



EDIÇÃO 01 · CONTROLES INTERNOS

Catorze esquemas de fraude e o controle que fecha cada um

O que a administração implanta, o que a auditoria interna testa e qual evidência precisa ficar guardada

CARTA AO LEITOR

Quem vai achar não sou eu

Edição 01 de Controles Internos. Um guia de consulta sobre onde a fraude acontece dentro de uma empresa e qual controle a interrompe.

Vim da auditoria externa e hoje faço consultoria, então começo por um número que incomoda quem passou por lá. De cada cem fraudes descobertas dentro das empresas, duas chegam pela auditoria externa. Não é falha de quem audita. A auditoria externa opina sobre a demonstração tomada em conjunto, ela não sai procurando desvio. Mas é nela que muito sócio deposita a expectativa, e é justo avisar que ela não vai chegar lá.

Quem chega é quem está dentro. Quarenta e três por cento dos casos vêm de uma denúncia, e a maioria delas vem de funcionários. Depois vêm a auditoria interna e o gestor que confere o que a própria área produziu. Este guia é escrito para essas pessoas, e para o sócio que decide se elas vão ter com o que trabalhar.

Avaliar risco de fraude não é medir caráter. Caráter ninguém mede, e a imensa maioria das pessoas nunca vai tirar um real de lugar nenhum. A avaliação faz três perguntas concretas. Quem consegue fazer sozinho. Quem confere depois. E o que fica guardado provando que a conferência aconteceu.

Os números das primeiras páginas não são o que eu acho. Saem de duas pesquisas internacionais, a Report to the Nations da ACFE e o Global Profiles of the Fraudster da KPMG. As duas estão creditadas no fecho, e em alguns pontos elas contrariaram o que eu mesmo esperava encontrar. O critério de risco, a matriz de catorze fichas e a ordem de implantação são da AR SOUZA, tirados do que eu aplico em cliente.

A segunda metade é a parte que se aplica. Nenhum dos controles exige sistema novo ou cargo novo. Se a sua empresa fechar três deles neste trimestre, este guia já pagou o tempo que você levou para lê-lo.

