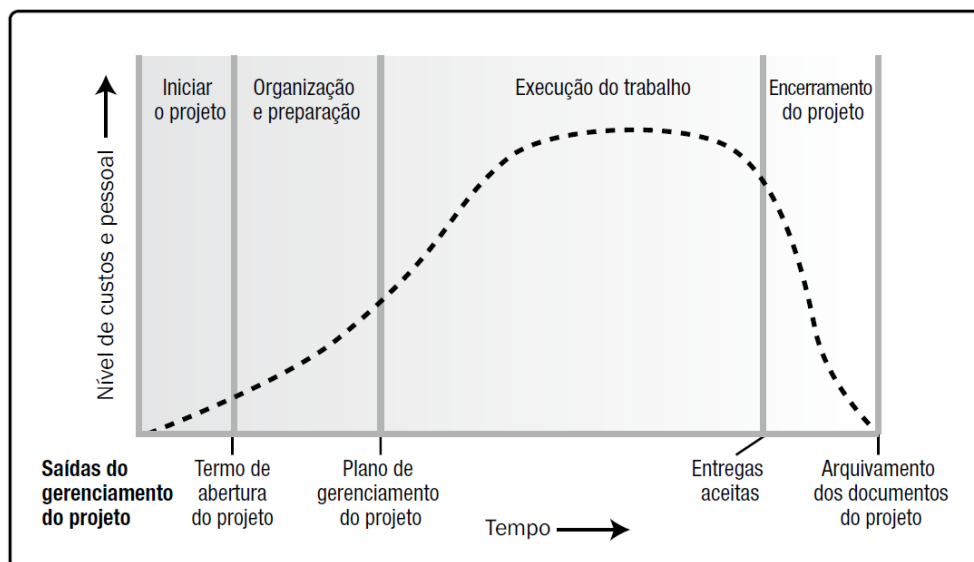
De acordo com o ponto, 2.4.1 Características do ciclo de vida do projeto, do Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos, os projetos variam em tamanho e complexidade. Este ponto apresenta um ciclo de vida composto por quatro fases:

- Início do projecto.
- Organização e preparação.
- Execução do trabalho do projecto.
- Encerramento do projecto.

Este ponto adianta ainda que <<o ciclo de vida do projeto é independente do ciclo de vida do produto produzido ou modificado pelo projeto. Entretanto, o projeto deve levar em consideração a fase atual do ciclo de vida do produto. Esta visão de alto nível pode oferecer um quadro de referência comum para comparação de projetos – mesmo que, em sua natureza, eles não sejam semelhantes>>.

A Figura seguinte demonstra o ciclo de vida de um projeto:

Figura 6: O Ciclo de Vida de um Projeto



Fonte: Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição

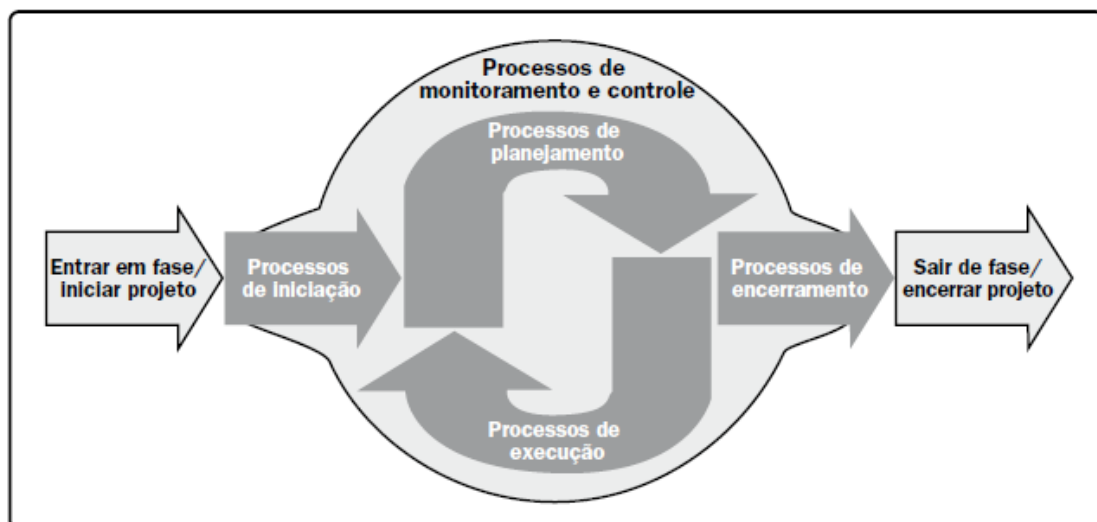
A implementação metodológica deste projeto demorou cerca de um ano, período que ocorreu entre a reunião inicial e a entrada em produção da solução Loss Prevention.

O ponto, 2.4.2 Fases do projeto, descreve as várias fases que podem constituir o desenvolvimento de um projeto e refere que,

[u]m projeto pode ser dividido em qualquer número de fases. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. As fases do projeto são usadas quando a natureza do trabalho a ser executado é única para uma parte do projeto, e são normalmente ligadas visando o desenvolvimento de uma entrega principal específica. Uma fase pode enfatizar os processos de um grupo específico de processos de gestão do projeto, mas é provável que a maioria ou todos os processos [sejam] executados de alguma forma em cada fase. Geralmente as fases são terminadas sequencialmente, mas podem se sobrepor em algumas situações do projeto. Fases distintas normalmente têm durações ou esforços diferentes. A natureza de alto nível das fases de um projeto as torna um elemento do ciclo de vida do projeto.

A figura seguinte apresenta um esquema das fases de um projeto:

Figura 7: As Fases de um Projeto



Fonte: Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição

O projeto de implementação da solução Loss Prevention, que constitui a Abordagem prática desta Dissertação, decorreu em conformidade com as fases de projeto recomendadas pelo Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos mencionado. Em

seguida é apresentada a descrição de cada uma das fases de implementação da referida solução.

Na fase de início do projeto, existiu um trabalho de preparação que consistiu no levantamento das necessidades das partes interessadas e no levantamento dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis. Nesta fase, também foi orçamentado o projeto.

Na fase de organização e preparação, foram definidas as atividades do projeto, assim como, os prazos, os recursos utilizados e o orçamento previsto. Teve-se a preocupação de se detalhar o planeamento do projecto, para que cada atividade pudesse ser efetuada sem colocar as mesmas em risco, de forma a prevenir atrasos e/ou aumento de custos. Definiram-se também os meios de controlo e de *reporting* do projeto.

A fase de execução do trabalho do projeto foi desenvolvida tendo em conta o planeamento efetuado na fase anterior. Ocorreram vários imprevistos, entre os quais, a indisponibilidade de tempo de pessoas para a execução de tarefas do projecto, e também, alguns adiamentos de reuniões. No entanto, o projeto foi gerido de forma a estar concluído dentro do prazo previsto e dos custos orçamentados. Nesta fase, deve ser destacada a disponibilidade do fornecedor, da solução de auditoria contínua, que foi decisiva para o sucesso da implementação do projeto. Foi ainda efetuada uma solução piloto, que foi exaustivamente testada, no sentido de se verificar se os resultados produzidos pela solução de auditoria contínua estavam de acordo com os previstos. Salienta-se também a verificação da fiabilidade da informação produzida, para a qual se fizeram testes comparativos com a informação obtida de outra forma, inclusive, foi tida em conta a verificação física documental da informação.

Também nesta fase, foram ainda testadas a segurança e a integridade da informação, através de testes aos acessos e de verificações, por forma a assegurar que a integração da informação decorria conforme previsto.

Após a entrega da versão final, e de serem repetidos todos os testes com sucesso, deu-se por concluída a fase de execução do projeto.

Na fase final de projeto, denominada por encerramento do projeto, foi efetuada e documentada a avaliação de qualidade do projeto, em que se procedeu à revisão de todo o projecto, e concluiu-se o respetivo dossier. Foi ainda desenvolvida a documentação de

apoio ao funcionamento da solução de auditoria contínua, assim como, a documentação de apoio à formação dos utilizadores e clientes da solução. No final, foi efetuada a apresentação da solução de auditoria contínua a todas as partes interessadas, ficando assim o projeto encerrado e a entrada deste em produção.

De acordo com o ponto 3.8 Informações do projeto, do Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos, a comunicação deverá ser programada e disponibilizada através de relatórios e de reuniões de progresso. Esta comunicação é fundamental para que todas as partes interessadas estejam permanentemente atualizadas sobre a forma como o projeto decorre, situações a serem desbloqueadas, adaptações a serem feitas e *performance* de cada atividade. Este ponto, refere ainda que,

[a]o longo do ciclo de vida do projeto, uma quantidade significativa de dados e informações é recolhida, analisada, transformada e distribuída em vários formatos para os membros da equipa do projeto e outras partes interessadas. Os dados do projeto são recolhidos como resultado dos vários processos de execução e partilhados no âmbito da equipa do projeto. Os dados recolhidos são analisados no contexto e agregados e transformados tornando-se informações de projetos durante vários processos de controlo. As informações podem então ser verbalmente comunicadas, ou armazenadas e distribuídas como relatórios em vários formatos.

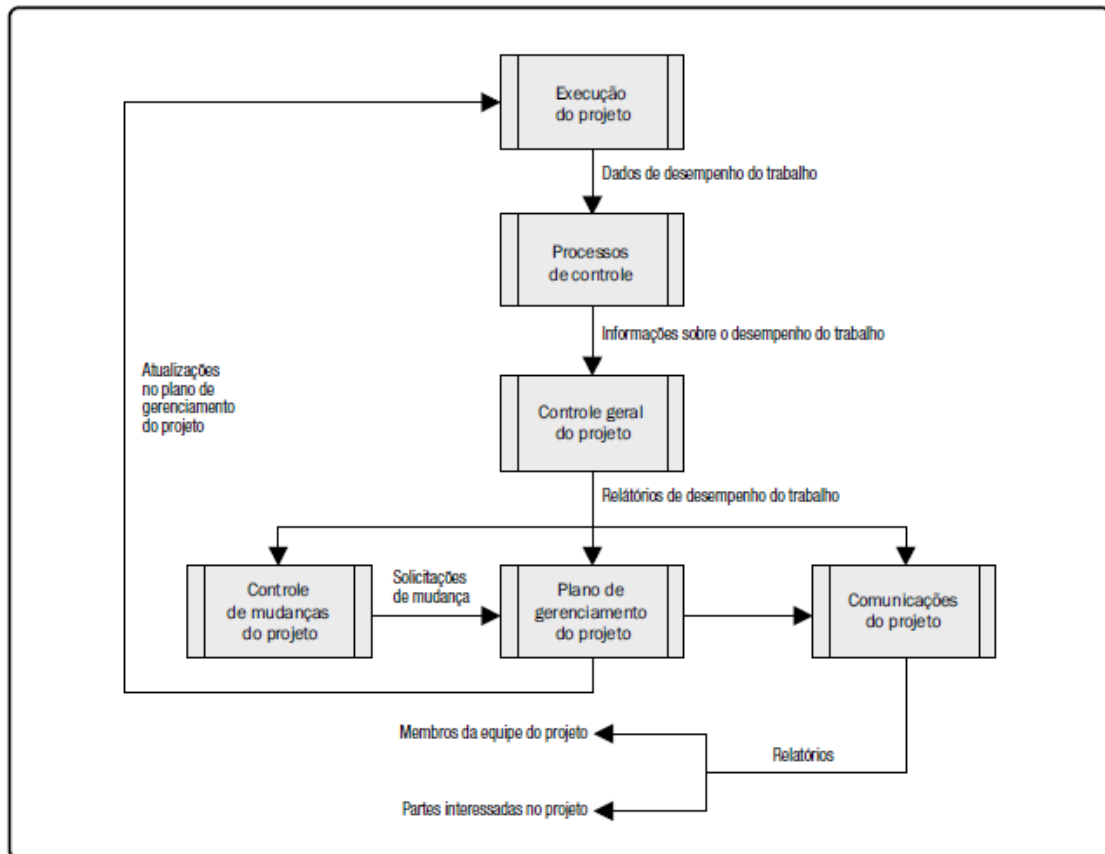
Na implementação do Loss Prevention, a comunicação do projeto teve um papel fundamental no seu sucesso. Esta comunicação foi bastante facilitada porque o projeto foi considerado uma grande mais-valia para a organização.

