



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MATHEUS FELIPE DIAS CARDOSO**

**FRAUDE OCUPACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA  
DOS GESTORES FAMILIARES.**

**JOÃO PESSOA  
2024**

**MATHEUS FELIPE DIAS CARDOSO**

**FRAUDE OCUPACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA  
DOS GESTORES FAMILIARES.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Prof.(a) Dr.(a). Rossana Guerra de Sousa

**JOÃO PESSOA  
2024**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C268f Cardoso, Matheus Felipe Dias.

Fraude ocupacional em empresas familiares sob a perspectiva dos gestores familiares. / Matheus Felipe Dias Cardoso. - João Pessoa, 2024.

72 f. : il.

Orientação: Rossana Guerra de Sousa.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Empresas Familiares. 2. Controle interno. 3. Fraude Ocupacional. 4. Paraíba. I. Sousa, Rossana Guerra de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

**MATHEUS FELIPE DIAS CARDOSO**

**FRAUDE OCUPACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA  
DOS GESTORES FAMILIARES.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **ROSSANA GUERRA DE SOUSA**  
Data: 08/05/2024 17:59:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente(a): Prof.(a) Dr.(a). Rossana Guerra de Sousa  
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente  
 **LUDINAURA REGINA SOUZA DOS SANTOS**  
Data: 08/05/2024 18:04:39-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Me. Ludinaura Regina Souza dos Santos  
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente  
 **ADRIANA FERNANDES DE VASCONCELOS**  
Data: 08/05/2024 19:08:46-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro: Prof.(a) Dr.(a). Adriana Fernandes de Vasconcelos  
Instituição: UFPB

João Pessoa, 05 de maio de 2024

## DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Matheus Felipe Dias Cardoso, matrícula n.º 20190067974, autor(a) do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Fraude Ocupacional em Empresas Familiares Sob Perspectiva Dos Gestores Familiares, orientado(a) pelo(a) professor(a) Rossana Guerra de Sousa, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2023.1 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 22 de abril de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 MATHEUS FELIPE DIAS CARDOSO  
Data: 22/04/2024 13:17:27 -0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Assinatura do(a) discente

Dedico este trabalho à minha amada mãe.  
Sua inspiração incansável e seu amor é o  
alicerce deste trabalho. Agradeço por sua  
força e sabedoria constantes.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho. Primeiramente, um agradecimento especial à minha mãe, cujo amor, apoio e incentivo foram fundamentais em cada passo dessa jornada. Sua força e dedicação são as bases que me sustentaram nos momentos mais desafiadores.

Aos meus amigos de curso, que estiveram comigo desde o início da universidade, meu sincero obrigado. Vocês não apenas compartilharam conhecimentos, mas também momentos de descontração que aliviaram as pressões do dia a dia. Sua amizade e companheirismo foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Além disso, um agradecimento especial a Denilson Souza, que foi uma presença constante desde o início do curso. Sua inteligência e bom humor foram fundamentais para transformar os desafios da universidade em oportunidades de crescimento.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Rossana, pela paciência e orientação. Seus conhecimentos e experiência foram guias luminosos em meu desenvolvimento acadêmico. Agradeço por sua disponibilidade e pelo rigor crítico que tanto enriqueceram este trabalho.

Por fim, sou grato aos meus colegas de trabalho pelo apoio e compreensão nas horas necessárias. O equilíbrio entre a vida profissional e as demandas da universidade foi um desafio, e seu suporte foi indispensável para que eu pudesse conciliar essas responsabilidades com sucesso.

A todos vocês, meu sincero agradecimento por tornarem possível esta conquista.

“Se você não gosta do seu destino, não aceite. Em vez disso, tenha a coragem de mudá-lo do jeito que você quer que seja.”

Naruto Uzumaki

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar o nível de conhecimento sobre fraude ocupacional, seus riscos e controle interno entre gestores de empresas familiares, segmento que representa cerca de 90% das empresas brasileiras, segundo o IBGE. As empresas familiares, embora relevantes, ainda carecem de estudos que esclareçam seu modelo de gestão, especialmente no que tange às fraudes e aos mecanismos de prevenção, dado seu enfoque em confiança e familiaridade. Para contextualizar, a pesquisa adotou como referencial teórico diversas abordagens, entre elas o Modelo dos Três Círculos, o Triângulo da Fraude e o framework COSO, a fim de compreender a dinâmica das empresas familiares, os riscos, a fraude ocupacional e os controles internos. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, realizando um estudo de caso múltiplo, e selecionou empresas com características de empresa familiar na Paraíba. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado nas dimensões do estudo. Os resultados revelaram uma disparidade nas respostas, tanto entre os gestores quanto entre os setores analisados. Apenas 38% das respostas dos gestores se alinharam às expectativas iniciais, indicando uma lacuna significativa na compreensão e implementação de práticas eficazes de prevenção de fraudes. Observou-se que o desempenho foi melhor no setor de serviços, embora ainda aquém do esperado. Assim, conclui-se com esta pesquisa que há uma necessidade de educação corporativa para gestores familiares, visando aprimorar o conhecimento sobre fraudes, riscos e controles internos, e, assim, fortalecer a integridade operacional e a sustentabilidade das organizações.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Gestores. Fraude Ocupacional

## **ABSTRACT**

This research aimed to identify the level of knowledge about occupational fraud, its risks, and internal control among managers of family businesses, a segment that accounts for about 90% of Brazilian companies, according to IBGE. Although family businesses are relevant, they still lack studies that clarify their management model, especially regarding fraud and preventive mechanisms, given their focus on trust and familiarity. To contextualize, the research adopted several theoretical frameworks, including the Three-Circle Model, the Fraud Triangle, and the COSO framework, to understand the dynamics of family businesses, risks, occupational fraud, and internal controls. The study employed a quantitative approach, conducting a multiple case study, and selected companies with family business characteristics in Paraíba. For this purpose, a structured questionnaire was applied in the dimensions of the study. The results revealed a disparity in responses, both among managers and across the analyzed sectors. Only 38% of the managers responses aligned with the initial expectations, indicating a significant gap in understanding and implementing effective fraud prevention practices. It was observed that performance was better in the services sector, although still below expectations. Thus, this research concludes that there is a need for corporate education for family business managers, aiming to improve knowledge about fraud, risks, and internal controls, thereby strengthening operational integrity and organizational sustainability.

**Keywords:** Family Business. Managers. Occupational Fraud

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Modelo de três círculos.....	18
Figura 2 – Triângulo da Fraude.....	25
Figura 3 – Árvore da Fraude.....	27
Gráfico 1 – Identificação dos respondentes.....	39
Gráfico 2 – Cargo dos Respondentes.....	40
Gráfico 3 – Atividade Principal das Empresas.....	40
Gráfico 4 – Respostas da Assertiva 1 referentes a Fraude Ocupacional.....	42
Gráfico 5 – Respostas da Assertiva 2 referentes a Fraude Ocupacional.....	44
Gráfico 6 – Respostas da Assertiva 3 referentes a Fraude Ocupacional.....	45
Gráfico 7 – Respostas da Assertiva 4 referentes a Fraude Ocupacional.....	46
Gráfico 8 – Respostas da Assertiva 5 referentes a Riscos.....	48
Gráfico 9 – Respostas da Assertiva 6 referentes a Riscos.....	49
Gráfico 10 – Respostas da Assertiva 7 referentes a Riscos.....	50
Gráfico 11 – Respostas da Assertiva 8 referentes a Riscos.....	52
Gráfico 12 – Respostas da Assertiva 9 referentes a Controle Interno.....	53
Gráfico 13 – Respostas da Assertiva 10 referentes a Controle Interno.....	55
Gráfico 14 – Respostas da Assertiva 11 referentes a Controle Interno.....	56
Gráfico 15 – Respostas da Assertiva 12 referentes a Controle Interno.....	57

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Principais atributos da empresa familiar.....	22
Quadro 2 – Classificações da Fraude Segundo Autores.....	24
Quadro 3 – Formulação das assertivas do questionário de pesquisa.....	33
Tabela 1 – Comparativo Fraude Ocupacional.....	58
Tabela 2 – Comparativo Riscos.....	60
Tabela 3 – Comparativo Controle Interno.....	61
Tabela 4 – Comparativo por Setores.....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PwC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
ACFE	<i>Association of Certified Fraud Examiners</i>
NBC	Normas Brasileira de Contabilidade
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 EMPRESAS FAMILIARES .....	18
2.2 FRAUDE OCUPACIONAL .....	23
2.3 CONTROLE INTERNO .....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	31
3.2 SELEÇÃO DE CASOS .....	32
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	32
<b>3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	32
3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 PERFIL DOS CASOS SELECIONADOS .....	38
4.2 CONHECIMENTO SOBRE O TEMA .....	41
<b>4.2.1 Conhecimento Sobre Fraude Ocupacional</b> .....	41
<b>4.2.2 Conhecimento Sobre Riscos</b> .....	47
<b>4.2.3 Conhecimento Sobre Controle Interno</b> .....	52
4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ESPERADAS E EFETIVAS .....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário</b> .....	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as empresas familiares são responsáveis por 65% do PIB nacional e empregam cerca de 75% da força de trabalho, de acordo com um estudo realizado pelo IBGE e SEBRAE em 2021. Esse arranjo organizacional é relevante tanto sob os aspectos econômicos quanto sociais, apresentando um modelo de gestão peculiar.

Segundo Bottino-Antonaccio (2007), o tema de empresas familiares evoca diversos mitos, como o que modelo de gestão familiar seria uma forma de “cabide de emprego” ou “modelo de negócio antiquado”. Esses mitos acabam menosprezando as empresas familiares por considerar que existe uma concentração de nepotismo e uma incapacidade de crescimento dentro da empresa caso não seja um membro familiar.

Vinhal (2020) relata que as empresas familiares são comumente relacionadas a empresas de pequeno porte ou a um modelo com o propósito de sobrevivência familiar, porém as empresas familiares ocupam cada vez mais espaço de destaque no mercado por estarem associadas à mudança e inovação.

As empresas familiares sempre tiveram um papel importante na economia global e nacional. Silva *et al.* (2019) destacam historicamente que as empresas familiares brasileiras surgiram principalmente a partir das capitâneas hereditárias, ou seja, as empresas familiares têm cerca de 400 anos de história na economia brasileira.

No final da década de 1980, a cada dez empresas brasileiras, nove eram familiares, conforme destacado por Bernhoeft (1989). Tal comportamento majoritário se mantém nas décadas seguintes, como pode ser visto pelo estudo do IBGE e SEBRAE (2021), onde a pesquisa identificou que 90% das empresas brasileiras seguem o modelo familiar, demonstrando a persistência do modelo organizacional no cenário local, mesmo após 30 anos do estudo de Bernhoeft.

Apesar de sua significância na economia, persiste o mito de cabide de empregos nas empresas familiares, principalmente quando são observados os estudos sobre a composição de colaboradores nos cargos hierárquicos de alto nível.

Conforme o estudo da PwC (2019), em 82,1% dos casos estudados o Diretor-Presidente das empresas familiares são um membro da família. Trentin (2010) relata que grande parte das empresas familiares possuem uma estrutura minimalista e que ocorre a centralização de poder e atividades na mão do administrador-proprietário.