Ribeirão Preto, setembro de 2026



Leonardo Abreu de Souza

Sócio da AR SOUZA Serviços Contábeis

CRC 1SP-295.901/O-1

PARTE 1 · AS CATEGORIAS

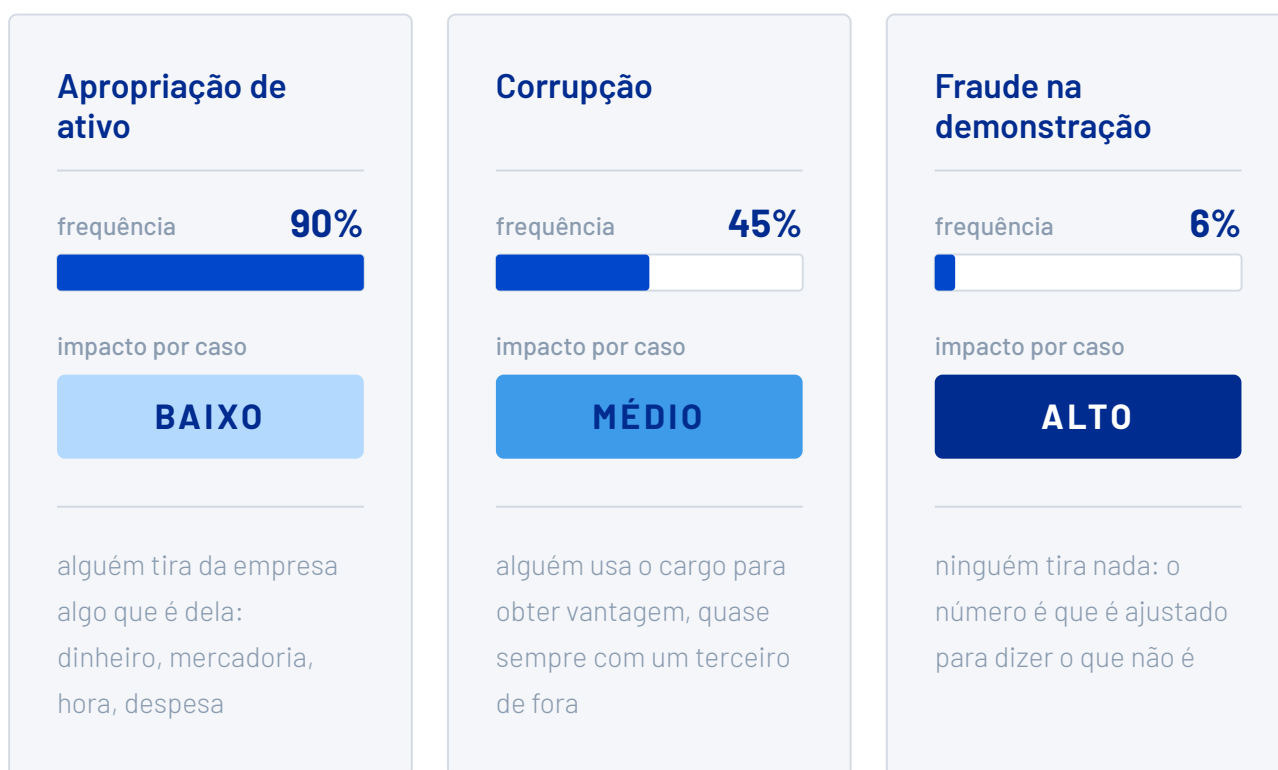
Três categorias, três perfis opostos

Toda fraude cai em uma de três categorias. Uma é comum e barata, outra é rara e devastadora. Quem avalia risco sem separar as três chega à conclusão errada.

As três não são excludentes, e é aí que o número confunde. Nove em cada dez casos envolvem apropriação de ativo, mas só pouco mais da metade envolve apenas ela. Mais de um terço mistura duas ou três categorias no mesmo caso.

Para a sua empresa a leitura é esta. Apropriação de ativo é o risco do dia a dia, e se combate com rotina. Corrupção é o risco da mesa de compras, e se combate com alçada e cotação. Fraude na demonstração é o risco do fechamento, e se combate com alguém de fora revisando.

A MAIS COMUM É A MAIS BARATA, E A MAIS RARA É A QUE QUEBRA



Frequência de cada categoria e o degrau de impacto por caso. A soma das frequências passa de cem por cento porque um mesmo caso pode conter mais de uma categoria.

PARTE 1 · OS CARGOS

Quanto mais alto, mais caro e mais demorado

Funcionário e gerente fraudam na mesma proporção. Sócio e diretor fraudam bem menos, e custam quase dez vezes mais por caso.

O nível de autoridade quase não mexe na frequência. Mexe no tamanho. Dez vezes mais por caso, e vinte e três meses até alguém notar, contra oito.

Faz sentido. Quem decide também decide quando a conferência vai acontecer. Com o tempo de casa acontece a mesma coisa. Quanto mais anos, maior a perda por caso.

QUANTO MAIOR A ALÇADA, MAIOR A PERDA E MAIOR A DEMORA

Funcionário

41% dos casos



BAIXO

impacto por caso



8 meses

até a descoberta

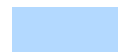
Gerente

41% dos casos



MÉDIO

impacto por caso



14 meses

até a descoberta

Sócio ou diretor

16% dos casos



ALTO

impacto por caso



23 meses

até a descoberta

Mais de dez anos de empresa produz quatro vezes a perda de quem tem menos de um.

Nível de autoridade contra parcela dos casos, impacto por caso e meses até a descoberta.