Este projeto suscitou muitas expectativas que deram origem a uma curiosidade natural sobre como se estava a desenvolver e quais os resultados que se estavam a obter. Neste sentido, foram efetuadas mensalmente reuniões de progresso, no entanto, sempre que surgia uma situação que necessitava de apoio, foram trocados e-mails, ou efetuados telefonemas.

O grupo de trabalho responsável pelo projeto, habitualmente, interagia com uma regularidade diária.

Na figura seguinte é apresentada uma representação gráfica do esquema de comunicação do projeto também tido em conta no projeto de implementação da solução de auditoria contínua:

Figura 8: Os Dados, Informações e Fluxos de Relatórios de um Projeto



Fonte: Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição

3.2 A Conformidade com os Componentes do COSO

Como exemplo de metodologia de implementação de uma solução de Auditoria Contínua é apresentada uma abordagem prática real, de uma solução informática, denominada por Loss prevention, em uma organização multinacional de referência.

O objetivo desta ferramenta foi o de possibilitar à organização um acompanhamento constante de situações que a expõem a riscos de fraude, que podem ter impactos significativos.

A equipa de auditores da organização tem um papel preponderante em todo este processo, desde o seu contributo na identificação dos eventos, aos quais reconhece maiores riscos, até à interpretação da informação dos relatórios e dos indicadores gerados pelo sistema.

Para o bom desenvolvimento desta sua função, a equipa dos auditores atuou em consonância com as boas práticas de gestão de risco e de reforço do controlo interno das organizações, no que diz respeito ao COSO 2013.

Assim, no que respeita ao Ambiente de Controlo, este é salvaguardado pela objetividade e independência na produção dos seus relatórios, pois, o seu conteúdo tem origem direta nos dados da atividade da organização, tendo ficado salvaguardada a possibilidade de serem manipulados. Quando o controlo é eficaz, o risco de fraude é mitigado pelo seu efeito de dissuasão, reforçando o ambiente de controlo. Neste sentido, foi exigido à equipa de auditores conhecer os processos da organização, assim como, a forma como os registos da atividade são presentes no sistema, a estrutura da base de dados do sistema, nomeadamente, a informação que cada campo contém, assim como, os relacionamentos de informação possíveis entre eles. Estes são fatores críticos de sucesso para a construção de relatórios e de indicadores que permitem auditar continuamente a organização.

A primeira abordagem foi identificar as áreas prioritárias, ou seja, as áreas onde foram identificados os eventos com avaliações de risco mais severas. Em seguida, foram definidas as regras de alimentação dos respetivos dados na solução informática. Posteriormente, de acordo com a valorização dos riscos identificados, foi definida a frequência de controlo a efetuar para cada uma das áreas. A seguir, identificou-se o comportamento padrão desses eventos, o que permitiu concluir, com base em técnicas estatísticas, a partir de que valores se poderiam caracterizar os eventos como excecionais, ou seja, as *red flags*¹⁴.

No que respeita à Avaliação de Riscos, o ponto número oito, <<8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.>>

¹⁴ Sinais de alerta que poderão indiciar a existência da prática de fraude

está diretamente relacionado com um dos principais objetivos, da solução de auditoria contínua, na prevenção e mitigação do risco de fraude.

Quanto às Atividades de Controlo, a solução de auditoria contínua revelar-se-á um instrumento eficiente e eficaz de controlo, na medida em que os sistemas de informação cubram a atividade da organização, ou seja, quanto mais essa atividade estiver registada nos sistemas de informação, mais eficaz será o seu controlo através de soluções de auditoria contínua.

Sobre a Informação e Comunicação, a solução de auditoria contínua permite um contacto regular com todas pessoas interessadas na informação deste sistema, através dos diferentes tipos de divulgação dos seus relatórios. Com a tempestividade definida, são gerados relatórios de alarme de eventos excepcionais, merecedores de esclarecimento.

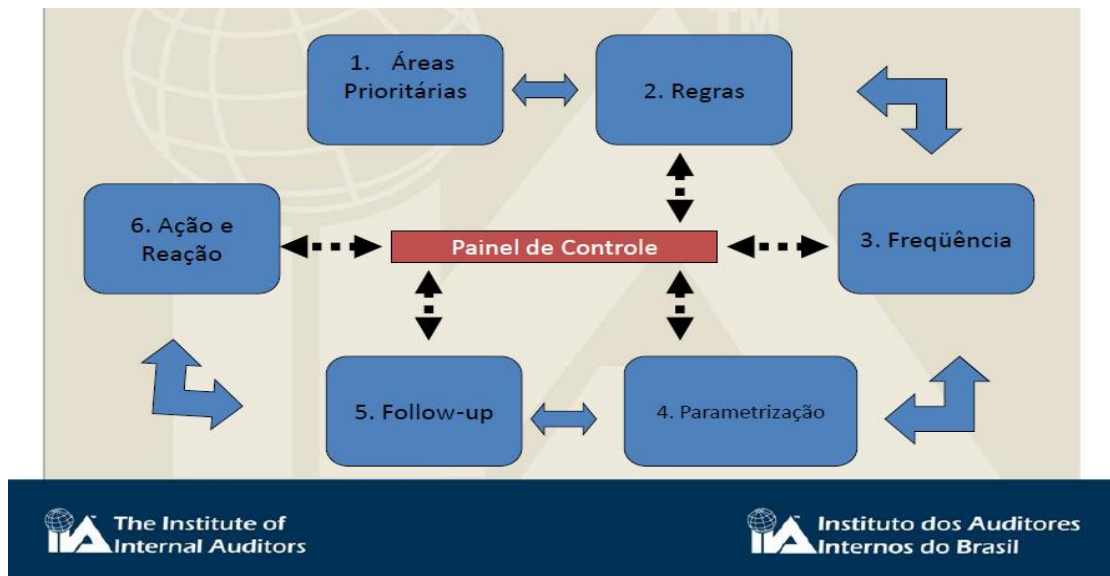
Chama-se a atenção para as Atividades de Monitorização, pois a solução de auditoria contínua permite ser atualizada sempre que necessário, mantendo os seus níveis de controlo adequados e em melhoria contínua, respondendo às expectativas, principalmente das hierarquias de topo e das restantes funções dirigentes e de controlo da organização. Este componente do COSO é aquele que mais diz respeito a uma solução de auditoria contínua, na medida em que, através desta, promove-se uma monitorização da atividade da organização permanente, eficiente e eficaz.

3.3 O Processo de Funcionamento de uma Solução Auditoria Contínua

De acordo com o artigo de Carlos Elder de Aquino <<Six Steps to an Effective Continuous Audit Process>>, publicado pelo Internal Auditor, a implementação da auditoria contínua é composta por seis etapas processuais que permitem, ao auditor, um melhor acompanhamento do processo de auditoria contínua, bem como o fornecimento de recomendações para a sua melhoria.

Washington Silva (2012), membro do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, apresentou a seguinte figura que traduz a interligação existente entre as várias etapas:

Figura 9: Etapa de implementação de uma auditoria contínua



Fonte: Silva in 6 passos para implantar uma auditoria contínua eficiente em sua organização.

Neste sentido, de acordo com o Aquino (2008)¹⁵, é possível identificar seis fases para a implementação de uma auditoria contínua numa organização:

1. Estabelecer áreas prioritárias;
2. Identificar e acompanhar as regras de auditoria contínua;
3. Determinar a frequência do processo;
4. Configuração dos parâmetros;
5. *Follow up*;
6. Comunicação dos resultados.

¹⁵ Carlos Elder de Aquino - Six Steps to an Effective Continuous Audit Process, Internal Auditor [em linha] (2008) [consult. 2 Nov. 2015] Disponível em: <https://iaonline.theiia.org/six-steps-to-an-effective-continuous-audit-process>

3.3.1.1 Estabelecer áreas prioritárias

A atividade de escolher a área organizacional a auditar deve ser integrada numa das partes do plano anual de auditoria interna e no programa de gestão de risco da empresa. Muitos departamentos de auditoria interna também se integram e coordenam com outros planos de atividades e de conformidade, se aplicáveis. Os passos seguintes são aplicáveis a todas as áreas prioritárias, sendo os processos de monitorização uma parte do programa de auditoria contínua.

Normalmente, quando se decidem quais as áreas prioritárias, os auditores internos devem:

- Identificar as áreas de Risco, e avaliar os respetivos custos e benefícios pela implementação de uma auditoria contínua nessas áreas;
- Identificar as considerações políticas da auditoria contínua em cada área ou função;
- Uma vez concluído com êxito o projeto de demonstração, devem negociar com diferentes entidades auditadas, bem como áreas auditadas de auditoria interna, a implementação de um plano de auditoria contínua a longo prazo;
- Ao realizar as ações acima identificadas, os auditores devem considerar os objetivos principais de cada procedimento de auditoria, nomeadamente:
 - Rotinas detetivas que detetam erros potenciais;
 - Rotinas preventivas que inibem comportamentos e eventos inapropriados;
 - Rotinas financeiras que reduzem ou evitam perdas financeiras;
 - Rotinas de *compliance* que verificam a conformidade com as leis e regulamentos existentes.

3.3.1.2 Identificar e acompanhar as regras de auditoria contínua

O segundo passo consiste em determinar as regras ou análises que irão orientar a atividade de auditoria contínua que precisam de ser programadas, repetindo com frequência, e reconfigurando quando necessário.

Além disso, as regras de controlo e auditoria devem ter em conta as questões legais e ambientais, bem como os objetivos do processo em particular.

