

S.G. Oliveira

Curso de Auditoria de
Fraudes

07 a 11 de maio de 2012

Objetivo

Dotar os participantes de senso investigativo, aumentando sua percepção para a descoberta de fraudes. A idéia do curso é dotar os participantes de senso investigativo, aumentando sua percepção para a descoberta de fraudes.

O curso será baseado em indícios de ocorrência de fraudes alertando o Administrador Público.

Público-alvo

Gestores e servidores públicos em geral, que atuem nas áreas de planejamento, orçamento, licitações, financeira, administração, contabilidade, auditoria, controladoria e demais áreas afins.

Objetivos principais



- Reconhecer potenciais fraudes nos processos de contratos de obras e serviços terceirizados;
- Mitigar riscos através de medidas preventivas em função do conhecimento antecipado dos golpes e ardis frequentes que originam fraudes;
- Estudar as opções mais indicadas para minimizar os efeitos e perdas provocados pela fraude;
- Discutir roteiros para o planejamento, implantação e operação do processo de tratamento de fraudes.

Objetivos deste treinamento



Esperamos que, após realizar este treinamento, você se sinta confortável para:

- Reconhecer e evitar situações de fraudes potenciais ;
- Ter mais confiança na hora de definir as ações preventivas na origem das fraudes;
- Ter maior facilidade para realizar escolhas ou tomar decisões que assegurem impactos e perdas mínimas em situações adversas;

E, principalmente...

Desenvolver argumentos de negócio que proporcionem uma argumentação mais convincente sobre a relação Riscos X Benefícios na manutenção de produtos e/ou processos com falhas operacionais e grandes riscos de fraude.



S.G. Oliveira

COMO IMPEDIR AS ARTIMANHAS

Administração contratada

Acórdão 2.391/2007

9.2.3.2 Expurgue do orçamento estimativo a cobrança de taxas sobre **despesas reembolsáveis**, tais como a taxa de 9% sobre os custos indiretos previstos no orçamento estimativo da Concorrência n° 02/2007, haja vista que tais previsões configuram o regime de **administração contratada**, banido pela Lei n° 8.666/93, conforme entendimento do TCU esposado nas Decisões, n° s 1.070-30/2002 – Plenário e 978-51/2001 – Plenário e no Acórdão n° 2016/2004 – Plenário;

Vertente tributária
Vertente licitatória
Despesas acessórias
Despesas não acessórias

05/06/12

Construção naval
Dificuldade da família de material

- ***(...) A Comissão de Licitação deve examinar detalhadamente as propostas dos licitantes habilitados, classificando tão-somente aquelas que apresentem a correta incidência das alíquotas de tributos e encargos sociais.***

Administração contratada

Decisão 1302/2002

8.1,[...] b) repactuação dos contratos... De forma a excluir os itens referentes a valores provisionais, calculados a partir da aplicação de percentual sobre valores de outros itens do contrato... Para excluir item relativo a **taxa de administração** sobre despesas reembolsáveis, não mais permitida após a vigência da Lei 8.666/93

Falhas nos projetos: De quem é a responsabilidade?

Acórdão n° 2.206/2008:

- A realização de procedimento licitatório arremado em projeto básico sem o nível de detalhamento exigido pelo Lei de Licitações é irregular e enseja a aplicação de multa ao responsável.

Acórdão n° 2.242/2008:

- 9.2.1 Sempre que for constatada a existência de erro ou omissão relevante nos projetos das obras de interesse da autarquia, proceda à devida apuração das responsabilidades do projetista e do setor competente que aprovou o projeto, principalmente se da falha resultou prejuízo para a administração ou grave perturbação da execução normal dos serviços.

ELEMENTOS NECESSÁRIOS E SUFICIENTES: REQUISITO PARA LICITAR !

- Estudos técnicos preliminares
- Assegurar viabilidade técnica
- Impacto ambiental
- Materiais / equipamentos
- Mão de obra
- Métodos de execução
- prazo
- Qual o nível de precisão adequado estabelecido pela lei

para determinação do custo global da obra ?



15%

Art.3, alínea “ f” da Resolução 361/91 do CONFEA

- “CONSEQUÊNCIAS” :

PRAZO. CUSTO E QUALIDADE ”

353/2007-P PROJETO BÁSICO

- (...) É indevida a alteração de contratos de obras públicas com a finalidade exclusiva de corrigir erros no projeto que serviu de base à licitação e que se revelou incompleto, defeituoso, devendo o fato acarretar a nulidade do contrato e a conseqüente realização de nova licitação, após refeitura do projeto, responsabilizando o gestor que realizou a licitação original com projeto inepto.

- **Projetos básicos desatualizados, SEM SOLUÇÕES DEFINITIVAS**
- **Revisão de projetos em fases de obras cuja finalidade consiste em reparar as falhas do projeto original ou, alterá-lo, com mudança de sua própria concepção preliminar .**
- **Conforme relatório de Auditoria do TCU :**
“ O projeto básico, data de janeiro de 1998, e as obras se iniciaram em 13/06/2005, logo após, em setembro de 2005, foi aprovada a primeira revisão .

CONSEQUÊNCIAS :

1. **JOGO DE PLANILHA**
2. **DESEQUILÍBRIO DO CONTRATO**
3. **CUSTO, PRAZO E QUALIDADE**

Pregão para obras?

Acórdão n° 2.635/2007, do Plenário do TCU:

“38. Registro, ainda, que a jurisprudência recente deste Tribunal, amparada na Lei n° 10.520/2002 e no Decreto n° 5.450/2005, vem consagrado o entendimento de que é admissível a realização de pregão para a contratação de serviços comuns de engenharia (Acórdãos n° 817/2005, n° 1.329/2006, n° 2.482/2007, todos do Plenário).”

Superfaturamento de obras

Superfaturamento não é apenas a cobrança de preços excessivos. Esse novo entendimento, voltado à área de obras e serviços de engenharia, é de que o fenômeno do superfaturamento é um conjunto de práticas que tornam, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato para a Administração Pública.

Superfaturamento de obras

- ✓ Devido ao preço global final; (1)
- ✓ Devido ao jogo de planilha; (1)
- ✓ Devido aos recebimentos antecipados indevidos; (2)
- ✓ Devido a distorção do cronograma físico-financeiro; (3)
- ✓ Devido a prorrogação injustificada do prazo; (4)
- ✓ Devido a reajustamentos irregulares; (5)
- ✓ Devido ao superdimensionamento; (6)
- ✓ Devido a quantidade; (7)
- ✓ Devido a qualidade; (7)

Lei 8078/90

Devido ao jogo de planilha

- Retirar itens de valor competitivo
- Manter itens de valores super
- Retirar itens de valores bens negociados
- Introduzir novos itens super
- Aumentar quantidades de itens super
- Aumentar preços de itens que vão ser utilizados em grande escala
- Diminuir preços de itens que não serão utilizados em grande escala

Jogo de Planilha

É considerado “jogo de planilha” a prática de majoração dos preços unitários referente aos serviços iniciais da obra como a diminuição dos preços unitários referentes aos serviços que serão executados na parte final da obra. Tal prática levaria a uma antecipação artificial de pagamento à empreiteira.

SOAP !

Devido ao preço global final

- ***A divergência devido ao preço global final é a soma da divergência devida ao preço global inicial e a divergência relativa ao jogo de planilha.***
- ***Neste cômputo são excluídos os serviços extracontratuais, pois serão considerados na divergência relativa a quantidades e qualidade***

Devido aos recebimentos antecipados indevidos

É o valor resultante da aplicação financeira do montante indevidamente antecipado à empreiteira, desde o dia do pagamento até a data em que efetivamente deveria ser paga a fatura

- Medição de serviço fundamentada em papel :

Ordem de compras	X	recebimento do material
Escolha do sistema	X	instalação sistema
Escolha do profissional	X	contratação do profissional

Distorção no cronograma físico-financeiro

- *Concentração no início da obra de serviços com sobrepreço*
- **Itens perigosos :**
 - Mobilização de canteiro
 - Administração da obra
 - Terraplenagem
 - Fundação
 - Atrasos por culpa da empreiteira, permitindo reajustes indevidos etc
 - Preços módicos nas etapas finais

Desbalanceamento

Para detectar: Elaborar um fluxo financeiro do contrato !

Devido a prorrogação injustificada do prazo

Corresponde ao valor da(s) fatura(s) de reajustamento paga(s) em decorrência da prorrogação injustificada do prazo contratual.

Devido a reajustamentos irregulares

- Como ocorre:
 - Índices irregulares,
 - descontinuados com substituição incorreta
 - Proporcionalidade dos insumos
 - Desconhecimento da lei 9069/95
 - Sistema da FGV
 - Regra do instrumento convocatório

Devido ao superdimensionamento

Aquisição de serviços e materiais em quantidade superior à realmente necessária

A "Siderúrgica Usisampa" vende chapas de aço para a "Cia Poliduto" e entrega na "Soferro", a ordem da Poliduto.

A "Soferro" transforma as chapas em Tubos e entrega no canteiro da "Conchavo", a ordem da Poliduto. Cada chapa dá para fazer 03(três) tubos de 10 metros de comprimento.

Este processo apresenta perda de 10% na transformação.

Na junção dos tubos - no canteiro de obras pela contratada da "Cia Poliduto", denominada

"Conchavo"- são perdidos 10 centímetros em cada extremidade.

Considerando-se que a "Cia Poliduto" paga a contratada, "Conchavo", por metro de tubo desfilado, juntado e enterrado e que ela não perdeu nenhum tubo na obra, e que foram compradas por este processo 150 chapas à Siderúrgica Usisampa",

Resposta : Quantos metros devem ser pagos?

Quais controles? Poderia haver contrato de recuperação de tubos?

Devido ao superdimensionamento

- “AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS E MATERIAIS EM QUANTIDADE SUPERIOR À REALMENTE NECESSÁRIA PARA O DESEMPENHO EXIGIDO”

Devido a quantidade e a qualidade

São passíveis de conversão monetária !

Valor resultante do somatório da diferença entre as quantidades de serviços medidos ou pagos e as quantidades de serviços considerados pelo auditor como ***efetivamente*** executados multiplicada pelos respectivos preços unitários medidos ou pagos.

Cuidado com serviços extracontratuais...!

Férias do fiscal...!

Cultura local (doze horas) ...!

Recorta cola

Dano ao erário em percentual

Em termos percentuais, o dano total ao erário total pode ser expresso:

$$DE (\%) = DE/CR$$

- ✓ $DE = \text{Dano ao erário}$
- ✓ $CR = \text{Custo de reprodução da obra executada}$

Custo de reprodução: Custo necessário para reproduzir um bem, em determinada data e local, sem considerar eventual depreciação

Superfaturamento de obras

$$DE = Dq + Dpi + Djp + Dra + Dcff + Dpp + Dri + Dsd$$

DE = Dano total ao erário

Dq = Divergência devido as quantidades e qualidade.

Dpi = Divergência devido ao preço global final.

Djp = Divergência devido ao jogo de planilha.

Dra = Divergência devido a recebimentos antecipados

Dcff = Divergência devido a distorções no Cronograma.

Dpp = Divergência devido a prorrogação de prazo injustificado.

Dri = Divergência devido a reajustamentos irregulares

Dsd = Divergência devido ao superdimensionamento

Superfaturamento de obras

Lei 8666/93, Art. 96.

Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias ou contrato decorrente:

- I. Elevando arbitrariamente os preços;
- II. Vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada
- III. Entregando uma mercadoria por outra;
- IV. Alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida
- V. Tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena – Detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa”

Composição do BDI ou LDI

Acórdão n°. 538/2008-P do TCU

“BDI (...) é a taxa correspondente as despesas indiretas e ao lucro que, aplicada ao custo direto de um empreendimento (materiais, mão-de-obra, equipamentos), eleva-se a seu valor final, que constitui o preço. Ou seja, apenas o lucro e as despesas indiretas que incidem sobre todos os serviços da obra devem compor o BDI. As despesas classificadas como custos diretos de produção, que compreendem serviços **quantificáveis** devem compor a planilha de custos, e não a taxa de BDI (...)”

Composição do BDI ou LDI

BDI: Bonificação e Despesas Indiretas

LDI: Lucro e Despesas Indiretas

BDI: Budget difference income

Custos diretos: São aqueles que podem ser atribuídos diretamente a um produto ou serviço, ou seja, são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos itens de serviço de uma obra. Não necessita de rateios para ser atribuídos ao objeto custeado.

Custos indiretos: São os custos referentes aos serviços de apoio e complementos necessários a todos os estágios da obra, isto é, são aqueles relativos a vários produtos, mas que são alocados através de sistema de rateio, estimativas ou outros meios de alocação.

Cálculo do BDI ou LDI

$$\text{BDI} = \frac{(1+X) (1+Y) (1+Z)}{(1 - I)} - 1$$

Onde:

X = Taxa da somatória das despesas indiretas, exceto tributos e despesas financeiras;

Y = Taxa representativa das despesas financeiras;

Z = Taxa representativa de lucro e **“Imprevistos”**;

I = Taxa representativa da incidência de Impostos/tributos.

Exemplo de

Composição do **B D I**

Percentuais

Composição do B D I	Percentuais
1. Lucro	7,5
2. Administração central	4
3. Despesas financeiras	1,2
4. ISSQN	2,5
5. PIS	0,65
6. COFINS	3
7. Imprevistos ?	1

$$\bullet \text{ BDI} = \frac{(1+0,04+0,01) (1+0,012) (1+0,075)}{(1-0,025-0,0065-0,03)} - 1 = 21,71\%$$

Fraudes

- Contribuição sobre o lucro líquido
- Imposto de renda
- Administração local
- Dois BDI"s
- ISSQN
- ICMS
- Mobilização e Desmobilização de Canteiro

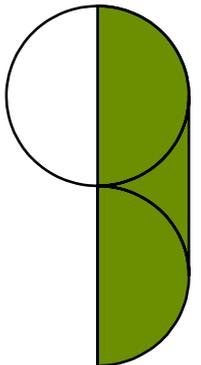
Discrepâncias X Orçamento

- **Jogo de planilha**
 - aumentando os preços de itens de consumo certo – faturamento - no início do contrato
 - diminuindo os preços de itens de consumo incerto e/ou de faturamento no final do contrato
- **Multiplicação errada na proposta**
- **Falha no orçamento. Ausência de SOAP**
- **Produtividade**
- **Novas tecnologias / métodos**
- **RISCOS**
- **Copa do mundo /olimpíada militar/ degelo dos andes**
- **Serviços não bem definidos**
- **Métrica nebulosa**
- **Métrica otimista**
- **Contrato “caracu”**



Discrepâncias X Orçamento

- Situação do mercado
 - competitivo X acordo
 - recessão
- Particularidade da empreiteira
 - estabelecida na região
 - desejando manter contrato vigente
 - desejando abrir novo mercado/perdeu contrato região
- Depreciação incorrida
- Manutenção exagerada (helicóptero)
- Material/equipamento
- Cartel - dumping



CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

ALVENARIA - 1 (DOP):

**ÁREA REAL DEDUZINDO - SE
TODO E QUALQUER VÃO DE
INTERFERÊNCIA.**

CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

ALVENARIA - 2 (TRT):

ÁREA DE PROJEÇÃO VERTICAL,
CALCULADA PELAS DIMENSÕES DE
PROJETO E CONFERIDA NO LOCAL.
SERÃO DESCONTADAS TODAS AS
ÁREAS VAZADAS E DE
INTERFERÊNCIA COM OUTROS
ELEMENTOS, EXCETUANDO-SE AS
MENORES QUE 1 M^2 .

CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

ALVENARIA - 3 (TCPO):

DESCONTAR APENAS A ÁREA QUE EXCEDER, EM CADA VÃO, A 2 M^2 . VÃOS COM ÁREA IGUAL OU INFERIOR A 2 M^2 NÃO SÃO DESCONTADOS, BEM COMO ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE CONCRETO INCLUSOS NA ALVENARIA.

CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

2,80

2,10

1,60

4,00



CRITÉRIO DE MEDIÇÃO

NO EXEMPLO:

1 (DOP) = 7,84 m²

2 (TRT) = 8,84 m² □ + 13%

3 (TCPO) = 9,84 m² □ + 26%

PODE PAGAR O MESMO PREÇO PELO m²
NESTES CASOS ?



COMPOSIÇÕES DE CUSTO DIRETO

VÁRIAS SÃO AS
COMPOSIÇÕES DE CUSTO
DIRETO QUE EXISTEM
PARA UM MESMO
SERVIÇO.

OBSERVAÇÃO !!!

- Pagamentos desnecessários !!!
 - “ Se determinado orçamento incluir,
INDEVIDAMENTE, 5% no BDI,
todo serviço aditivado será contemplado
com esta taxa adicional **INDEVIDAMENTE**”

Administração central

- Salários do pessoal administrativo, pro labore diretoria, aquisição e manutenção de veículos, compra de material de escritório.
 - Rateado no BDI
- “Desde que não voltados diretamente à execução do contrato, pois, se assim for, será possível precisá-los como custo direto”.
 - O Erário seria prejudicado se considerar no BDI

Preço de venda

O preço de venda de uma obra é dada pela seguinte fórmula:

$$PV = CD \times (1 + BDI \%)$$

Onde:

- PV = Preço de Venda
- CD = Custo Direto
- BDI = Bonificação e Despesas Indiretas

Qualificação técnica

Art. 30. A documentação relativa a qualificação técnica limitar-se-á a:

I- CREA,

- Não se pode exigir quitação com as entidades profissionais, mas sim regularidade;

- Sindicatos não são entidades profissionais;

II- Atestados (Pessoa Física e Jurídica) registrado no CREA, ou Certidão de Acervo Técnico (CAT);

III- exigências mínimas relativas a instalações de canteiros, máquinas, equipamentos e pessoal técnico especializado, vedados exigências de propriedade e de localização prévia;

IV- Comprovação de recebimento dos documentos (edital, anexos, plantas)

Qualificação técnica

Definições importantes:

- I- Acervo técnico do profissional: toda a experiência por ele adquirida ao longo da vida, desde que anotada as ART"s no CREA;
- II- Acervo técnico de uma pessoa jurídica: representados por acervos dos profissionais do quadro técnico da empresa e dos consultores contratados, e variará em função do quadro de profissionais;
- II- Certidão de Acervo Técnico (CAT): poderá ser total, sobre todo o acervo do profissional, ou parcial, desde que requerida pelo interessado.

Qualificação técnica

I- Capacidade Técnico-profissional: Comprovação, na data prevista para entrega da proposta, de que o profissional possui atestados de responsabilidade técnica de características semelhantes às do objeto.

Acórdão 80/2010-Plenário TCU e 103/209

É irregular a exigência de que os profissionais possuam vínculo empregatício, basta contrato de prestação de serviço

II- Capacidade técnico operacional: Comprovação de que a empresa já executou atividades pertinente e compatível com o objeto da licitação

Acórdão 1417/2008-Plenário TCU

É Cabível a exigência da comprovação da capacidade técnico-operacional mediante atestados, sendo admitida, a possibilidade de exigência de quantitativos mínimos e prazos máximos, desde que necessário.

Qualificação técnica

I- Atestados de Capacidades Técnica;

Acórdão 1240/2008 Plenário do TCU:

“... é vedado a imposição de limite para quantidade de atestados ou certidões para fins de comprovação de qualificação técnica e capacidade operacional construtiva a ser aplicada”

Acórdão 170/2007 e 772/2009 Plenário do TCU:

“... É ilegal a vedação de somatório de atestados para fins de qualificação técnica dos licitantes, salvo se a natureza da obra assim o exigir...”

Qualificação técnica

I- Atestados de Capacidade Técnica:

Acórdão 727/2009 Plenário TCU:

“Inclua itens distintos para qualificação técnico-operacional e técnico profissional, com a possibilidade de exigências de quantitativos mínimos e prazos máximos para parcelas de maior relevância, não necessariamente de valor significativo, para a execução do objeto... Para a primeira: e sem as exigências de quantidades máximas ou prazos máximos, restringindo-se às parcelas que sejam, cumulativamente, de maior relevância e valor significativo, para a segunda...”

- VÁRIAS CIÊNCIAS
- ADITIVOS
- STAFF

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

- Inclusão de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) no BDI:

Acórdão nº 950/2007 – Plenário

“64. por todo o exposto, entendemos que o IRPJ e a CSLL, por serem tributos diretos não permitem a transferência do seu encargo financeiro para outra pessoa, ou seja, a pessoa legalmente obrigada ao seu pagamento suportará efetivamente o ônus. Dessa forma, considera-se inadequada a inclusão do IRPJ e da CSLL na composição do BDI”

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de parcelas de tributos ou encargos sociais em desacordo com os percentuais das respectivas legislações

- Acórdão n° 327/2009 do TCU – Plenário
“9.1.2. apure os valores pagos indevidamente ao consórcio...pelo superfaturamento relativo aos itens de pessoal e pela inclusão, na taxa e Bonificação e Despesas Indiretas – BDI, de 5% a título de Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – ISSQN, enquanto que a lei municipal exige 4%.”