Vinhal (2020) cita que um dos maiores desafios das empresas familiares é o

nepotismo, pois a preferência de contratação ou promoção frequentemente recai sobre membros familiares, fato esse que pode causar enfraquecimento da organização, pois pode levar ao favorecimento de laços, algumas vezes à custa de competência profissional, diminuindo assim a profissionalização da empresa. Por outro lado, laços de parentesco reforçam a confiança e permitem maior descentralização das atividades operacionais da organização.

Outra questão relacionada a seu modelo de gestão é apontada por Gonçalves (2000), que cita a prevalência de uma tendência patrimonialista. O autor aponta que por terem herdado valores de uma estrutura patriarcal, decorre o estabelecimento de criar uma cultura paternalista na empresa, reduzindo ou eliminando a existência de relação profissional e jurídica entre a organização e o colaborador, sendo fortalecido um relacionamento mais pessoal baseada em confiança mútua e fidelidade entre patrão e empregado.

É plausível deduzir que, no modelo de gestão de empresas familiares, onde predominam as relações paternalistas, com o estreitamento da relação profissional em troca de confiança, ocorre um aumento dos níveis de riscos operacionais neste tipo de organização.

Um dos fatores de riscos operacionais destacados nesta tipologia organizacional é destacado por Vinhal (2020), e trata-se do risco de pessoal. Em seu estudo, a autora relata que o risco de pessoal acontece quando a parte administrativa se torna inefetiva, que acaba incorrendo em desmotivação, falha humana e fraudes.

Vinhal (2020), também aponta que uma das tipificações do risco operacional seria a fraude interna, que ocorre devido a atuações de defraudadores que possuem objetivos de obtenção indevida de bens ou ativos para benefício próprio.

Fraude ocupacional é definida pela *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE, 2024) como o uso de um cargo ou posição dentro de uma organização como meio para que o indivíduo use indevidamente ou desvie recursos desta organização em benefício próprio e em detrimento da organização

Pode-se correlacionar devido às suas características que o risco operacional de fraude interna apontada por Vinhal e a fraude ocupacional definida pela ACFE possuem as mesmas características e pode-se, de certo modo, considerar a mesma atividade ilícita.

Segundo a ACFE (2024), em seu relatório bianual denominado “*Report to the Nations*”, em que são elencados dados estatísticos referente à fraude ocupacional nas

empresas ao redor do mundo, descreve-se que a fraude ocupacional é um dos crimes financeiros mais comuns e mais custosos às empresas. Nesse relatório, a ACFE afirma que um dos fatores para que a fraude ocupacional aconteça seria a necessidade das empresas confiarem um certo controle de seus bens e delegar autoridade para as pessoas que nela trabalham, e seria essa confiança que acabaria criando fragilidade na empresa, pois as fraudes se iniciam exatamente através da quebra de confiança.

No relatório de 2024 de *Report to the Nations (ACFE,2024)*, os dados estatísticos indicam que as empresas perdem em média 5% do seu faturamento anual com fraudes ocupacionais, que 15% das fraudes ocorreram na parte operacional da empresa, cerca de 86% dos casos envolviam subtração de ativos, por volta de 76% dos fraudadores são empregados ou gerentes, e 29% das fraudes ocorrem por falha de controle interno.

Neste cenário de amplas possibilidades de cometimento do ato fraudulento, o controle interno é de extrema importância para uma empresa. Gil, Arima e Nakamura (2013) explicam que o controle interno busca a conformidade dos processos predefinidos com o objetivo de assegurar a adequação das operações empresariais.

Yoshida e Reis (2005) afirmam que as fraudes, erros e omissões são mais fáceis de detectar ao se ter um bom controle interno, e por consequência as empresas têm custos menores relacionados a esses problemas.

Correlacionando a questão da possibilidade aumentada de ocorrência de fraude ocupacional por lacunas ou ineficiências dos controles internos, que importa na necessidade intrínseca de profissionalização da gestão interna, quer com membros familiares ou externos, e que tais ações podem ser menos efetivas em empresas de gestão familiar, por suas características próprias de protecionismo interno e baixa profissionalização da gestão, de forma geral, se justifica o estudo dessa conjugação de fatores de fraude ocupacional em empresas familiares.

Devido a uma conjugação de características, a empresa familiar pode se apresentar potencialmente mais vulnerável à riscos de fraude ocupacional e, simultaneamente, pode apresentar características de controle interno mais frágeis.

O endereçamento do problema da fraude ocupacional em empresas familiares, por sua representatividade e relevância econômica e social é relevante e os fatores inicialmente identificados na modulação do risco de pessoal – baixa profissionalização e controles internos frágeis – podem ser contornados com o

adequado conhecimento e conscientização da gestão familiar sobre tais fatores de risco, que podem gerar planos de mitigação adequada desses riscos.

Portanto, este estudo visa investigar aspectos correlacionados a estas circunstâncias, especialmente o nível de conhecimento, pela gestão das empresas familiares, sobre o tema fraude ocupacional e seus fatores de risco e prevenção.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em linha com a argumentação anterior, esta pesquisa buscou investigar a seguinte questão central: **Qual o nível de conhecimento sobre fraude ocupacional, seus riscos e práticas de prevenção, sob a perspectiva dos gestores destas organizações?**

### 1.2 OBJETIVOS

Esta seção abordará o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos.

#### 1.2.1 Objetivo geral

Conhecer o nível de conhecimento dos gestores de empresa familiares quanto ao tema da fraude ocupacional, seus riscos e práticas de prevenção (controle interno).

#### 1.2.2 Objetivos específicos

Com intuito de obter os resultados necessários para a resposta do objetivo geral, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o conhecimento sobre fraude ocupacional dos gestores de empresas familiares.
- b) Identificar os principais riscos reconhecidos pelos gestores de empresas familiares relacionados a fraude ocupacional.
- c) Explicitar sob a perspectiva dos gestores de empresas familiares, quais as ações de prevenção de fraude adotadas ou a adotar na organização (controles internos).

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares desempenham um papel significativo na economia brasileira, contribuindo substancialmente para a geração de empregos e o crescimento econômico. No entanto, essas organizações também enfrentam desafios, assim como as empresas não familiares. A fraude ocupacional seria um desses desafios, que surge como uma ameaça relevante que pode comprometer a sustentabilidade e continuidade destas empresas.

Devido a preconceitos e estigmas ao seu formato empresarial, as empresas familiares acabam não sendo um tópico amplamente explorado e, pelo fato da fraude ser um tópico sensível, principalmente em âmbito familiar, o acesso a dados internos referentes a fraude se torna um elemento complicado a se obter, dificultando uma abordagem quantitativa.

A relevância do referido tema se deve a busca de uma abordagem na tentativa de suprimir a lacuna existente na compreensão do nível de conhecimento dos gestores de empresas familiares sobre fraudes ocupacionais.

A pesquisa pode contribuir para investigações futuras e contribuir para o desenvolvimento de abordagens personalizadas de prevenção através de sua literatura. Isso não apenas fortalece as capacidades de resposta a ameaças, mas também estabelece um ambiente empresarial mais seguro e resiliente, além de contribuir para a literatura acadêmica de um assunto pouco explorado.

Esse caráter inexplorado deve-se principalmente à dificuldade de encontrar estudos que combinem simultaneamente os temas de empresas familiares, fraude ocupacional, riscos operacionais e controle interno. A literatura existente geralmente foca em combinações mais limitadas desses temas, ressaltando a singularidade e o valor potencial deste estudo.

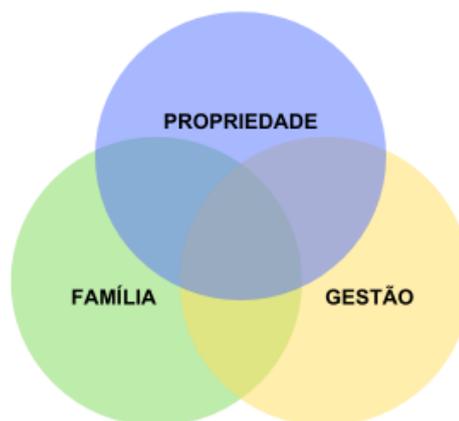
## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção aborda tópicos relevantes para o entendimento deste trabalho e trata sobre a natureza das empresas familiares, fraude ocupacional e controles internos.

### 2.1 EMPRESAS FAMILIARES

Autores como Gersick et al., 1997; Werner, 2004; Bottino-Antonaccio, 2007; Nóbrega, 2012, possuem abordagens similares sobre a caracterização de uma empresa familiar, no entanto uma das abordagens clássicas no estudo de empresas familiares é o modelo de três círculos desenvolvido pelos autores Gersick *et al.* (1997). Este modelo detalha as características mais comuns encontradas nesse contexto empresarial. (Figura 1).

**Figura 1** - Modelo de Três Círculos



**Fonte:** Gersick *et al.* (1997)

O modelo de três círculos desenvolve a ideia de que as empresas familiares possuem três subsistemas que se sobrepõem.

Tal modelo pressupõe que as empresas familiares são um sistema formado

por Família, Propriedade e Gestão. Nele, os participantes de tal sistema podem estar presentes em um, dois ou três subsistemas ao mesmo tempo, ou seja, pode existir casos em que o fundador faz parte do círculo familiar e possui propriedade sobre a empresa, porém não participa ativamente de sua gestão, ou um familiar pode participar ativamente de sua gestão como um funcionário ou administrador, mas não tem propriedade sobre a empresa. Esses são exemplos de como pode funcionar a sobreposição apresentada no modelo de Gersick *et al.* (1997).

Segundo Prado (2023), empresas não familiares têm a característica inicial de ser formada por duas ou mais pessoas que não possuem nenhum vínculo de parentesco, que compartilham a gestão e controle, não importando o porte empresarial ou escala nacional e internacional.

Em contrapartida às características iniciais de uma empresa societária não familiar, os fatores primários do que constitui uma empresa familiar apresentada por Prado (2023) são que empresas familiares têm por hábito, em sua constituição, uma pessoa fundadora ou casal fundador, que durante sua continuidade possuem seus descendentes como gestores das empresas.

Tal comportamento é ratificado por Silva *et al.* (2019), que apresentam as empresas familiares como uma sociedade criada por uma pessoa que no decorrer de suas atividades inseriu membros familiares em sua gestão com o propósito de sucessão.

Através dos pontos abordados por Gersick *et al.* (1997), Prado (2023) e Silva *et al.* (2019), compreende-se que as empresas familiares possuem características específicas que as distinguem das empresas não familiares a partir de sua constituição.

Apesar da sucessão ser uma característica recorrente nas empresas familiares, Santos (2007) apresenta um contraponto, afirmando que a sucessão não é um critério para definir se uma empresa se encaixa como familiar ou não, pois o processo sucessório é situacional, e não obrigatório, assim não existindo a possibilidade de afirmação que uma empresa não é familiar por não ter ocorrido algum processo sucessório.

Devido à necessidade da presença da família na fundação e no processo sucessório, ocorrendo-o ou não, para que uma empresa seja considerada familiar, é caracterizado a necessidade do controle, ou seja, a propriedade tem que ser familiar, de forma total ou majoritariamente, assim como é lembrado por Gonçalves (2000). Tal

característica recorre a ideia inicial de Gersick *et al.* (1997) de propriedade no modelo de três círculos.

Devido a esses padrões iniciais, observa-se uma leve divergência de objetivos focais das empresas, principalmente ao observar a relação intrínseca da continuidade de uma empresa e os lucros.