3.3.1.3 Determinar a frequência do processo

É importante que os auditores tenham em consideração o ritmo natural do processo que se encontra a ser auditado. Por exemplo, pese embora o aumento da frequência de testes tenha benefícios substanciais, a extração, o processamento e a monitorização dos resultados dos testes podem aumentar os custos da atividade de auditoria contínua. Neste sentido, a relação custo/benefício dessa actividade, numa determinada área, deve ser tida em conta antes da sua monitorização.

Além disso, outras ferramentas usadas pelo auditor incluem um painel de controlo de auditoria em que as variações de frequência e parâmetros podem ser ativados. Assim, a natureza de outros objetivos de auditoria contínua, tais como dissuasão ou prevenção, pode determinar a sua frequência e variação.

3.3.1.4 Configuração dos parâmetros

As regras utilizadas, em cada área de auditoria, devem ser configuradas antes do procedimento de auditoria contínua ser implementado. Conforme referido anteriormente, a frequência de cada parâmetro poderá ser alterada após sua configuração inicial com base nas alterações decorrentes da atividade a ser auditada. Portanto, as regras, os parâmetros iniciais e a frequência da atividade, devem ser definidos antes do início do processo de auditoria contínua e ser reconfigurado com base em resultados da atividade que se audita.

Os auditores devem considerar os custos/benefícios das atividades de deteção de erro e de monitorização da auditoria, através de uma avaliação periódica, levando a concluir se devem ser continuados, reconfigurados ou interrompidos temporariamente ou usados numa base *ad hoc*.

Além disso, a estratificação dos dados auditados em sub-grupos, permite que as organizações, para uma melhor monitorização da atividade, reconfigurem todos os parâmetros, no entanto, quanto mais complexa for a regra e os seus componentes condicionais, mais parâmetros deverão ser analisados e, às vezes, reconfigurados.

3.3.1.5 Follow Up

Outro tipo de parâmetro refere-se ao tratamento de indicadores de alarme e erros detetados, no que respeita a definir quem deve receber o alarme.

Esta solução permite arquivar todos os relatórios e planos de ação, facilitando os seus *follow ups*, bem como a sua atempada comunicação sob diversas formas, por exemplo, através de correio eletrónico para os principais intervenientes, consoante as suas funções na organização.

.

3.3.1.6 Comunicação dos resultados

Um produto final é considerado consoante a forma como se comunica com as entidades auditadas. Por exemplo, se vários alarmes do sistema são emitidos e distribuídos a várias entidades examinadas, é fundamental que os passos 1 a 5 ocorram antes da troca de comunicação e que existam diretrizes pormenorizadas a título individual sobre determinada área.

O desenvolvimento e implementação de diretrizes de comunicação e procedimentos de acompanhamento devem considerar o risco de conluio. Muito do trabalho sobre a fraude indica que a maioria das fraudes é conluio e pode ser realizada por uma parte interna ou externa.

No que diz respeito à prevenção e mitigação do risco de fraude, os relatórios configurados deverão garantir os seguintes objetivos:

- Produzir alarmes de ocorrências de situações previamente configuradas, de transações de risco, ou das que não se enquadram nos padrões normais;
- Permitir análises através de relatórios analíticos ou através de gráficos, de acordo com os filtros aplicados;
- Em uma situação de fraude, melhorar a perceção do processo e, através do histórico, quantificar com maior rigor a sua extensão;
- Pela informação da quantidade de vezes que o evento ocorreu e pelos valores em causa, torna-se possível valorizar os riscos com maior rigor em termos de probabilidade e de impacto;

- *Upgrade* ao nível da inteligência do sistema na configuração de alarmes e identificação de situações de risco, através da aplicação de funções estatísticas que permitem identificar padrões e tendências, de forma a se ajustarem os valores a partir dos quais se geram os alarmes.

3.4 Identificação da Necessidade da Solução de Auditoria Contínua

Os desafios de competitividade, rentabilidade e perenidade colocam às organizações a exigência de encontrar uma resposta eficiente e eficaz para os seus processos de trabalho e de controlo. As soluções informáticas contribuem significativamente para a otimização de processos.

Os sistemas de informação permitem o armazenamento de elevados volumes de informação, que possibilitam a produção de relatórios para cumprimento das obrigações legais, assim como, um conhecimento da atividade da organização, em tempo real, muito importante para apoiar as decisões de gestão.

Quanto maior e mais complexa for a organização, maior é a necessidade de controlo e, neste sentido, a utilização de sistemas de informação adequados torna mais eficaz a robustez do ambiente de controlo e a mitigação de riscos, entre eles, o da fraude ocupacional.

A implementação de uma solução de auditoria contínua fornece uma vigilância constante sobre a atividade, evidenciando comportamentos padrão e comportamentos de exceção que são refletidos em relatórios. A análise desses relatórios permite detetar e investigar potenciais fraudes.

Como fatores críticos de sucesso, para resposta às necessidades de gestão do risco de fraude, a organização definiu que a solução de auditoria contínua deveria assegurar os seguintes pontos:

- Nesta solução, devem poder ser definidos e configurados relatórios de alertas sobre eventos que poderão configurar potenciais fraudes. Estes alertas são analisados e, conforme o resultado desta análise, poder-se-á concluir, se realmente, se trata de um caso de fraude.
- Esta solução deverá ser orientada para detetar fraude com base no comportamento do perpetrador. Um perpetrador, para ser detetado, deverá ter uma considerável atividade para que os seus indicadores de comportamento sejam corretamente identificados. Isto também significa que a solução de auditoria contínua só consegue detetar eventos de fraude cuja evidência esteja registada nos sistemas informáticos. Uma vez detetado um tipo de comportamento irregular, a organização deverá atuar o mais depressa possível para evitar perdas maiores.
- Esta solução também deverá ter um carácter proactivo que permita a prevenção de fraude. O objetivo é detetar eventos que começam a surgir e que vão ganhando expressão, representando perdas crescentes para a organização. Esta situação também exigirá uma abordagem detalhada, no sentido de se identificar quais as causas raiz que produzem esses eventos.
- Uma das principais mais-valias que uma solução de auditoria contínua deverá aportar advém do facto que, ao se identificar um possível perpetrador que possa ter cometido uma fraude, será também possível verificar, através da criação de novos relatórios, se esse possível perpetrador tenha também cometido outros tipos de fraude. Nesta mesma linha, este tipo de análise poderá servir como referência para se verificar se existem outros possíveis perpetradores que possam ter cometido os mesmos tipos de fraude, assim como, também poderá ser possível verificar se terão agido em conluio.
- Outra das principais mais-valias que uma solução de auditoria contínua deverá aportar é a possibilidade de se identificarem os processos como a fraude terá ocorrido, para que se possa diligenciar a rápida implementação de planos de acção,

evitando a que esta se repita. Assim, a organização ficará na posse de um conhecimento muito valioso sobre o comportamento de possíveis perpetradores, de forma a possa criar, ou adaptar os relatórios para otimizar os processos de identificação de possíveis fraudes. Neste sentido, deverá também otimizar o uso de recursos para a deteção e prevenção de fraude.

- A solução de auditoria contínua a ser implementada deverá ter a capacidade de trabalhar sobre os dados existentes nos seus sistemas de informação, sem perturbar o seu normal funcionamento.
- A informação produzida nos relatórios deverá ter a antiguidade máxima de um dia de calendário, ou seja, deverá ser disponibilizada no tempo mais próximo possível do <<tempo real>>.
- A solução de auditoria contínua, assim como a sua utilização, deverá ser feita em estreita conformidade legal, com relevância para a legislação de protecção de dados pessoais.

3.5 Apresentação da Solução de Auditoria Contínua Loss Prevention

O sistema Loss Prevention é desenvolvido e comercializado pela empresa IDM Corporate. No sítio em linha desta empresa (<http://www.idmanalytics.com/>), este sistema é descrito como tendo as seguintes funcionalidades:

- Prevenção de perdas e eficácia operacional
- Um retorno de investimento mensurável e contínuo, reduzindo as perdas em função de:
 - Ineficiências operacionais;
 - Incumprimento e falta de conformidade com as políticas da organização;
 - Identificação de erros e de necessidades de formação;
 - Prevenção de fraude.
- Combinação de dados de várias fontes que incluem, por exemplo, a informação dos POS (*Point of sales*), dos stocks, e financeira. Este sistema também pode funcionar integrado com o sistema de vídeo vigilância da organização.

- Retorno sobre o investimento através de:
 - Melhoria da gestão dos riscos;
 - Aumento da eficiência das equipas de prevenção de perdas e de auditoria.
 - Auditoria Contínua dos processos críticos de negócio.
 - Análises de gestão de desempenho e relatórios.
 - *Workflows* automatizados de distribuição, via e-mail, dos relatórios.

Sobre o funcionamento da solução Loss Prevention, aplicado a uma abordagem prática, salienta-se o seguinte:

- Depois de se identificar o que se pretende auditar, são definidas as regras para se efetuarem os testes de auditoria. Estas regras dão origem a filtros que, após aplicados ao sistema de informação, irão evidenciar em relatório os potenciais eventos a serem verificados.
- A solução LossPrevention permite a análise de qualquer combinação dos campos de dados disponíveis dentro dos sistemas informáticos da organização. Os critérios de seleção são criados através de uma interface gráfica, de utilização muito fácil e intuitiva, em que é apenas necessário arrastar e soltar um campo da base de dados de origem para dentro do interface do relatório do LossPrevention. Qualquer um dos campos de dados disponíveis, incluindo os campos calculados, pode ser combinado dentro desses <<FILTROS>> usando uma variedade de operadores, nomeadamente as funções <<E>> , <<OU>>, <<IGUAL>>, <<MAIOR>>, <<MENOR>>, <<ENTRE>> e <>.
- Uma vez criados os filtros, estes podem ser salvos e reutilizados dentro de qualquer outro relatório. É assim possível criar e guardar um conjunto de filtros padrão, com informações técnicas relativas aos campos de dados, para serem usados posteriormente, o que aumenta a produtividade na utilização desta solução.
- Também podem ser criados filtros através da função <<parametrização>>, bastante úteis para se efectuarem testes. Esta funcionalidade permite que a condição presente no filtro não esteja previamente parametrizada e, neste caso, a solução de Loss Prevention solicita ao auditor que a coloque. Esta funcionalidade oferece uma maior flexibilidade para analisar a informação disponível no sistema, possibilitando a obtenção da melhor resposta ao que se pretende esclarecer.

- Na figura seguinte, é apresentado um exemplo de um filtro mais complexo que extrai as transacções com uma elevada percentagem de desconto, permitindo identificar situações em que as lojas regulares têm um desconto superior às lojas *outlet* de uma organização.