- Repetição, Duplicidade de impostos
- Confundir locação com transporte

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Duplicidade de Contagem: Planilha de custos e também na composição do BDI

Composição do BDI	%	Na planilha de custos	Quant/unid
Administração Central	2,0	Despesas com viagem	R\$ 5000,00/vb
Administração da obra	7,0	Engenheiro (ou mestre/almoхарife)	660 horas
Operação de canteiro	Mês	Equipamentos e ferramentas	Vb
Canteiro de obras	0,01	Tapumes	2000 m ²
Mobilização de pessoal	0,05	Aluguel de veículos	3 meses
05/06/12 Imprevistos	1,00	Seguros	5252 R\$ 20000/vb

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

- Duplicidade de gastos na própria planilha
- O item (levantamentos Topográficos) já se encontra descrito nos itens... (Topógrafo)...(Nivelador)...(Auxiliar de Topógrafo (2))... (computadores/sistemas)...(Nível)...(Teodolito)...(Acessórios para topografia)...(Kombi);
- O item...(Locação de Obras) já se encontra particularmente descrito nos itens (2)... (Computadores/sistemas)...(Nível)...(Teodolito)

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de despesas na composição do BDI que deveriam estar na planilha de custos

Acórdão nº 3.671/2009 do 1º Câmara:

[...] determinação à [...] Para que, em seus procedimentos licitatórios, abstenha-se de incluir os itens Administração Local, Instalação de Canteiro e Acampamento e Mobilização e Desmobilização no item Benefícios e Despesas Indiretas (BDI), devendo esses custos constar da planilha orçamentária, com vistas a dar maior transparência à composição de custos.

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de despesas na composição do BDI que deveriam estar na planilha de custos

“Tome-se o exemplo de uma obra em execução na qual o item “administração local” foi incluído no BDI. Suponha-se que, por uma mudança da especificação de algum material, o custo dessa obra seja acrescido em 12%, e que tal alteração não tenha gerado qualquer dificuldade da execução (Supervisão técnica diferenciada ou dilatação do prazo da obra). Ora, se o BDI contempla, por exemplo, 10% a título de “administração da obra”, esse percentual irá iniciar sobre o custo adicional (12%) sem que tenha havido o correspondente incremento de despesa para a construtora, ou seja, a obra irá custar, imotivadamente, 1,2% mais caro para o contratante...”

- PIS / COFINS
- ADITIVOS SEM TURN OVER DE PESSOAL

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento

Acórdão n° 2.057/2006 do TCU – Plenário:

20. ...verifica-se que a aplicação de um valor único de BDI sobre todos os itens constantes da Planilha de Preços gera sobrepreço nos itens compostos basicamente de equipamento eletromecânicos, já que estes não estão sujeitos às taxas de administração central e de encargos financeiros. Dessa forma, o BDI sugerido pela equipe de auditoria é de 18,53%...”

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento

Acórdão nº 325/2007 do TCU – Plenário

“9.1.4 o gestor deve promover estudos técnicos demonstrando a viabilidade técnica e econômica de se realizar uma licitação independente para a aquisição de equipamentos/materiais que correspondem a um percentual expresso das obras, com o objetivo de proceder o parcelamento do objeto previsto no art. 23º, parágrafo primeiro, da lei nº 8.666/93; caso seja comprovada a sua inviabilidade, que aplique um LDI reduzido em relação ao percentual adotado para o empreendimento, pois não é adequada a utilização do mesmo LDI de obras civis para a compra daqueles bens;”

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento

Acórdão nº 1.021/2010 do TCU – Plenário:

9.2.5.1.1 – Adoção de licitação única, sem BDI diferenciado, para execução de serviços e fornecimento de materiais das obras de ampliação do Sistema Adutor de Campina Grande, em desacordo ao § 1º do art. 23º da lei nº 8.666/1993 e à jurisprudência deste Tribunal, resultado em parte significativa do superfaturamento detectado no Contrato nº 046/2008”.

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento.

Acórdão nº 1.046/2005 da 1ª Câmara:

“2.1 à Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa do Distrito Federal que 2.1.1 abstenha-se de fixar percentual para o BDI nas próximas licitações pela falta de amparo legal para tanto e porque tal procedimento impede os licitantes de desigualarem em itens relevantes, como taxa de administração e lucro”.

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

- Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento

Acórdão n° 1.595/2006 – Plenário

“3. O Percentual de Bônus e Despesas Indiretas – BDI a ser adotado, por não ser diretamente mensurável, deve levar em consideração as especificidades de cada contrato, não devendo ser **prefixado no edital**, sob pena de restringir a obtenção de proposta mais vantajosa para a administração”.

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de elaboração das propostas

Inclusão de uma única taxa de BDI em todos os itens constantes do orçamento

Acórdão nº 1.595/2006 – Plenário

“3. O Percentual de Bônus e Despesas Indiretas – BDI a ser adotado, por não ser diretamente mensurável, deve levar em consideração as especificidades de cada contrato, não devendo ser prefixado no edital, sob pena de restringir a obtenção de proposta mais vantajosa para a administração”.

Jogo de Planilha

Acórdão nº 583/2003

“4. Falta de critérios de aceitabilidade de preços unitários. Índícios de superfaturamento, sobretudo nos itens de terraplanagem, para os quais a construtora cotou preços de 56,7% a 225% acima dos orçados. Modificação do projeto após a licitação, com supressão ou redução de quantidades dos itens para os quais a construtora havia oferecido preços significativamente baixos e acréscimo de quantidades dos itens para os quais os preços contratados eram excessivos.

Projeto revisado para beneficiar exclusivamente a construtora, subvertendo a ordem de classificação na licitação, ou seja, a licitante apresenta proposta apenas para vencer a licitação e depois altera o projeto para se livrar dos itens para ela desvantajosos...”

A PÁ DE CAL (CALORIA)

Jogo de Planilha

DESEQUILÍBRI 0

É considerado “jogo de planilha” a prática de majoração dos preços unitários referente aos serviços iniciais da obra como a diminuição dos preços unitários referentes aos serviços que serão executados na parte final da obra. Tal prática levaria a uma antecipação artificial de pagamento à empreiteira.

- Olho vivo nos aditivos !
- Não esquecer das referências: SINAPI E SICRO
- Cuidado com acréscimo de itens SUPER

Jogo de Planilha

Métodos utilizados para combater o jogo de planilha

- ✓ Método do balanço
- ✓ Método do desconto

Jogo de Planilha

Método do balanço

- ✓ Este método busca manter inalteradas as condições fixadas pela licitação, assegurando manter as condições econômicas inicialmente definidas, bem como o princípio da isonomia entre os licitantes, mesmo após as alterações quantitativas.

Jogo de Planilha

Item	Quantidade contrato	Preço unitário do contrato	Quantidade alterada	Valor do aditivo
X	10	R\$ 100,00	10	R\$ 1000,00
Y	10	R\$ 20,00	-5	-R\$ 100,00
Total				R\$
900,00				

Jogo de Planilha

Item	Quantidade contrato	Preço Unit. da Alteração	Quantidade alterada	Valor aditiva
X	10	R\$ 60,00	10	R\$ 600,00
Y	10	R\$ 70,00	-5	R\$ 350,00
Total				R\$ 250,00

Jogo de Planilha

Método do desconto

- ✓ Este método sugere que em toda as alterações contratuais seja preservado o mesmo desconto percentual que levou a proposta a sair vencedora.

Jogo de Planilha

Métodos do desconto

Acórdão nº 1.767/2008 - Plenário do TCU:

“1. A manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato após a assinatura de termos aditivos, pressupõe a preservação dos mesmos padrões de desconto global consignados na proposta da licitante vencedora, relativamente ao orçamento-base da licitação.”

Jogo de Planilha

Método do desconto

Acórdão nº 1.755/2004 – Plenário do TCU:

“ ...quando comprovado o “jogo de planilha”, a forma correta de manter as condições efetivas da proposta e preservar a vantagem da proposta, que determinou sua seleção pela Administração, é exigir que o desconto percentual ofertado pela licitante vencedora na sua proposta seja mantida nas sucessivas revisões contratuais, aplicando-o sobre o valor global da planilha revisada de serviços, orçada pela Administração com base nos preços de mercado ”.

Jogo de Planilha

Aditivo com jogo de Planilha

Item	Quantidade contrato	Preço unitário do contrato	Quantidade alterada	Valor aditivo
X	10	R\$ 100,00	10	R\$ 1000,00
Y	10	R\$ 20,00	-5	R\$-100,00

Total

R\$ 900,00

05/06/12

7171

Jogo de Planilha

Como evitar o jogo de planilha

- ✓ Adoção de critérios de aceitabilidade de preços unitários e global;
- ✓ Existência de orçamento original de itens sem sobrepreço e subpreço;
- ✓ Inexistência de alterações quantitativas e qualitativas que modificam a relação entre a remuneração da contratada e o respectivo encargo;
- ✓ Projeto básico e/ou executivo bem elaborados.

Critérios de aceitabilidade de preços

Acórdão n° 1.090/2007 da Plenário do TCU

“1. O estabelecimento dos critérios de aceitabilidade de preços unitários, com a fixação de preços máximos, ao contrário do que sugere a interpretação literal da lei, é obrigação do gestor e não sua faculdade, uma vez que o limite constitui fator ordenador da licitação, ao evitar a disparidade exagerada dos preços unitários e global constantes das propostas, predispondo a contratação futura a alterações indevidas”.

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

- ✓ Art. 127. O custo global de obras e serviços de engenharia contratados e executados com recursos dos orçamentos da União será obtido a partir de composições de custos unitários, previstas no projeto, menores ou iguais à mediana de seus correspondentes do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil – SINAPI, mantido e divulgado, na internet, pela Caixa Econômica Federal, e, no caso de obras e serviço rodoviários, à tabela do Sistema de Custos de Obras Rodoviários – SICRO, excetuados os itens caracterizados como montagem industrial ou que não possam ser considerados como de construção civil.

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127

- § 1º O disposto neste arquivo não impede que a Administração Federal desenvolva sistemas de referência de preços, aplicáveis no caso de incompatibilidade de adoção daqueles de que trata o caput, devendo sua necessidade ser demonstrada por justificativa técnica elaborada pelo órgão mantenedor do novo sistema, o qual deve ser aprovado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e divulgado pela internet.
- § 2º Nos casos de itens não constantes dos sistemas de referência mencionados neste artigo, o custo será apurado por meio de pesquisa de mercado e justificado pela administração.

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

- Art. 127

§4º Deverá constar do projeto básico... A anotação de responsabilidade técnica pelas planilhas orçamentárias, as quais deverão ser compatíveis com o projeto e os custos do sistema de referência, nos termos deste artigo.



Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127, § 5º

Para os regimes de unidades determinadas, tarefa e integral:

I- a diferença percentual entre valor global do contrato e o obtido a partir dos custos unitários do sistema de referência utilizado não poderá ser reduzida, em favor do contrato, em decorrência de aditamentos que modifiquem a planilha orçamentária;

II- o licitante vencedor não está obrigado a adotar os custos unitários ofertados pelo licitante vencido; e

III- somente em condições especiais, devidamente justificados em relatório técnico circunstanciado, elaborado por profissional habilitado e aprovado pelo órgão gestor dos recursos ou seu mandatário, poderão os custos unitários do orçamento-base da licitação exceder o limite fixado no caput e § 1º deste, sem prejuízo da avaliação dos órgãos de controle interno e externo.

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12,309/2010)
Art. 127, § 6º

Para regime de empreitada por preço global

I- na formação do preço que constará das propostas dos licitantes poderão ser utilizados custos unitários diferentes daqueles fixados no caput deste artigo, desde que o preço global orçado e o de cada uma das etapas previstas no cronograma físico-financeiro do contrato, observado o § 7º desse artigo, fique igual ou abaixo do valor calculado a partir do sistema de referência utilizado, assegurado ao controle interno e externo o acesso irrestrito a essas informações para fins de verificação da observância deste inciso;

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12,309/2010)

Art. 127, § 6º

Para regime de empreitada por preço global

II- o contrato deverá conter cronograma físico-financeiro com a especificação física completa das etapas necessárias à medição, ao monitoramento e ao controle das obras, não se aplicando, a partir da assinatura do contrato e para efeito de execução, medição, monitoramento, fiscalização e auditoria, os custos unitários da planilha de formação do preço;

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127, §6º

Para o regime de empreitada por preço global:

III- mantidos os critérios no caput deste artigo, deverá constar do edital e do contrato cláusula expressa de concordância do contrato com a adequação do projeto básico, sendo que as alterações contratuais sob alegação de falhas ou omissões em qualquer das peças, orçamentos, plantas, especificações, memoriais e estudos técnicos preliminares do projeto não poderão ultrapassar, no seu conjunto, 10% (dez por cento) do valor total do contrato, computando-se esse percentual para verificação do limite do art. 65, § 1º da lei nº 8.666 de 1993;

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)
Art. 127, §6º

Para o regime de empreitada por preço global:

IV- a formação do preço dos aditivos contratuais contará com orçamento específico detalhado em planilhas elaboradas pelo órgão ou entidade responsável pela licitação, mantendo-se, em qualquer aditivo contratual, a proporcionalidade da diferença entre o valor global estimado pela administração nos termos deste artigo e o valor global contratado, mantidos os limites do art. 65, §1º, da Lei nº 8.666 de 1993;

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127, §6º

Para o regime de empreitada por preço global:

V- na situação prevista no inciso IV deste parágrafo, uma vez formalizada a alteração contratual, não se aplicam, para o efeito de execução, medição monitoramento, fiscalização e auditoria, os custos unitários da planilha de monitoramento, fiscalização e auditoria, os custos unitários da planilha de formação do preço do edital, assegurado ao controle interno e externo o acesso irrestrito a essas informações para fins de verificação da observância dos incisos irrestrito e essas informação para fins de verificação da observância dos incisos I e IV deste parágrafo; e

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127, §6º

VI- somente em condições especiais, devidamente justificado em relatório técnico circunstanciado, elaborado por profissional habilitado e aprovado pelo órgão gestor dos recursos ou seu mandatário, poderão os custos das etapas do cronograma físico-financeiro exceder o limite fixado nos incisos I e IV deste parágrafo, sem prejuízo da avaliação do órgão gestor dos recursos ou seu mandatário, poderão os custos das etapas do cronograma físico-financeiro exceder o limite fixado nos incisos I e IV deste parágrafo, sem prejuízo da avaliação dos órgãos de controle interno e externo

Critérios de aceitabilidade de preços

LDO 2010 (Lei 12.309/2010)

Art. 127

Para o regime de empreitada por preço global:

§7º O preço de referência das obras e serviços de engenharia será aquele resultante da composição do custo unitário direto do sistema utilizado, acrescido do percentual de Benefícios e Despesas Indiretas – BDI, evidenciando em sua composição, no mínimo:

I - Taxa de rateio da administração central;

II - Percentuais de tributos incidentes sobre o preço do serviço, excluídos aqueles de natureza direta e personalística que onerem o contratado;

III – Taxa de risco, seguro e garantia do empreendimento; e

V – Taxa de lucro.

Artigo sobre SINAPI / SICRO: Equipe de peritos Polícia Federal

(Laércio de Oliveira, Marcos Cavalcanti e Rafael Gonçalves)

- Os custos SINAPI são superiores aos custos reais das empresas, causando um superfaturamento, em face de:
- Cotação e barganha;
- A Polícia Federal já constatou pagamento de propina, corrupção e conluio mesmo em licitação com preço SINAPI/SICRO;

Artigo sobre SINAPI / SICRO: Equipe de peritos Polícia Federal

- Primeiro quartil: o preço é superior a 25% de todos os preços coletados.
- Mediana: o preço é superior a 50% dos coletados.
- Terceiro quartil: o preço é superior a 75% dos coletados
- A pesquisa mostrou que o primeiro quartil é uma aproximação segura para o efeito cotação (de 5% a 8% de desconto em relação mediana) .

Combate a cartéis em licitação

- ✓ “ Homens de negócios do mesmo ramo raramente se encontram, ainda que para mero divertimento, sem que sua conversa acabe numa conspiração contra o público, ou em alguma tramóia para aumentar preços”.
- ✓ O autor desta frase foi Adam Smith, no livro “A riqueza das Nações”, em 1776.

A defesa da concorrência no Brasil

A Lei nº 8.884/1994

“Art. 1º Esta lei dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico”.

Conceito de Cartel

- Cartel é um acordo explícito ou implícito entre concorrentes para, principalmente, fixação de preços ou quotas de produção, divisão de clientes e de mercados de atuação.
- Mesa

Os cartéis em licitações

- Fixação de preços
- Direcionamento privado da licitação
- Divisão de mercado
- Supressão de propostas
- Apresentação de propostas “pro forma”
- Rodízio
- Subcontratação

Fique de Olho !

- Propostas apresentadas possuem redação semelhante ou os mesmos erros e rasuras;
- Certos fornecedores desistem de participar da licitação;
- Existe um padrão claro de rodízio entre os vencedores das licitações;
- Existe uma margem de preço estranha e pouco racional entre a proposta vencedora e as outras propostas;
- Alguns licitantes apresentam preço muito diferentes nas diversas licitações que participam, com objetivo e as características desses certames serem parecidos;
- O valor das propostas se reduz significativamente quando um novo concorrente entra no processo;

Fique de Olho !

- Um determinado concorrente vence muitas licitações que possuem a mesma característica;
- Existe um concorrente que sempre oferece propostas, apesar de nunca vencer as licitações;
- Licitantes vencedores sub-contratam concorrentes que participam do certame;
- Licitantes que teriam condições de participar isoladamente do certame apresentam propostas em consórcio;
- Os documentos da proposta de um concorrente fazem referência expressa às propostas de outros concorrentes ou utilizam o cabeçalho ou número de fax de outro concorrente.

Fique de Olho !

- Os fornecedores encontram-se socialmente com freqüência ou parecem manter reuniões regulares;
- Uma empresa solicita o edital para si e para outro concorrente;
- Uma empresa entrega a sua própria proposta e respectivos documentos juntamente com os de outro concorrente;
- Uma determinada empresa apresenta proposta para o ato público de abertura de propostas e escolhe aquela que vai apresentar depois de perceber quem são os outros concorrentes;
- Diversas concorrentes fazem perguntas semelhantes à entidade adjudicante ou apresentam pedidos ou elementos semelhantes.

Quais as circunstâncias facilitam a formação de cartéis

- Estrutura do mercado: quanto menor for o número de fornecedores, mais fácil é chegar a um acordo de cartel;
- Publicidade: Licitações devem observar requisitos de publicidade, os quais podem facilitar a estruturação e o funcionamento de um cartel. Optar por pregão;
- Barreiras à entrada: Simplicidade no edital para que uma nova empresa entre na licitação;

Quais as circunstâncias facilitam a formação de cartéis

- Interações frequentes entre licitantes: Quando os licitantes possuem contatos constantes no mercado, fica mais simples para eles definir uma estratégia comum;
- Rigidez das licitações: em contratações privadas, o comprador tem mais flexibilidade para reagir caso perceba algum sinal de conluio entre seus fornecedores;
- Licitações Frequentes: As aquisições recorrentes de um bem, obra ou serviço aumentam as probabilidades de conluio entre concorrentes.

Quais as circunstância facilitam a formação de cartéis

- Produtos ou serviços idênticos ou simples: Torna-se mais fácil para as empresas chegarem a um acordo sobre uma estrutura de preços comum;
- Nível reduzido de alternativas: Quando o mercado dispõe de poucos produtos ou serviços alternativos de qualidade que possam substituir o produto ou serviço que está para ser adquirido;
- Nível reduzido ou nulo de inovação tecnológica: Quando a inovação do produto ou serviço em questão é reduzida ou nula.

Quais são as penalidades a que estão sujeitos os membros de um

Infração administrativa-lei de defesa da concorrência – lei n° 8.884/94:

- Multas impostas às empresas que variam de 1 a 30% do faturamento bruto;
- Administração da empresa: multados entre 10 a 50% da multa aplicada à empresa;
- Associações: multas que variam de R\$ 6 mil a R\$ 6 milhões.
- Publicação da decisão em jornal com recomendação para que as autoridades fiscais não concedam parcelamento de débitos ou quaisquer outros benefícios;

✓ Proibição de participar de licitações por até 5 anos.

Quais são as penalidades a que estão sujeitos os membros de um cartel?