PARTE 1 · A DESCOBERTA

Quase metade chega por denúncia

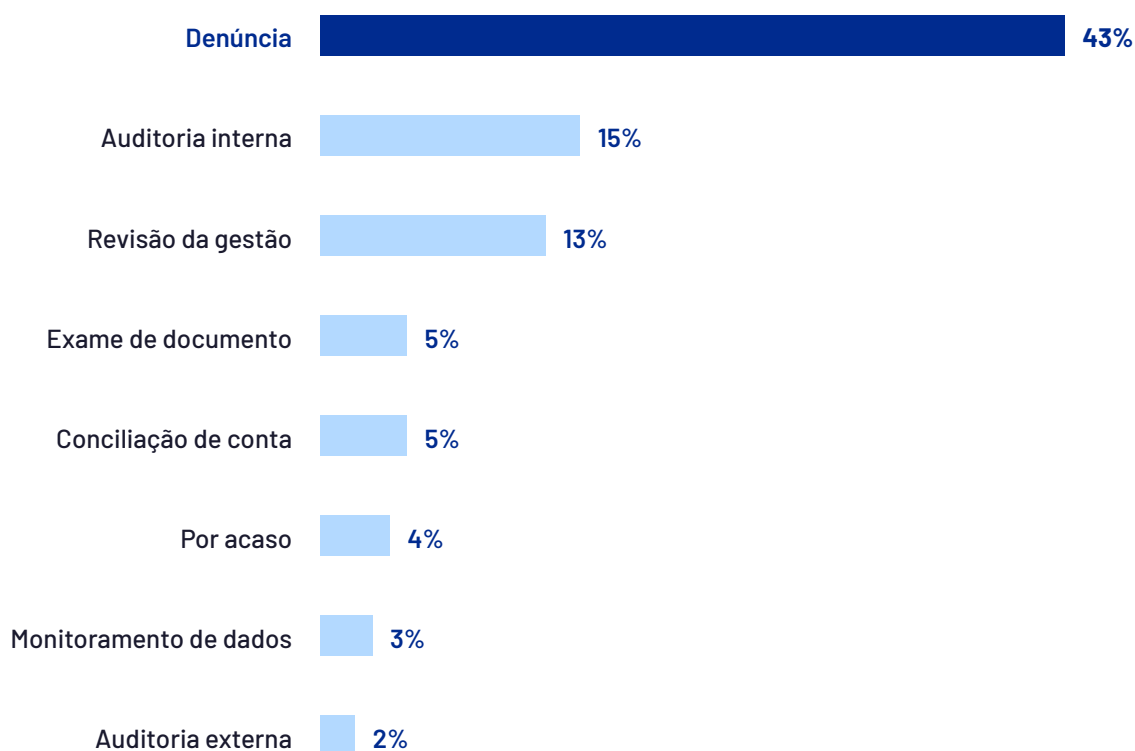
A auditoria externa, onde muito sócio deposita a expectativa, descobre duas em cada cem. A denúncia descobre quarenta e três, e é justamente o canal que a empresa pequena não tem.

Mais da metade das denúncias vem de funcionários, e quase um terço vem de fornecedores e clientes. Guarde o segundo número: o seu canal precisa estar aberto também para fora.

Só que abaixo de cem funcionários uma empresa em cada quatro tem canal de denúncia, contra quase nove em cada dez nas grandes. A grande compra esse controle com um departamento, a sua consegue com rotina.

Quem procura acha em seis a oito meses. Quem espera acha em dezoito a vinte e quatro. A diferença entre os dois é um ano de prejuízo correndo.

A DENÚNCIA ACHA VINTE VEZES MAIS QUE A AUDITORIA EXTERNA



Das denúncias, 55% vêm de funcionários, 21% de clientes e 11% de fornecedores.

Como a fraude foi inicialmente detectada, em parcela dos casos.