Figura 10: Filtros

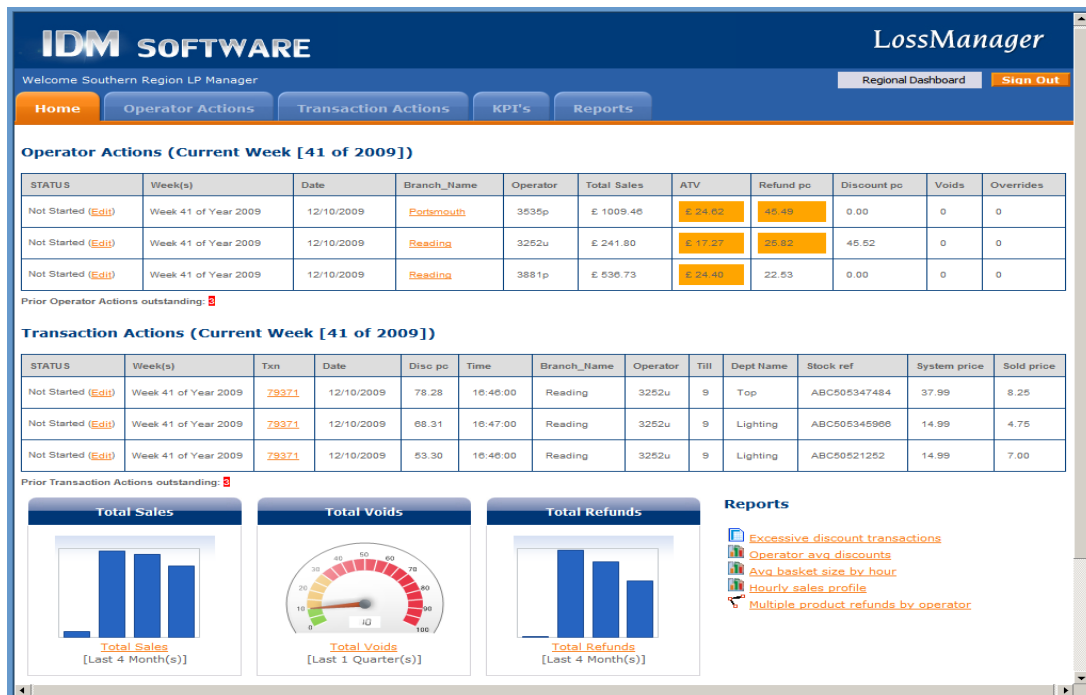
The image shows a web-based filter configuration interface. At the top, there is a dropdown menu set to 'High Discount percentages'. Below this, there are two main filter groups. The first group, 'Outlet stores', is connected to the second group, 'Regular stores', by an 'OR' operator. The 'Outlet stores' group contains an 'AND' condition with two criteria: 'DiscPC' greater than '20' and 'StoreID' in the list '6,9,24,101'. The 'Regular stores' group also contains an 'AND' condition with two criteria: 'DiscPC' greater than '10' and 'NOT StoreID' in the list '6,9,24,101'. Each criterion is presented in a separate input field with a dropdown arrow for the operator and value.

Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

- Esta solução de auditoria Contínua tem disponível um conjunto de painéis de controlo baseado num sistema *web browser*. Estes painéis podem ser visualizados e navegados através de um navegador da web padrão.
- Os painéis de controlo oferecem uma visão geral, entre eles, os indicadores-chave de risco de fraude da organização, relatórios seleccionados que permitem acompanhar a evolução da atividade e dos relatórios de riscos de fraude associados.
- Embora os relatórios sejam disponibilizados de forma centralizada, existe um controlo de acessos que permite que cada informação disponibilizada apenas seja acedida pela pessoa, ou função previamente autorizada.
- É possível através da função *drill-down*, através de um clique no rato do computador, aceder a um maior nível de detalhe da informação disponibilizada.
- É também possível, a quem estiver autorizado, exportar a informação presente nos relatórios para ficheiros com o formato <<Word>>, ou <<Excel>>.

- Esta solução produz diferentes tipos de relatórios, gráficos, ou gráficos de indicadores, conforme a ilustração seguinte:

Figura 11: Relatório de Indicadores

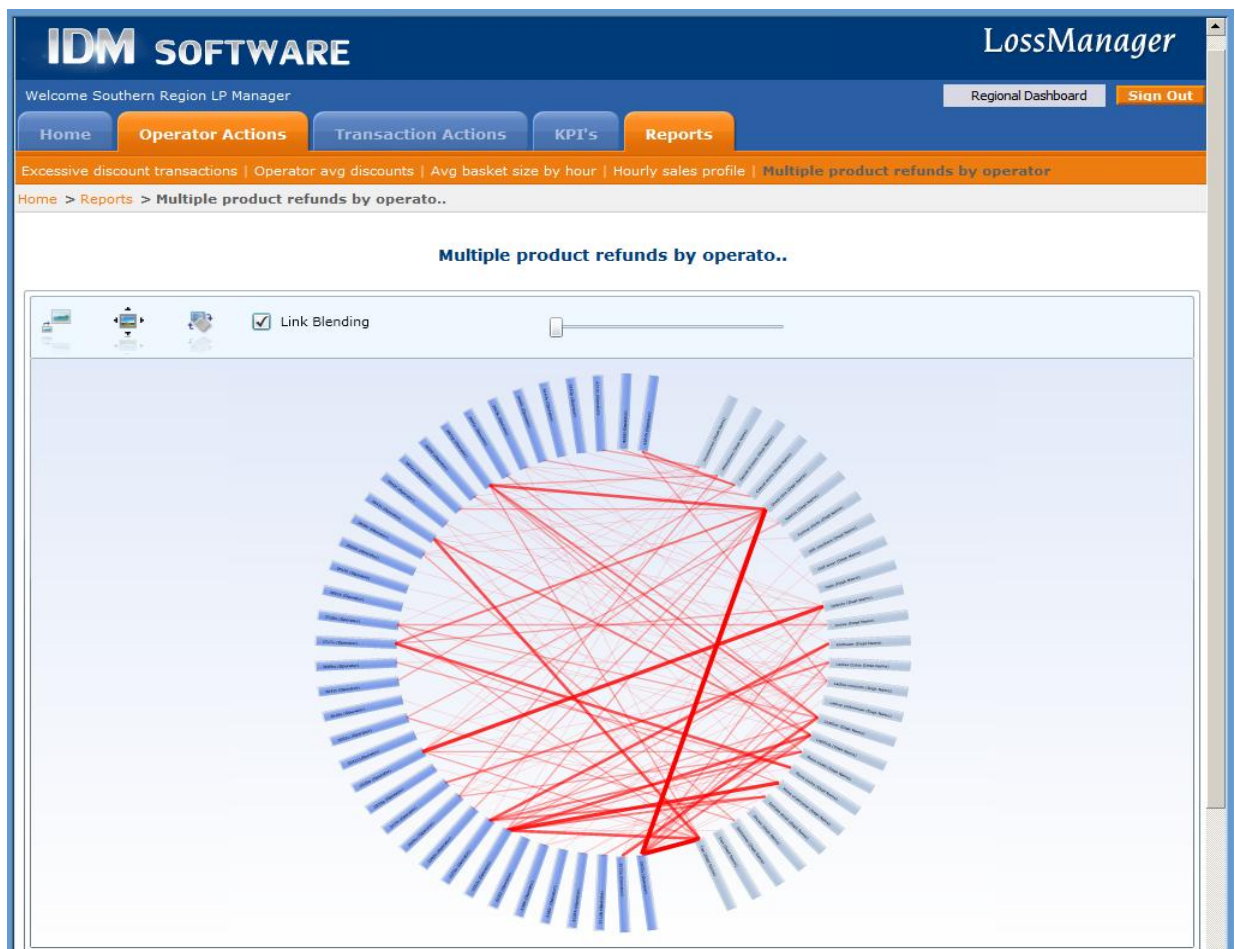


Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention.

- Esta solução de Loss Prevention disponibiliza um gráfico de <<Nós>> que estabelece a relação entre várias variáveis. Este gráfico poderá ser considerado de uma importância acrescida, pois permite a análise de milhões de registos em simultâneo. A largura das linhas deste tipo de relatórios é dada pelo valor da quantidade de uma relação entre as variáveis em análise, distinguindo-se visualmente, muito facilmente, as quantidades de valores excepcionais, sendo possível obter informações adicionais, mais detalhadas, com um simples clique em qualquer uma dessas linhas.
- A análise a partir deste tipo de gráfico também poderá ser muito útil para destacar um comportamento em conluio e, assim, ajudar a priorizar este tipo de casos. Conforme mencionado em Números da Fraude, desta dissertação, os valores identificados em uma fraude em conluio tendem a ser muito superiores, pelo que se torna premente a investigação deste tipo de situação.

- Seguidamente, é apresentado um exemplo de relatório que permite identificar situações excecionais, tendo por universo milhões de registos. Conforme acima mencionado, na interpretação deste tipo de gráfico deve-se ter em conta que, quanto maior for a espessura das linhas, mais excecionais são as situações a serem verificadas:

Figura 12: Relatório de Situações Excecionais



Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

- A solução de Loss Prevention também disponibiliza relatórios em formato de tabelas de semáforos. Neste tipo de relatório é possível atribuir diferentes cores a diferentes intervalos de valores. Uma cor pode ser atribuída a uma célula individual ou a uma linha completa da folha de cálculo.
- Uma das principais funcionalidades deste relatório é a de possibilitar o acesso direto a um nível de detalhe, apenas com um clique sobre a célula desejada.

- Neste tipo de relatório também é possível ordenar as colunas no sentido ascendente, ou descendente, bastando, para isso, clicar no cabeçalho da coluna.
- Outra funcionalidade que poderá ser bastante útil, é a possibilidade de exportação deste relatório para o Microsoft Excel, arquivo texto ou formato HTML.
- A informação constante no relatório, caso necessário, poderá ser formatada com diversas opções de fonte, estilo, *layout* e moeda.
- Este relatório também poderá ser facilmente copiado para ser incluído em uma apresentação de Powerpoint ou um documento do Word.