A continuidade da empresa é um fator crucial, afinal, como é lembrando por Hendriksen e Breda (2018), o postulado contábil da continuidade pressupõe que a entidade continuará suas atividades por tempo indeterminado, podendo assim entender que as empresas ao serem constituídas não possuem prazo fixado para sua duração. Entretanto, o lucro é um componente que merece sua devida atenção devido a sua importância e, na visão de Fuji (2004), o lucro é o meio motivacional para a continuação e fundamentação de uma empresa na sociedade. Em conclusão, a continuidade da empresa é dependente de sua lucratividade.

Nas empresas não familiares, o foco principal seria a busca de maximizar os lucros e prover satisfação aos seus acionistas, tendo uma visão maior sobre o retorno à curto prazo. Já a empresa familiar busca a continuidade em primeiro lugar, pois o seu valor provém do rendimento familiar, possuindo assim uma visão mais a longo prazo ao buscar a sucessão familiar, isto é, tendem a preferir a sustentabilidade e continuidade no lugar de maximização de lucros (SILVA *et al.*, 2019),

Em razão dessa diferença de perspectiva de objetivo focal, as empresas familiares possuem uma abordagem de modelo de gestão diferenciada, assim Bottino-Antonaccio (2007) afirma os envolvidos na gestão e propriedade da empresa, sejam eles fundadores, donos ou herdeiros, possuem a tendência a sacrificar seus lucros em prol da continuidade e objetivos da empresa.

Tal realidade é proveniente da dificuldade de separação entre o ambiente familiar e a empresa. Bottino-Antonaccio (2007) salienta que existe a necessidade de comprometimento tanto da família quanto dos funcionários com a visão de longo prazo, sendo o comprometimento principal da família, pois o que pode ser afetado é o patrimônio e o futuro da família como um todo.

Estol e Ferreira (2006) apresentam a ideia de que a empresa familiar surge na ideia de uma jovem família que busca tornar-se independente, tendo como consequência a entrada de novas gerações na empresa e criando a necessidade do trabalho em conjunto entre as gerações

Devido a essa relação simbiótica da família e empresa, é possível observar

suas vantagens e desvantagens em comparação às empresas não familiares.

A liderança na organização das empresas familiares seria um dos pontos em que é possível observar essa balança em ação. Silva *et al.* (2019) apontam que tais empresas possuem facilidade para tomar decisões ágeis devido à proximidade da empresa com os gestores que possuem poder, em conjunto dos objetivos claros e uma cultura familiar que une todos que participam da organização, criando uma lealdade que possibilita essa visão a longo prazo. Dessa forma, é possível entender que o objetivo claro, a capacidade de adaptação rápida e o comprometimento de seus colaboradores são pontos positivos.

Porém a simbiose da vida familiar com a empresa, junto de uma possível centralização de poder de seus fundadores ou até mesmo uma disputa nos processos sucessórios, podem acrescentar uma série de problemas, como falta de investimentos, estratégias dispersas e desavenças familiares devido à visões diferentes, e impactos emocionais que podem afetar o processo decisório, assim como explanado por Silva *et al.* (2019).

Liebowitz (2011) explica que algumas soluções tomadas pelas empresas familiares podem parecer lógicas, porém o que pode parecer lógico na superfície às vezes nem sempre é seguido, por isso é importante compreender a dinâmica familiar. Para isso o autor traz um exemplo:

O plano de sucessão provisório de um negócio nunca foi concluído e, com a morte do proprietário do negócio, o que existia foi completamente descartado. Os três filhos foram deixados para decidir entre si quem seria o sucessor. À medida que as discordâncias entre os irmãos se intensificaram, a mãe deles, angustiada com o medo de a família se desintegrar, entrou no negócio como "chefe executiva". Ela não nomeou um presidente. Embora não tivesse familiaridade com o negócio, todas as decisões tinham que passar por ela. Como ela tomava suas decisões nunca foi totalmente esclarecido, mas parecia que ela garantia que cada um dos filhos tivesse o mesmo número de "vitórias" (Liebowitz, 2011, p.65).

O exemplo dado por Liebowitz corrobora como a relação familiar demonstra que nem sempre a decisão tomada será a melhor para a empresa, pois os laços familiares podem ser cruciais nas tomadas de decisão.

A partir da leitura e interpretação do exemplo supracitado, é revelado como a decisão mais lógica para a mãe foi a preferência à dinâmica familiar às custas do declínio da empresa, sendo que a escolha mais "lógica" para quem observa de fora seria a nomeação do filho mais preparado para assumir os negócios. Também é

possível observar que a relação se torna um dos fatores proeminentes e de pressão na tomada de decisões empresariais na estrutura da empresa familiar.

No que tange às características mais referenciadas, é possível a partir do estudo de Araújo *et al.* (2018) observar e resumir as características elencadas pelos autores que atuam nesse campo.

**Quadro 1 – Principais atributos da empresa familiar**

<b>Atributos da empresa Familiar</b>	Dyer Jr. (1988)	Bernhoeft (1989)	Gersick <i>et al.</i> (1997)	Lodi (1998)	Werner (2004)	Estol & Ferreira (2006)	Bottino-Antonacio (2007)	Nóbrega (2012)	Oliveira <i>et al.</i> (2012)
Dinâmicas familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócio			X			X	X	X	
Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos			X		X	X	X	X	
A valorização dos laços afetivos entre os familiares, e entre os funcionários (paternalismo)	X		X				X	X	
Gestão centralizada (poder do fundador)	X		X		X			X	
Transição multigeracional		X		X					X

**Fonte:** Adaptado de Araújo *et al.* (2018)

Como abordado no estudo de Araujo *et al.* (2018) é possível compreender que existem características que são mais comuns ou mais abordadas ao explorar o que constitui uma empresa familiar. Entretanto, não existe uma fórmula mágica ou características que sempre serão apresentadas em tal estilo empresarial. O quadro acima apresenta uma súmula das mais comentadas e demonstra que nem com a junção dos mais diversos autores é possível apresentar um consenso determinante do que constitui uma empresa familiar.

Apesar da diversidade de perspectivas sobre as características das empresas familiares, é crucial reconhecer que independentemente do seu modelo de gestão, todas as organizações enfrentam desafios significativos nessa seara. Um desses desafios é a fraude ocupacional, que pode ocorrer em empresas familiares e não familiares, representando uma ameaça séria à integridade, estabilidade e reputação das empresas.

Um dos fatores que possibilita a ocorrência da fraude ocupacional em empresas familiares é a confiança em seus membros.

Pednault e Kramer (2015) reportam uma história de uma empresa que

construía armários personalizados e que devido a demanda, o dono da empresa resolveu incluir seus dois irmãos na gestão financeira e administrativa da empresa e os tornar sócios. Porém ele não esperava que tal atitude seria a destruição de sua empresa e não a salvação, pois não percebeu que seus irmãos estavam retirando dinheiro da empresa, até ser tarde demais. Essa descoberta tardia foi consequência da confiança cega depositada nos familiares.

Portanto, a consciência e conhecimento sobre fraude ocupacional em uma empresa familiar é relevante para a continuidade do negócio como o é em uma empresa não familiar.

## 2.2 FRAUDE OCUPACIONAL

Ao analisar fraudes, é essencial reconhecer que as definições de fraude podem variar conforme o contexto em que o estudo é conduzido. Acompanhar a conceituação contábil, jurídica e acadêmica possibilita uma compreensão das características mais comuns e permite ao pesquisador a construção de conteúdo crítico para identificar os possíveis consensos entre áreas de estudo e autores.

Sob o ponto de vista da Contabilidade, o cerne da questão da fraude é encontrado na norma NBC TA 240 (R1), que trata sobre a responsabilidade de um auditor em relação a fraude, em seu item 12 define a fraude como:

O ato intencional de um ou mais indivíduos da administração, dos responsáveis pela governança, empregados ou terceiros, que envolva dolo para obtenção de vantagem injusta ou ilegal.

Ao verificar o âmbito jurídico para a compreensão do que se caracterizaria a fraude, não é possível encontrar um artigo ou lei que delimite a fraude, mas sim uma miríade de conteúdo regulatório, dispersos em diversos normativos que são utilizados para tipificação criminológica em casos de fraudes e sua aplicação depende da jurisprudência do delito cometido.

O art. 171 da Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940, em seu *caput* tem a seguinte redação:

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.

Já o art. 186 da Lei nº 10.406, de janeiro de 2002, em seu *caput* define como

ato ilícito:

Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Nos artigos de lei supracitados tem-se um ponto factual que corrobora com a definição de fraude da norma NBC TA 240 (R1), sendo ele a obtenção de vantagem através de artifícios ardilosos que incorrem em prejuízo de terceiros.

Ao avaliar as definições de fraude em âmbito acadêmico, Sales (2023) reuniu em sua pesquisa uma coletânea da visão de diversos autores em como eles classificam o fenômeno de fraude.

**Quadro 2 – Classificações da Fraude Conforme Literatura**

“Deturpação, ocultação de um fato relevante, ou pelo menos uma conduta enganosa que abrange todos os meios variados que a engenhosidade humana pode conceber para obter uma vantagem sobre o outro”	(GIFIS, 1984)
“O ato de conscientemente fazer deturpações de fatos com a intenção de obter vantagem injusta sobre outra pessoa ou organização”	(WEISENBORN; NORRIS, 1997)
“Medidas tomadas de forma deliberada por parte de um ou mais indivíduos para enganar, com o objetivo de apropriar-se indevidamente de ativos de um negócio, distorcer o desempenho ou força financeira de uma organização ou de outra forma obter uma vantagem injusta”	(HEMRAJ, 2004)
“Engano deliberado, planejado e executado com a intenção de privar outra parte de propriedade ou direitos, direta ou indiretamente, independentemente de o perpetrador se beneficiar de suas ações”	(KPMG, 2004)
“Qualquer ato intencional ou deliberado para privar outra pessoa de propriedade ou dinheiro por meio de dolo, engano ou outros meios”	(ACFE, 2010)
“Quaisquer atos ilegais caracterizados por fraude, ocultação ou violação de confiança, não dependentes da aplicação de ameaça de violência ou de força física para obtenção de dinheiro, propriedade ou serviços; para evitar o pagamento ou perda de serviços; ou para garantir vantagens pessoais ou comerciais”	(Institute of Internal Auditors, IIA)
“Fraude é qualquer ato intencional ou omissão projetado para enganar outros, resultando na vítima sofrendo uma perda e/ou o perpetrador alcançando um ganho.”	(COSO, 2023)

**Fonte:** Elaboração própria, baseado em Sales (2023)

Estabelecido que uma das principais características de uma fraude se trata da obtenção de vantagem indevida, é preciso averiguar a diferença entre fraude e erro, para que não ocorra sanções indevidas a atos cometidos que possam resultar em prejuízos a organização

A norma NBC TA 240 (R1), em seu item 2 apresenta a seguinte distinção:

O fator distintivo entre fraude e erro está no fato de ser intencional ou não intencional a ação subjacente que resulta em distorção nas demonstrações contábeis.

Nos artigos 171 e 186 supracitados, utilizam-se os termos “induzindo” e “voluntária” em suas redações, que podem ser remetidos a uma ação dolosa, ou seja, é possível compreender que no âmbito jurídico o dolo é necessário para que a fraude seja caracterizada.

As normas e leis acima referidas utilizam termos como “deliberado” ou “intencional” para descrever a caracterização de fraude.