PARTE 1 · AS CAUSAS

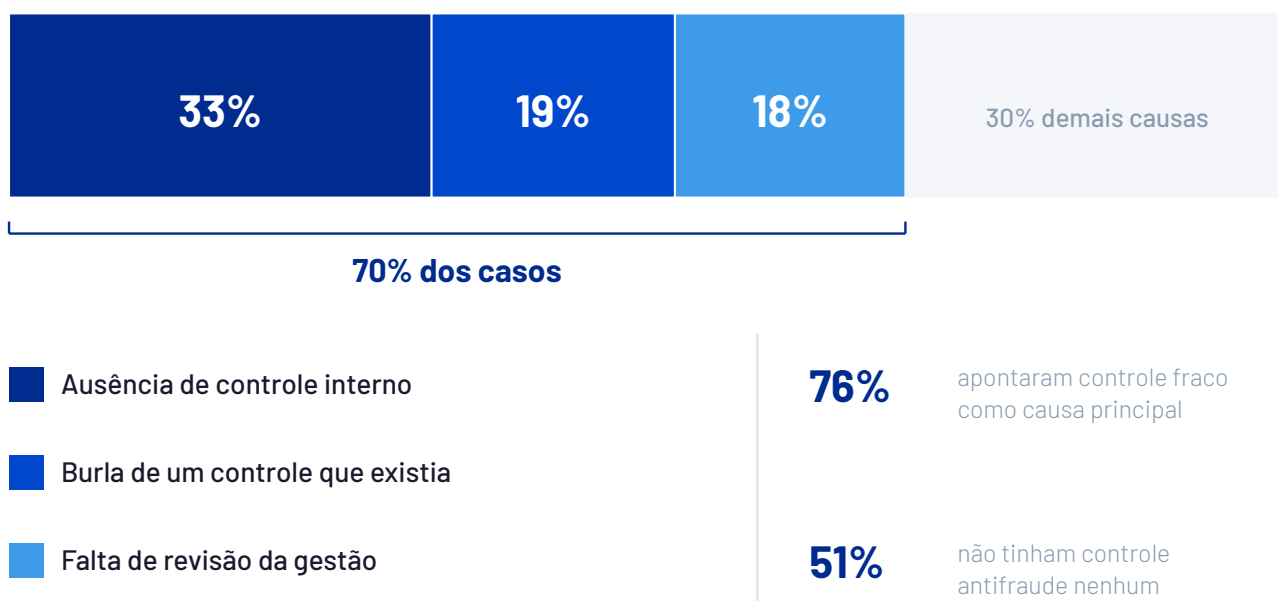
Sete em cada dez começam no mesmo lugar

Pergunte a quem investigou a fraude qual foi a causa principal e a resposta se concentra em três itens. Os três estão no desenho do processo, e nenhum deles fala de caráter.

Os setenta por cento do gráfico saem de uma pesquisa. Outra, de outra organização e outra amostra, chega perto pelo mesmo caminho, com três de cada quatro casos apontando controle fraco como causa principal.

A segunda causa do gráfico é a que mais engana. Burla de controle existente quer dizer que o controle estava desenhado, escrito e implantado, e mesmo assim não funcionou, porque ninguém verificava se ele estava sendo aplicado. Controle sem teste vale o mesmo que intenção.

SETENTA POR CENTO DAS CAUSAS SÃO DECISÃO DA EMPRESA



As três causas que respondem por 70% dos casos. Todas as três são coisas que a empresa decide.

PARTE 1 · A EFICÁCIA

O que cada controle entrega

Os dezoito controles estudados reduzem a perda e o tempo, todos eles. Mas três cortam metade da perda sozinhos, e são justamente os que menos empresas têm.

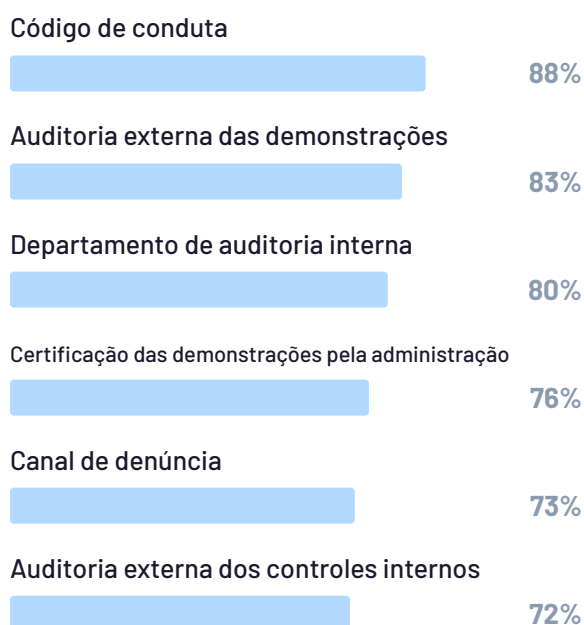
No topo da implantação estão o código de conduta e as duas auditorias, em boa parte porque regulador ou contrato exige. No topo do resultado estão outros. A revisão da gestão, o monitoramento de dados e a auditoria surpresa cortam perda e tempo quase pela metade cada um, e estão entre os menos implantados.

A diferença é fácil de ver. Os primeiros são periódicos, anunciados e olham o passado já fechado. Os segundos são frequentes, não anunciados e olham a transação.

NENHUM DOS TRÊS QUE MAIS FUNCIONAM ESTÁ ENTRE OS MAIS IMPLANTADOS

MAIS IMPLANTADOS

os seis primeiros dos dezoito estudados



MAIS EFICIENTES

os três de maior efeito, entre os dezoito



Os três da direita ocupam a 7ª, a 15ª e a 16ª posição na lista de implantação dos dezoito.