Na figura seguinte é apresentado um relatório semáforo, que, através da configuração de cores, permite identificar eventos que podem merecer maior acompanhamento:

Figura 13: Relatório de Eventos com Indicação dos Mais Críticos

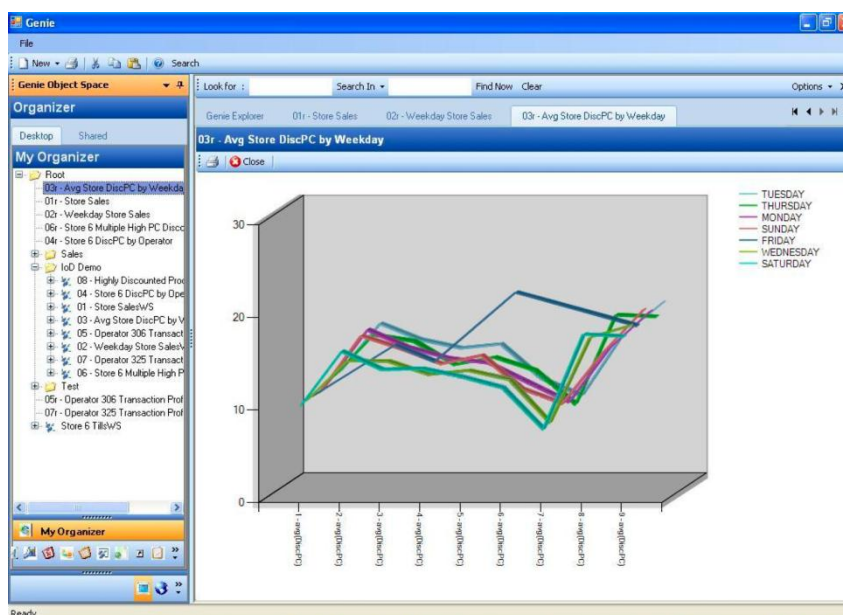
Branch	Operator	Risk Score	Sales	ATV	Refund pc	Discount pc	Voids	Overrides	XXXXX	Items sold	Items re
Aberdeen	3124w	16.9844	£ 1,562.57	£ 95.11	23.90	100	0	0		101	
Aberdeen	3321w	11.4352	£ 631.76	£ 42.12	49.49	0	0	0		24	
Aberdeen	3731r	7.4557	£ 182.90	£ 30.48	0	0	0	0		10	
Aberdeen	3734p	8.1084	£ 476.69	£ 22.70	0	0	0	0		31	
Aberdeen	3738g	8.0842	£ 45.98	£ 22.99	0	0	0	0		2	
Aberdeen	3740d	9.0079	£ 206.86	£ 17.24	0	0	4	0		14	
Aberdeen	3745r	5.5339	£ 3,970.16	£ 52.13	0	0	0	0		184	
Aberdeen	3780w	13.4974	£ 497.84	£ 29.28	26.60	0	16	3		21	
Aberdeen	4201f	7.1363	£ 583.79	£ 34.34	0	0	0	0		23	
Aberdeen	4202h	5.9633	£ 531.70	£ 53.17	0	0	0	0		30	
Aberdeen	4244b	6.0037	£ 1,486.61	£ 47.96	0	0	0	0		49	
Andover	3062g	6.1843	£ 287.30	£ 57.46	0	0	9.83	0		25	
Andover	3466k	7.1369	£ 206.86	£ 34.48	0	0	0	0		14	
Andover	3689w	27.1231	£ 659.06	£ 22.73	100	90.17	0	0		44	
Ashford	3551u	18.3344	£ 59.96	£ 19.99	100	0	0	0		4	
Ashford	3606t	6.0653	£ 234.89	£ 46.90	0	0	0	0		11	
Ashford	3860q	7.4172	£ 387.92	£ 32.33	0	0	1	0		15	
Ashford	4183i	6.0350	£ 237.90	£ 47.58	0	0	0	0		11	
Banbury	3388v	8.4828	£ 1,214.37	£ 29.62	9.31	0	0	0		63	
Banbury	3395p	1.4823	£ 1,016.44	£ 28.23	12.42	-74.07	0	0		57	
Banbury	3511w	4.9350	£ 123.96	£ 51.26	0	0	0	0		4	
Banbury	3794y	7.4253	£ 215.94	£ 30.85	0	0	0	0		7	

Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

- Esta solução de Loss Prevention disponibiliza relatórios em formato de gráficos. Uma grande variedade de tipos de gráficos são disponibilizados, entre eles, incluem-se os gráficos de barras, gráficos de <<Pie>> e os gráficos de linha. Cada um deles pode ser facilmente configurado para incluir cabeçalhos, rótulos, estilos 2D/3D e uma variedade de diferentes fontes e cores.

- Uma das funcionalidades, que os relatórios de gráficos oferecem, consiste na possibilidade de ordenar os resultados exibidos no gráfico a partir de qualquer série de dados.
- Outra das funcionalidades desta solução de Loss Prevention, é a função Zoom que, quando clicada, aumenta a parte do gráfico selecionada, o que permite analisar as informações contidas em gráficos particularmente grandes.
- À semelhança dos relatórios acima mencionados, também neste, é possível através da função *Drill-down*, aceder a um maior nível de detalhe da informação disponibilizada, bastando, para isso, clicar em qualquer ponto no gráfico.
- Outra funcionalidade, que poderá ser bastante útil, é a possibilidade de exportação dos gráficos deste relatório para o Microsoft Excel, ficheiro de imagem, ou formato HTML.
- A figura seguinte apresenta um exemplo deste tipo de relatório de gráficos.

Figura 14: Relatórios de Gráficos



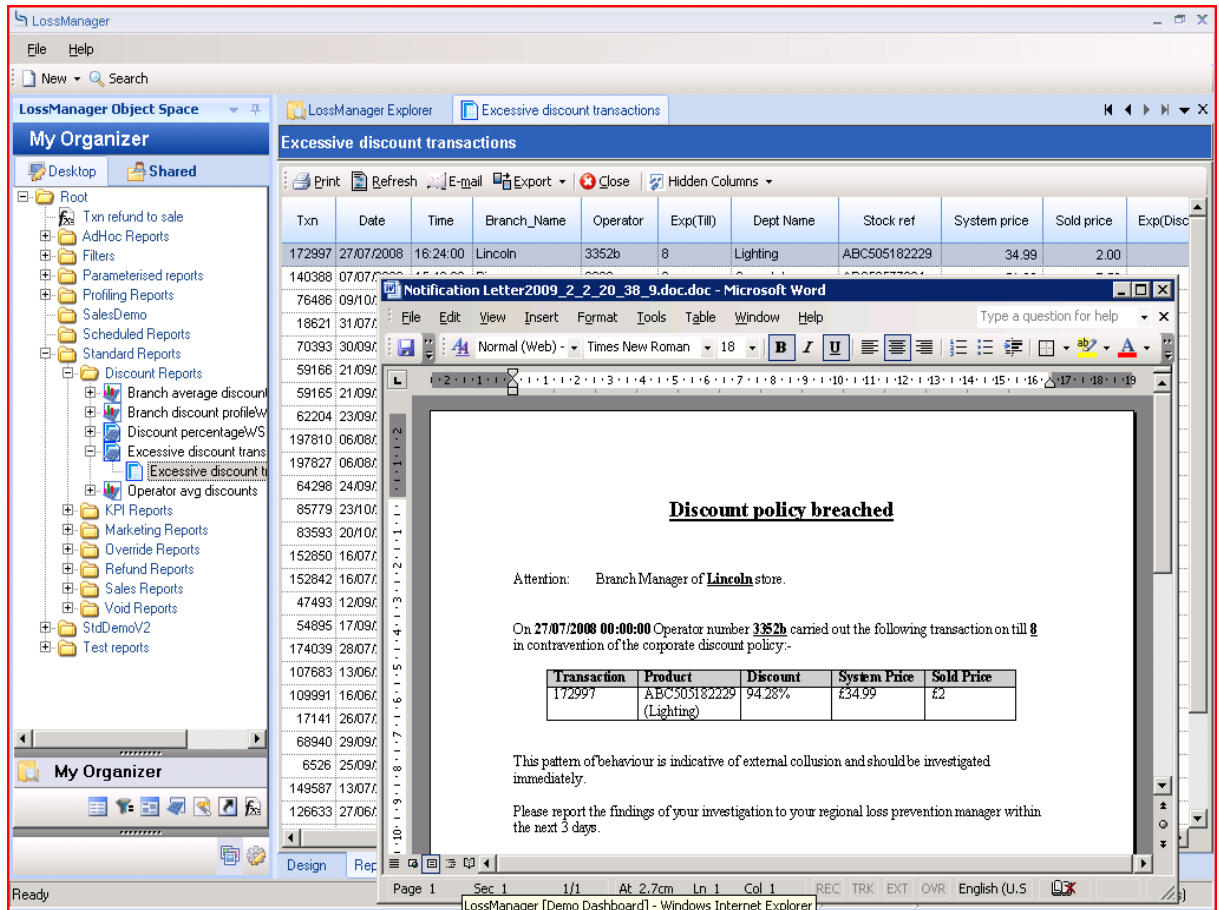
Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

- Esta solução de Loss Prevention possibilita a criação de relatórios personalizados em formato <<Word>> para envio automático a destinatários selecionados, com a informação da ocorrência de situações previamente configuradas através de alarmes. Com efeito, é possível destacar, por exemplo, uma transação específica com um valor considerado atípico, situação que requer atenção imediata. Neste caso, sempre

que este tipo de situação ocorrer, a solução de Loss Prevention tem a capacidade de enviar automaticamente um e-mail a reportar a ocorrência.

- Na figura seguinte, é apresentado um exemplo deste tipo de relatório notificação:

Figura 15: Envio Automático de Relatórios Notificação

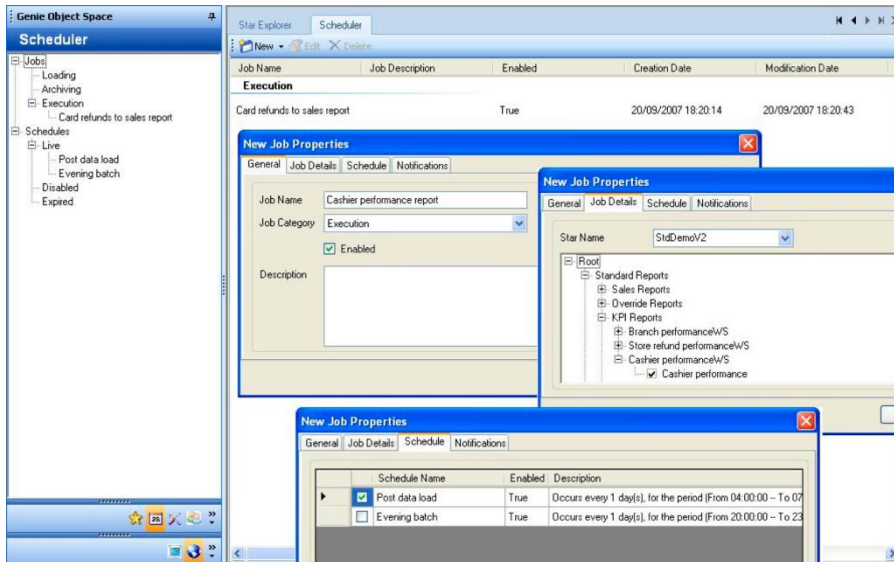


Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

- É ainda possível personalizar, nesta solução de Loss Prevention, o intervalo horário que se pretende programar para que os dados sejam automaticamente atualizados em cada um dos relatórios. Neste sentido, um relatório de auditoria contínua, que tenha uma regularidade semanal, não precisará ser carregado todos os dias, permitindo assim a otimização dos recursos de integração de dados disponíveis.