- Infração legal:
- Art. 90 da Lei 8.666/93 prevê detenção de 2 a 4 anos, e multa;
- A Lei de Crimes contra a Ordem Econômica (Lei nº 8.137/90) prevê que cartel é crime punível com pena de 2 a 5 anos de reclusão ou multa.

Como reduzir os riscos de conluio

- Obter informação antes de estruturar e edital;
- Estruturar a contratação pública de forma a maximizar a participação potencial de candidatos que genuinamente concorram entre si;
- Definir claramente os requisitos e evitar a previsibilidade;
- Elaborar o processo de contratação de forma a reduzir eficazmente a comunicação entre concorrentes;
- Treinamento dos funcionários públicos quanto aos riscos de conluio entre concorrentes.

Artifícios usados pelas empreiteiras na fase de Execução de Obras

- Garantia com cláusulas imperfeitas quando da assinatura do contrato;
- Pagamento antecipado;
- Antecipação de pagamento;
- Reequilíbrio econômico-financeira do contrato;
- Pagamento de serviços não previstos contratualmente (química)
- Solicitação de aditivos
- Recolhimentos trabalhistas e previdenciários;

Garantia com cláusulas imperfeitas quando da assinatura do contrato

- “9. Isenção de responsabilidade
- (...)
- 9.2. Excluem-se, expressamente, da responsabilidade da Seguradora, todas e quaisquer multas que tenham caráter punitivo, salvo disposição em contrário prevista nas condições especiais”

Garantia com cláusulas imperfeitas quando da assinatura do contrato

- “Condições Particulares”
- “A presente apólice não assegura riscos originários de outra modalidade do Seguro Garantia, e ainda, não assegura as obrigações quanto ao pagamento de tributos, obrigações trabalhistas de qualquer natureza, de seguridade social, indenização à terceiros, perdas e danos, bem como, não assegura riscos cobertos por outros ramos de seguro”.

Subcontratação (Constituição)

- Art. 37.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte:

XXI- Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, a qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis a garantia do cumprimento das obrigações.

Subcontratação (Lei 8.666/93)

Art. 72.

O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela Administração.

Art. 78.

Constituem motivo para rescisão do contrato:

VI- a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidos no edital e no contrato;

Diferenças entre Subcontratação / Sub-rogação

Acórdão n. 2002/2005-P-TCU:

6. A propósito, o foco da questão está na diferenciação que deve ser dada aos institutos da subcontratação e da sub-rogação. A principal característica que diferencia os dois institutos é o fato de que na subcontratação a contratada continua a responder, sozinha, pelo avançado com a administração, transferindo para o terceiro apenas a execução do objeto do contrato, sem que com isso a empresa crie vínculo jurídico com o licitante, enquanto que na sub-rogação, cessão ou transferência, o terceiro assume da contratada todos os direitos em deveres consignados no termo contratual original.

Diferenças entre Subcontratação e Sub-rogação

Acórdão n° 2002/2005 – P- TCU:

7. Nesse sentido, Antonio Roque Citadini, (IN Comentários à Jurisprudência sobre a Lei de Licitações Públicas. 2° Ed. São Paulo: Editora Max Limonad, 1997, fl. 394) ao definir o instituto da subcontratação, previamente autorizada pela Administração no edital e contrato, não ficará o contratado dispensado de suas responsabilidades contratuais e de cumprir fielmente as obrigações que assumiu perante o Poder Público. A subcontratação, conquanto seja em parte criticada pela doutrina, apresenta em algumas situações, especialmente em contratações complexas, vantagens tanto para a administração quanto para o contratado. A subcontratação poderá ser admitida pelo Poder Público, mas com muito rigor quanto aos limites, sob pena de tornar-se uma porta aberta para a fraude licitatória. É, portanto, legalmente do contratado e não do subcontratado toda a responsabilidade perante a Administração Pública .

Interpretação sistemática: Subcontratação / Sub-rogação

Acórdão n. 420/2002-P-TCU:

19. . Por isso mesmo, o legislador condicionou a prática da subcontratação a três critérios básicos, de acordo com o que pode-se depreender da interpretação sistemática das normas contidas nos referidos artigos 72 e 78, inciso VI, daquela Lei,.

1°) Não pode isentar a contratada de suas responsabilidades contratuais e legais;

2°) Somente pode-se lançar mão de tais mecanismos se previamente autorizados pela Administração, para o quantitativo e para as partes do objeto contratado que esse especifique; e

3°) A previsão da transmissão de direitos e obrigações, para que possa ser levada a efeito, precisa estar prevista tanto no edital quanto no contrato.

Vedação de Subcontratação

Acórdão n. 248/2006-P-TCU:

“9.6 determinar ao ----- que, quando da dispensa de licitação com fundamento no inciso XIII do art. 24 da Lei n° 8.666/1993, atente para o fato de que os serviços especificados na lei devem ser executados diretamente pela instituição contratada, vedada a subcontratação;

Lei Complementar 123/06: Subcontratação/Sub-rogação

- Art. 47.

Nas contratações públicas da União, dos estados e dos Municípios, poderá ser concedido tratamento diferenciado e simplificado para as microempresas e de pequeno porte objetivando a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional, a ampliação da eficiência das políticas públicas e o incentivo à inovação tecnológica, desde que previsto e regulamentado na legislação do respectivo ente.

Recomposição da equação econômica-financeira do contrato

- O equilíbrio econômico-financeiro do contrato administrativo significa a relação existente entre o conjunto dos encargos impostos às empresas contratadas e a remuneração correspondente. Qualquer alteração nos encargos ou na remuneração, a princípio, enseja uma recomposição, minorando ou majorando o valor contratual.
- Equação se firma no instante em que a proposta é apresentada. Aceita a proposta pela administração, está consagrada a equação econômica-financeira dela constante.

Previsão legal da equação

O inciso XXI do art. 37 da Constituição do Brasil:

“XXI – Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnicas e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.”

Previsão legal da equação

Lei n° 8.666/93:

- “Art. 65°. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados com as devidas justificativas, nos seguintes casos:
- (...)
- II - Por acordo das partes:
- D) para restabelecer a relação que as partes pactuam inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurado área econômica extraordinária e extracontratual”.

Previsão legal da equação

Marçal Justen Filho

- “ O restabelecimento da equação econômico-financeira depende da concretização de um evento posterior á formulação da proposta, identificável como causa do agravamento da posição do particular. Não basta a simples insuficiência da remuneração. Não se caracteriza rompimento de equilíbrio econômico-financeiro quando a proposta do particular era inexeqüível. A tutela à equação econômico-financeira não visa a que o particular formule proposta exageradamente baixa e, após vitorioso, pleiteie elevação da remuneração”.

- “exige-se, ademais, que a elevação dos encargos não derive de conduta culposa imputável ao particular. Se os encargos tornaram-se mais elevados porque o particular atuou mal, não fará jus à alteração de sua remuneração”.

Motivos que não justificam o reequilíbrio econômico-financeiro

- “Ausência de elevação dos encargos do particular;
- Ocorrência do evento antes da formulação das propostas;
- Ausência de vínculo de causalidade entre o evento ocorrido e a majoração dos encargos do contratado;
- Culpa do contratado pela majoração do seus encargos;
- Simples majoração de preços já cobertos pela cláusula de reajuste anual do contrato.

Motivos que justifiquem o reequilíbrio econômico-financeiro

- Fatos Imprevisíveis;
- Fatos previsíveis, porém de conseqüências incalculáveis;
- Fatos retardadores a execução do objeto contratual
- Fatos impeditivos à execução do objeto contratual;
- Caso de força maior;
- Caso fortuito;
- Fato príncipe.

Motivos que justifiquem o reequilíbrio econômico-financeiro

Acórdão nº 1.563/2004 do Plenário do TCU

“11. Na lei nº 8.666/93, a questão do reequilíbrio econômico-financeiro é disciplinada no art. 65, inciso II, alínea “d”, que estabelece, como condição para aplicação desse mecanismo, a ocorrência de alguma das seguintes hipóteses:

- a) fatos imprevisíveis;
- b) fatos previsíveis, porém de consequência incalculáveis;
- c) fatos retardadores ou impeditivos a execução do ajustado;
- d) caso de força maior;
- e) caso fortuito;
- f) fato do príncipe; e
- g) álea econômico extraordinário.”

Motivos que justifiquem o reequilíbrio econômico-financeiro

- Área econômica extraordinária, é um evento ligado a fatos supervenientes imprevistos, ou seja, ao risco do empreendimento decorrente de um fato novo, e não de situação imprevistas de fatos anteriores à contratação que aparecem em momento posterior.

Motivos que não justificam o reequilíbrio econômico-financeiro

- Ausência de elevação de encargos
- Ocorrência do evento antes da formulação da proposta
- Ausência de vínculo de causalidade
- Culpa do contratado pela elevação do encargo
- Simples majoração de preços já prevista pela cláusula de reajuste anual do contrato.

Ausência de onerosidade excessiva

Acórdão nº 7.742, o TCU

“ 3. No tocante ao acréscimo aplicado indevidamente ao BDI em virtude da majoração da COFINS e da CPMF, estou de acordo com o que, consoante entende a equipe de auditoria, estando ausente a configuração de encargo insuportável à contratada por aumento de tributos, não há como possa sustentar-se a alteração do contrato com fundamento na necessidade de manutenção de equilíbrio econômico-financeiro inicial...as majorações de encargos contratuais, como os tributos COFINS e CPMF, se inserem na álea empresarial ordinária, a não ser que, além dos requisitos da involuntariedade e da imprevisibilidade do fato, reste evidenciada onerosidade excessiva da execução contratual original em decorrência do incremento, no caso, da carga tributária”.

Ausência de onerosidade excessiva

Marçal Justen Filho

“O dispositivo legal não introduziu nenhuma espécie de restrição ou condicionamento.

Não se estabeleceu que o direito á revisão somente surgiria se a repercussão fosse muito intensa. Não se exigiu a execução do contrato se tornasse inviável”.

Ausência de onerosidade excessiva

Hely Lopes Meirelles

“Fato do príncipe é toda determinação estatal, positiva ou negativa, geral, imprevista e imprevisível, que onera substancialmente a execução do contrato administrativo. Essa oneração, constituindo uma álea administrativa extraordinária e extracontratual, desde que intolerável e impeditiva da execução do ajuste, obriga o Poder Público contratante a compensar integralmente os prejuízos suportados pela outra parte, a fim de possibilitar o prosseguimento da execução, e, se esta for impossível, rende ensejo à rescisão do contrato, com as indenizações cabíveis”.

Ausência de onerosidade excessiva

Diógenes Gasparini

“O gravame causado pela determinação deve ser de tal grandeza que dificulte sobremaneira a execução ou mesmo impossibilite a continuidade do vínculo. Se não for dessa natureza, nenhuma relevância tem para a ordem jurídica, nem sequer se presta para justificar a revisão do contrato. O contratado deve suportar os riscos normais do negócio em que está envolvido”.

Majoração dos preços já cobertos pela cláusula de reajustamento contratual

Acórdão n° 7/2007 da 1° Câmara do TCU

- “Relatório do Ministro Relator
- (...)
- 57... Acrescenta que a alta do preço de mercado dos insumos utilizados não é fato condicionante para que possa ser aplicado a disposto no art. 65°, inciso II, alínea ‘d’ da Lei n° 8.666/1993 (manutenção do equilíbrio econômico-financeiro)”.

Majoração dos preços já cobertos pela cláusula de reajustamento contratual

Acórdão nº 7/2007 da 1ª Câmara do TCU

“...não é a simples superveniência de uma elevação de preços que justifica a revisão do contrato. Faz-se necessária a situação de absoluta imprevisão e de proporções efetivamente relevantes, que impossibilite a efetiva execução do contrato por um dos contratantes. Lembre-se que a regra é o adimplemento do ajuste na forma com foi pactuado. A revisão de preço coloca-se pois como uma exceção”.

Majoração dos preços já cobertos pela cláusula de reajustamento contratual

Marçal Justen Filho

“... A variação cambial corresponderá a um custo formador do preço praticado pelo particular – como qualquer outro custo. Assim, a variação extraordinária e imprevisível da moeda estrangeira pode ser assemelhada a eventos similares, relacionados com outros custos do contratado. Tal como pode impor-se a revisão em caso de elevação extraordinária e insuportável do preço da energia, por exemplo, o mesmo poderá concretizar-se no tocante ao câmbio”.

Majoração dos preços já cobertos pela cláusula de reajustamento contratual

Acórdão nº 1.595/2006-P do TCU

“ 4. é aplicável a teoria da imprevisão e a possibilidade de recomposição do equilíbrio contratual, em razão de valorização cambial. Precedente”.

Majoração dos preços já cobertos pela cláusula de reajustamento contratual

Jorge Ulisses Jacoby

- “Atendo ao que foi exposto, não deve o administrador conceder o reequilíbrio confiando, apenas, nos dados apresentados pelo contratado. Ao contrário, impõe-se-lhe o dever de verificar, item por item, a compatibilidade e veracidade da informação apresentada”.
- “...O administrador deve estar atento aos pleitos de reequilíbrio, mascarados por licitantes não idôneos que fazem da licitação uma aventura, cotando preços inexequíveis, almejando posterior deferimento de enganosos reequilíbrio de preços”.

Pagamento de serviços não previstos contratualmente (química)

Acórdão nº 1.606/2008 do Plenário do TCU

“ A obra real baseado em um projeto diferente do licitado, inacabado e sem ter, ainda, a noção exata de seus custos, estava sendo paga de forma irregular, com faturamento de serviços da obra licitada, como constatada pela Unidade Técnica do TCU. Tal prática, conhecida na jargão da engenharia como química consiste em realizarem-se pagamento de serviços novos , sem cobertura contratual, fora do projeto originalmente licitado, utilizando-se para faturamento outros serviços, estes sim, constantes da planilha de preços original, sem a respectiva execução destes últimos, para futura compensação, Trata-se evidentemente, de irregularidade gravíssima”.

Exemplo de aditivo - 1

- Uma obra com valor inicial de R\$ 1000.000,00 foi aditada (acréscimos) em R\$ 10.000,00 no primeiro ano de execução. O limite máximo de aditamento, neste momento, seria de R\$ 25.000,00;
- Vencido o primeiro ano da vigência o contrato foi reajustado em uma certa taxa, passando o valor inicial reajustado (atualizado) para R\$ 105.000,00. Conseqüentemente, o limite máximo (25%) passaria para R\$ 26.250,00
- Haveria, então, um saldo a ser aditado de R\$ 16.250,00
(R\$ 26.500,00 – R\$ 10.000,00);

Exemplo de aditivo - 2

- Uma obra com valor inicial de R\$ 100.000,00 sofreu uma supressão contratual de R\$ 10.000,00. O limite máximo de acréscimos neste momento seria de R\$ 25.000,00, ou seja, 25% sobre o valor inicial do contrato, e não de R\$ 35.000,00, no caso de balanço dos itens suprimento e acrescentas;

Acórdão n° 1.428/2003-P

“...Para que tenhamos uma idéia da magnitude da alteração promovida pelo primeiro termo de aditivo, dos R\$ 40.468.707,70 inicialmente contratados, foram excluídos R\$ 35.361.836,36, isto é, do total inicialmente licitado restaram apenas R\$ 15.170.399,88. Por certo, o Art. 65° não autoriza modificações desta monta...”

Ultrapassando os limites

- Decisão n° 215/1999-Plenário
- “...nas hipóteses de alterações contratuais consensuais, qualitativas e excepcionalíssimas de contratos de obras e serviços, é facultado a administração ultrapassar os limites (...), observados os princípios da finalidade, da razoabilidade e da proporcionalidade, além dos direitos patrimoniais do contratante privado, desde que satisfeitos cumulativamente os seguintes pressupostos:

Ultrapassando os limites

- I- Não acarretar para a administração encargos contratuais superiores aos oriundos de uma eventual rescisão contratual por razões de interesse público, acrescidos aos custos da elaboração de um novo procedimento licitatório;
- II- Não possibilitar a inexecução contratual, à vista do nível de capacidade técnica e econômico-financeiro do contratado;
- III- Decorrer de fatos supervenientes que impliquem em dificuldades não previstas ou imprevisíveis por ocasião da contratação inicial;

Ultrapassando os limites

- IV- Não ocasionar a transfiguração do objeto originalmente contratado em outro de natureza e propósito diversos;
- V- Ser necessária à completa execução do objeto original do contrato, à otimização do cronograma de execução e à antecipação dos benefícios sociais e econômicos decorrentes;
- VI- Demonstrar... Que as consequências da outra alternativa (a rescisão contratual, seguida de nova licitação e contratação) importam sacrifício insuportável ao interesse público...

Ultrapassando os limites

Acórdão n° 914/2009 – P do TCU

É possível, em caráter excepcional, a exportação do limite legal para acréscimo de objeto contratual, desde que atendidos os requisitos da decisão 215/1999.

Alteração da concepção dos projetos licitados

- Acórdão n° 1.874/2007 – do Plenário do TCU
- “4. As licitações para a execução de obras somente podem ser iniciadas quando se dispuser de projeto básico ou executivo devidamente atualizado em perfeitas condições de ser executado, estando vedada a aprovação de relatórios de revisão do projeto que o ignore ou o desvirtue total ou parcialmente, ressalvadas alterações pontuais, sem grandes repercussões financeiras, devendo a eventual inépcia do projeto, constatada após a licitação, acarretar a anulação da licitação e do contrato decorrente, bem como a punição, em processo administrativo regular, de todos os agentes responsáveis pela incorreção do projeto.”

Aditamento pelo regime preço global

- 1º situação:
- Erros e omissões – a cargo da contratada – não adita-se;
- Fatos supervenientes, adequação técnica e aumento de quantitativos- adita-se

Aditamento pelo regime preço global

- Eng. Maçahico Tisoka. “Orçamento na Construção Civil – Editora Pini
- “No regime de empreitada por preço global, a contratada assume inclusive os riscos de um eventual erro nos quantitativos tenham ou não sido levantados pela contratante, cuja aferição é também de responsabilidade da contratada, e portanto assume riscos maiores”.

Aditamento pelo regime preço global

- Dispositivos contratuais úteis no preço global
- Durante a execução dos serviços, a licitante vencedora não poderá alegar eventuais erros de quantitativos ou omissão de serviços no seu Orçamento Detalhado para justificar aditivos contratuais;
- Os preços propostos serão de exclusiva responsabilidade da licitante, não lhe assistindo o direito de pleitear qualquer alteração, sob alegação de erro, omissão ou qualquer outro pretexto.

Aditamento pelo regime preço global

- Aditamento nos casos de elaboração de projeto executivo pela própria empresa vencedora do certame
- Acórdão nº 1.874/2007 de Plenário do TCU:
- “5. Admite-se que sejam entregues à responsabilidade das empresas contratadas, como encargo, e desde que expressamente prevista no edital, apenas a elaboração do projeto executivo da obra, cujo principal escopo é o de continuação e detalhamento do projeto básico, não se admitindo, por isso, que o projeto executivo traga alterações significativas nos quantitativos dos serviços mais relevantes, em termos financeiros, estimados pelo projeto básico e nas principais soluções técnicas nela adotadas”.

Recolhimento trabalhistas e previdenciários – retenção de pagamento ?

- STJ – Recurso Especial – 730800
- Precedentes.
- Na lição de Marçal Justen Filho, a Administração não está autorizada a “reter pagamentos ou opor-se ao cumprimento de seus deveres contratuais sob alegação de que o particular encontra-se em dívida com a Fazenda Nacional ou com outras instituições”.

Recolhimento trabalhistas e previdenciários – retenção de pagamento ?

- Acórdão nº 837/2008-P do TCU
- “9.3 firmar o entendimento, aplicável a todos os órgão/entidades da Administração Pública Federal, no sentido da inclusão, em editais e contratos de execução continuada ou parcelada, em editais e contratos de execução continuada ou parcelada, de cláusula que estabeleça a possibilidade de subordinação do pagamento à comprovação, por parte da contratada, da manutenção de todas as condições de habilitação, aí incluídas a regularidade fiscal para como o FGTS e a Fazenda Federal...;”

Recolhimento trabalhistas e previdenciários – retenção de pagamento ?

- **Súmula nº 331 do TST**
- “... Fica facultado á CEAGESP reter total ou parcialmente o pagamento do valor da prestação dos serviços, caso não sejam devidamente comprovados os recolhimentos dos encargos de natureza previdenciária...”

Recolhimento trabalhistas e previdenciários – retenção de pagamento ?

- Parecer do MPF
- “nos contratos de execução continuada ou parcelada: caso não haja situação de regularidade, reter o pagamento, solicitar a regularização e, se for o caso, instituir o processo para rescisão do instrumento contratual...”