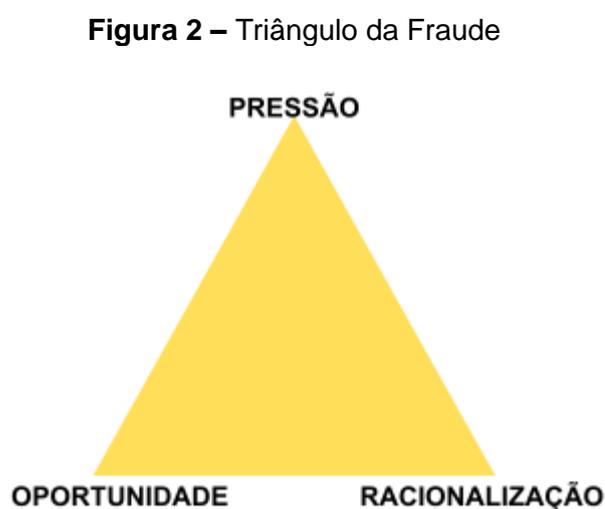
Santos (2016) relata que o ato fraudulento precisa ser motivado por “má-fé”, tendo como condição básica para a caracterização da fraude o dolo, pois um ato danoso praticado sem intenção não seria considerado fraude, e sim um erro ou imperícia.

Pode-se então observar que o dolo é um fator essencial para a caracterização da fraude, assim como a obtenção de vantagem indevida.

A partir da diversidade conceitual e regulatória demonstrada no conceito do termo, também segue a mesma linha ampla a identificação dos fatores que motivam o ato fraudulento, ou seja, o que impulsiona o indivíduo a cometer o delito.

Nas buscas dessas respostas, em 1953, Donald R. Cressey, seguindo os passos da Teoria da Associação Diferencial (Sutherland, 1940), promoveu um estudo que buscou compreender e explicar o que seria necessário para ocorrer uma fraude, tornando-se um dos trabalhos mais respeitados, e conhecido como o “Triângulo da Fraude”.

Em seus resultados, Cressey (1953) apresentou como fatores para a ocorrência da fraude os elementos da Pressão, Racionalização e Oportunidade.



**Fonte:** Adaptado de Santos (2016), baseado em Cressey (1953)

A imagem figurativa do triângulo de fraude não elenca uma propriedade hierárquica entre os fatores apresentadas no modelo, servindo apenas como modelo de imagem para demonstrar a sua existência nos casos de fraude.

Nos estudos de Cressey (1953) uma das características típicas da fraude foram evidenciadas durante suas entrevistas, sendo ela a quebra de confiança. Um fator proeminente na característica de pressão encarado pelos fraudadores entrevistados são acontecimentos pessoais ou problemas que consideravam como algo a não ser compartilhado.

Cressey (1953) observou alguns dos problemas que os fraudadores não conseguiam compartilhar o que seriam a causa da pressão sentida por eles. Problemas financeiros, fracassos pessoais, condições fora de seu controle, ganho de status, manutenção de imagem, ressentimento, e falta de pessoas de confiança que possam ajudá-los são alguns dos motivos observados que criam pressão interna e servem como uma motivação para a fraude.

No que tange a oportunidade, Cressey (1953) destaca que existem dois elementos necessários que proporcionam a possibilidade de a fraude ocorrer.

Um dos elementos destacados seriam as habilidades, que seriam desenvolvidas através dos treinamentos necessários para que o profissional possa assumir um cargo de confiança. Através das técnicas obtidas em seu treinamento, o possível fraudador consegue observar através das rotinas, as lacunas do cargo em que está desempenhando.

Outro elemento elencado para a oportunidade seriam as informações, pois ao desempenhar um cargo de confiança, o fraudador consegue observar exemplos de desfalques, perceber atos ilícitos que já ocorreram ou notar que está em uma posição que não incita suspeita.

No trabalho de Singleton e Singleton (2010) os autores enfatizam que as oportunidades de fraude se tornam abundantes quando ocorre uma gestão negligente e inadequação de controles internos, e tal combinação ao ser somada às motivações, aumentam o potencial de fraude.

De acordo com Wells (2014), sistemas de controles internos não eliminam a completamente a oportunidade de fraude, porém quando são bem projetados e eficazes, possuem a capacidade de desencorajar os fraudadores comuns, uma vez que reduzem as oportunidades de cometer fraude e aumentam a sensação de detecção.

Cressey (1953) sugere que a racionalização é essencial antes do ato criminoso, mas muitas vezes é abandonada após o ato. O estudo categoriza infratores em empresários independentes, infratores de longo prazo e fugitivos, cada grupo com suas próprias racionalizações.

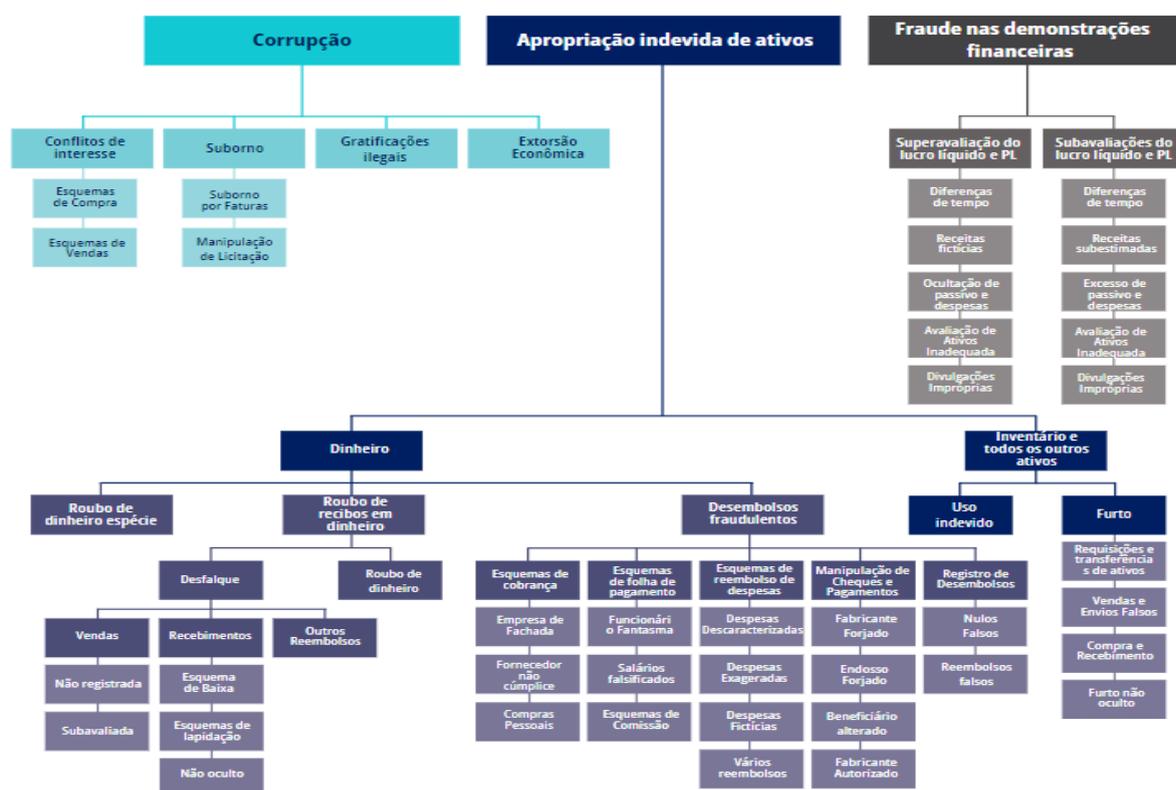
Empresários independentes frequentemente alegam "pegar emprestado" ou que os fundos eram deles. Infratores de longo prazo justificam o desvio como um "empréstimo". Fugitivos simplesmente pegam o dinheiro e fogem.

A racionalização é parte crucial da motivação para esses crimes, evidenciando a capacidade do indivíduo de justificar suas ações. Os fraudadores, ao identificar maneiras de resolver um problema violando a confiança, justificam essa ação como não criminosa, ou não completamente responsável.

As fraudes podem ocorrer de diversas formas, e compreender suas variações permite a organização e melhoria do controle interno para se adequar para as modalidades mais propensas a ocorrer dentro da empresa.

A ACFE (2024) apresenta um modelo classificatório denominado "Árvore da Fraude", em que são elencadas as principais classificações de fraude, sendo possível obter uma melhor visão dos padrões fraudulentos.

**Figura 3 – Árvore da Fraude**



Fonte: ACFE (2024, tradução própria)

A árvore da fraude é dividida em três ramificações principais que são: Corrupção, Apropriação indevida de ativos e Fraude nas Demonstrações Financeiras:

- A corrupção se dispõe de um dispositivo de fraude que normalmente necessita de participação ativa de terceiros, pois envolve propinas, subornos e esquemas.
- A apropriação indevida de ativos engloba o ato de subtração de espécie e ativos da empresa.
- As demonstrações fraudulentas envolvem alterações de demonstrações contábeis e financeiras com o objetivo de valorizar ou desvalorizar a empresa de forma indevida.

Devido aos riscos inerentes da fraude ocupacional, é vital compreender quais mecanismos são necessários para sua prevenção e mitigação.

Como apontado por Santana (2013), com a intenção de prevenir erros e fraudes, o controle interno é responsável pelo controle de legalidade, legitimidade e avaliação dos aspectos patrimoniais, orçamentários e financeiros de uma empresa.

A fraude é amplamente reconhecida como um risco significativo para as organizações, afetando suas finanças e reputação. Com base no modelo do triângulo da fraude, que considera os fatores de pressão, oportunidade e racionalização, entende-se que a presença de um controle interno inadequado amplifica a oportunidade para atos fraudulentos.

Além disso, ao analisar a árvore da fraude, que detalha as possíveis consequências e impactos desses atos, fica claro que a falta de controle interno robusto permite que fraudes floresçam e se enraízem nas operações empresariais.

Nesse contexto, é fundamental que as organizações implementem medidas eficazes de controle interno para mitigar esses riscos, reforçando a integridade, a eficácia das operações e a conformidade com normas e regulamentos

### 2.3 CONTROLE INTERNO

O controle interno é uma parte importante para o desenvolvimento e execução administrativa, que cria padrões de desempenho e ações corretivas que buscam direcionar os esforços para o objetivo da empresa, e serve como ferramenta que diminui a ocorrência de erros e fraudes, consequentemente aumentando a confiança nas informações obtidas. (NASCIMENTO, GOMES e DE OLIVERA, 2020).

Como a conceituação de fraude, tratada no tópico anterior, o termo controle interno também dispõe de diversas abordagens e descrições a partir do segmento que o estuda ou o aplica.

Nos padrões contábeis, segundo a NBC TA 315 R2, em suas definições, classifica o controle interno como:

O sistema planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, pela administração e por outros empregados para fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, à efetividade e eficiência das operações e à conformidade com leis e regulamentos aplicáveis(...)

No âmbito acadêmico, as descrições também são diversificadas, e exemplificativamente destacamos o conceito de Lorenzoni e Vieira (2013), que afirmam que o controle interno não é uma ferramenta que se limita à prevenção de fraudes, mas que também tem uma extraordinária importância na administração e gestão empresarial.