- A figura seguinte demonstra as janelas de programação automática de actualização de dados dos relatórios:

Figura 16: Programação Automática de Relatórios



Fonte: Apresentação comercial Loss Prevention

O funcionamento da solução Loss Prevention, aplicado a uma abordagem prática, demonstra que, a partir da identificação do que se pretende auditar definem-se as regras para se efetuarem os testes de auditoria. Neste sentido, verificou-se a importância dos filtros que, após aplicados ao sistema de informação, irão evidenciar em relatório os potenciais eventos a serem verificados. Foram também evidenciados os diversos tipos de relatórios que esta solução disponibiliza, entre os quais, se destacam os relatórios de indicadores, os relatórios de situações excepcionais, os relatórios de eventos com indicação dos mais críticos e os relatórios de gráficos. Foram também apresentadas algumas funcionalidades desta solução, tais como, o envio automático de relatórios notificação e a possibilidade de programação automática de relatórios.

3.6 A Utilização da Solução Loss Prevention em uma Investigação de Fraude

O tema da fraude é muito vasto pelo que o seu âmbito, nesta dissertação, foi restrito à mitigação do seu risco, através de uma solução de auditoria contínua, denominada por Loss Prevention. Esta solução tem tido um papel relevante neste contexto, pela importância e complexidade que existe na obtenção de provas de fraude, de forma consistente, credível e legal.

Deverá ser notado que o seguinte texto resulta da experiência do autor, no uso da referida solução de Loss Prevention, em situação de investigação de fraude, em uma organização multinacional de referência no mercado português.

De acordo com PINHEIRO (2010), os trabalhos de auditoria devem ser efetuados com base numa referência que o auxilie na forma como as suas ações devem ser desenvolvidas. Esta referência deve conter informação que permita harmonizar procedimentos, definir metodologias de elaboração e apresentação dos relatórios, definir modelos de avaliação de desempenho e controlo, entre outros. Neste sentido, torna-se pertinente salientar o enquadramento da função de auditoria interna no contexto de investigação de fraude.

De acordo com MORAIS (2007)¹⁶, a Auditoria Interna visa assegurar, permanentemente, que a entidade executa as políticas, diretrizes e procedimentos emanados da Administração, detetando as áreas organizacionais onde se produzem, ou podem vir a produzir, distorções, assim como, avaliar para melhorar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e Governance.

Por sua vez, o Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna, publicado pelo The Institute of Internal Auditors e traduzido pelo Instituto Português de Auditoria Interna, em 2012, no seu ponto 1210.a2, refere que, <<[o]s auditores internos têm que possuir o conhecimento adequado para avaliar o risco de fraude e a forma como ele é gerido pela organização, mas não se espera que disponham

¹⁶ MORAIS, Georgina; MARTINS, Isabel – Auditoria Interna: função e processo. 3.^a ed. Lisboa: Áreas, 2007. ISBN 978-989-8058-11-9

da perícia de uma pessoa cuja responsabilidade principal seja a deteção e a investigação da fraude.>> Verifica-se assim, que a Auditoria Interna é um órgão que, apesar de não estar totalmente vocacionado para a investigação de fraudes, pelo âmbito das suas atribuições e pelo perfil que é exigido aos auditores internos, poderá ver incluída nas suas funções a participação ativa na investigação de suspeitas de fraude.

Esta dissertação propõe-se, assim, a fornecer a direção e orientação de apoio aos auditores internos, quando chamados a desenvolver um processo de investigação de fraude ocupacional, com recurso a uma solução de auditoria contínua.

Alerta-se que estas técnicas podem não ser aplicáveis em todas as situações. Pretende-se assim, apoiar os auditores internos que estejam diretamente envolvidos na condução de investigações, em que será necessário recolher informações, processá-las e reportá-las de forma aceitável tendo sempre em mente que estas poderão ser utilizadas em ações judiciais.

O objetivo de uma investigação será o de reunir informações suficientes para determinar as circunstâncias do que aconteceu, como aconteceu, quem fez o quê e porquê, assim como, estabelecer a medida e método da má conduta.

Os auditores devem reunir informações relevantes para reconstruir e descrever a ocorrência, para que o topo da gestão possa tomar uma decisão informada. Numa organização em que exista um nível aceitável de informatização, um sistema de auditoria contínua é uma solução informática que terá capacidade para dar resposta a estas questões, considerando que a atividade dos principais processos de negócio da organização encontra-se registada nos sistemas informáticos, estando disponível um histórico suficiente que permita identificar padrões de comportamento e identificar possíveis irregularidades nesses padrões.

Caso se confirme a ocorrência de irregularidades, as organizações devem estar preparadas para adotarem as medidas necessárias, para responderem adequadamente a situações em que são detetadas suspeitas de práticas de fraude ocupacional através de processos de investigação, para apuramento dos factos que poderão confirmar estas

suspeitas, procurando-se dissuadir futuros incidentes e proteger, principalmente, a reputação e o património da organização.

A investigação forense torna-se assim fundamental para determinar a <<causa raiz>> de uma possível fraude e caso esta seja confirmada, apurar as responsabilidades e quais as circunstâncias que contribuíram para que ela tivesse ocorrido.

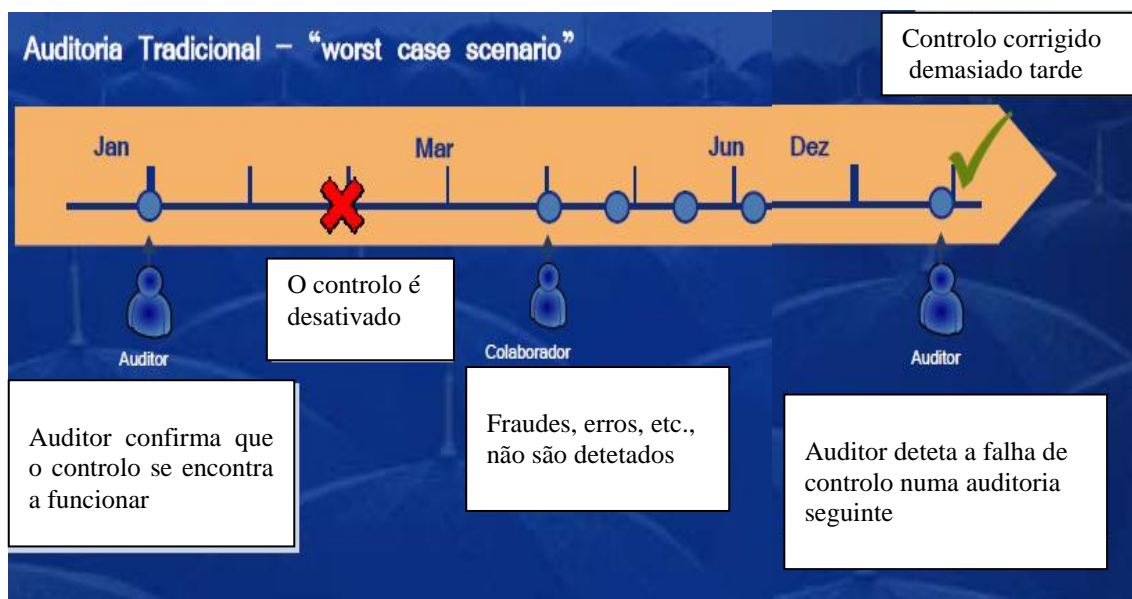
Como referido anteriormente, a solução de Loss Prevention, é uma solução informática de *reporting* analítico, que permite identificar e analisar situações, cujos registos são diferentes do normal e que podem configurar situações excecionais, ou de incumprimento de procedimentos, ou de fraude. A identificação destas situações é efetuada a partir de relatórios que podem ser gravados e utilizados várias vezes, apesar de em algumas situações, no processo de análise da informação, verificar-se a necessidade de se alterar um relatório, ou recorrer a outros relatórios, ou mesmo construir-se novos relatórios para se chegar a conclusões que ajudem a confirmar irregularidades, ou para se verificar a extensão dessa irregularidade.

A solução Loss Prevention permite realizar uma verificação aprofundada e recolher todas as informações disponíveis com o objetivo de se determinar a extensão e avaliarem-se os impactos dessa possível irregularidade.

Como referido, reforça-se que as soluções de auditoria contínua são instrumentos privilegiados de apoio à investigação, pois, geralmente, as bases de dados dos sistemas de informação contém significativas informações sobre o desempenho da atividade, ajudando a organização, neste caso, a esclarecer se a irregularidade possa ter ocorrido, ou esteja a ocorrer.

A KPMG, através da sua apresentação do tema, Auditoria Contínua como Driver de Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna Lisboa, na XV Conferência Anual do IPAI, em 4 de Novembro de 2008, demonstrou com um exemplo prático, a vantagem da auditoria contínua em relação à auditoria tradicional, reflectida nas figuras seguintes:

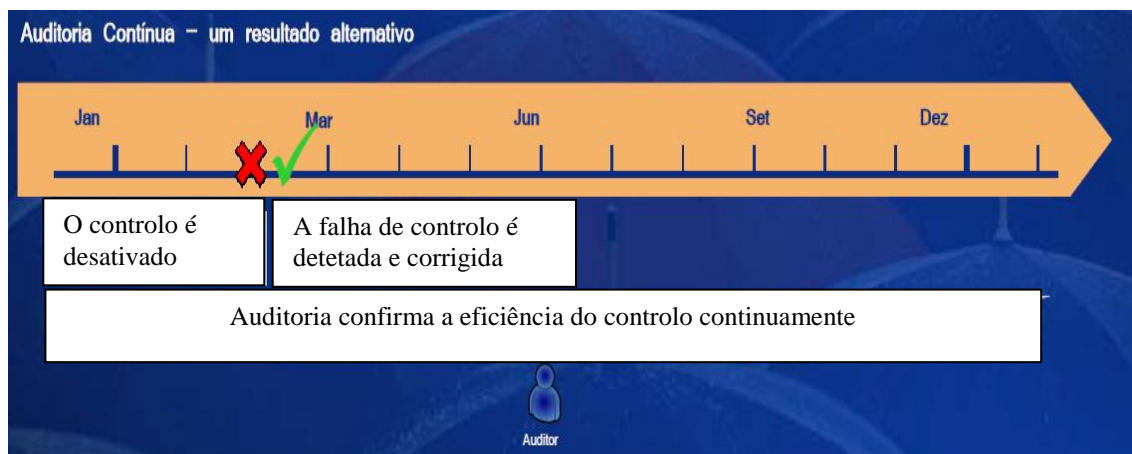
Figura 17: Falha de Controlo Num Sistema de Auditoria Tradicional



Fonte: KPMG - Auditoria Contínua como Driver de Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna (2008)
(adaptada)

Pela análise do exemplo apresentado na figura 17, podemos verificar que só após cerca de um ano é que foi identificada a falha de controlo existente na organização.

Figura 18: Detecção Imediata de Falha de Controlo Num Sistema de Auditoria Contínua



Fonte: KPMG - Auditoria Contínua como Driver de Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna (2008)
(adaptada)

Pela análise do exemplo apresentado na figura 18, podemos verificar que, logo que o controlo foi desativado, a falha de controlo foi identificada.