Responsabilidades e Garantias

- **Lei Federal nº 8.078/90-CDC**
- “Art. 12º O fabricante, o produtor, o construtor, nacional ou estrangeiro, e o importador respondem, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos decorrentes de projeto, fabricação, construção, montagem, fórmulas, manipulação, apresentação ou acondicionamento de seus produtos, bem como por informações insuficientes ou inadequadas sobre sua utilização e riscos”.

Responsabilidades e Garantias

- Código Civil

- **“Art. 618”**

Nos contratos de empreitada de edifícios ou outras construções consideráveis, o empreiteiro de materiais e execução, responderá, durante o prazo irredutível de cinco anos, pela solidez e segurança do trabalho, assim, em razão dos materiais, como o solo.

Parágrafo único: Decairá do direito assegurado neste artigo o dono da obra que não propuser a ação contra o empreiteiro, nos cento e oitenta dias seguintes ao aparecimento do vício ou defeito”.

Responsabilidades e Garantias

- Responsabilidade Objetiva
- “O que ocorre, quando não é proposta a ação nos 180 dias seguintes ao surgimento do vício ou defeito, é que o interessado deixará de se beneficiar das vantagens da garantia (responsabilidade objetiva = ônus da prova) e passa a ter a obrigação – o ônus – de provar a culpa do empreiteiro, que não teria se propusesse a ação dentro do prazo de 180 dias. Contudo uma vez provada a culpa do empreiteiro, mesmo depois de decorrido o prazo de 180 dias contados do surgimento do vício ou defeito, será ele responsável pela reparação, eis que a sua responsabilidade é de entregar uma edificação em condições, com as propriedades que razoavelmente dela se espera”.

O que é fraude?

Intenção dolosa, maliciosa, planejada e com prejuízo a terceiros.

No Brasil, a fraude está declarada sob o artigo nº 171 do Código Penal Brasileiro.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) através da resolução 836/00 na interpretação técnica da NBC T11 – IT 3 caracteriza a fraude como:

- **Manipulação, falsificação, ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, passivos e resultados;**
- **Apropriação indébita de ativos;**
- **Suspensão ou omissão de transações nos registros contábeis;**
- **Registros de transações sem comprovação e**
- **Aplicação de práticas contábeis indevidas.**

Auditoria Governamental

[...] é o conjunto de técnicas que visa **avaliar a gestão pública**, pelos processos e resultados gerenciais, e **a aplicação de recursos públicos por entidades de direito público e privado**, mediante a confrontação entre uma situação encontrada com um determinado critério técnico, operacional ou legal. Trata-se de uma **importante técnica de controle do Estado** na busca da melhor alocação de seus recursos, não só atuando para **corrigir os desperdícios**, a **improbidade**, a **negligência e a omissão** e, principalmente, **antecipando-se a essas ocorrências**, buscando garantir os resultados pretendidos, além de destacar os impactos e benefícios sociais advindos”.

Fonte: Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, aprovado pela Instrução Normativa n.º 01/2001 da Secretaria Federal de Controle Interno – SFCI.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (BA) nº 9.433, de 01/03/2005 - Dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (GO) nº 16.920, de 08/02/2010 - Dispõe sobre licitações, contratos, convênios, outros ajustes e atos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações, locações e utilização de bens públicos por terceiros, no âmbito do Estado de Goiás, e dá outras providências.
- Lei Estadual (GO) nº 17.317, de 09/06/2011 - Revoga a Lei nº 16.920, de 08 de fevereiro de 2010, e dá outras providências.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (PR) nº 15.340, de 22/12/2006 - Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná.
- Lei Estadual (PR) nº 15.608, de 16/08/2007 - Revoga a Lei nº 15.340, de 22/12/2006. Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (SE) nº 5.848, de 13/03/2006 - Dispõe sobre procedimentos licitatórios no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Estado de Sergipe, e dá providências correlatas.
- Lei Estadual (SE) nº 6.640/2009 - Altera, acrescenta e revoga dispositivos à Lei nº 5.848/06.
- Lei Estadual (SE) nº 6.975/2010 - Acrescenta dispositivos à Lei nº 5.848, de 13 de março de 2006, que dispõe sobre procedimentos licitatórios no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Estado de Sergipe, e dá providências correlatas.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (SP) nº 6.544, de 22/11/1989 - Dispõe sobre o estatuto jurídico das licitações e contratos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações, concessões e locações no âmbito da Administração Centralizada e Autárquica.
- Lei Estadual (SP) nº 8.063, de 15/10/1992 - Altera a Lei nº 6.544, de 22 de novembro de 1989, institui o Cadastro Geral de Fornecedores e dá providências correlatas.
- Lei Estadual (SP) nº 9.001, de 26/12/1994 - Altera a Lei nº 6.544, de 22 de novembro de 1989.
- Lei Estadual (SP) nº 9.371, de 25/09/1996 - Altera a Lei nº 6.544, de 22 de novembro de 1989.
- Lei Estadual (SP) nº 10.601, de 19/06/2000 - Altera a Lei nº 6544, de 22 de novembro de 1989.
- Lei Estadual (SP) nº 13.121, de 07/07/2008 - Altera a Lei nº 6.544, de 22 de

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (SE) nº 6.640/2009 - Altera, acrescenta e revoga dispositivos à Lei nº 5.848/06.
- Lei Estadual (SE) nº 6.975/2010 - Acrescenta dispositivos à Lei nº 5.848, de 13 de março de 2006, que dispõe sobre procedimentos licitatórios no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Estado de Sergipe, e dá providências correlatas.

Um Pouco de Legislação...

- Lei Estadual (ES) nº 9.090, de 24/12/2008 - Institui normas para licitações na
- Administração Pública Estadual, visando a desburocratização nas aquisições públicas e dispõe sobre o credenciamento em conformidade com o Programa Estadual de Desburocratização.

S.G. Oliveira

Tipificação do crime

Conceito de fraude

157157

INTELIGÊNCIA PREVENTIVA A FRAUDES CORPORATIVAS



Agenda – Aspectos Práticos

- Conceitos de fraude
- O triângulo da fraude
- Tipos de fraude
- É possível eliminar fraudes?
- Como ter um programa anti-fraude efetivo?



Conceitos de Fraude



➤ Fraude

(do lat. fraude) S. f. 1. V. logro (2). 2. Abuso de confiança; ação praticada de má-fé. 3. Contrabando, clandestinidade. 4. Falsificação, adulteração. Golpe. ... 10. Manobra desonesta, com o fim de enganar, prejudicar, roubar outrem.

Fonte: Dicionário da Língua Portuguesa, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira

➤ Fraude Ocupacional

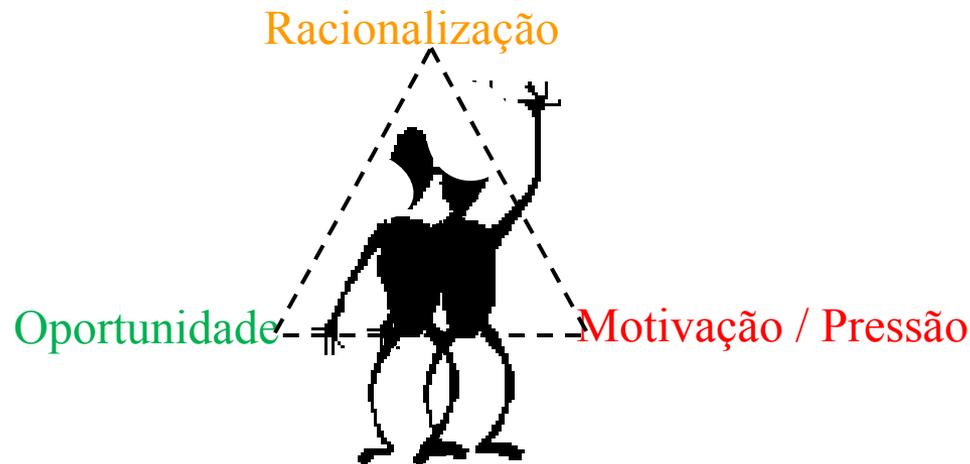
Uso de um cargo para enriquecimento pessoal por meio do mau uso ou desvio dos recursos e ativos de uma organização.

A fraude envolve um ato deliberado e intencional de privar outros de propriedade ou dinheiro através do uso de astúcia, enganando ou utilizando meios não éticos, geralmente visando benefício próprio ou de outros.

Fraudes: Evitando Erros em Situações de Crise

O triângulo da fraude:

- Oportunidade
- Motivação / Pressão
- Racionalização



- Motivação/Pressão: por desempenho ou problemas pessoais.
- Oportunidade: Ex. “controles internos ineficazes”, “ausência de fiscalização/regulamentação”.
- Racionalização: Justificativa para cometer a fraude; e/ou possibilidade de criar situações/razões para que o responsável pela irregularidade possa justificar os seus atos. Ex. “Sempre foi feito dessa forma”, “eu desconhecia as regras da empresa”.

Tipos de Fraude

- Apropriação Indébita de Ativos
Exs.: furto de dinheiro ou propriedade, relatório de despesas fraudulentos.
- Corrupção/Propina
Exs.: vendas não registradas, cobrança sub, medição super.
- Conflito de Interesses
Exs.: licitações fraudulentas, favorecimento.
- Demonstrações Financeiras
Exs.: manipulação/gerenciamento das receitas e/ou despesas, omissão ou antecipação de registros contábeis.

É Possível Eliminar Fraudes?

Mal que pode existir em qualquer tipo de organização.

- Mitigação:
 - Compliance, Processos bem definidos, controles internos etc
 - Dificilmente as fraudes serão eliminadas das empresas.
 - Investimento em mitigação de fraudes vale a pena.

- Percepção de Fraude
 - É a capacidade de identificar ou perceber a ocorrência de fraudes dentro de um determinado ambiente ou universo.
 - A ocorrência de fraudes em uma empresa não significa necessariamente que elas sejam percebidas pela sua administração.

Como ter um programa antifraude efetivo?

É preciso:

- Manter alta qualidade do ambiente de controle e consciência por parte dos usuários de que ele é ativo.
- Discutir explicitamente o nível de tolerância a fraude.
- Manter meios efetivos de comunicação de fraudes para os funcionários, conduzindo treinamentos formais dos canais de denúncia e expectativa de denúncia.
- Demonstrar capacidade de reação rápida e efetiva no processo de investigação, punição e correção de eventuais fraudes ocorridas, assim como comunicar as lições aprendidas.

Como ter um programa antifraude efetivo? (cont.)

Como ter um programa anti-fraude efetivo? (Cont.)

Entendemos que um programa anti-fraude deve considerar pelo menos 3 fases:

CONHECIMENTO

1 Conhecimento do ambiente de negócios da empresa

ANÁLISE

2 Análise dos processos de negócios à luz das hipóteses de fraude aplicáveis

PLANO DE CONTINGÊNCIA

3 Plano de resposta a eventos de fraude

audit

05/06/12

or

riscos

comissão

165165

o

Como ter um programa antifraude efetivo? (cont.)

Como ter um programa anti-fraude efetivo? (Cont.)

1

Conhecimento
do ambiente de
negócios da
empresa

Conhecimento

Principais objetivos

Conhecer os pontos determinantes sobre:

- ✓ Aspectos organizacionais.
- ✓ Controles anti-fraude implementados.
- ✓ Análise dos resultados obtidos com os controles em funcionamento.
- ✓ Bens físicos, segurança patrimonial e digital.
- ✓ Além de técnicas especiais de controle e monitoração do risco de fraude.

Como ter um programa antifraude efetivo? (cont.)

2

Analise dos processos de negócios à luz das hipóteses de fraude aplicáveis

Análise

Principais objetivos

Aprofundar o conhecimento sobre:

- ✓ Ciclos ou processos de negócios da empresa.
- ✓ Controles anti-fraude implementados.
- ✓ Adequação e eficácia dos controles anti-fraude implementados.
- ✓ Vulnerabilidades à eventos de fraude.
- ✓ Além de permitir o planejamento das próximas ações necessárias para aprimorar os controles anti-fraude e determinar o nível de tolerância à fraudes da empresa.

Como ter um programa antifraude efetivo? (cont.)

Como ter um programa anti-fraude efetivo? (Cont.)

3

Plano de
resposta a
eventos de
fraude

Plano de Contingência

Principais objetivos

Promover adequada investigação de toda e qualquer suspeita de fraude que venha a surgir, oferecendo tratamento uniforme e independente, visando:

- ✓ Fortalecer a cultura anti-fraude da empresa.
- ✓ Comunicar seu nível de tolerância à fraudes.
- ✓ Demonstrar capacidade de reação à fraudes.
- ✓ Obter novas informações sobre eventuais vulnerabilidades às quais a empresa está exposta.

Investigando Fraudes

- Denúncias anônimas internas ou externas
- Alteração no quadro de funcionários da empresa
- Auditoria interna ou externa
- Fornecedores
- Investigação policial



FRAUDES – INVESTIGAÇÃO – NÃO HÁ PADRÃO

- Cada caso deve ser analisado por suas próprias características
- Preservar os objetivos da organização
- Meios:
 - análise documental, perícia grafotécnica, auditoria, análise forense
 - computacional, campana, entre outras alternativas...



Investigando Fraudes



• Entrevistas e indagações

- A entrevista pode ser utilizada por meio de declarações formais, conversações formais ou sem compromisso.
- O auditor deve ter em mente que as respostas obtidas devem ser avaliadas e examinadas para posterior comprovação das informações.
- Deve-se atentar para a liberdade do entrevistado em prestar informações, bem como ter o cuidado de evitar constrangimentos para o entrevistado e para as pessoas envolvidas, minorando os riscos de futuras alegações de danos morais.

Investigando Fraudes

•Análise Documental

- Exames dos atos formalizados, processos e documentos avulsos, verificação da autenticidade dos documentos.
- Auditoria contábil
- Exames grafotécnicos
- Pesquisas em cartórios, junta comercial, etc.



Principais Medidas adotadas após a Detecção da Fraude:

✓ Ser cauteloso ao conduzir a investigação interna;

✓ Requerimento de instauração de inquérito policial;

✓ Demissão dos envolvidos por justa causa de acordo com o art. 482, Consolidação das Leis Trabalhistas:

Art. 482, CLT: *Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:*

a) ato de improbidade;

b) incontinência de conduta ou mau procedimento;

c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;

d) desídia no desempenho das respectivas funções;

e) violação dos segredos da empresa;

f) ato de indisciplina ou insubordinação;

Código Penal Brasileiro

• Furto mediante fraude

- Art. 155 - Subtrair, para si ou para outrem, coisa alheia móvel:
 - Pena - reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa.
 - § 4º - A pena é de reclusão de 2 (dois) a 8 (oito) anos, e multa, se o crime é cometido:
 - II - com Abuso de confiança, ou mediante fraude, escalada ou destreza;

• Apropriação Indébita

- Art. 168 - Apropriar-se de coisa alheia móvel, de que tem a posse ...
 - detenção:
 - Pena - reclusão, de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa.

Código Penal Brasileiro

- Estelionato

- Art. 171 - Obter, para si ou para outrem, vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo ou mantendo alguém em erro, mediante artifício, ardil, ou qualquer outro meio fraudulento:
 - Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa.

- Falsificação

- Art. 298 - Falsificar, no todo ou em parte, documento particular ou alterar documento particular verdadeiro:
 - Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa.

Código Penal Brasileiro

• Corrupção Ativa

- Art. 333 - Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício:
 - Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa
 - Parágrafo único - A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional.

• Corrupção Passiva

- Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem:
 - Pena - reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa.
 - § 1º - A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.
 - § 2º - Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:
 - Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Crimes de “Lavagem” ou Ocultação de Bens, Direitos ou Valores.

- LEI 9.613 DE 1998

- Art. 1º - Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de crime:
 - V - contra a Administração Pública, inclusive a exigência, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, de qualquer vantagem, como condição ou preço para a prática ou omissão de atos administrativos;
 - VI - contra o sistema financeiro nacional;
 - Pena: reclusão de três a dez anos e multa.

Crimes em Licitação

- LEI 8.666 DE 1.993

- Art. 90. Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo do procedimento licitatório, com o intuito de obter, para si ou para outrem, vantagem decorrente da adjudicação do objeto da licitação:

- **Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa.**

- Art. 91. Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato, cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário:

- **Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.**

- Art. 92. Admitir, possibilitar ou dar causa a qualquer modificação ou vantagem, inclusive prorrogação contratual, em favor do adjudicatário, durante a execução dos contratos celebrados com o Poder Público, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação ou nos respectivos instrumentos contratuais, ou, ainda, pagar fatura com preterição da ordem cronológica de sua exigibilidade, observado o disposto no art. 121 desta Lei:

- **Pena - detenção, de dois a quatro anos, e multa.**

- Art. 93. Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório:

- **Pena - detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.**

Crimes em Licitação

(cont.)

Art. 94. Devassar o sigilo de proposta apresentada em procedimento licitatório, ou proporcionar a terceiro o ensejo de devassá-lo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 3 (três) anos, e multa.

Art. 95. Afastar ou procura afastar licitante, por meio de violência, grave ameaça, fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo:

Pena - detenção, de 2 (dois) a 4 (quatro) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

Parágrafo único. Incorre na mesma pena quem se abstém ou desiste de licitar, em razão da vantagem oferecida.

Art. 96. Fraudar, em prejuízo da Fazenda Pública, licitação instaurada para aquisição ou venda de bens ou mercadorias, ou contrato dela decorrente:

I - elevando arbitrariamente os preços;

II - vendendo, como verdadeira ou perfeita, mercadoria falsificada ou deteriorada;

III - entregando uma mercadoria por outra;

IV - alterando substância, qualidade ou quantidade da mercadoria fornecida;

V - tornando, por qualquer modo, injustamente, mais onerosa a proposta ou a execução do contrato:

Pena - detenção, de 3 (três) a 6 (seis) anos, e multa.

Sonegação Fiscal : LEI 4.729/1965

LEI 4.729 DE 1.965

Art. 1º Constitui crime de sonegação fiscal:

I - prestar declaração falsa ou omitir, total ou parcialmente, informação que deva ser produzida a agentes das pessoas jurídicas de direito público interno, com a intenção de eximir-se, total ou parcialmente, do pagamento de tributos, taxas e quaisquer adicionais devidos por lei;

II - inserir elementos inexatos ou omitir, rendimentos ou operações de qualquer natureza em documentos ou livros exigidos pelas leis fiscais, com a intenção de exonerar-se do pagamento de tributos devidos à Fazenda Pública;

III - alterar faturas e quaisquer documentos relativos a operações mercantis com o propósito de fraudar a Fazenda Pública;

IV - fornecer ou emitir documentos gratuitos ou alterar despesas, majorando-as, com o objetivo de obter dedução de tributos devidos à Fazenda Pública, sem prejuízo das sanções administrativas cabíveis;

V - exigir, pagar ou receber, para si ou para o contribuinte beneficiário da paga, qualquer percentagem sobre a parcela dedutível ou deduzida do Imposto sobre a Renda como incentivo fiscal. (acrescentado pela Lei nº 5.569, de 25 de novembro de 1969)

Pena: Detenção, de seis meses a dois anos, e multa de duas a cinco vezes o valor do tributo.

Concorrência Desleal – LEI 9.279/1996

Art. 195. Comete crime de concorrência desleal quem:

X - dá ou promete dinheiro ou outra utilidade a empregado de concorrente, para que o empregado, faltando ao dever do emprego, lhe proporcione vantagem;

X - recebe dinheiro ou outra utilidade, ou aceita promessa de paga ou recompensa, para, faltando ao dever de empregado, proporcionar vantagem a concorrente do empregador;

XI - divulga, explora ou utiliza-se, sem autorização, de conhecimentos, informações ou dados confidenciais, utilizáveis na indústria, comércio ou prestação de serviços, excluídos aqueles que sejam de conhecimento público ou que sejam evidentes para um técnico no assunto, a que teve acesso mediante relação contratual ou empregatícia, mesmo após o término do contrato;

XII - divulga, explora ou utiliza-se, sem autorização, de conhecimentos ou informações a que se refere o inciso anterior, obtidos por meios ilícitos ou a que teve acesso mediante fraude; ou...

Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

FCPA: “Ato das Práticas de Corrupção no Estrangeiro”

CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS

- ▶ Dispositivo legal introduzido na legislação norte-americana em 1977, contido no Código Norte-americano no *Title 15 (Commerce and Trade), Chapter 2B (Securities and Exchange)*.
- ▶ Finalidade: Coibir práticas de corrupção de agentes públicos de forma a preservar a integridade das relações comerciais internacionais.