No âmbito das organizações profissionais a definição de controle interno mais ampla e aceita é a dada pelo COSO (2013, p. 6):

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

Essa abordagem, pois deve refletir os conceitos fundamentais abordados pela estrutura integrada do COSO (2013), onde é exposto que um sistema de controle interno é:

- Conduzido para atingir objetivos em uma ou mais categorias – operacional, divulgação e conformidade.
- Um processo que consiste em tarefas e atividades contínuas – um meio para um fim, não um fim em si mesmo.
- Realizado por pessoas – não se trata simplesmente de um manual de políticas e procedimentos, sistemas e formulários, mas diz respeito às pessoas e às ações que elas tomam em cada nível da organização para realizar o controle interno.
- Capaz de proporcionar segurança razoável - mas não absoluta, para a estrutura de governança e alta administração de uma entidade.
- Adaptável à estrutura da entidade – flexível na aplicação para toda a

entidade ou para uma subsidiária, divisão, unidade operacional ou processo de negócio em particular

Segundo Imoniana e Nohara (2005), as principais atividades do controle interno podem ser definidas da seguinte forma:

- Alçadas (prevenção): são os limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade de este aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição.

- Autorizações (prevenção): a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas.

- Conciliação (detecção): é o confronto da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário.

- Avaliação de Desempenho (detecção): Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho em relação às metas, aos objetivos traçados e aos benchmarks, assim como acompanhamento contínuo do mercado financeiro (no caso de bancos), de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade.

- Salvaguarda Física (prevenção e detecção): os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados.

- Segregação de Funções (prevenção): a segregação é essencial para a efetividade dos controles internos. Ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas.

- Sistemas Informatizados (prevenção e detecção): os controles feitos através de sistemas informatizados dividem-se em dois tipos: a) controles gerais: pressupõem os controles de operação de computadores, controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas. b) controles de aplicativos: são os controles existentes nos aplicativos corporativos, que têm a finalidade de garantir a integridade e veracidade dos dados e transações.

- Normatização Interna (prevenção): é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade.

Porém Crepaldi (2023), alerta que o controle interno possui suas limitações, sendo elas:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- Instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
- Negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.

Mesmo dispondo de diversas abordagens, o tema controle interno está sempre em evolução, na tentativa de diminuir suas insuficiências e falhas, pois como é apontado por Maffi (2018), o controle interno, ao atender as necessidades da empresa e sendo um sistema eficiente trabalhado da melhor forma possível, será o que poderá reduzir as possibilidades de ocorrência de fraudes devido ao retorno de mais confiabilidade e precisão dos processos.

O controle interno é fundamental para prevenir fraudes e garantir a integridade das organizações. A ausência ou inadequação desses controles cria oportunidades para ações fraudulentas, comprometendo a eficiência operacional e a confiança do mercado.

Conforme visto na NBC TA 315 R2 e COSO (2013), é evidente que um sistema de controle interno robusto não é apenas uma recomendação, mas uma necessidade para mitigar os riscos de fraude, e proteger os ativos. A falta de medidas eficazes de controle interno revela falhas na governança e na gestão de riscos, prejudicando a confiabilidade e sustentabilidade das empresas.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização da pesquisa.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Foi conduzida uma pesquisa de característica quantitativa com o intuito de coletar dados que permitissem uma análise objetiva e estatisticamente significativa sobre o tema abordado.

O modelo abordado foi especificamente um estudo de casos múltiplos, realizado a partir de seleção de casos disponíveis ao pesquisador, com o intuito de aprofundar a análise em contextos singulares e complexos. A seleção da abordagem quantitativa se justifica pela natureza exploratória e interpretativa deste estudo, que busca compreender e contextualizar os fenômenos e interações apontados nos objetivos do referido trabalho.

A escolha pelo estudo de casos múltiplos, conforme Yin (2015), é fundamentada na necessidade de examinar um fenômeno em diferentes contextos, possibilitando uma análise comparativa e enriquecedora.

## 3.2 SELEÇÃO DE CASOS

Para a seleção dos casos de estudo foram adotadas premissas de adequação a pesquisa, sendo a seleção centrada em casos de empresas que apresentavam características de empresas familiares.

A caracterização de empresa familiar foi estabelecida a partir da regra, definida pelo pesquisador, definindo que a estrutura organizacional incluía o gestor ou proprietário com pelo menos um parente até o quarto grau, seja na linha reta ou colateral, sendo ele registrado como: sócio quotista, sócio administrador, trabalhe em setor administrativo, operacional ou vendas da empresa.

Tal caracterização foi escolhida pois ao observar a vasta possibilidade de padrões que poderiam assinalar-se como empresa familiar, esta foi a que apresentou a menor possibilidade de ambiguidade e uma maior facilidade de compreensão do respondente do questionário.

A pesquisa não restringiu a investigação a um determinado porte empresarial, abrangendo organizações de diversos portes. A única condição foi que a natureza jurídica da empresa fosse de uma sociedade empresária limitada.

Essa abordagem permitiu uma compreensão mais ampla e diversificada, fornecendo uma visão expositiva, sem impor limitações relacionadas ao porte empresarial.

## 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Devido ao modelo de estruturação quantitativo da pesquisa, foi adotado um questionário estruturado, se utilizando da ferramenta online *Google Forms* para a coleta dos dados de pesquisa. A estrutura do questionário consta no Apêndice A.

### 3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O estudo envolveu a aplicação de questões assertivas e hipotéticas baseadas na literatura apresentada neste trabalho, o que permitiu uma imersão nos conhecimentos dos gestores de empresa familiar.

Inicialmente foram feitas questões para conhecer o perfil dos respondentes, sendo as questões relacionadas ao âmbito participativo na empresa familiar, seu

cargo e atividade principal da empresa.

Os cargos listados: Sócio Administrador/Proprietário, CEO, Diretor, Gerente e Supervisor, foram selecionados devido à sua relevância na estrutura de gestão das empresas. Esses cargos refletem diferentes níveis de responsabilidade e influência na tomada de decisões empresariais.

A escolha desses cargos como opções de resposta visa capturar a diversidade de funções de liderança e a profundidade de envolvimento gerencial dos participantes no contexto empresarial familiar. O entendimento de qual cargo cada respondente ocupa permite uma análise sobre como as posições de liderança estão distribuídas entre fundadores e membros não fundadores, e qual o impacto potencial dessas posições no conhecimento abordado na pesquisa.

No contexto da principal atividade empresarial, a questão teve como principal objetivo fornecer um contexto sobre o ambiente operacional em que cada negócio está inserido. Essa informação é utilizada para enriquecer o entendimento do cenário em que as empresas operam.

Compreendendo o ambiente operacional em que cada empresa familiar está inserida, o foco da pesquisa agora se volta para o nível de conhecimento dos gestores dessas empresas em relação ao tema abordado.

A decisão de concentrar a análise nas três dimensões específicas: conhecimento sobre fraude ocupacional, identificação de riscos e práticas de prevenção foi motivada pela necessidade de entender como os gestores de empresas familiares estão percebendo os desafios de segurança e integridade empresarial, considerando suas estruturas e dinâmicas únicas.

Os resultados desta investigação são fundamentais para elucidar como os gestores dessas empresas percebem e respondem aos riscos de fraude, assim, o estudo contribui para a literatura sobre gestão de riscos em ambientes empresariais familiares e oferece percepções valiosas para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes.

Este entendimento é crucial, visto que as fraudes ocupacionais podem ter impactos devastadores, desde perdas financeiras significativas até danos irreparáveis à reputação das empresas.

Para garantir o rigor e eficácia do questionário utilizado na pesquisa, optou-se pela elaboração de um quadro organizacional detalhado. Este recurso metodológico foi fundamental para estruturar cada questão do questionário de modo que estivesse

alinhado claramente com os objetivos específicos do estudo. A tabela foi composta por várias colunas, cada uma desempenhando um papel no desenvolvimento do questionário:

- **Questão:** Esta coluna é especificamente desenhada para explorar a problemática da pesquisa. Cada questão foi cuidadosamente formulada para garantir que esteja direcionada para obter respostas que esclareçam os pontos centrais do estudo.
- **Dimensões:** Aqui eram especificadas as dimensões temáticas que cada questão abordava, como fraude ocupacional, riscos associados e controle interno. Esta organização ajudava a manter o foco nas áreas chave de interesse da pesquisa.
- **Objetivo Específico:** Cada questão está vinculada a um objetivo específico do estudo, demonstrando como a resposta a essa questão contribuiria para o alcance dos objetivos gerais da pesquisa. Essa vinculação direta entre questões e objetivos específicos assegurava a relevância e a eficiência do questionário.
- **Assertiva:** Esta coluna lista cada assertiva incluída no questionário. O cuidado na formulação das assertivas visou evitar ambiguidades e garantir que os respondentes compreendessem claramente o que estava sendo lido. As assertivas forneciam afirmações ou hipóteses que a pesquisa pretendia explorar através das respostas ao questionário
- **Foco:** Esta coluna detalha o aspecto particular de cada questão, garantindo que cada uma direcionasse os respondentes para reflexões específicas dentro do escopo mais amplo da pesquisa.
- **Referencial Teórico:** A inclusão de referências teóricas respalda a formulação de cada questão, sendo crucial para embasar a pesquisa em conhecimentos acadêmicos previamente estabelecidos e reconhecidos.
- **Resposta Esperada:** A coluna de resposta esperada orienta sobre o tipo de informação que se esperava coletar com cada questão, facilitando a estruturação da análise de dados e a interpretação dos resultados.

A criação desse quadro não só facilitou a elaboração de um questionário coeso e focado, como também proporcionou uma base sólida para a análise

subsequente, assegurando que cada elemento da pesquisa contribuisse de maneira efetiva para os resultados finais.

**Quadro 3 –** Formulação das assertivas do questionário de pesquisa

Questão	Dimensões	Objetivos Específicos	Assertiva	Foco	Referencial Teórico	Resposta Esperada
Qual o conhecimento sobre fraude ocupacional, seus riscos e sobre as práticas de prevenção que podem ser adotadas por empresas familiares sob a perspectiva dos gestores de empresas familiares?	Fraude Ocupacional	Identificar o conhecimento sobre fraude ocupacional dos gestores de empresas familiares.	Aumentar ou diminuir o valor de ativos nos relatórios financeiros e contábeis não é considerado fraude ocupacional, pois isso não impacta diretamente as finanças da empresa.	Tipologia	ACFE (2024)	1 - Discordo Completamente
			Retiradas financeiras para gastos pessoais de gestores familiares não podem ser considerado fraude ocupacional pois a fraude ocupacional é ocorrência apenas de colaboradores	Tipologia	ACFE (2024)	1 - Discordo Completamente
			Para ser considerada fraude, a ação deve ser sempre voluntária, não sendo ocorrência de ato não intencional	Conceito	NBC TA 240 (R1)	4 - Concordo Completamente
			A fraude ocupacional não ocorre apenas com a subtração de ativos, mas também com manipulação de dados financeiros	Tipologia	ACFE (2024)	4 - Concordo Completamente

	Risco	Identificar os principais riscos reconhecidos pelos gestores de empresas familiares relacionados a fraude ocupacional através de suas preocupações sobre o tema.	Pessoas em cargos de confiança podem ter maior potencial para cometer fraude ocupacional, pois estão familiarizadas com a rotina e as vulnerabilidades da empresa.	Conceito	(Cressey, 1953)	4 - Concordo Completamente
			Familiares em cargo de confiança diminuem o risco de fraude devido a confiança familiar	Tipologia	Pednault e Kramer (2015)	1 - Discordo Completamente
			Segregação de funções aumenta o risco de fraude devido a um maior número de funções para coordenar	Tipologia	Imoniana e Nohara (2005)	1 - Discordo Completamente
			A inefetividade da administração aumenta o risco de desmotivação, erros humanos e fraudes.	Tipologia	Vinhal (2020)	4 - Concordo Completamente
	Controle Interno	Conhecer sob a perspectiva dos gestores de empresas familiares, quais as ações de prevenção de fraude adotadas ou a adotar na organização (controles internos).	O Sistema de Controle Interno funciona efetivamente mesmo sem a inclusão ativa das pessoas em todos os níveis da organização.	Conceito	COSO (2013)	1 - Discordo Completamente
			A normatização interna fortalece o sistema de controle interno, estabelecendo diretrizes claras para as operações da empresa.	Tipologia	Imoniana e Nohara (2005)	4 - Concordo Completamente
			O Controle Interno, sendo um processo	Conceito	COSO (2013)	4 - Concordo Completamente

			contínuo, requer avaliação e ajuste constantes para manter sua eficiência.			
			O controle interno eficaz não possui falhas e consegue prevenir conluio de colaboradores, mitigando completamente o risco de fraude ocupacional.	Tipologia	Crepaldi (2023)	1 - Discordo Completamente

**Fonte:** Elaboração Própria (2024)

Ao elaborar o questionário para investigar a problemática da pesquisa, foi empregado o método de escala Likert de 4 pontos para as assertivas. A decisão de usar uma escala sem opção neutra teve como objetivo principal incentivar os respondentes a tomar uma posição mais definida em relação às questões apresentadas, eliminando assim a possibilidade de respostas neutras que pouco contribuem para a análise dos dados.