Como exemplo (hipotético) de utilização da solução de Loss prevention em uma investigação de fraude, em que se pretenda identificar as vendas de produtos, com margens inferiores às margens normais, de determinada família de produtos, o auditor responsável por essa investigação procederia da seguinte forma:

1. Identificaria a margem média de cada uma das famílias de produtos.
2. Construiria um relatório, de atualização diária, em que numa coluna colocaria o campo com o nome da família de artigos, numa segunda coluna colocaria o campo com o valor da margem média dessas famílias de artigos e, numa terceira coluna colocaria um campo em que o sistema daria automaticamente a informação diária, atualizada com a margem da família de artigos vendidos no dia anterior. Na última coluna, o campo a ser colocado seria um campo de cálculo, com a diferença entre os valores constantes na segunda e terceira coluna, ou seja, a diferença entre a margem média e a margem do dia anterior.
3. Depois de atualizado o relatório, a quarta coluna, ou seja, a coluna do cálculo da diferença de margem, seria automaticamente ordenada de forma decrescente, o que significaria que, logo no início do relatório, ficariam expostas as famílias, cujas margens teriam tido uma maior diferença, inferior, em relação à margem normal. A tabela seguinte apresenta um exemplo deste tipo de relatório:

Tabela 2: Relatório Exemplo de Controle de Margens de Venda

Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4
Nome da Família de Artigos	Margem Média (%)	Margem Atual (%)	Diferença de Margem (%)
Família B	12%	3%	9%
Família H	20%	14%	6%
Família C	14%	10%	4%
Família A	10%	8%	2%
Família F	15%	15%	0%
Família D	8%	9%	-1%
Família G	7%	8%	-1%
Família E	6%	7%	-1%

Fonte: Quadro desenvolvido pelo autor

4. As vendas dessas famílias seriam rapidamente analisadas, pois a solução de Loss Prevention tem funcionalidades que permitem aceder aos detalhes, com apenas um clique no rato.
5. Na sequência da análise a partir dos detalhes da informação deste relatório, poder-se-ia concluir que, ou existiu um erro na marcação de um preço, ou que foi uma situação excecional, em que foi criada uma promoção, para reduzir um excesso de stock, ou que existirá uma potencial fraude, cuja razão poderá ter sido procurar vender mais para cumprir objetivos de venda de forma abusiva.
6. O objetivo final é obter-se informações suficientes para que cada questão seja minuciosamente clarificada e o caso resolvido de forma eficiente.
7. Deve ser identificada a natureza, duração e gravidade da irregularidade alegada, assim como, a frequência, o padrão e, se for o caso, apresentar-se uma estimativa do valor em causa. Esta solução de auditoria contínua constitui uma alternativa de referência para responder a estas questões.
8. No final do processo de análise, deve ser determinado se as evidências obtidas são suficientes para estabelecer se a irregularidade tem fundamento. Nesta confirmação é necessário identificar quais foram as leis ou os regulamentos internos e/ ou éticos que foram violados.
9. Conclui-se a investigação após a elaboração de um Relatório final de investigação, que deverá conter todos detalhes suficientes, para permitir que o topo da gestão e as outras partes interessadas possam tomar uma decisão informada.

Este exemplo prático da utilização de uma solução de auditoria contínua pretendeu demonstrar que, sendo o Loss Prevention uma solução de informação, poderá ser facilmente configurado para auditar continuamente a atividade da organização. Esta solução facilita a construção de novos relatórios que permitem manter os níveis de controlo adequados, dar a conhecer as raízes das irregularidades, identificar e investigar fraudes e reforçar o ambiente de controlo, prevenindo a prática de atos fraudulentos através da sua dissuasão.

IV Capítulo – Resultados da Aplicação de uma Solução de Auditoria Contínua

4.1 Resultados da Auditoria Contínua

A adoção de um sistema de auditoria contínua varia de organização para organização, dependendo do seu grau de informatização e da sua capacidade e vontade de investimento em ferramentas de auditoria contínua. Com base na avaliação da utilização da solução Loss Prevention em ambiente real, podemos considerar as seguintes vantagens:

- Aproximação às expectativas da governação de que, na organização, a conformidade está garantida, os riscos estão identificados e a atividade está controlada;
- Melhoria da eficiência dos processos/ metodologia das auditorias;
- Identificação de perfis de risco e maior eficácia na sua valorização, pois a probabilidade de ocorrência e o impacto, ou valor de perda, são automaticamente quantificados.
- Reforço do ambiente de controlo e consequente dissuasão de ações reprováveis, improdutividade e displicência no trabalho;
- Reforço dos mecanismos de responsabilização - através do sistema é possível identificar o responsável de determinada tarefa, quando a realiza, quantas vezes o faz e quais os valores monetários em causa;
- É reforçado o carácter preventivo das auditorias;
- Atuação tempestiva, através de auditorias mais céleres, com a comunicação dos resultados mais rápida e com a possibilidade de maior oportunidade na execução dos planos de ação corretivos e/ou preventivos;
- Em vários testes, a Amostra estatística identifica-se com o Universo estatístico;
- Redução do tempo e do custo das deslocações;
- Realização de um maior número de auditorias;
- Auditorias mais direcionadas, porque permitem uma melhor identificação das áreas que mais carecem de melhorias;

- Facilita a identificação, investigação e prevenção de fraudes com maior independência na obtenção de informação;
- Permite ir para além da hipótese do risco de acontecer, demonstrando efetivamente o que está a acontecer e o quanto se está a perder;
- Torna visível o que permanecia invisível, ou seja, pela análise de informação identificam-se eventos que até então eram desconhecidos;
- Permite maior objetividade na catalogação e graduação dos riscos;
- Permite identificar objetivamente as evidências exceção e padrão;
- Permite a construção de cenários e de rede de impactos através do inter-relacionamento de eventos e consequentes impactos;
- Melhor acompanhamento de falhas recorrentes e estabelecimento de ações corretivas;
- Armazenamento da informação, em sistema informático, que permite o acesso a partir de várias localizações físicas;
- Acesso direto à informação histórica de dados e eventos;
- Flexibilidade na construção de relatórios pois, para cada situação a analisar, é possível elaborar mais relatórios acrescentando informação ou desagregando-a até ao detalhe pretendido, identificando-se assim, rapidamente e com precisão, a raiz do problema;
- Ferramenta de apoio à preparação e à execução das auditorias;
- Redução significativa do uso de papel;
- A Auditoria deixa de ser conotada como uma fotografia e passa a ser vista como um filme, pois, para além da possibilidade de auditorias mais regulares, será possível efetuar análises sobre todo o histórico de informação disponível

Como conclusão deste ponto, deve-se manter presente que os auditores internos, que tiverem competências para prevenir, detetar e investigar fraudes, estarão em uma situação privilegiada para acrescentar valor à sua função e melhor defenderem o património e a reputação da organização que servem. Neste sentido, deverão dotar-se com os recursos mais adequados, entre eles, uma solução de auditoria contínua, em que entre outras vantagens, conta-se a possibilidade de tratar os dados informáticos com rapidez e abrangência, fator muito importante em uma investigação de fraude.

Por outro lado, neste tipo de investigações, a informação a analisar deverá ser exaustiva e uma das principais vantagens desta solução é trabalhar sobre uma amostra que se identifica com o universo estatístico, produzindo resultados objetivos, independentes e credíveis.

4.2 Limitações da Auditoria Contínua

O acesso e a análise da informação estão normalizados por leis e regulamentos e requer, entre outros, competências específicas ao nível dos Recursos Humanos assim como investimento. É também fundamental garantir-se a fiabilidade dos dados que se encontram dentro do sistema. Atualmente, estes são alguns dos grandes desafios que as organizações devem respeitar ou, conforme o caso, superar, para assegurarem a eficácia da Auditoria Contínua.

Neste sentido, e tendo por base a experiência de todo o projeto de implementação de uma solução de *Loss Prevention*, podem-se considerar como limitações comuns:

- A principal limitação de uma solução de auditoria contínua dedicada à mitigação do risco de fraude é que, se por um lado é uma excelente ferramenta de monitorização, baseada nos registos informáticos da organização, pelo outro lado, todas as fraudes cometidas, em que não existam qualquer registo nos sistemas informáticos, não são identificados por este tipo de soluções.
- Conformidade legal. Todo o processo de Auditoria Contínua tem que ser desenvolvido em conformidade legal, com relevância para a legislação que protege os dados pessoais. A conformidade legal é obrigatória e, nalguns casos, poderá limitar a informação disponível.
- Investimento. O investimento necessário para a implementação da Auditoria Contínua, assim como o investimento para a formação dos auditores, poderão ser considerados limitativos para a implementação de uma solução de auditoria contínua. No entanto, mas é importante salientar que a implementação deste sistema poderá ser feita faseadamente, começando pelas áreas prioritárias, reforçando a mitigação dos principais riscos, prevenindo a fraude e obtendo um rápido retorno de investimento.

- Integração da informação. Quanto mais as bases de dados da organização estiverem em diferentes sistemas de informação, mais complexa poderá ser a integração desses dados, sendo grande o risco de perda de informação, ou de informação incorreta, devido a diferentes qualidades de dados.
- Integridade dos dados. A Auditoria Contínua trabalha, essencialmente, sobre os dados que se encontram dentro dos sistemas de informação (o que não for registado nesses sistemas está excluído de qualquer âmbito da Auditoria Contínua). Deve-se assegurar que os dados sejam verdadeiros, devendo ser regularmente testados, de forma a verificar-se que são completos, exatos, e atuais.
- Necessidade de constante reavaliação das regras definidas no sistema para eficácia da Auditoria Contínua. Por forma a combater a rotina dos testes (um dos principais inimigos de qualquer auditoria), é fundamental avaliar a pertinência dos mesmos em eventos cujo risco está mitigado e é também importante identificar novos eventos de risco que justifiquem ser acompanhados.

V Capítulo – Trabalhos Futuros

Os relatórios produzidos por uma solução de auditoria contínua têm por base a utilização de filtros, cujas configurações deverão garantir a correta identificação de situações de risco. Estas configurações são definidas pelos valores colocados que, na generalidade das situações, correspondem aos valores a partir dos quais se considera que um evento deixa de ser normal e que, portanto, deva ser esclarecido.

Estes valores são calculados com base na média estatística, do histórico da informação, disponível nos sistemas de informação da organização, existindo, contudo, o risco de distorção provocado pela presença de eventos considerados *outliers* estatísticos.

Como trabalho futuro é proposta a investigação de um método científico baseado num modelo estatístico que permita avaliar, com maior rigor, cada evento de risco, sugerindo valores <<fronteira>>, ou seja, um valor limite máximo e/ou um valor limite mínimo, a partir dos quais, um evento poderá ser considerado um evento de risco.

VI Capítulo – Conclusões

Segundo Taleb (2011)¹⁷, o controlo que existe nas organizações poderá estar concentrado no que é conhecido e naquilo que se repete. Estranha-se que algo aconteça, quando não devia ter acontecido, mas e que tipo de defesa temos contra isso? A incapacidade de prever situações atípicas pressupõe a incapacidade de manter a atividade controlada.