Implantação e efeito medidos em dezoito controles antifraude. O gráfico mostra os extremos de cada lista.

A presença de um controle antifraude corta em média 37% da perda. É a média dos dezoito, e os três da direita entregam bem mais.

PARTE 2 · A MATRIZ

Catorze esquemas, o controle e o teste de cada um

A administração desenha e opera o controle. A auditoria interna testa se ele funcionou, porque quem opera não pode avaliar a si mesmo. O percentual no alto de cada ficha serve para você priorizar. Ele vem da amostra internacional, e a sua empresa pode ser diferente.

CATEGORIA A Apropriação de ativo

01 Ativo não monetário

23% DOS CASOS

Mercadoria, matéria-prima, ferramenta, combustível e sucata que deixam o pátio sem documento. Na indústria aparece como retalho e refugo vendidos por fora. No comércio, como quebra e avaria que nunca foram quebra nem avaria.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Autorização de saída assinada para toda carga que deixa o pátio, com peso, destino e quem liberou
- Faturamento obrigatório da venda de sucata e refugo, mesmo de valor baixo, para criar histórico

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Conciliar entrada de matéria-prima em quilo contra saída de produto acabado em quilo e comparar a diferença com a perda técnica informada pela engenharia
- Reperformar a contagem de uma amostra e recalcular o custo unitário

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Romaneio de saída assinado, nota de venda de sucata, folha de contagem com duas assinaturas e o laudo de perda técnica.

02 Faturamento

21% DOS CASOS

Fornecedor que não existe, fornecedor que existe e não entregou, compra pessoal lançada como da empresa. O cadastro novo é sempre o ponto de entrada, e ele costuma ser um campo em branco que qualquer um preenche.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Cadastro de fornecedor aprovado por quem não paga, com CNPJ, endereço e conta bancária conferidos na fonte
- Três cotações acima de um valor definido pela direção, e não pelo comprador

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Cruzar cadastro de fornecedor com cadastro de funcionário por CPF de sócio, endereço, telefone e conta bancária
- Listar fornecedores cadastrados e pagos no mesmo mês, sem entrada de mercadoria entre as duas datas

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Ficha de cadastro aprovada, as três cotações, pedido, canhoto de recebimento e nota, os quatro amarrados entre si.

03 Reembolso de despesa

13% DOS CASOS

Despesa que não existiu, despesa pessoal, a mesma despesa reembolsada duas vezes, valor inflado. É o esquema de maior duração medida de todos, dezoito meses até ser descoberto, porque cada ocorrência é pequena demais para virar assunto.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Reembolso somente contra nota fiscal em nome da empresa, sem exceção para ninguém
- Limite por categoria de despesa e aprovação de quem não é o beneficiário

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Testar duplicidade: mesmo valor, mesma data e mesmo fornecedor em pedidos de reembolso diferentes
- Analisar reembolso por pessoa nos últimos doze meses e olhar concentração, não valor isolado

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Nota fiscal em nome da empresa, relatório de despesa aprovado por outra pessoa e o comprovante do pagamento.

04 Adulteração de pagamento

10% DOS CASOS

Beneficiário trocado na remessa bancária, pagamento a conta diferente da cadastrada, boleto substituído. É o esquema de maior perda mediana entre os de apropriação de ativo.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Separar quem cadastra o fornecedor, quem lança o título e quem libera a remessa bancária
- Dupla aprovação bancária a partir de um valor baixo, e não alto

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Conferir extrato bancário contra razão, lançamento a lançamento, em um mês escolhido por sorteio
- Listar toda alteração de dado bancário de fornecedor no período e rastrear quem autorizou cada uma

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Arquivo de remessa, extrato do período e o registro de quem aprovou cada alteração de dado bancário.

05 Caixa em espécie

10% DOS CASOS

Fundo fixo que nunca fecha, sangria sem documento, troco e vale que viram despesa. Perda pequena por caso e frequência alta, o que faz dele o mais subestimado da lista.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Fundo fixo com valor definido e responsável único, nomeado por escrito
- Reposição somente contra prestação de contas aprovada

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Contagem surpresa, somando ao numerário os comprovantes ainda não prestados
- Analisar a frequência de reposição: reposição acelerando sem aumento de operação é sinal

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Termo de contagem assinado por quem opera e por quem contou, e a prestação de contas com os comprovantes.