A escala Likert de 4 pontos incluiu as opções: "Discordo Completamente", "Discordo Parcialmente", "Concordo Parcialmente" e "Concordo Completamente". Este formato é estrategicamente escolhido para obter uma distinção clara nas atitudes e percepções dos gestores em relação às várias dimensões abordadas pelo estudo, como o conhecimento sobre fraude ocupacional, a percepção dos riscos associados e as práticas de prevenção adotadas.

As questões foram deliberadamente formuladas para ter respostas esperadas em ambos os extremos da escala, garantindo que os extremos refletissem opiniões contrastantes e tentar minimizar vieses e melhorar a qualidade das informações coletadas.

Esse formato visava garantir que cada respondente, ao se deparar com a questão, fosse induzido a ler atentamente, ponderar sobre seu próprio conhecimento e experiência, e então selecionar uma opção que realmente representasse sua perspectiva e conhecimento.

### 3.4 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos dos questionários foram tabulados e tratados em planilhas eletrônicas.

A abordagem principal adotada na análise consistiu em técnicas de estatística descritiva. Especificamente, foi calculada a média das respostas para cada questão, o que permitiu uma síntese quantitativa dos dados e proporcionou uma visão geral das tendências das variáveis estudadas. Esta metodologia facilitou a interpretação inicial dos resultados e a identificação de padrões básicos nas respostas dos participantes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados obtidos durante o desenvolvimento desta pesquisa. Os dados coletados foram analisados à luz dos objetivos traçados, permitindo uma compreensão mais profunda do tema em questão.

Os resultados são apresentados destacando as descobertas mais significativas e as tendências observadas. São discutidas as implicações desses resultados, explorando sua relevância no contexto da literatura existente.

A coleta de dados resultou em 20 respostas e 17 respostas válidas dos casos selecionados para participação nesta pesquisa. A validade das respostas foi verificada através de uma questão de controle aplicada no questionário para garantir a confiabilidade dos dados analisados, conforme questionário detalhado no Apêndice A deste trabalho.

Neste tópico constará o perfil dos casos selecionados, fornecendo uma visão das características dos participantes; bem como os resultados do teste de conhecimento aplicado, permitindo uma avaliação do nível de conhecimento sobre o tema abordado.

### 4.1 PERFIL DOS CASOS SELECIONADOS

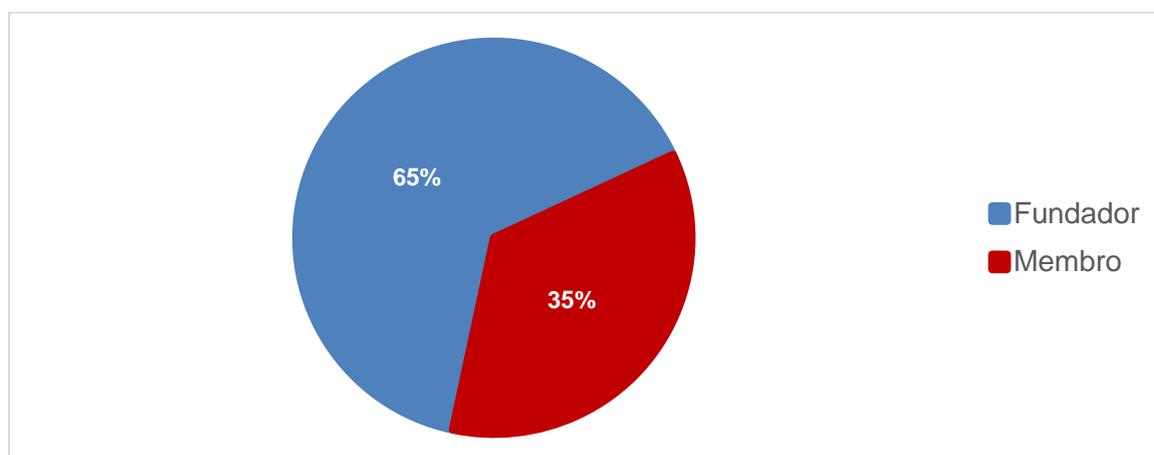
As empresas participantes do estudo foram selecionadas de forma intencional, levando em consideração o conhecimento prévio dessas organizações por parte do pesquisador, por se encaixarem no modelo empresarial familiar e por serem clientes do local em que o pesquisador trabalha. As empresas estão localizadas

no estado da Paraíba, o que também se deve ao conhecimento prévio do pesquisador acerca dessas organizações.

Como ponto inicial da coleta de dados buscou-se identificar a configuração e o papel dos indivíduos nas empresas familiares participantes do estudo, duas categorias principais foram investigadas: se os respondentes eram fundadores ou membros da família empresária.

A coleta de dados apontou que entre as empresas participantes (17), 11 dos entrevistados se identificaram como fundadores, enquanto 6 se classificaram como membros da família empresária.

**Gráfico 1 – Identificação dos respondentes**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

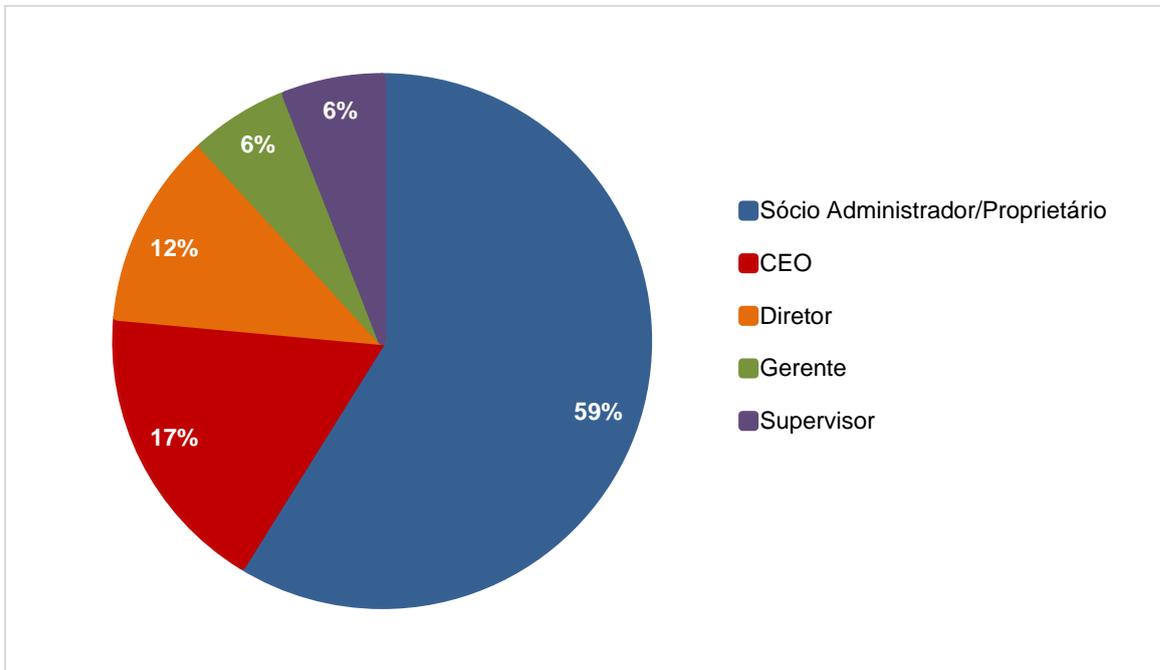
Tal característica aponta que as empresas participantes do estudo tendem a estar majoritariamente na fase de proprietário controlador ou trabalho em conjunto, conforme configuração de posicionamento do ciclo geracional da estrutura de propriedade.

Após a configuração inicial de posicionamento do perfil, buscou-se identificar a posição dos respondentes na organização, segmentando entre fundadores ou membros da empresa familiar, e identificar o cargo hierárquico ocupado por cada um dentro da organização.

Dentre os respondentes observou-se a seguinte distribuição dos cargos: 10 identificaram-se como Sócio Administrador/Proprietário, 3 como CEO, 2 como Diretores, 1 como Gerente e 1 como Supervisor. Esses resultados destacam uma predominância significativa de sócios administradores/proprietários, indicando que a

maioria dos respondentes possui um alto nível de controle e autoridade dentro de suas respectivas empresas.

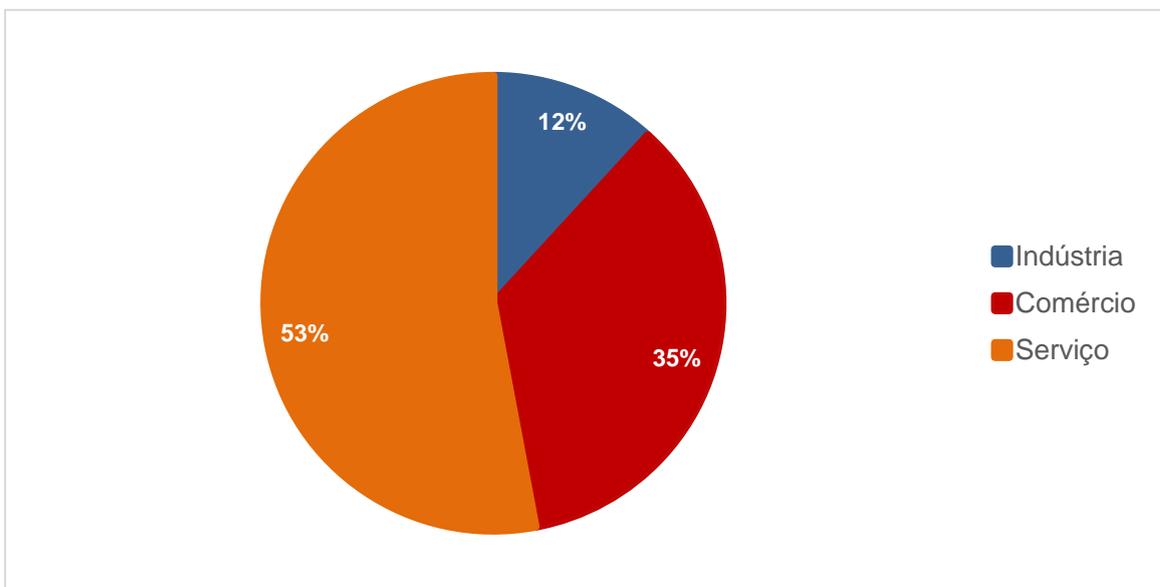
**Gráfico 2 – Cargo dos Respondentes**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Ainda como parte do perfil buscou-se identificar a atividade principal das empresas dos gestores familiares que participaram da pesquisa.