Visão Geral e Antecedentes

Objetivo:

- Eliminar corrupção financeira e política em transações internacionais.
- Corrupção amplamente espalhada por todo o mundo.
- Corrupção financeira inclui “subornos”, “comissão/caixinha/pagamento de porcentagem” (“Kickback”), etc.
- Pagamento de valor para impropriamente influenciar o processo Decisório.
- Lavagem de dinheiro – esconder o “rastro documental” de pagamentos ilegais; Sonegação de tributos – incluída evasão de impostos alfandegários.

**Suborno Comercial X Suborno
Governamental.**

Suborno Comercial

- Pagamento de subornos ou “comissões” para empregados de uma empresa para obter contratos/negócios;
- Não regulado pelo FCPA, mas a maioria dos países possui leis que consideram ilegal o suborno comercial (pode ser uma infração criminal)
- Suborno Governamental (suborno de “autoridades”)
- Regulamentado pelo FCPA, OECD, etc.
- Além disso TODOS os países possuem leis que consideram crime o suborno de autoridades governamentais LOCAIS (as penalidades podem ser severas – pena de morte, prisão, etc.),,

As pessoas físicas que de qualquer forma participarem de qualquer ato de corrupção estão sujeitas, no Brasil, à pena de reclusão de 1 a 12 anos.

Atos Condenáveis

- Pagamentos em dinheiro ou qualquer outro objeto de valor (inclui oferecimentos ou promessas)
 - Para obtenção de negócio;
 - Para retenção de negócio;
 - Para assegurar vantagem injusta;
 - Para levar o agente público estrangeiro a fazer mau uso de suas atribuições.

Sanções

- Empresas: Multas até \$2,000,000;
- Gerentes, Diretores, Funcionários e Agentes da Empresa:
- Multas até US\$ 100,000 e/ou Prisão por até 5 anos;
- Ação Civil: “SEC Proceeding”: US\$ 10,000;
- Aplicação das penas locais independentemente de FCPA.

A Lei Sarbanes Oxley (sox)

- ✓ Pensando em acabar com as fraudes contábeis, a lei foi aprovada em 2002 com apoio total do Governo americano e investidores.
- ✓ A legislação é bastante abrangente e estabelece padrões mais rígidos para Companhias Públicas Americanas e companhias de capital aberto.
- ✓ A Sox foca principalmente a responsabilidade penal da diretoria.
- ✓ As regras são proposta pela SEC – *Securities and Exchange Commission* (instituição equivalente à Comissão de Valores Imobiliários) para implementar as novas regras e assim estar em consonância com a Lei.

Objetivo

- ✓ Criada para dar transparência e proteger os investidores, a lei reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa relativas à divulgação e emissão de relatórios financeiros.
- ✓ Sob o texto da Lei, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis. E isso não afeta apenas as empresas americanas ou as unidades dessas empresas em outros países.
- ✓ Todas as empresas que tem suas ações negociadas nos Estados Unidos também sofrem o reflexo das mudanças trazidas pela Lei.
- ✓ A Sarbannes-Oxley privilegia o controle interno e as formas mais adequadas de divulgação e emissão de relatórios financeiros, aumentando a transparência no mundo corporativo e contribuindo para o aumento da confiança nesse setor.

Padre Antonio Vieira: Endereçado ao Rei de Portugal, alertando sobre o BRASIL.

Classificação dos locupletadores:

- a) com unhas invisíveis
- b) com unhas toleradas
- c) com unhas vagarosas
- d) com unhas alugadas
- e) com unhas pacíficas
- f) com unhas amorosas

Verdades sobre Fraudes

KPMG:

50% dos fraudadores são gerentes ou supervisiona
49% pessoal de suporte.

O que faz a diferença no nível de corrupção de cada sociedade é a forma como suas Instituições vigiam e punem os responsáveis.

o diabo mora nos detalhes !

1.4 – Fraudes x Erros

Fraudes aplicam-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

Erros aplicam-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

1.8 - Como a fraude é descoberta:

Acidentalmente	35%
Auditoria Externa	32%
Auditoria	12%
Controles Internos	11%
Denúncias	10%

- Fonte: HSN Consult.



S.G. Oliveira

Evolução histórica

03/09/12

193193

Evolução Histórica da Conduta Fraudulenta

Segundo Leonardo Sandes, no sentido de coibir-se os conflitos societários, relata que está sustentada em 4 princípios fundamentais:

- Transparência;
- Integridade ou equidade;
- Prestação de contas;
- Respeito às leis.

A corrupção é a depravação progressiva dos costumes.

Corrupto:

“ Sujeito incapaz de impor princípios à si ,
considera seu modo de ser válido para
todos, ou para seu grupo”.

“A corrupção transforma-se em norma geral,
Quem não é corrupto passa a ser encarado
com desdém”

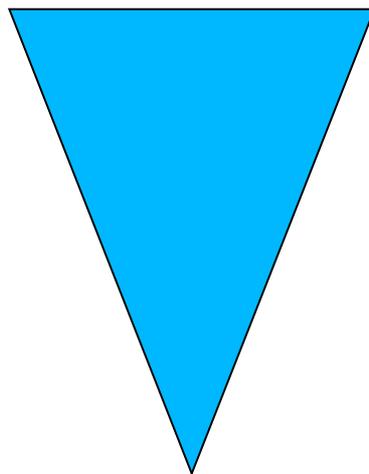
Lourenço Diaféria

A palavra corrupção
origina-se do latim
corruptione, do verbo
corrumpere.

“Todas as crises, que pelo Brasil passa, e que dia-a-dia sentimos crescer aceleradamente, a crise política, a crise econômica, a crise financeira, não vêm a ser mais do que sintomas, exteriorizações parciais, manifestações reveladoras de um estado mais profundo, uma suprema crise: a crise moral”.

Ruy Barbosa

A palavra *estelionato* vem do latim
stelionatus



FRAUDE

No Direito Romano, é que surgiu a figura do *stellionatus*, que vem de *stellio*, que significa o mesmo que “**camaleão**”, devido sua sutileza e variedade de cores, uma vez que os que cometem este crime empregam todos os meios para ocultarem suas fraudes.”

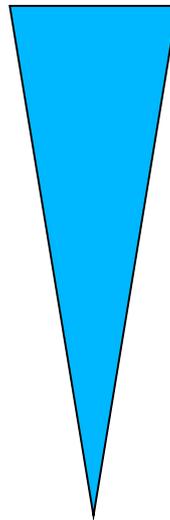
A lesão de interesses protegidos, quando motivada por uma ação ou omissão que envolve fraude, poderá gerar um dano. Esta palavra deriva do latim damnum e significa todo mal ou ofensa que tenha uma pessoa causado a outrem, da qual possa resultar uma deterioração ou destruição à coisa dele ou um prejuízo a seu patrimônio.

Para Guilherme de Souza Nucci, o crime é próprio, mas não é de mão-própria, o que significa admitir co-autoria e participação.

Portanto, é possível haver entre vários servidores públicos.

conlui

Pesquisa realizada pela ONG Transparência Internacional



Dos 100 países mais corruptos do mundo, o Brasil ocupa o 46º lugar.

PC desmantela quadrilha que desviou até R\$ 20 milhões dos cofres públicos. O mesmo grupo criminoso planejava fraudar licitações da Copa 2014 e da Olimpíada 2016.

Desde de 2008, o rombo nos cofres públicos do Rio de Janeiro chegou a R\$ 100 milhões

Um dos maiores esquemas de fraudes em licitações, no Maranhão, foi desmontado pela Polícia federal, depois de ter desviado milhões em mais de 10 anos. Dentre os fraudadores, havia, também, funcionários do Tribunal de Contas do Estado.

ninguém está fora do alcance do controle

Supostos indícios de irregularidades no processo licitatório na cidade de São José da Barra/MG:

- ❖ Processo licitatório não poderia ser na modalidade de Carta Convite;
- ❖ Não publicação do edital;
- ❖ Superfaturamento da obra;
- ❖ Ausência de memorial descritivo;
- ❖ Falta de assinatura do responsável técnico e data dos projetos da Carta Convite;
- ❖ Contratação desnecessária do projeto já existente;
- ❖ Duplicidade do pagamento para a montagem das máquinas e superfaturamento do preço dos serviços.
- ❖ dentre outros.

Operações Policiais na Repressão ao Crime Licitatório

1. Polícia Federal prende quadrilha suspeita de fraudar mais de R\$ 12 milhões em licitação e comandar cartelização no mercado.

Dentre os integrantes, havia 4 funcionários do TCU.

Eles recebiam propinas para alterar valores do contrato , com o fim de beneficiar os empresários.

Operações Policiais na Repressão ao Crime Licitatório

2. Na “Operação Guabiru”, a Polícia Federal prendeu 27 pessoas acusadas de formação de quadrilha, falsidade ideológica, lavagem de dinheiro e fraudes no processo de licitação de merenda escolar em alagoas. R\$ 2 milhões.

Operações Policiais na Repressão ao Crime Licitatório

3. Dos 60 municípios brasileiros que foram auditados pelo CGU em 2004, 7 são mineiras. Foram descobertas irregularidades como licitações forjadas, empresas fantasmas, notas fiscais falsas, etc.

Operações Policiais na Repressão ao Crime Licitatório

4. “Em operação Pororoca”, foi preso sócio-proprietário da empresa beneficiária de recursos desviados das licitações no Amapá. Os fraudadores, além de utilizar o SIAF, um sistema da União, violaram, também, o sistema de informação da Receita Federal.

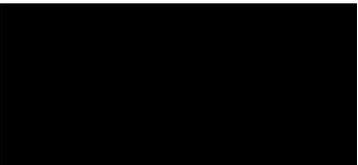
Inteligência Preventiva
a
Fraudes Corporativas



S.G. Oliveira

Perguntas
05/06/12
comuns

211211



Fraudes : citação comuns

- 90% dos entrevistados reconheceram que a fraude é um problema no ambiente corporativo no Brasil.
- 60% dos entrevistados acreditam que a fraude aumentará - Brasil.
- (68%) não obtiveram êxito na recuperação dos valores desviados.
- Quase 70% dos entrevistados sofreram fraude em sua organização nos últimos dois anos. Destes, 29% tiveram atos dolosos com a falsificação de cheques e documentos, enquanto 25% com roubos de ativos.
- Destas organizações, 77% tiveram prejuízos financeiros estimados inferiores a R\$ 1 milhão, ao passo que 5% delas tiveram prejuízos que excederam R\$ 10 milhões.

Citações comuns sobre fraudes

- Ausência de preparo para lidar com a fraude
- A insuficiência de controles internos foi a área crítica de preocupação para 64% dos entrevistados, como circunstância facilitadora de atos fraudulentos, apesar de serem justamente os controles internos (25%) que mais permitiram a descoberta da fraude.
- Foram denunciadas pelos próprios funcionários 24% das incidências de fraude, seguido pelo relato de terceiros (22%).
- Mais de 50% dos entrevistados afirmaram que a diretoria de suas organizações possui um bom conhecimento dos vários riscos de fraude que enfrenta, além de entender os riscos de fraudes aos quais a empresa está exposta ou enfrenta.
- Mais de 70% dos entrevistados acreditam que as empresas pagam propinas ou subornos facilitados para realizar negócios no Brasil.
- A grande maioria dos entrevistados, entretanto, não possui conhecimentos adequados sobre as leis anticorrupção.

Fraudes: Perguntas comuns

- 1. Prevenção a fraudes está ligada à informática, uso de informantes, contra-informações, governança corporativa ou a espionagem?
- **Resposta:** A prevenção a fraudes está relacionada com o estudo das causas do fenômeno da fraude nos processos da cia, considerando motivadores, ambiente e recursos envolvidos. Está em agir antes da ocorrência da fraude com o intuito de evitá-la e não somente investigá-la.
- 2. Qual o perfil do fraudador? Se encontra em que posição na hierarquia das empresas?
- **Resposta:** O problema não está num perfil de uma pessoa e sim no cenário que ela encontra nas empresas, o fraudador é alguém que adquire conhecimento técnico suficiente para entender como funciona um processo e que tem facilidades e possibilidades de modificação deste processo sem muito risco de ser pego ou punido.

Fraudes: Perguntas comuns

3. Quais as principais técnicas utilizadas pelo fraudador? Age sozinho? Utiliza mais de meios eletrônicos ou meios físicos?

Resposta: Dificilmente um fraudador age sozinho, precisa de alguém para complementar sua necessidade de informações ou realçar seu ego. A principal técnica utilizada pelo fraudador é a coleta e utilização de informações desprotegidas, tanto em meio eletrônico como físico.

4. Quais as técnicas mais usadas para identificar um potencial fraudador?

Resposta: Monitoração é sempre principal técnica de identificar um fraudador, se você sabe o que é normal, identifica facilmente o que não é.

Geralmente quanto mais regras e desvios um processo de negócio possui, mais propenso a fraudes ele estará.

Fraudes: Perguntas comuns

- 5. Quais as áreas das empresas são alvo das maiores fraudes nos últimos anos? Quais os principais tipos de fraudes?
- Resposta: As áreas de maior incidência de fraude dentro de uma empresa costuma ser Compras de bens e serviços, Vendas, Finanças, Contabilidade e Recursos Humanos. Os tipos de fraude mais comuns são de falsidade ideológica e de abuso de privilégios.
- 6. Sistemas de denuncia empresarial funcionam? Qual o percentual de denúncias que foram comprovadas?
- Resposta: Para a fraude interna estes sistemas costumam funcionar com grande efetividade, no entanto o percentual de denúncias falsas é elevado (entre 40 e 65%).

Fraudes: Perguntas comuns

- 7. É normal as empresas utilizarem sistemas de escuta à margem da lei ? Pode se acessar correio eletrônico da empresa sem conhecimento do usuário? E o correio pessoal?

Respostas: Forma perigosa e desaconselhada de atuar;

Investir em medidas preventivas e monitoração de comportamento é mais econômico e efetivo. E-mails da empresa com aviso constante aos colaboradores da não privacidade podem ser monitorados. **E-mail pessoal o nome já diz. É pessoal não deve ser usado para trabalho!**

- É possível gravar operações de compra/venda, desde que o profissional sob monitoramento tenha conhecimento.

Fraude motivada por DINHEIRO

- Os principais geradores :

- **Dívidas:**

Endividamento acima da capacidade financeira do individuo;

- **Insegurança:**

Grande expectativa ou incerteza sobre o futuro ou da continuidade da fonte de renda; Terceirização da área;

- **Ambição:** Aspirações maiores que a capacidade financeira.

- Mas, podem haver outros motivadores....

Fraude motivada por IDEOLOGIA

- Quando alguém acredita que o que está sendo feito deveria ser diferente, seguir um outro conceito ou ser mais justo.
- Os principais geradores :
- * Raiva – Sentimento de injustiça, discórdia ou vingança a maus tratos sofridos da empresa ou de alguém que nela trabalha;
- * Ressentimento – Sentimento de que não é reconhecido e de que o valor que gera para a empresa é maior que a remuneração que recebe ou que a posição que ocupa;
- * Crença – Quando acredita que a empresa de alguma forma deveria pactuar de suas crenças e conceitos religiosos, étnicos, sociais ou políticos.

CHINESES

- IRMÃOS: KWOK, THOMAS E RAYMOND
- PROPINA A FUNCIONÁRIO PÚBLICO
- DONOS DE HONG KONG
- 27 DO RANKING
- TODOS PRESOS



S. G. Oliveira

Por dentro das fraudes
Casos gerais

221221

Cobrança de propina por meio de ameaças de alteração de alíquotas de impostos

Alguns tributos são variáveis de acordo com o município, é o caso, por exemplo, do ISS. Portanto, na determinação de alíquotas, pode haver um **“jogo de interesses”** onde participam vereadores/prefeitos e empresários da região.

Mudança de gabarito/alteração do plano diretor

Municípios definem regras. Construtoras pressionam políticos para aumentar receitas, em troca de propina.

CPI

Ao invés de serem criadas em prol da população, algumas têm objetivos políticos e outras, propósito de denegrir a imagem de terceiros. Assim, as **CPI's** se transformam num meio de fragilizar o acusado e fazê-lo “contribuir” para o seu andamento.

Incompatibilidade patrimonial em função da renda declarada

A Receita Federal investiga contribuintes que não comprovam bem sua relação patrimônio/renda.

Nomeações Compradas

Apesar da maioria dos cargos públicos serem preenchidos por concurso público, há alguns que envolvem jogos de interesses políticos (compra de cargos).

Os cargos “de livre nomeação e exoneração” são, frequentemente, endereçados às pessoas “**de confiança**” dos agentes políticos via mecanismo de indicação e não processo seletivo.

frequentemente, endereçados às pessoas “**de confiança**” dos agentes políticos via mecanismo de indicação e não processo seletivo.

Pagamento de comissões e uso indevido da máquina administrativa

Agentes políticos “manobram” as verbas de forma que favoreçam seus aliados.

Desapropriação de Imóveis de Parentes e Amigos

É possível que haja um acordo entre os agentes políticos e seus amigos para que estes comprem terrenos em áreas que a prefeitura deseje desapropriar e pagar indenização que, nestes casos, é acima do valor de mercado.

COMPRAS DE ÁREAS QUE FUTURAMENTE
TERÃO CONTRIBUIÇÕES DE MALHORIAS

Promoção de festas para lavagem de dinheiro

Realização de eventos, como “shows”, são muito usados para despistar o desvio de verbas e o superfaturamento de serviços, visto que são únicos e não podem ser licitados.

Exoneração de servidores

Pretexto: Lei de Responsabilidade Fiscal

Alguns gestores municipais, se valem da premissa da LRF de que, se forem gastos mais de 60% da receita com pagamento de funcionários, pode-se aplicar cortes de pessoal. No entanto, não por acaso, estes cortes, geralmente, são de servidores que...

faziam oposição ao prefeito.

Emendas Parlamentares

Os agentes políticos possuem a prerrogativa de esticarem o orçamento e estabelecerem “parcerias” com construtoras, parlamentares e prefeitos.

Irregularidades nos gastos com propaganda institucional

Instrumento de autopromoção para agentes políticos que se aproveitam de obras, muitas vezes até inacabadas, para promoverem imagem sua e de seus governos.

Ações contra ente público

Um servidor/contratado pode questionar judicialmente caso tenha se sentido prejudicado pelo Estado. No entanto, neste processo, há casos em que os próprios representantes do Estado *fazem uma má defesa* para que a indenização seja repartida entre os “interessados”.

Por dentro das
Fraudes
(Licitações e
Contratos)

Serviços Técnicos Especializados

A inexigibilidade de licitação para estes serviços é proposta no intuito de elevar a qualidade da prestação. No entanto, este conceito se distorceu e a lei não define claramente quem são os profissionais mais qualificados para prestar o serviço.

Liberação de Recursos

Depois de uma licitação, os recursos devem ser liquidados em ordem cronológica. No entanto, alguns fornecedores “amigos” conseguem recebê-los rapidamente enquanto que outros demoram bastante tempo.

Pagamento sem Liquidação contábil

Há alguns casos em que o pagamento da nota de empenho é feito sem que a empresa tenha efetivamente cumprido sua obrigação de fornecimento de produto/serviço contratado. Isto ocorre quando a atestação é fria ou inexistente.

Dinheiro Sujo

Pagamentos feitos a empresas de fachada e imediatamente remetidos a terceiros.

O esquema torna o dinheiro sujo, sem declaração nem registro contábil.

Rodízio de empresas

As empresas fazem acordos para participação em licitações, combinam quem será o vencedor e “ajustam” valores que serão ofertados.

Irregularidades na Folha de Pagamento

Casos de servidores “fantasmas”, caracterizando desvio de recursos. Embora a administração pública adote sistemas informatizados, há casos em que existem alguns campos com inserção de dados manual, o que compromete a veracidade dos relatórios.

Multas aplicadas pelos Tribunais de Contas

Por conta do tráfico de influências, há casos de algumas multas aplicadas a infratores acabarem sendo cobradas num processo lento ou, muitas vezes, o pagamento nem acontece.

O CASO DOS DOSI RELATÓRIOS NA RREVISTA SEMANAL

Montagem de editais de licitação *(certames direcionados)*

A Administração pública não deve direcionar os editais de modo que haja preferências por determinado fornecedor. Entretanto, ocorrem casos em que os editais são montados para beneficiar uma empresa, excluindo as demais, e os licitantes fazem um acordo para que haja uma alternância de vencedores nas licitações.

Fracionamento de licitações e aditamentos irregulares

As modalidades de licitações são determinadas em função do objeto e do seu valor. A modalidade convite, por exemplo, tem um teto de gastos, não prevê ampla divulgação e o ordenador apenas convoca alguns interessados no certame. Nesta modalidade. O que ocorre é o “parcelamento” das compras e contratações para que esta modalidade seja sempre praticada.