06 Folha de pagamento

10% DOS CASOS

Funcionário que não trabalha, hora extra que não foi trabalhada, comissão calculada a maior, adiantamento que não é descontado. Chega fechada da contabilidade e o sócio olha o total.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Admissão e desligamento aprovados por alguém fora do departamento pessoal
- Apontamento de hora extra assinado pelo responsável da área antes do fechamento da folha

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Cruzar folha com cadastro atrás de CPF duplicado, conta bancária repetida entre matrículas e admissão sem ficha de registro
- Recalcular a comissão de uma amostra a partir do faturamento do próprio vendedor

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Ficha de registro, folha de ponto assinada, memória de cálculo da comissão e o recibo de pagamento.

07 Desvio antes do registro

9% DOS CASOS

A venda não entra no sistema, o recebimento vai para conta pessoal, o desconto é dado na saída sem alçada. O dinheiro nunca entra, e o que nunca entra não falta em lugar nenhum.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Numeração sequencial controlada de pedido e nota, com toda quebra de sequência investigada
- Teto de desconto escrito por família de produto, decidido pela direção

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Confrontar o faturamento pela tabela de preço contra o faturamento real e abrir o desconto por vendedor e por cliente
- Testar a sequência numérica de notas e pedidos e investigar cada cancelamento

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Tabela de preço vigente e datada, relatório de desconto por vendedor e o extrato da conta de recebimento.

08 Desvio depois do registro

8% DOS CASOS

O recebimento é registrado e desviado depois, com baixa indevida do título. A forma clássica é a cobrança de um cliente cobrindo o buraco do anterior, o que só aparece na conciliação.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Separar quem recebe, quem dá baixa no título e quem concilia
- Conciliação bancária feita e revisada por pessoas diferentes, todo mês

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Testar atraso sistemático entre a data do recebimento e a data da baixa, cliente a cliente
- Analisar baixas por desconto, abatimento e perda e rastrear a aprovação de cada uma

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Conciliação bancária assinada por quem fez e por quem revisou, e o histórico de baixas com a aprovação de cada uma.

09 Desembolso no caixa

3% DOS CASOS

Cancelamento e devolução falsos no ponto de venda. É o de menor perda da lista e o mais fácil de fechar, porque o próprio sistema já registra tudo o que seria preciso olhar.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Senha de supervisor para cancelamento e devolução, sempre individual e nunca compartilhada
- Política de devolução escrita, com prazo e exigência de documento de origem

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Analisar cancelamento e devolução por operador, por valor e por horário
- Testar devoluções sem nota de origem ou fora do prazo da política

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Relatório de cancelamento por operador, com a autorização identificada, e a nota de origem de cada devolução.

CATEGORIA B **Corrupção**

10 Conflito de interesse

O comprador decide a favor de um fornecedor no qual tem interesse, ou o vendedor dá condição especial a cliente ligado a ele. Nada na nota está errado, e é isso que torna o esquema difícil. O que foi comprometido é a decisão, e ela não aparece em documento nenhum.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Declaração anual de conflito de interesse, assinada por quem compra, quem vende e quem aprova
- Regra escrita de que parente ou sócio de funcionário não fornece sem aprovação da direção

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Cruzar o quadro societário dos fornecedores com o cadastro de funcionários
- Analisar concentração: fornecedor atendido sempre pelo mesmo comprador, por anos, sem concorrente

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Declarações assinadas e arquivadas, consulta societária dos principais fornecedores e a análise de concentração por comprador.

11 Propina e comissão por fora

O preço sai acima do mercado e parte da diferença volta para quem comprou. Aparece também como concorrência direcionada e especificação técnica escrita para um fornecedor só. O prejuízo fica na margem, e por isso não falta nada em contagem nenhuma.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Três cotações com critério objetivo de escolha registrado por escrito
- Especificação técnica elaborada por quem não compra

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Recotar itens recorrentes com outro comprador, sem avisar a área, e medir a diferença de preço
- Examinar as cotações perdedoras: mesmo endereço, mesmo layout, mesma data e valores em padrão regular são sinal

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

As três cotações com identificação do proponente, o critério de escolha registrado e a aprovação dentro da alçada.