**Gráfico 3 – Atividade Principal das Empresas**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Como complementação do perfil dos casos foi coletada a participação ativa de membros da família na gestão ou operações da empresa.

Esta pergunta foi formulada de maneira a minimizar ambiguidades e garantir clareza na identificação das empresas que verdadeiramente se enquadram na categoria de empresas familiares. Todos os respondentes confirmaram a presença de pelo menos um membro da família atuando ativamente na empresa, o que reforça a caracterização das empresas selecionadas para o estudo como genuinamente familiares.

Ao analisar o perfil dos respondentes, notavelmente, 65% são fundadores, refletindo uma forte influência de lideranças originárias na pesquisa. Além disso, 59% dos participantes são sócios administradores/proprietários, sublinhando a predominância de decisores principais. Com 53% dos entrevistados atuando no setor de serviços, este segmento mostra-se especialmente representativo

## 4.2 CONHECIMENTO SOBRE O TEMA

Nesta fase do trabalho, o foco foi investigar como os gestores de empresas familiares entendem e compreendem a fraude ocupacional, seus riscos associados e as práticas de prevenção adotadas.

A pesquisa explorou o conhecimento dos gestores sobre fraude ocupacional, buscando identificar não só quais aspectos são mais compreendidos, mas também quais são considerados mais críticos em termos de risco para suas organizações. Além disso, procurou-se descobrir o nível de conhecimento sobre as práticas e controles internos implementados para prevenir essas fraudes, assim como as ações planejadas para fortalecer os controles internos no futuro.

### 4.2.1 Conhecimento Sobre Fraude Ocupacional

A primeira assertiva traz à tona uma análise crítica sobre a manipulação de valores ativos nos relatórios financeiros e contábeis dentro das organizações, principalmente ao considerarmos o contexto de empresas familiares. A essência dessa assertiva reside na exploração de um conceito amplamente debatido no âmbito da fraude ocupacional: a distinção entre práticas contábeis legítimas e manipulações

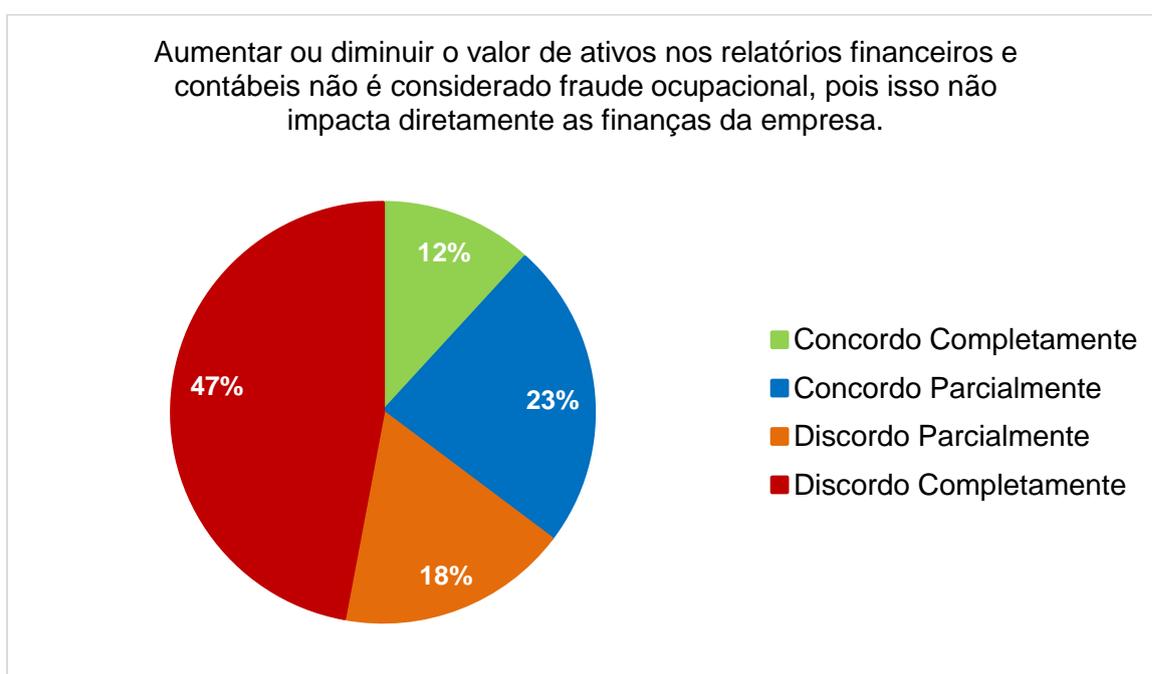
financeiras que, embora possam não parecer, impactam diretamente na saúde financeira e na integridade da empresa.

Contrariamente ao que sugere a assertiva, a modificação dos valores de ativos em relatórios financeiros e contábeis é, de fato, um exemplo clássico de fraude ocupacional. Essa prática não apenas distorce a realidade financeira da empresa, mas também compromete a tomada de decisão baseada em informações financeiras fidedignas, como ilustrada pela ACFE (2024).

O objetivo dessa assertiva, portanto, era sondar o nível de entendimento e percepção sobre fraude ocupacional entre os gestores de empresas familiares, com um foco específico na tipologia da fraude.

A resposta esperada, "Discordo Completamente", reflete uma rejeição categórica dessa visão, sublinhando um entendimento robusto sobre os riscos e as consequências da fraude ocupacional no ambiente empresarial, reiterando a importância da integridade e transparência na gestão financeira e contábil das empresas.

**Gráfico 4** – Respostas da Assertiva 1 referentes a Fraude Ocupacional



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Os resultados da primeira assertiva destacam uma notável resistência a afirmação da questão, onde cerca de 65% dos gestores familiares discordaram, total ou parcialmente.

Esta taxa significativa de discordância entre os gestores familiares sugere uma conscientização sobre as implicações de alterações nos valores dos ativos reportados.

Contrariando a assertiva proposta, os gestores reconhecem que tais manipulações podem, de fato, configurar fraudes ocupacionais, destacando uma compreensão de que a integridade e a transparência nos relatórios financeiros são fundamentais para a gestão saudável e ética de uma empresa

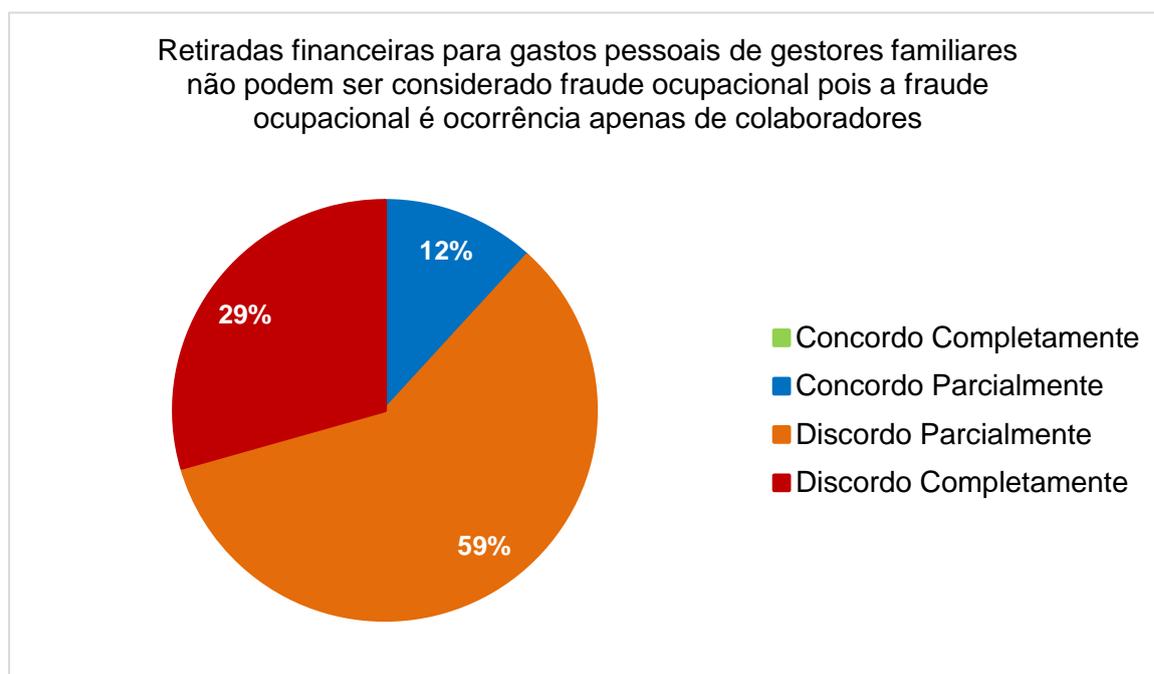
Os 35% que concordaram com a assertiva levantam um sinal de alerta sobre o nível de entendimento e a cultura em torno da fraude ocupacional em empresas familiares. Essa falta de entendimento ou a conivência com práticas contábeis duvidosas traz riscos significativos, como a perda de confiança dos relatórios, problemas legais e danos à reputação.

Esse resultado evidencia a necessidade de maior conscientização e educação sobre a importância da integridade nos relatórios financeiros e na gestão empresarial, visando promover práticas mais éticas e transparentes.

A segunda assertiva do questionário tratou da possibilidade de não considerar as retiradas financeiras para gastos pessoais de gestores familiares como fraude ocupacional.

Tendo como foco a tipologia e o referencial teórico da ACFE (2024), a fraude ocupacional é definida como o uso do cargo para ganho pessoal ilícito através do abuso ou mau uso dos recursos da empresa. Este conceito é amplo e não se limita apenas aos colaboradores de níveis inferiores, mas estende-se também aos gestores e membros da família que detêm cargos de gestão ou controle em empresas familiares.

Neste contexto, a resposta esperada para tal afirmação, conforme delineado no questionário, é "Discordo Completamente".