“Presentinhos”

Extraoficialmente, os vencedores das licitações costumam agradar o responsável pelo setor de compras. A legislação, em alguns casos, estabelece o teto de R\$100 para presentes. Entende-se que o recebimento de qualquer vantagem é anti-ética.

Irregularidades na cobrança da dívida ativa

A dívida ativa, ao invés de ser cobrada com eficiência, é, em muitos casos, negociadas por advogados do Estado que contatam os devedores e acordam prazos e procedimentos que os favoreçam.

Sorteio para paga pagamento

Inconsistências na publicidade dos atos administrativos

A atitude de expor os atos da Administração Pública é, de certa forma, uma ferramenta que auxilia o processo de detecção de fraudes. No entanto, há situações em que as informações que deveriam ser divulgadas são distorcidas ou, simplesmente, não publicadas pelos gestores.

Fraudes na aplicação de recursos do Fundef

Os impostos arrecadados no Brasil permitem que sejam utilizados em qualquer objeto de gasto, portanto, a criação dos “fundos” é na intenção de vincular o uso da sua receita a determinado fim. No entanto, surgiu a DRU que facilita a desvinculação de parte de verbas de fundos e seu livre uso pelos gestores públicos.

Fraudes na execução orçamentária

Os escritórios de lobby lutam por inclusão de categorias de despesa na LOA, pois, uma vez aprovada, o Executivo pode destinar o volume de verbas que quiser para ela.

Nos casos da autorização acontecer nos últimos 4 meses do ano, poderá ser reaberto pelo saldo remanescente no exercício seguinte, por meio de novo decreto.

Cancelamento ilegal de empenhos usando a “regra de ouro” - LRF

Os gestores públicos devem, ao final de um mandato, deixar o dinheiro e a dívida a ser paga pelo próximo gestor. Porém, ocorre que, no último ano do mandato e sem dinheiro, o gestor começa a cancelar despesas liquidadas e “desaparecem” com os processos que tratam destas despesas.

Contratação de entidades sem fins lucrativos

A contratação destas organizações dispensa licitação desde que a pretensa contratada tenha inquestionável reputação ético-profissional. Isto gera uma contratação direta, sem concorrência e que, em alguns casos, favorece os “amigos” dos agentes da Administração Direta e facilita a lavagem de dinheiro.

Por dentro das *Fraudes* *(Tributárias)*

Fraudes no pagamento do imposto sobre transmissão de bens imóveis - ITBI

Este imposto incide sobre o valor venal do imóvel. O que ocorre, em alguns casos, é que comprador e vendedor acertam um valor abaixo do real valor da transação para constar na documentação e, conseqüentemente, incidir menos imposto.

Notas fiscais cauçadas

Quando faturam bens e serviços, é comum extrair documentos fiscais. Em caso de fraude, vendedor e comprador podem acertar um valor menos a ser registrado no documento ou, em outros casos, o fraudador o vendedor preenche a via do comprador com o valor correto mas, a via que será fiscalizada é preenchida com o valor menor.

Redução indevida de receita declarada com fins de sonegação do ICMS

Algumas empresas não declaram totalmente as suas entradas/ comparas sem nota, e, assim, geram uma redução a base de cálculo para incidência do ICMS.

Segregação de empresas para fins de adoção do lucro presumido

Com a finalidade de burlar a fiscalização, alguns empresários criam novas empresas para dividir o faturamento.

Notas fiscais “frias”

Alguns empresários, por considerarem a carga tributária do Brasil elevada, recorrem a meios ilícitos de comprovar despesas e, assim, pagar menos impostos. Também os desfalques o desvios de verbas são encobertos pelas notas frias.

Assinaturas de filiais fantasmas para recolhimento de ISS

Além de serem empresas que não existem legalmente ou de fato, ainda cometem a fraude de abrir filiais em municípios que tenham uma alíquota de ISS menor sem nem exercer atividades comerciais nestes locais e, assim, efetivam seu faturamento e auferem o benefício fiscal ilegalmente.

Mesmo que exerça atividade comercial . Está ilegal



S.G. Oliveira

Contratações de Bens e
Serviços

259259

Corruptíveis...na ordem

- Policiais
- Fiscais tributários
- Funcionários ligados a licenças
- Parlamentares
- Funcionários ligados a licitações
- Agentes alfandegários
- Fiscais técnicos
- Primeiro escalão do executivo
- Funcionários de bancos oficiais
- Juízes

FRAUDADORES

TERCEIROS

FUNCIONÁRIOS

DIRIGENTES

PODEM SER:

- NÃO ENCOBERTAS
- ENCOBERTAS

* TEMPORARIAMENTE

* PERMANENTEMENTE

05/06/12



FRAUDE ENCOBERTA TEMPORARIAMENTE

CLIENTES						CONTROLES
A	100					
B		100				A
C			100			B
D				100		C
E					100	D

BAIXA DO CLIENTE "A" COM O PAGTO DE "B"
E ASSIM SUCESSIVAMENTE

FRAUDE ENCOBERTA PERMANENTEMENTE

TERCEIRO		TOMADOR		
ESTOQUE			CONTABILIDADE E	
A- 400	(50)	50	350	
B- 410				410
C- 540	(40)	40	500	
D- 650				650
E- 730	(30)	30	700	

ACESSO AOS ATIVOS (BEM OU DIREITO)
E AOS REGISTROS CONTÁBEIS



FRAUDES

FACILITADORES

Intelectual
psicológico
financeiro

INSATISFAÇÃO

- . Pessoal
- . Profissional
- . Exploração
- . Felicidade

CONTROLES RUINS

TERCEIRIZAÇÃO

05/06/12
AUTOR JUSTIFICA

DESCASO

POUCO RECURSO FINANCEIRO

PERSONALIDADE

- . Alheio as regras
- . Cleptomaniaco
- . Escrúpulo
- . Hacker 264264



Intelectual
psicológico
financeiro

INGENUIDADE

COMPENSAÇÃO

FALÊNCIA

PADRÕES

ÉTICA

INSUCESSOS

FEUDOS

IGNORÂNCIA

OPORTUNIDADES

PADEDEIDAC

ADMISSÃO

FIANÇA

RODÍZIOS

LEGISLAÇÃO

TREINAMENTO

CRIPTOGRAFIA

SEGURO FIDELIDADE

ASSISTENTE SOCIAL

ÉTICA

- Códigos

PADRÕES

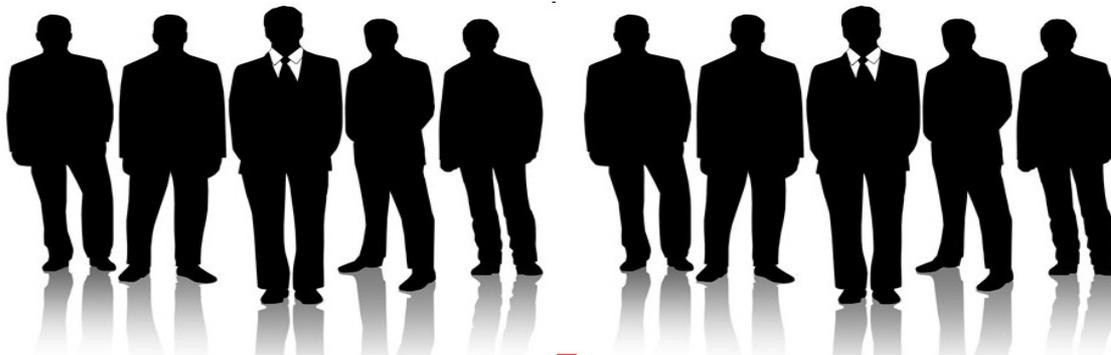
RENDAS x BENS

SENHAS

- Alterações - acessos
negados

CONTROLE INTERNO

INFORMAÇÕES
PUNIÇÕES



Fraudador perfil ?

Clique

- entre 36 e 45 anos ou entre 46 a 55 anos
- sexo masculino
- ocupa cargos de confiança (gerentes seniores e gerentes)
- possui, em média, 10 anos na casa.

- 74% dos casos de desvios
 - revelam a fragilidade dos mecanismos de prevenção e detecção e 96% das fraudes não são casos isolados;
- Corporações, muitas vezes, negligenciam sinais de alerta (*red flags*);
- Tendência é que os fraudadores não atuem individualmente e sim, formando quadrilhas

- **Dicas para prevenção:**
 - Examinar experiências anteriores para contratação;
 - Promover a rotatividade de funcionários em funções da empresa;
 - Canais de denúncias.



Depois do fato incorrido – fraude - é que são observados os sinais de alerta que existiam.....

- Recusa promoções
- Evita férias
- Evita fornecer informações de sua área
- Mantém corte de “favoritos”
- Aproximação com pessoas que não vão desafiá-lo
- Vícios e maus hábitos pessoais
- Estilo de vida superior à renda
- Preferência uns funcionários, em detrimento de outros, que mantém à distância, em função da sua conveniência
- Transaciona frequentemente com determinado representante do fornecedor
- Estressado, vive sob pressão e parece infeliz e desmotivado no trabalho
- Interesse extremo em trazer sua equipe oriunda de outros locais onde trabalhou



“Red Flags”



A corporação deve avaliar se o ambiente de trabalho favorece ou abre brechas para irregularidades.

Situações que podem acionar o alarme:

- **sigilo excessivo sobre uma função, suas operações e seus resultados financeiros**
- **algumas práticas dentro de uma função não parecem muito éticas, podendo mesmo ser consideradas ilegais**
- **há grande pressão sobre os funcionários para atender às altas expectativas dos analistas do negócio**
- **o aumento dos lucros não se reflete no fluxo de caixa gerentes seniores recebem grandes bônus ligados a metas**
- **a existência de vários acordos bancários pode indicar intenção de reduzir a transparência a respeito das finanças**
- **métodos de pagamento complexos ou incomuns e acordos com certos fornecedores ou clientes podem refletir intenção de ocultar a natureza da operação**
- **a operação remota não é efetivamente monitorada pela chefia**

Proteção do Patrimônio

- Segregação de funções;
- Autorização e aprovação;
- Definição de responsabilidades;
- Rodízio;
- Carta de fiança/Seguro fidelidade;
- Manutenção de contas de controle;
- Seguro;
- Garantias;
- Ética;

- Legislação;
- Normas;
- Inventários;
- Comissões;
- “ Help-desk ”;
- Gravador;
- Ombudsman;
- Revisão analítica;
- Auditoria;
- Circularização.

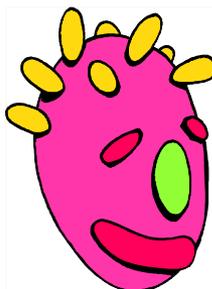
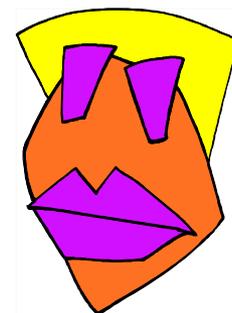
F
E
L
I
C
I
D
A
D
E
!

Segregação de funções



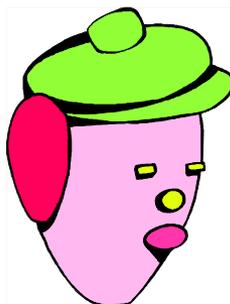
Entregar
Receber

Conferir

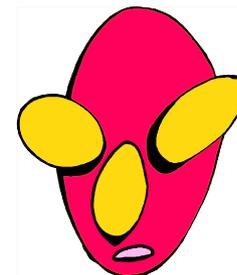


Autorizar

Custodiar



Contabilizar



PEDIR

COMPRAR

RECEBER

PAGAR

COMPRAS DE BENS



☒ **CADASTRO**

☒ **ORDENS COMPRA**

☒ **DATA BASE**

☒ **SEL. FORNECEDOR:**

rodízios

exclusividade

emergências

direcionamento

endereços

COMPRAS DE BENS

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

FRETE



EQUALIZAÇÃO

INCOTERMS

CONDIÇÕES PAGTO

“EX - TARIFÁRIOS”

ESPECIFICAÇÃO

COMPRAS DE BENS

FAX - Origem e datas

ORDEM DE COMPRAS

*INSTRUMENTOS PEQUENOS
· MARCAÇÃO VELADA*

SUBORNO

PROPOSTA VIOLADA

INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA



COMPRAS DE BENS



↪ LICITAÇÃO

- DESMEMBRAMENTO
- MODALIDADE
- 📁 ADITIVOS

↪ RESSUSCITAR SOLICITAÇÕES ANTIGAS

NOTAS FISCAIS

ADULTERAÇÃO

CONTA DIFERENTE

REAPRESENTAÇÃO

↪ RELEVAÇÃO MULTAS

↪ DESVIO NO TRAJETO

SEQUÊNCIA DO PROCESSO

LICITAÇÃO

1 

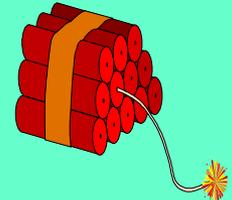
CONTRATO

2

INSTRUÇÃO

3

FISCALIZAÇÃO

4 

Contratos de Obras e Serviços



MINIMIZAÇÃO DE RISCOS

T
R
A
B
A
L
H
I
S
T
A

P
R
E
V
I
D
E
N
C
I
Á
R
I
O

T
R
I
B
U
T
Á
R
I
O

ACIDENTÁRIOS

C
I
V
I
L

P
E
N
A
L

C
O
M
E
R
C
I
A
L

186/187/92

7

COMPRAS DE SERVIÇOS

LICITAÇÃO - RISCOS FREQUENTES

- ✓ Emergências exageradas;
- ✓ Contratações de empresas polivalentes;
- ✓ Empresas sem empregados, Intermediando mão-de-obra na atividade-fim, objeto do contrato, ensejando subcontratação ilegalmente;



PREVENÇÃO

- ✓ Planejamento, previsão e controle dos parâmetros de resuprimento;
- ✓ Trabalhar com especialistas, desenvolver cadastro, avaliar desempenho das contratadas;
- ✓ Checar guias do FGTS, Folha, Registro de empregados, CTPS, exames admissionais.

LICITAÇÃO - RISCOS FREQUENTES (cont)

- ✓ Incapacitação para estimar preços;
- ✓ Preços inexeqüíveis;
- ✓ Fracionamento de compras;
- ✓ Especificação direcionada;
- ✓ Cartéis.



- ✓ Criar um Sistema de Orçamentação e Administração de Preços - SOAP;
- ✓ Normatizar, planejar e centralizar compras;
- ✓ Evitar especificações sem competitividade, permitindo pluralidade de proponentes;
- ✓ Desmembrar o objeto com empresas diferentes.



• **LEI No 8.429/92**

• **LEI DA IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA**

• **Define e classifica os atos de improbidade administrativa, bem como estabelece penas acessórias, independentemente das sanções penais, civis e administrativas, previstas na legislação específica.**

• **ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA**

- **Art. 9o** → **importam enriquecimento ilícito**
- **Art. 10** → **causam prejuízo ao erário**
- **Art. 11** → **atentam contra os princípios da administração pública**

PENAS ACESSÓRIAS

- **Enriquecimento ilícito (Art 9º):** perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multa civil de até três vezes o valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de dez anos;

Improbidade administrativa

➤ PENAS ACESSÓRIAS

- **Prejuízo ao erário (Art 10):** ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de cinco anos;

Improbidade administrativa

➤ PENAS ACESSÓRIAS

- **Atentam contra os princípios da administração pública (Art. 11): ressarcimento integral do dano, se houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de três anos.**

Prevenção

- *O que fazer para evitar problemas relativos à responsabilidade, nas diversas formas?*

•

***Seguir as leis , as
boas práticas
e as normas em
vigor!!!***

FRAUDES E PENAS EM LICITAÇÕES

- Impedir, obstar, suspender, alterar ou dificultar cadastro

- Tentar afastar licitante:

Ex.: violência, ameaça, oferta de vantagem

- Dispensar ou inexigir licitação

- Licitar ou contratar com inidôneo

- Conceder vantagem indevida:

inobservância do contrato;

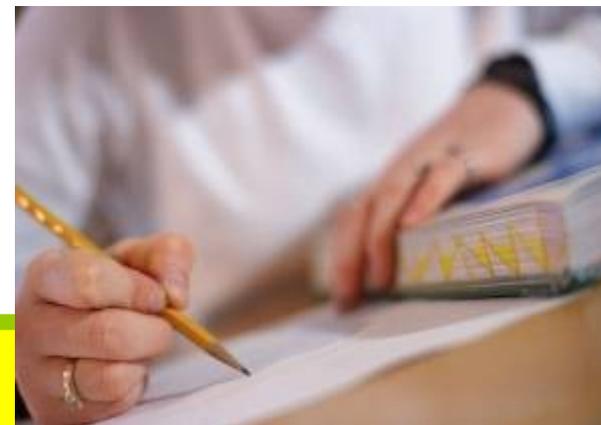
descumprir ordem cronológica de pagamento

informação privilegiada

6 meses a 6 anos

REDAÇÃO CONTRATUAL - OUTROS RISCOS IMPORTANTES

- ✓ Remuneração por homem hora;
- ✓ Desconhecimento da ferramenta SLA;
- ✓ Penalização excessiva em detrimento de cláusulas de garantia de adimplemento;



PREVENÇÃO

- ✓ Remunerar por resultado;
- ✓ Inserir cláusulas que garantam
- ✓ Cumprimento do objeto contratado.



REDAÇÃO CONTRATUAL - OUTROS RISCOS

(cont)

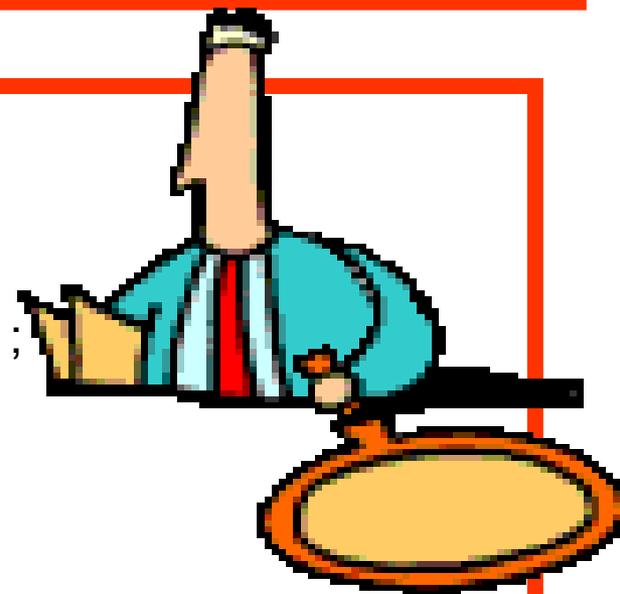
- ✓ Critério de medição definido posteriormente à redação do instrumento contratual;
 - ✓ Ausência de conhecimento das legislações pertinentes;
 - ✓ Alterações legais que afetam a terceirização.
- Clique para editar o estilo do subtítulo mestre

PREVENÇÃO

- ✓ Clarear a medição do serviço em contrato - SLA;
- ✓ Implantar “Guia de fiscalização”.
“Book de obrigações”: trabalhistas,
previdenciárias, acidentárias,
meio ambiente e tributária;
Clique para editar o estilo do subtítulo mestre
- ✓ Implantar um comitê de terceirização.

GERENCIAMENTO E FISCALIZAÇÃO - PREOCUPAÇÕES

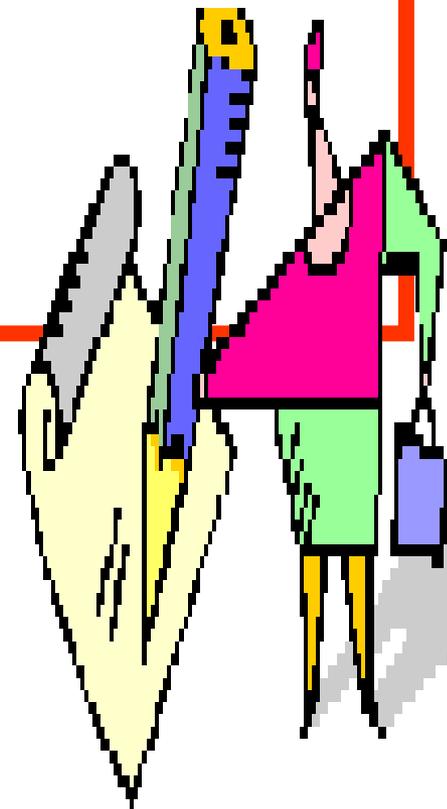
- ✓ Medição em item alheio à natureza;
- ✓ Fiscalização insuficiente;
- ✓ Ausência de memória e rastreabilidade das medições ;
- ✓ Relevação de multas;
- ✓ Pagamento integral de serviços incompletos;



PREVENÇÃO

- ✓ Evitar Medição de itens sem previsão contratual;
- ✓ Prover os recursos necessários à Fiscalização;
- ✓ Documentar de forma organizada as medições;
- ✓ Cumprir o contrato;

Clique para editar o estilo do subtítulo mestre



- ✓ Realização de serviços com técnica/padrão e material inadequado;
- ✓ Medições com distribuição disfarçada de lucro;
- ✓ Falsidade ideológica;
- ✓ Classificação e recolhimento indevido do imposto;
- ✓ Desconsiderações de “Fatos do Príncipe”.