De acordo com o autor acima mencionado, todos os dias assistimos a acontecimentos que contradizem totalmente as suas previsões, não se percebendo porque é essas ocorrências não haviam sido antecipadas. Provavelmente, muitas delas teriam sido consideradas absolutamente insanas à luz do passado.

Estes acontecimentos improváveis já não pareciam ser assim tão disparatados depois de acontecerem, levando a que o seu carácter invulgar fosse suprimido e a sua aceitação fosse, posteriormente, considerada como algo possível. Salienta-se que os esquemas de fraude podem protagonizar este tipo de casos.

As organizações devem manter, permanentemente, a sua atenção nos eventos improváveis que, embora indesejáveis, são reais. Propõem-se, assim, que estas promovam sistemas de controlo interno e de mitigação de riscos abrangentes, robustos e eficazes.

As organizações, por iniciativa própria, ou por imposição legal, têm vindo a fortalecer os seus sistemas de controlo interno, gestão de riscos, prevenção de fraude, proteção de dados privados e certificações de segurança informática. Todas estas formas, de maximizar o controlo e de mitigar riscos, devem formar um sistema integrado de controlo interno e de gestão de riscos pois, todas elas, devem atuar de forma transversal e integrada nas organizações.

¹⁷ TALEB, Nassim – O Cisne Negro, O Impacto do Altamente Improvável. 5ª ed.: Dom Quixote, 2011. ISBN 9789722048019

Ao mesmo tempo, as organizações procuram otimizar as suas atividades geradoras de custos, através de sinergias e de economias de escala, muitas vezes, com recurso à implementação de sistemas de informação.

Da mesma forma, tal como as organizações encontraram nas tecnologias de informação formas de otimizar os seus processos *core*, também a auditoria forense encontra na auditoria contínua, uma resposta eficiente e eficaz de desenvolver as suas funções e atingir os seus objetivos, correspondendo assim às expectativas dos seus *stakeholders*.

Uma solução de auditoria contínua tem também como finalidade apoiar os órgãos de controlo da organização, uma vez que, conforme evidenciado neste trabalho de dissertação, contribui para prevenir, identificar e mitigar o risco de fraude. Tal deve-se, essencialmente, às vantagens da auditoria contínua.

De facto, ao se basear em processos automatizados, a acção levada a cabo pela auditoria contínua permite o desenvolvimento de testes aplicados regularmente às atividades de negócio, em tempo real. Este tipo de solução produz informação tempestiva e permite a implementação, mais célere, de ações corretivas e/ou preventivas, no sentido de tornar a atividade mais eficiente, controlada, dissuadindo também atos fraudulentos.

Nesta dissertação foi sendo demonstrado como o risco de fraude pode ser mitigado e, de forma a apresentar não só o problema, mas também uma solução, foi incluído um exemplo prático sobre a implementação de um sistema de auditoria contínua.

A elaboração do exemplo prático, que consta no III Capítulo do presente trabalho, evidenciou os resultados inerentes à aplicação de uma auditoria contínua, através da utilização de uma solução denominada por Loss Prevention adotada por uma empresa que opera no território nacional e internacional.

Verificou-se que esta solução permite ser trabalhada centralmente e de forma autónoma para se obterem resultados. A informação não depende de outras pessoas, nem é necessário ser consultada através de consulta documental, nos locais onde é gerada, pois é disponibilizada, com total independência, através do Loss Prevention.

A principal funcionalidade que esta solução apresenta é a sua possibilidade de produzir alarmes de ocorrências, previamente configurados, baseados nas operações de risco, ou em transações que não se encaixam nos padrões normais, permitindo realizar variadas análises de desvios, através de relatórios analíticos, ou através de gráficos.

É também um sistema inteligente que, através da aplicação de funções estatísticas, permite configurações mais precisas de alarmes para identificar a evolução de situações que poderão vir a constituir eventos de risco.

Por outro lado, o Loss Prevention permite compreender e melhorar os processos de negócios críticos assim como fornecer, rapidamente, informações de suporte para um conhecimento exaustivo de uma situação irregular. É uma ferramenta muito flexível e adaptável que permite criar diferentes tipos de relatórios para, facilmente e de forma célere, se conhecer a raiz de um problema.

Sobre o seu processo de alimentação, salienta-se que durante a noite os dados são carregados, ficando os relatórios atualizados logo de manhã, com informação do dia anterior. A segurança da informação é garantida através da configuração de diferentes níveis de acesso.

Tendo em consideração as vantagens enunciadas, é importante realçar que a respetiva organização obteve resultados bastante satisfatórios, uma vez que tornou o seu sistema de controlo mais robusto, sendo também possível obter relatórios diários que demonstram a *performance* das mais variadas áreas da entidade.

Após a implementação desta solução informática em uma organização multinacional de referência no mercado português, verificou-se que o *payback* foi de cerca de dois meses, ou seja, ao fim de um ano recuperou-se cerca de seis vezes o valor investido. Este feito deve-se, sobretudo, ao efeito dissuasivo de práticas mal-intencionadas, contribuindo significativamente, também desta forma, para o reforço do ambiente de controlo.

Como conclusão, e interpretando Taleb (2011), será pertinente fazer alusão a uma recomendação sua, dirigida aos executivos, referindo que, quando se preparam para um possível acontecimento, deverão estimar o quanto este afetaria a empresa e basear as suas decisões nesse impacto. Dito de outro modo, não é suficiente conhecer as

probabilidades de um evento insólito, mas sim identificar claramente os benefícios ou prejuízos que este produziria. Portanto, é aconselhável não colocar o foco em quanto custa um sistema de controlo, em vez disso, os executivos devem concentrar a sua decisão em quanto custará a ausência deste sistema. Taleb (2011) adianta, ainda, que é uma lógica diferente e que estes investimentos ajudam a reduzir a imprevisibilidade de eventos que podem ter impactos nefastos na vida das organizações.

Balaceando todas as vantagens e barreiras apresentadas, conclui-se que a auditoria contínua é um valioso instrumento de apoio às auditorias.

Importa também referir que a tecnologia pode e deve apoiar, neste caso, a auditoria forense, contribuindo para credibilidade interna e externa das organizações, para a sua rentabilidade, para a sua perenidade e para o interesse público, vistos como o bem-estar da comunidade, das pessoas e das instituições que serve. Fica assim evidenciada a resposta à pergunta de partida desta dissertação: A implementação de um sistema de auditoria contínua permite mitigar o risco de fraude nas organizações?

Salienta-se a importância deste estudo que também se enquadra no princípio em que é fundamental, para o país e para as organizações, erradicar as situações que podem servir de incentivo a atos fraudulentos, impondo-se políticas e um investimento global estratégico para implementação de medidas ao nível da prevenção, maior celeridade na deteção e investigação da fraude.

Referências Bibliográficas

ACFE, The Association of Certified Fraud Examiners, Inc. - 2014 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2014.

BAPTISTA DA COSTA, Carlos – Auditoria Financeira - Teoria & Prática. 9º ed. Lisboa: Rei dos Livros, 2010. ISBN: 978-989-8305-11-4

CAMARGO, Ana – Painel Técnico VI - Auditoria Contínua. In Seminário Controlos Internos & compliance. [em linha] (2012) [consult. 27 Abr. 2015] Disponível em: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDUQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.cnseg.org.br%2Fflumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D485C88E73BBDBBCE013C1579662F0870&ei=EF11VMePJ8viO7L5gMgC&usg=AFQjCNFR7p2u80gFGW2pKIAGYOfJx8JpHA>

CARVALHO, Pedro - Continuidade Estudo de um Caso. Revista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas de ABRIL_JUNHO 2013, [em linha]. Lisboa: 2013 [Consult. 19 Out. 2015]. Disponível em: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/Revista/61/Auditoria.pdf>

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Enterprise Risk Management — Integrated Framework: Jersey City, NJ: AICPA, 2004.

COSTA, Ricardo Ferreira – Auditoria Contínua – O Futuro da Auditoria no Contexto dos Enterprise Resource Planning. Aveiro: Universidade de Aveiro. [em linha] [consult. 27 Abr. 2015] Disponível em: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&ved=0CB4QFjAAOAO&url=http%3A%2F%2Fwww.aeca1.org%2Fvencuentroaeca%2Fcd%2F57a.pdf&ei=l1xlVPP9Co7tO_7DgZAJ&usg=AFQjCNHqhGt-LFs0eQIdSsa2uTtGhE9Zbg

FORTIN, Marie. O Processo de Investigação da Concepção à Realização, 5.^a ed. Loures, Lusociência, 2009.

GOLDMAN, Peter D.- Anti-Fraud Risk and Control Workbook. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

IASB, International Standard on Auditing 240, The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements.

IIA, The Institute of Internal Auditors - Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna, 2009.

IIA - The Institute of Internal Auditors; AICPA - The American Institute of Certified Public Accountants; ACFE - Association of Certified Fraud Examiners –Managing the Business Risk of Fraud: a Practical Guide.

INTERNAL AUDITOR - Six Steps to an Effective Continuous Audit Process [em linha] (2008) [consult. 2 Nov. 2015] Disponível em: <https://iaonline.theiia.org/six-steps-to-an-effective-continuous-audit-process>

ISO, the International Organization for Standardization - Norma ISO 31000:2009 – Princípios e diretrizes, 2009.

KPMG - Auditoria Contínua como Driver de Eficiência e Eficácia da Auditoria Interna Lisboa, 2008

MORAIS, Georgina; MARTINS, Isabel – Auditoria Interna: função e processo. 3.^a ed. Lisboa: Áreas, 2007. ISBN 9789898058119

PINHEIRO, Joaquim Leite – Auditoria Interna: Auditoria operacional – Manual Prático para Auditores Internos. 2.^a ed. Lisboa: Rei dos Livros, 2010. ISBN 978898305077.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição, publicado em 2013

ROQUE, Pedro. Auditor Forense - Contributo para a definição de uma nova profissão em Portugal. [em linha] (s.d) [consult. em 27 Abr. 2015] Disponível em: <http://www.otoc.pt/news/comcontabaudit/pdf/128.pdf>

SILVA, Washington Lopes – Auditoria Continua de Dados como Instrumento de Automação do Controlo Empresarial. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2012. [em linha] Tese Doutoramento [consult. 27 Abr. 2015] Disponível em: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CFcQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.teses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F3%2F3141%2Ftde-04072013-165931%2Fpublico%2FTESE_WASH_ERRATA.pdf&ei=EF11VMePJ8viO7L5gMgC&usg=AFQjCNErRb1cn4t5zyTAR6ILgB3ia-COrw

TALEB, Nassim – O Cisne Negro, O Impacto do Altamente Improvável. 5ª ed.: Dom Quixote, 2011. ISBN 9789722048019

WELLS, Joseph T. – Fraude na Empresa: Prevenção e Detecção. 2ª ed. Coimbra: Edições Almedina. SA, 2009. ISBN 9789724037578