12 Gratificação indevida e extorsão

Presente, viagem ou vantagem entregues depois do negócio fechado, sem acordo prévio. Ou pressão sobre o fornecedor para obter vantagem pessoal. Quase sempre chega ao conhecimento da empresa por fora.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Política de brindes e hospitalidade com limite de valor e registro obrigatório
- Canal de denúncia aberto também a fornecedor e cliente, que respondem por quase um terço das denúncias

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Testar o registro de brindes contra o que a política permite
- Entrevistar uma amostra de fornecedores sobre a conduta da área de compras

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Registro de brindes, contrato com a cláusula assinada e o dossiê de cada denúncia com a conclusão e a data.

CATEGORIA C **Fraude na demonstração****13 Superavaliação do resultado**

Receita reconhecida antes da hora ou inexistente, despesa empurrada para o período seguinte, provisão não constituída, estoque inflado. O destinatário costuma ser o banco, o investidor, o bônus ou simplesmente a vontade de não ter uma conversa difícil.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Fechamento com roteiro assinado e prazo, executado por quem não opera as áreas que alimentam o resultado
- Política escrita de reconhecimento de receita e de constituição de provisão

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Testar corte: as últimas notas do período e as primeiras do seguinte contra data de embarque e de recebimento
- Recalcular a provisão de perda de estoque parado e de cliente vencido há mais de noventa dias

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

Roteiro de fechamento assinado, memória de cálculo de cada provisão e o razão de lançamentos manuais com a aprovação.

14 Subavaliação do resultado

O inverso do anterior, e na empresa fechada brasileira o mais comum dos dois. Receita que não é registrada, despesa sem causa, passivo superavaliado. Também é fraude na demonstração, e responde perante o sócio que não está no dia a dia, o banco e o fisco.

O QUE A ADMINISTRAÇÃO IMPLANTA

- Conciliação mensal entre faturamento fiscal, receita contábil e o que entrou em conta
- Saída de mercadoria sempre com documento, sem exceção

O QUE A AUDITORIA INTERNA TESTA

- Conciliar as três bases, nota emitida, receita contábil e crédito em conta, e exigir explicação documentada de toda diferença
- Testar despesa sem documento hábil e sem relação com a operação

A EVIDÊNCIA QUE PRECISA FICAR

A conciliação das três bases assinada e o dossiê de justificativa de cada diferença relevante.

Na corrupção e na fraude na demonstração a frequência é medida por categoria e não por esquema, por isso esses números não aparecem ficha a ficha.

O FECHO

Confiança continua sendo necessária

Nada neste guia pede que você confie menos nas pessoas que trabalham com você. O que ele pede é que a confiança pare de ser o único controle. Confiança se refaz todo dia sobre o caráter de alguém sob uma pressão que você não conhece. Um controle é uma decisão tomada uma vez, que continua valendo nos meses em que ninguém está olhando.

Comece por um destes três, os de maior retorno. Revisão da gestão, em que o gestor confere por escrito o que a área dele produziu, sem aviso prévio. Canal de denúncia aberto a funcionário, cliente e fornecedor, que pode ser um e-mail lido por quem não é do financeiro. Conferência surpresa por trimestre, em caixa, estoque ou extrato, sorteando o que e quando.

Faça isto nesta semana. Escolha um, escreva o nome de quem responde e marque a data em que começa. Um item, um nome, uma data.

A AR SOUZA implanta controle interno e avalia risco de fraude em empresas que cresceram mais rápido do que os seus controles.

O QUE É DA AR SOUZA

- O critério de avaliação de risco de fraude e a forma de graduá-lo.
- A leitura do que cada número medido significa para uma empresa pequena ou média.
- A matriz de catorze fichas: risco, controle, teste e evidência.
- A ordem de implantação, do controle de maior retorno para o menor.

O QUE VEM DE PESQUISA

Nenhum número deste guia é estimativa nossa.

Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations

ACFE · 2.402 casos em 143 países · frequência, perda, duração, descoberta, cargos e controles implantados

Global Profiles of the Fraudster

KPMG · 256 casos · perfil de quem comete e fatores de ambiente

As duas instituições não participaram deste guia nem o revisaram. A responsabilidade pelo que está escrito é da AR SOUZA, e o material foi revisado e aprovado pelo seu Comitê de Curadoria Técnica.