- **Ação:** apropriar-se o funcionário público de dinheiro, valor ou qualquer outro bem móvel, público ou particular, de que tem a posse em razão do cargo, ou desviá-lo, em proveito próprio ou alheio.

- **§ 1º** - Aplica-se a mesma pena, se o funcionário público, embora não tendo a posse do dinheiro, valor ou bem, o subtrai, ou concorre para que seja subtraído, em proveito próprio ou alheio, valendo-se de facilidade que lhe proporciona a qualidade de funcionário.

- **Viola:** princípios da legalidade, da moralidade e da economicidade.

- **Na prática:**
 - medir serviços não executados ou não aceitos;
 - aceitar reivindicações não procedentes.
- ✕ **Pena:** reclusão, de dois a doze anos, e multa. (Art. 312 do Código Penal)

Fraudes mais comuns

- **Ação:** exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida. (Concussão)
- **Viola:** princípios da legalidade, da moralidade e da economicidade.
- **Na prática:** exigir vantagens indevidas, tais como ativos, passagens, brindes, etc., prevalecendo-se da função ou autoridade de fiscal, gestor ou comissão delegada.
- **Pena:** reclusão, de dois a oito anos, e multa. (Art. 316 do Código Penal)

Fraudes mais comuns

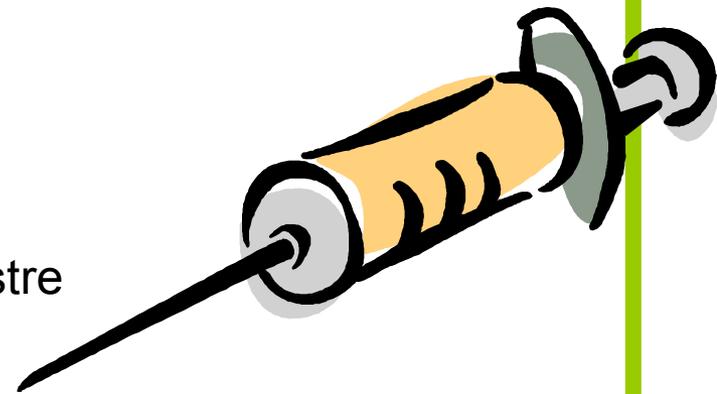
- **Ação:** solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. (Corrupção passiva)
- **Viola:** princípios da legalidade, da moralidade e da economicidade.
- **Na prática:** solicitar, aceitar ou receber quaisquer vantagens indevidas, tais como ativos, passagens, brindes, etc., em razão da função ou autoridade.
- **Pena:** reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. (Art. 317 do Código Penal)

- ✓ Checar documentação com órgãos expedidores;
 - ✓ Efetuar consistência das medições;
 - ✓ Acompanhar a legislação ;
 - ✓ Avaliar a razoabilidade das alíquotas e a
destinação do recolhimento
- Clique para editar o estilo do subtítulo mestre



OS MEIOS DE PREVENÇÃO - CONHECENDO AS BARREIRAS E OS FACILITADORES ÀS FRAUDES

- ✓ Auditoria contínua e Auto-auditoria : Técnicas para implantação;
- ✓ Controles internos imprescindíveis;
- ✓ Relatórios de consistência e exemplos para
Clique para editar o estilo do subtítulo mestre
diversas áreas terceirizadas;



- ✓ “Ombudsman” ;
- ✓ Código de ética;
- ✓ Código de conduta concorrencial;
- ✓ Comitê de diversidade;
- ✓ Pesquisa de ambiência;



Clique para editar o estilo do subtítulo mestre

- ✓ Febres corporativas;
- ✓ Plano de aferição e calibragem;
- ✓ Disque fraude ou “help-desk”;
- ✓ “ Ethical line ” ;
- ✓ Ouvidoria.

Proteção do Patrimônio

- Segregação de funções;
- Autorização e aprovação;
- Definição de responsabilidades;
- Rodízio;
- Carta de fiança/Seguro fidelidade;
- Manutenção de contas de controle;
- Seguro;
- Garantias;
- Ética;

- Legislação;
- Normas;
- Inventários;
- Comissões;
- “ Help-desk ”;
- Gravador;
- Ombudsman;
- Revisão analítica;
- Auditoria;
- Circularização.

F
E
L
I
C
I
D
A
D
E
!

“JOGO DE PLANILHA”

REGIME	A	B	C	USO
22/12	30	30	20	
22/18	45	40	30	
22/24	60	60	40	
30/12	45	40	80	70%
30/18	60	60	90	30%
30/24	90	80	40	

Detectando Fraudes - Financeiro

- a. Pagamentos antecipados;
- b. Notas fiscais inidôneas;
- c. Falta de retenções fiscais;
- d. Pagamento com CNPJ de filiais;
- e. Manipulações de rubricas;
- f. Análise do cumprimento dos cronogramas;
- g. Análises de efetivação de glosas de pagamento;
- h. Excesso de cheques nominais ao Órgão;
- i. Verificação dos pagamentos com listas assinadas;
- j. Inspeção de execução de serviços/obras;

REAJUSTES

- SISTEMAS

- CÁLCULOS

- REVISTAS ESPECIALIZADAS

- CONTRATO

- BDC

- DATA - BASE

05/06/12

- FÓRMULAS

- ÍNDICES

- COMPATIBILIDADE

- VARIAÇÃO CAMBIAL

- FGV

- ABDIB

- IBPM

- PROPOSTA VENCEDORA

EXPLORARAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA

- I. CONTRATAÇÃO DE FORNECEDORES DE MÃO-DE-OBRA, NÃO ESPECIALIZADA, ILEGAIS E DISPONIBILIZADOS AO TOMADOR.
- I. UTILIZAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO COMO BEM ENTENDER
- I. DETERMINAÇÃO DA FORMA DE EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

187

TEMPORÁRIOS

NECESSIDADE NJUSTIFICADA

- SAZONALIDADE
- ATIPICIDADES
- SUBSTITUIÇÕES

FÉRIAS / ADICIONAIS - SEQUESTRO

HORAS EXTRAS

- 50% (2 HORAS) NÃO PAGA

REMUNERAÇÃO

- ISONOMIA - NÃO OBEDECE

“PARTIME: EXPLORA A MÃO- DE- OBRA

- COBRANÇA DE TAXA AO OBREIRO ILEGALMENTE

- NÃO TEM CAPITAL SOCIAL:

500 VEZES SALÁRIO MÍNIMO

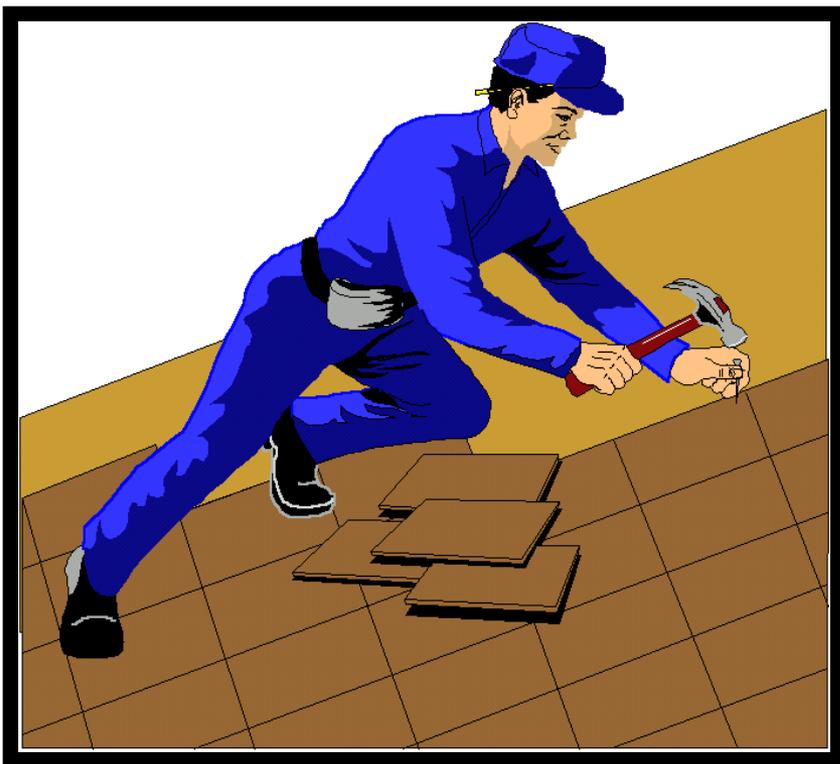
311311



**FRAUDE DOS
TRÊS MEIOS**

MÃO - DE - OBRA

PREVENÇÃO



NOTÓRIOS

S H O P

TELEFONISTA / MENSAGEIRO

GARÇON / RECEPCIONISTA

COPEIRO / ASCENSORISTA

RENOVAÇÃO PERMANENTE

DESVIO DE FUNÇÃO

NEPOTISMO 312312 CARGOS

O ENGENHEIRO !!!

Lei 6496/77

Resolução CONFEA 425/98

- OBRA / SERVIÇOS

⌘ Escrito ou verbal

⌘ Engenharia

⌘ Arquitetura

⌘ Agronomia

⌘ Aditivos

*** A R T**

- INÍCIO DOS SERVIÇOS

- Jamais sem A R T

- CUIDADOS:

*** Serviço inferior a 30 dias**

*** Emergência**

*** Elevadores**

*** Visitação**

Execução da obra

*** Acervo técnico:**

Lei 5.194/66 - Multa

313313

OBRAS

MEDIÇÕES:

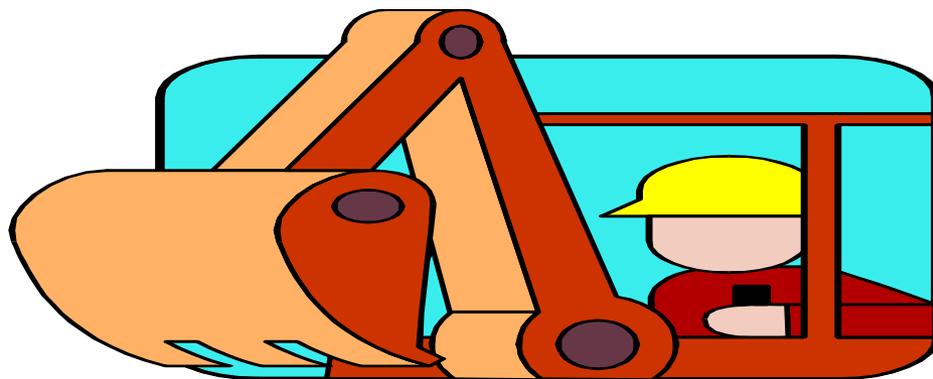
CRITÉRIO / PRECISÃO

- DESACORDO / SUPERESTIMADO
- ANTECIPAÇÃO EVENTOS
- SEM AMARRAÇÃO C/ MEMÓRIA
- PAGAMENTO SEM RASTREABILIDADE
- ACIMA CAPAC. EQUIPE DISPONÍVEL
- MEDIÇÃO FUNDAMENTADA EM
- DOCUMENTO SEM EXECUÇÃO FÍSICA



CONTRATAÇÃO

- FALTA DE MATERIAL
- INIDONEIDADE ECONÔMICA
- FILÉ X OSSO³¹⁴
- SEGURO / FALSIDADE



CONSISTÊNCIAS x CONTRATOS OBRAS

**DIVERGÊNCIA:
PREÇO UNITÁRIO - BM
X
CADASTRO**

**DESEMBOLSO
X
FÍSICO**

**PROPORCIONALIDADE:
AVANÇO DE PRAZO
X
DESEMBOLSO**

05/06/12

**EQUIPAMENTOS
X
OBRIGAÇÃO CONTRATUAL**

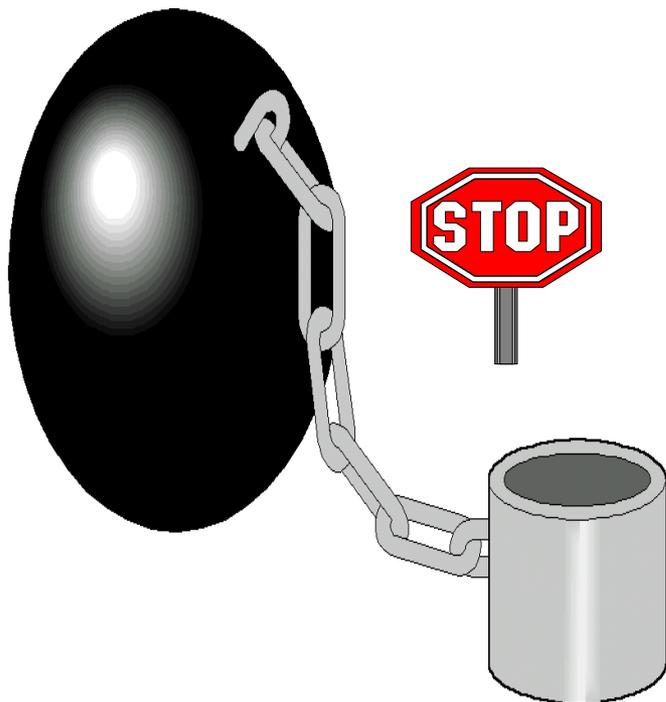
**CONTRATOS, MAIS DESEMBOLSO;
POR CENTRO DE CUSTO;
X
ORÇAMENTO**

**SOMATÓRIO DAS QUANTIDADES
PREVISTAS, MULTIPLICADAS PELOS
PREÇOS UNITÁRIOS
X
VALOR CONTRATO, MAIS ADITIVO**

DIVERSOS

Energia Garantida

Tempo Determinado > NECESSIDADE



INDISPONIBILIDADE EXAGERO :

**GUINDASTE E
EMPILHADEIRAS :**

- Regimes de utilização
- 6, 12 OU 24 HS
- Vazão / maré
- dança equipamentos

ANDAIME:

- LINEAR
- DESENHO
- FRANQUIA

ALIMENTAÇÃO

FLUTUANTES:

FORA

FÉRIAS, TREINAMENTO, FALTA, LICENÇA,
SERVIÇO EXTERNO

DENTRO

CONTRATADOS, VISITAS, EVENTOS,
FUNCIONÁRIOS FILIAIS, HORA, EXTRA,
TURNO, CONVÊNIOS, DOAÇÕES,
ESTAGIÁRIOS.



FRAUDES:

GÊNEROS / GRAMATURA
QUANTITATIVOS / INVENTÁRIOS
IMPOSTOS / CARDÁPIO

TRANSPORTE

ÔNIBUS

- TRAJETO: ATUAL / ANTERIOR
- REAVALIAÇÃO ROTEIRO
- ESPECIFICAÇÃO
- SEGURO
- CLÁUSULA RETIFICADORA
- LICENCIAMENTO

CARROS LEVES

- FRANQUIA: ATUAL / ANTERIOR
- COMBUSTÍVEL / ODÔMETRO
- SUPERAV. : VEÍCULOS / KM
- FROTA: MANUTENÇÃO
- DIREÇÃO DEFENSIVA
- ADICIONAIS - MOTORISTAS

05/06/12





TRANSPORTES



**DISFARÇAR TRANSPORTE
COM LOCAÇÃO**



OTIMIZAÇÃO DA FROTA



LINHA TRONCO



“OVER-BOOK”



ROTEIRO - REAVALIAÇÃO



MANUTENÇÃO



HORAS EXTRAS E DIÁRIAS



Detectando Fraudes - Transportes

- a) Implantação de Sistema de gestão de frota
- b) Avaliação indicadores de desempenho
- c) Controle de entrada e saídas de veículos
- d) Inspeções físicas periódicas dos veículos
- e) Verificação do controle de multas
- f) Adesivação instrutiva dos veículos
- g) Controle de troca de peças
- h) Avaliação da idade dos veículos
- i) Comparação do contrato de manutenção

Continuação

- a) Pagamentos antecipados
- b) Notas fiscais inidôneas
- c) Falta de retenções fiscais
- d) Pagamento com CNPJ de filiais
- e) Manipulações de rubricas
- f) Análise do cumprimento dos cronogramas
- g) Análises de efetivação de glosas de pagamento
- h) Excesso de cheques nominais ao Órgão
- i) Verificação dos pagamentos com listas assinadas
- j) Inspeção de execução de serviços/obras

LIMPEZA

- ☁ **SUPERFICIALIDADE**
- ☁ **SUPERESTIMATIVA HORAS**
- ☁ **ÁREA**
- ☁ **FALTA MATERIAL**
- ☁ **SEQÜESTRO:**

- SALÁRIO / ENCARGO / ADICIONAL

- CONVÊNIA / TOMADORA

- INSPEÇÕES SURPRESA

- CONSCIENTIZAÇÃO

- AVENTUREIROS INIDÔNEOS

GRAMADOS

·AUDITÓRIOS

USUÁRIOS



VIGILÂNCIA



PONTO A SER VIGIADO

CONLUIO

MUNIÇÃO

DESPREPARO

ARMAS

**TREINAMENTO
IRREGULAR**

- Origem das armas
- Certificados frios
- Munição vencida
- Especificação colete
- Legislação
- Blindagem carro forte
- Banco



05/06/12

CARTEIRA DO VIGILANTE

PASSAGENS AÉREAS

✈ **LICITAÇÃO**

✈ **NÃO UTILIZADAS**

✈ **BÔNUS PELO VOLUME**

✈ **DESCONTOS**

✈ **DESDOBRAMENTOS**



Detectando Fraudes no Setor de Diárias/ Passagens

- a) Comparações de passagens com sites
- b) Análise do volume de passagens de última hora
- c) Checagem dos tiquetes de embarques
- d) Análise dos relatórios de viagens
- e) Estudo da logística das viagens
- f) Avião x Viatura
- g) Verificação do desconto vale refeição
- h) Pagamentos de diárias por outros Órgãos

ASSISTÊNCIA MÉDICA

CRENCIAMENTO:

- MÉDICOS / CLÍNICAS

CADASTRAMENTO:

CONSULTAS:

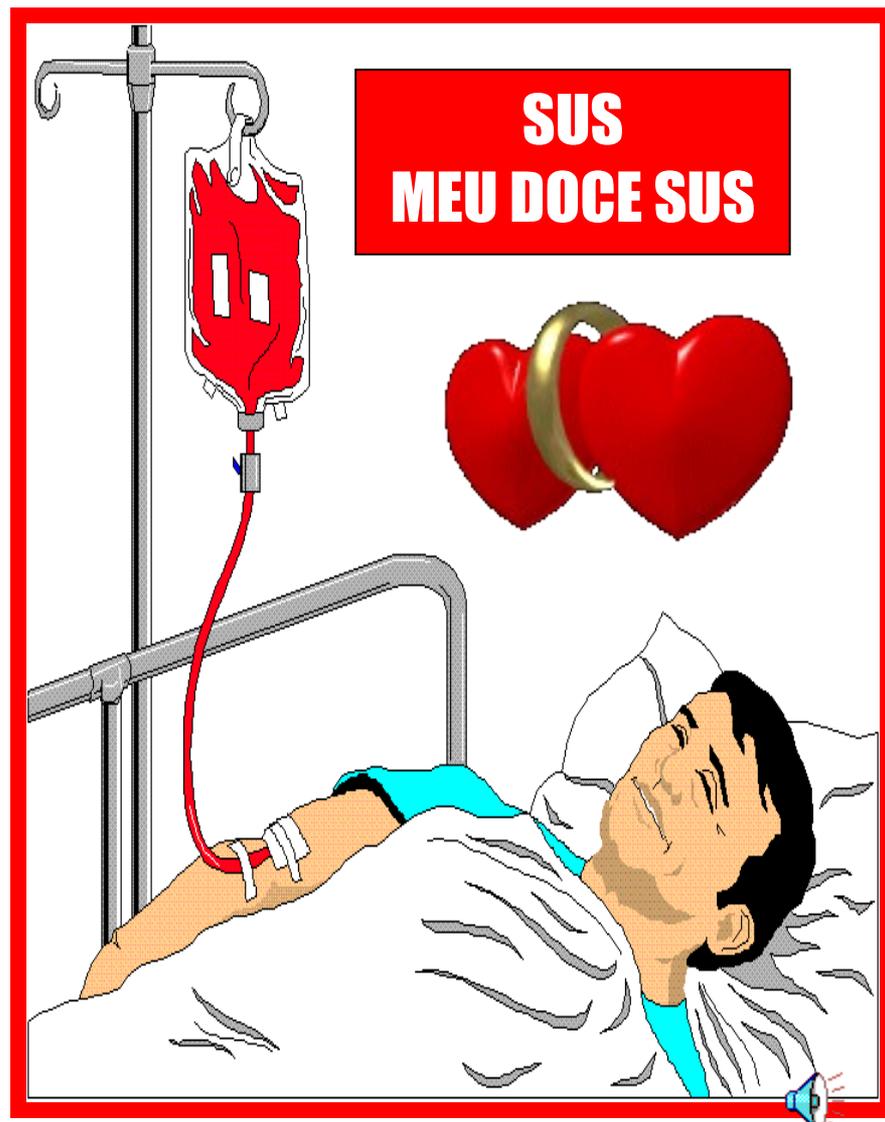
ASSINATURA
BENEFÍCIO

INTERNAÇÃO:

- SUPERESTIMATIVA:

- * EQUIPAMENTOS / REMÉDIOS
- * EXAMES / TEMPO / VALOR

05/06/12



ASSISTÊNCIA MÉDICA



DESVIOS:

- EQUIPAMENTOS
- MATERIAIS
- UTENSÍLIOS

INDÍCIOS

- EXCESSO DE GLOSAS
- AUSÊNCIA DE AUDITORIAS
- CONSCIENTIZAÇÃO PESSOAS
- INFORMAÇÕES DOS GASTOS



T I



- COMPONENTES / EQUIPT.
- MANUT. DESNECESSÁRIA
- CANIBALIZAÇÃO
- GUARDA -CHUVA / EXCLUSIVO
- ESPIONAGEM / LARANJAS



- OBS. INDÍCIOS FRAUDES
- AUTO - AUDITORIA
- ORIENT. USO MICRO
- CLÁUSULAS SEGURANÇA
- VIGILÂNCIA PERMANENTE
- SENHAS / RODÍZIOS FISCAIS

328328



QUADROS ESQUEMÁTICOS DE PERCENTUAIS



PINTURA INDUSTRIAL

JATEAMENTO SECO C/ AREIA

X

JATEAMENTO ÚMIDO C/ AREIA

“PRIMER” SECO

X

“PRIMER” ÚMIDO

DEMÃOS NÃO APLICADAS
DILUIÇÃO EXCESSIVA / TINTAS
BAIXA ESPESSURA PELÍCULA
PREPARO INADEQUADO SUPERFÍCIE
DESCONTINUIDADE / CRATERAS
ESCORRIMENTO
TINTAS NÃO PREVISTAS
BICO DO “ PICA-PAU”
PERCENTUAL DE RETOQUES



UMA GRANDE
QUESTÃO:
ÉTICA E
CONDUTA

Código
S

- SE DIFUNDE DE CIMA PARA BAIXO
- LEIS E REGULAMENTOS
- PRESENTES E ENTRETENIMENTO
- INFORMAÇÕES CONFIDENCIAIS
- CONTRATAÇÕES DE TERCEIROS
- NEPOTISMO
- REEMBOLSO DE DESPESAS
- CARTÕES EMPRESARIAIS
- DISCIPLINA
- SONEGAÇÃO
- BID

PROGRAMA DE COMBATE À FRAUDE

COMUNICAR QUE A REDUÇÃO DAS
FRAUDES INCREMENTA A LUCRATIVIDADE

DETERMINAR PRIORIDADES DO
PROGRAMA

CONSCIENTIZAR

INVESTIGAÇÕES: CUIDADOS ESPECIAIS

PLANO DE AFERIÇÃO E CALIBRAGEM

ENCERRAR COM UM FÓRUM DE
DISCUSSÃO

05/06/12

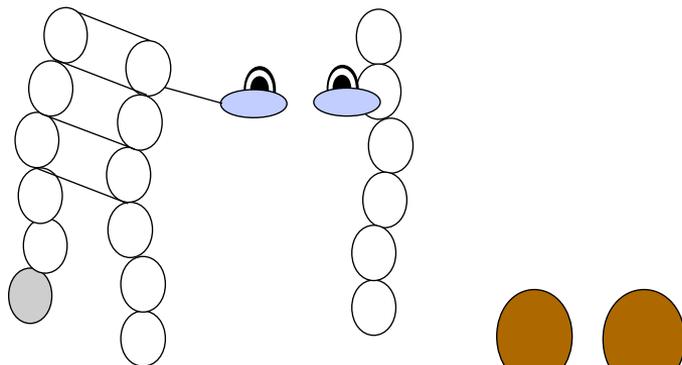




Procedimentos:
Comissão de Sindicância

LEGISLAÇÕES

LEI 8.112/90



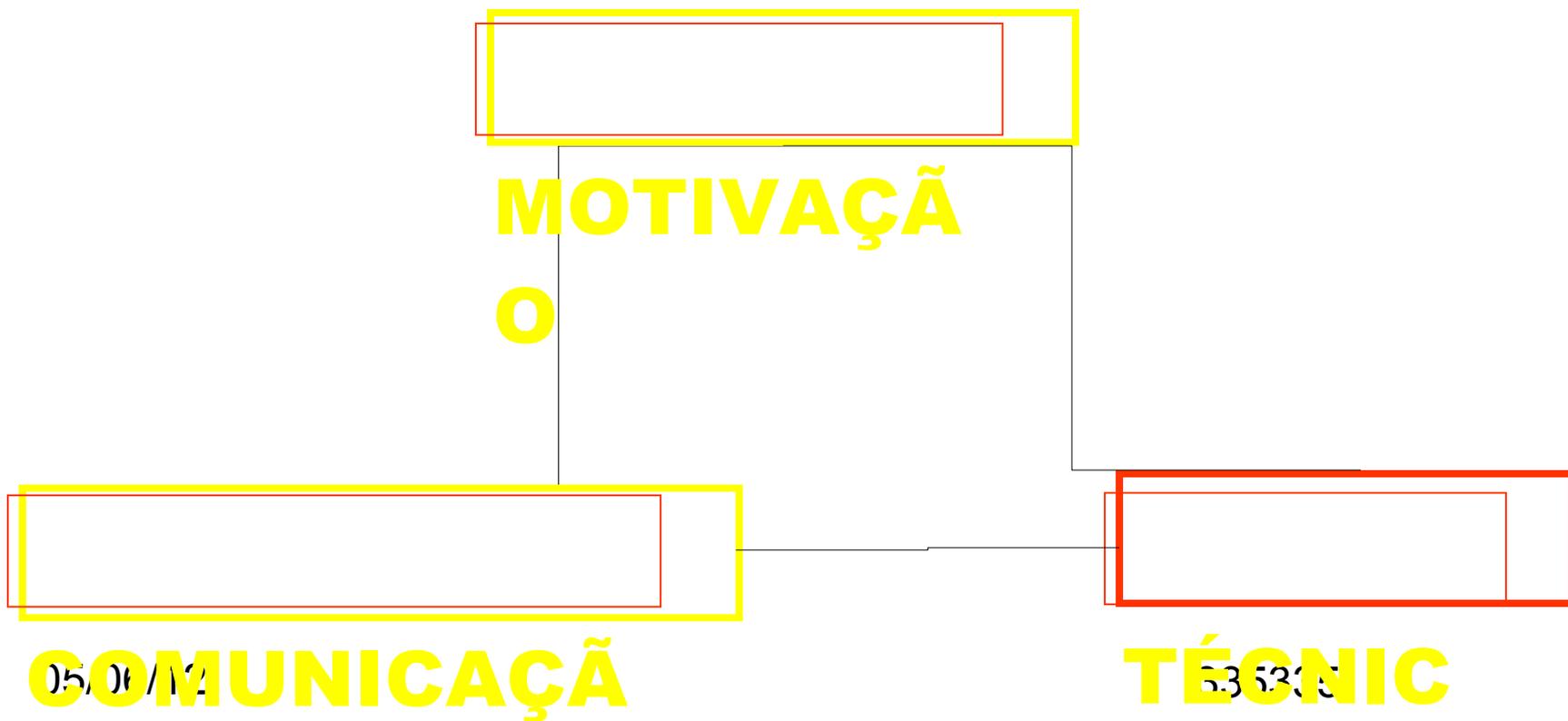
DEC. 59.310/66

CÓDIGO PENAL

ACAREAÇÕES

*CRIME DO COLARINHO
BRANCO*

TRIPÉ DA ENTREVISTA



TÉCNICA

A DINÂMICA DA ENTREVISTA



PERGUNTA CERTA DE
MODO CERTO

NÃO DIRIGIDAS

DIRIGIDAS

DIRETAS

OUVIR POSITIVAMENTE

C/ OUVIDOS / MENTE /
CORPO

ENTREVISTA

PERFIL:

ENTREVISTADOR

RESPONDENTES

SINDICATO

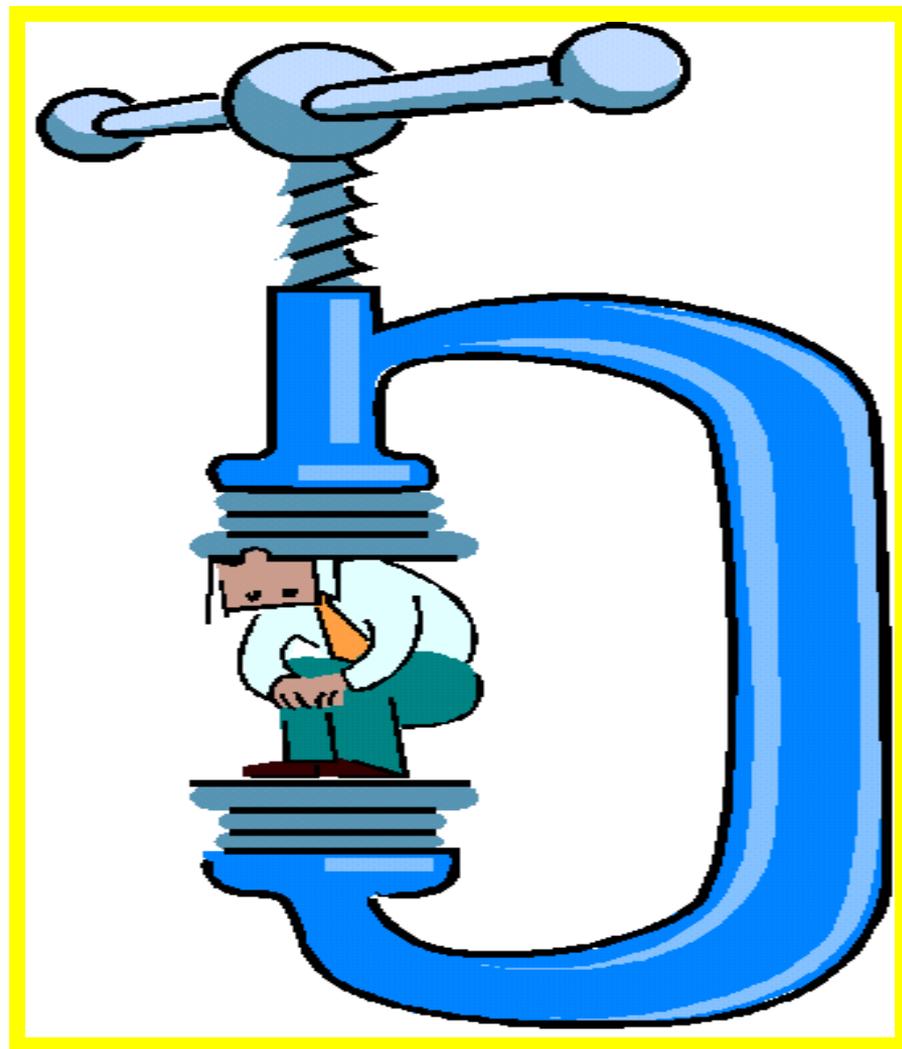
FATORES:

POLÍTICO

ESTATÍSTICO

PSICOLÓGICO

05/06/12



ENTREVISTA

LIDAR **C**/ DESCONHECIDO

LOCAL / PRAZOS

ÁREA - CONHECIMENTO

DEMISSÃO

ACAREAÇÕES

COMISSÃO - MEMBROS:

➤ CREDIBILIDADE

➤ CONFLITOS

05/06/12

LEGISLAÇÃO



PRECONCEITOS

SIMPÁTICO

RELIGIOSO

PREGUIÇOSO

BOA PINTA

TRABALHADOR



“171”

ATEU

RICO

FEIO

DECANO

MENTIROSO

CAPACIDADE DE PERGUNTAR

É PROGRESSIVAS

É COM ROTEIRO

É DUPLO-CONTEÚDO - NÃO

É NUNCA SEM PROPÓSITO

É FORA DO MOMENTO - NÃO

“NÃO CAMINHE EM CÍRCULOS

RESPOSTA:

PARCIAL

INSIGNIFICANTE

FUGA DO ÂMBITO DA
PERGUNTA

DESTAQUE DE ASPECTOS
IRRELEVANTES

SORRISO, SILÊNCIO

MONOSSÍLABOS

EXCLAMAÇÃO AMBÍGUA



NÃO PERCEPÇÃO DA FINALIDADE DA PERGUNTA OU DA RESPOSTA VISADA

LINGUAGEM ALÉM DA
COMPREENSÃO

RESPONDENTE NÃO
LEMBRA

INCAPACIDADE DO
RESPONDENTE DE
VERBALIZAR SENTIMENTOS

A PERGUNTA NÃO CABE



TESTEMUNHAS

↻ DEMANDA CONTRA TERCEIROS

↻ APURAR MÉTODO **DE FRAUDE**

↻ ESTABELECEM RESPONSABILIDADES



↻ PENALIZAR

↻ TRIBUNAIS

↻ SEGUROS

LEGAL

✘ PERMITE QUE SE SAIBA O QUE IRÁ DIZER E QUE PROVAS APRESENTARÁ

✘ SE O DEPOIMENTO NÃO FOR CONTESTADO PELA OPOSIÇÃO, A DECLARAÇÃO PODE SER LIDA SEM A NECESSIDADE DE CHAMAR A TESTEMUNHA

✘ SE A TESTEMUNHA NÃO PUDER COMPROVAR, JUIZ PODERÁ CONSIDERAR-LA HOSTIL

TESTEMUNHAS

PROBLEMAS BÁSICOS

MESMO HONESTOS X NÃO FIDEDIGNOS

**NÃO QUEREM SE ENVOLVER EM ASSUNTOS
PROBLEMÁTICOS**

TESTEMUNHOS CONFLITANTES

MÁ MEMÓRIA X DESCULPA

PREVENÇÃO CONTRA SUSPEITO: - PREJUDICA

SIMPATIZA: - PROTEGE

“ MESMO ASSIM O TESTEMUNHO É ESSENCIAL ”

REUNINDO INFORMANTES

- RANCOR / RECOMPENSA
- DESGOSTO / INDIGNAÇÃO
- JULGA SUSPEITO CULPADO
- DESVIAR A ATENÇÃO

SELEÇÃO INFORMANTES

- EMPREG. - EX - PARCEIROS
- FRACASSADOS / REJEITADOS
- DESPEDIDOS / IGNORADOS



TESTEMUNHAS

OBSTRUTIVAS / AÇÃO:

**ROMPER
LIGAÇÃO /
SUSPEITO**

**DECLARAÇÕES
ESCRITAS**

**DETECTAR
INVERDADES**

PERJÚRIOS



NÃO ASSINANDO

**EXIGIR:
DECLARAÇÃO**

**OPÕE
COLABORAÇÃO**

TRIBUNAL



CAUTELAS

- CUIDADO COM A “BOCA”
- DENUNCIÇÃO CALUNIOSA

05/06/12

ENTREVISTAS BASE LEGAL

CONDIÇÕES:

- INDEPENDÊNCIA
- DIREITOS / DISCRIMINAÇÃO

INVESTIGAÇÕES:

- JUSTAS / HONESTAS
- EVITAR ACUSAÇÕES PÚBLICAS
- SIGILO / REGISTRAR TUDO
- PROPORÇÃO: “BOCA / OUVIDO ”
- EVITAR COAÇÕES

348348

PROVA NATUREZA

FÍSICA

- ITEM TANGÍVEL

DE PERÍCIA

ESPECIALISTA /
QUALIFICADO

POR ESCRITO

- DECLARAÇÕES

ORAL

- DECLARAÇÃO SOB
JURAMENTO



PADRÕES DE PROVA

EMPREGADOR

- ARDIL / ERRO / VANTAGEM / PREJUÍZO
- PROVA - CERTEZA - NÃO DÚVIDA
- CONFISSÃO VOLUNTÁRIA
- EXAURIR PROC. ANTES DE DEMITIR
- DEMISSÃO IMEDIATA AOS FATOS
- LEGALIDADE NA DEMISSÃO

EMPREGADO:

- TEM DIREITO DE SER OUVIDO

RISCO:

- DENÚNCIAÇÃO CALUNIOSA ART. 339 CÓDIGO PENAL 350350



OBJETIVOS / AÇÕES

ENTREVISTADOR

DESCOBRIR SOBRE O
SUSPEITO
EVIDENCIAR O QUE O SUSPEITO MAIS
TEME
COMO MEDIR AS
PERGUNTAS
QUAIS EXPLICAÇÕES PODEM SER DADAS
ANTECIPAR-SE À MENTE DO
SUSPEITO
DAR CHANCE DE SE
RENDER
COMPARTILHAMENTO DE VALORES
ENFATIZAR BENEFÍCIOS DA CONFISSÃO
MOSTRAR
COMPREENSÃO
IDENTIFICAR PONTOS QUE PODEM
EXPLICAR A DESONESTIDADE

POR QUE CONFESSAM

? CAPAZES DE JUSTIFICAR

? CONVENCIDOS DA INEVITÁVEL DESCOBERTA

? CÚMPLICES JÁ CONFESSARAM

? INTERESSE PESSOAL

? COMPENSAÇÃO

? REMORSO

**A OBTENÇÃO DE CONFISSÃO NEM SEMPRE É
O MAIS IMPORTANTE**

A MENTE DO FRAUDADOR

OBJETIVOS

DESCOBRIR O QUE SE SABE SOBRE ELE

CONVENCER (FALSAMENTE) A SUA INOCÊNCIA

RETARDAR A DESCOBERTA

DIMINUIR O

IMPACTO

ANTECIPAR-SE ÀS PERGUNTAS

ADULAÇÃO E BOM HUMOR / NÃO ABORRECER

DAR RESPOSTAS SEM CONTRADIÇÕES

A MENTE DO FRAUDADOR OBJETIVOS

MEDO DA DESCOBERTA / PUNIÇÃO / VIDA SEM MANCHA

MEDO DO PARCEIRO TÊ-LO “ENTREGUE”

DE ALGUÉM TER CEDIDO

*QUANTO MAIOR O CONLUIO
MAIOR O MEDO DA DESCOBERTA*

*SUCESSOS ANTERIORES SÃO
ESTIMULANTES*



PRESSÕES PROMESSAS



**CONFISSÕES
VOLUNTÁRIAS**

**DURAS, MEDO, AMEAÇA, PROMESSA,
RECOMPENSA**

**ENFATIZAR CONSEQUÊNCIAS PARA
A FAMÍLIA SE A INVESTIGAÇÃO
CONTINUAR**

**DIZER AO SUSPEITO QUE ELE NÃO
SERÁ PROCESSADO CASO CONFESSE,**

DIZER QUE COLABORANDO

**SERÁ AJUDADO, VOCÊ FALARÁ
POR ELE NO TRIBUNAL**

A FAMÍLIA NÃO SERÁ ENVOLVIDA

**USANDO ESTES OU OUTROS
ARRANJOS O ENTREVISTADOR DEVE
SER MUITO CAUTELOSO**

**SÓ PROMETER O QUE PUDER
CUMPRIR**



A ENTREVISTA BEM SUCEDIDA

CONHECER A LEGISLAÇÃO

CONHECER O ASSUNTO EM QUESTÃO PROFUNDAMENTE

ANTECIPAR-SE A MENTE DO SUSPEITO, SUAS PROVÁVEIS
EXPLICAÇÕES E REAÇÕES

OUVIR CUIDADOSAMENTE

ENFATIZAR QUE A VERDADE SERÁ DESCOBERTA

CRIAR CONDIÇÕES PARA QUE O SUSPEITO FALE A VERDADE

S.G. Oliveira

(71)

3345 - 2535 / 9172-0959 / 3348 3746

E-mail:

ATAC.OLIVEIRA@UOL.COM.BR

SGOLIVEIRA@PETROBRAS.COM.BR