**Gráfico 5 – Respostas da Assertiva 2 referentes a Fraude Ocupacional**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

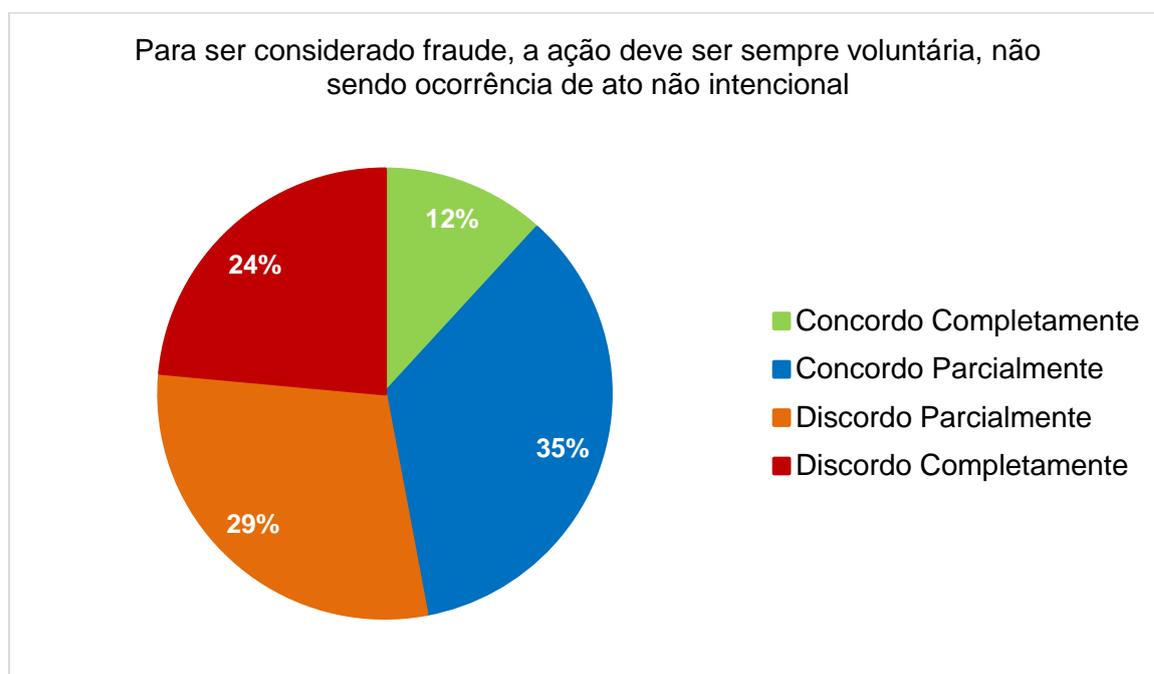
A análise das respostas obtidas no questionário revelou que a expressiva maioria dos participantes, representando 88%, manifestou desacordo, seja ele completo ou parcial, com a assertiva que sugeria a impossibilidade de considerar as retiradas financeiras para gastos pessoais de gestores familiares como fraude ocupacional.

Este resultado indica um entendimento alinhado entre os respondentes sobre a natureza abrangente da fraude ocupacional. Reflete também a consciência de que práticas fraudulentas podem ocorrer em qualquer nível da hierarquia organizacional.

A terceira assertiva enfatiza um princípio fundamental no entendimento da fraude: a intencionalidade. De acordo com a NBC TA 240 (R1), para que uma ação seja considerada fraude é essencial que haja intenção deliberada de cometer o ato, excluindo-se, assim, a possibilidade de ser resultado de um erro ou de uma ação não intencional. Esta distinção é crucial, pois destaca que a fraude envolve a manipulação consciente para obter vantagem indevida ou causar prejuízo a outra parte.

No âmbito das empresas familiares, onde as relações pessoais e profissionais muitas vezes se entrelaçam, entender essa definição de fraude é vital.

O reconhecimento de que toda fraude é intencional reforça a importância de mecanismos de controle interno e de uma cultura organizacional que valorize a ética.

**Gráfico 6 – Respostas da Assertiva 3 referentes a Fraude Ocupacional**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Na análise dos resultados obtidos, observa-se uma distribuição significativa das respostas em relação à assertiva.

Notavelmente, 53% dos participantes expressaram discordância, seja de forma completa ou parcial, com a assertiva proposta.

Esta distribuição de respostas indica uma divisão de opiniões entre os gestores de empresas familiares, sugerindo que a compreensão da natureza intencional da fraude não é uniforme entre esses profissionais. O fato de a maioria dos respondentes ter optado por discordar da afirmação pode revelar uma tendência preocupante: um possível desconhecimento, por parte dos gestores familiares, de que ações fraudulentas requerem, por definição, uma intenção deliberada de enganar.

Conforme o referencial teórico, a fraude envolve uma intenção deliberada de enganar. A NBC TA 240 (R1) e o Código Penal, em seu artigo 171, são claros ao afirmar que a fraude é um ato intencional, evidenciando a necessidade de maior conscientização e educação para mitigar esses riscos.

Tal tendência é particularmente relevante no contexto das empresas familiares, onde a confiança desempenha um papel central, pois existe a tendência de as linhas entre o profissional e o pessoal se cruzarem. A falha em reconhecer a intencionalidade como um componente essencial da fraude pode levar a lacunas na

implementação de controles internos eficazes.

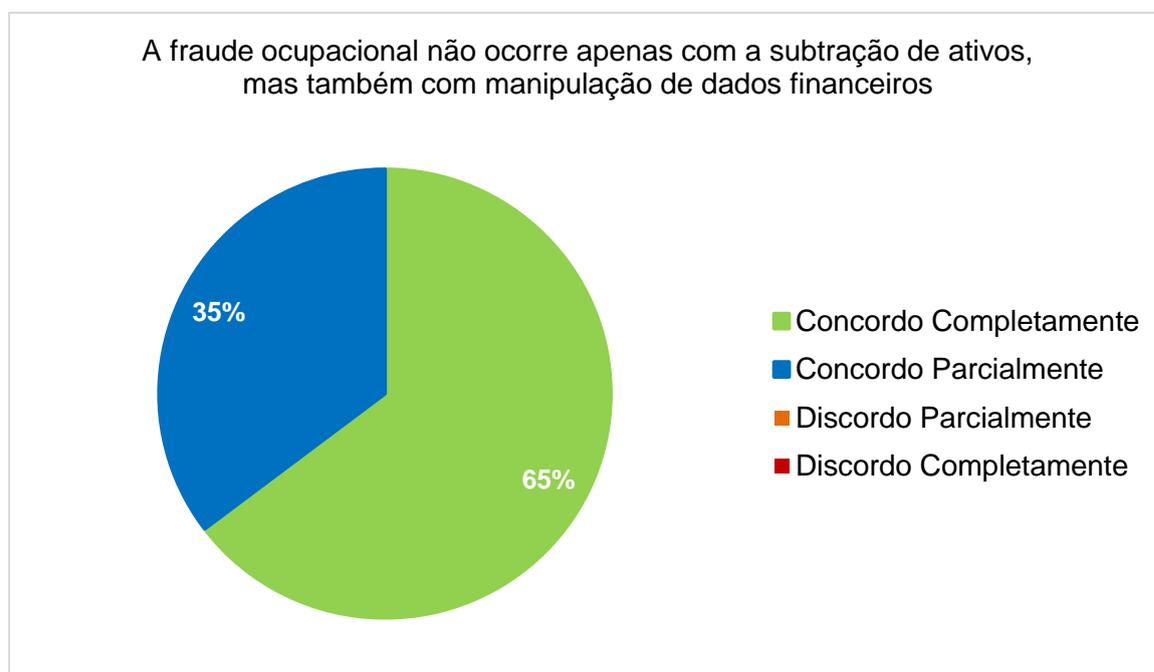
A quarta assertiva investigada nesta pesquisa destaca a multifacetada natureza da fraude ocupacional, enfatizando que tal prática não se limita unicamente à subtração de ativos, mas se estende significativamente à manipulação de dados financeiros.

Esta abordagem, centrada na tipologia da fraude que utiliza como base a visão da ACFE (2024), visa elucidar a complexidade e a variedade das formas sob as quais a fraude ocupacional pode manifestar-se dentro das organizações.

Tal perspectiva é especialmente relevante no contexto das empresas familiares, onde a gestão dos ativos e dos dados financeiros pode muitas vezes ser permeada por relações interpessoais e confiança mútua, potencialmente obscurecendo a vigilância contra práticas fraudulentas.

A resposta esperada à assertiva, "Concordo Completamente", reflete não apenas a adesão teórica às concepções de fraude ocupacional propostas, mas também uma predisposição pragmática por parte dos gestores familiares em reconhecer e combater tais práticas dentro de suas organizações.

**Gráfico 7 – Respostas da Assertiva 4 referentes a Fraude Ocupacional**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

A análise dos resultados obtidos revelou que a totalidade das respostas, ou

seja, 100%, manifestou concordância, seja de forma completa ou parcial, com a assertiva.

Este resultado é particularmente significativo, refletindo uma conscientização robusta entre os gestores familiares sobre a complexidade e a abrangência da fraude ocupacional dentro do ambiente corporativo.

Este alto índice de concordância, abrangendo tanto a concordância completa quanto a parcial, indica uma percepção variada, mas unificada, sobre os desafios impostos pela fraude ocupacional. A diferenciação entre concordância completa e parcial pode ser interpretada como um reflexo das experiências individuais e das estratégias específicas de mitigação de fraude adotadas em diferentes contextos empresariais familiares. Tal diferenciação também sugere a existência de um espectro de maturidade entre as empresas no que se refere às práticas de governança e controle interno.

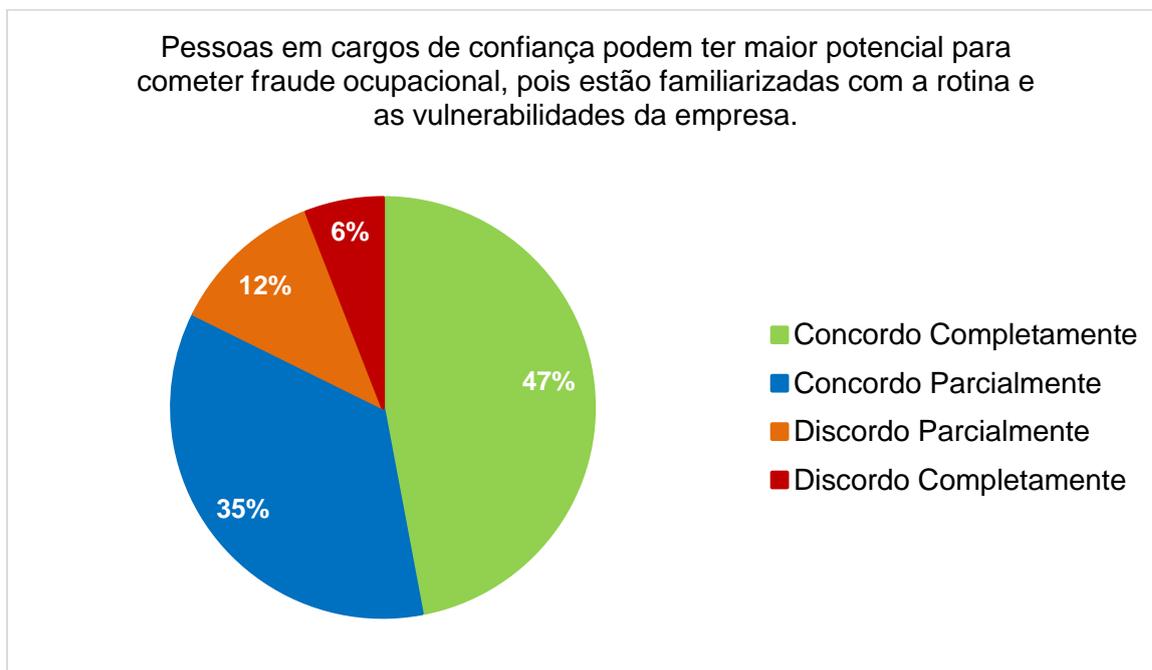
#### **4.2.2 Conhecimento Sobre Riscos**

As assertivas criadas para entender os riscos de fraude ocupacional reconhecidos pelos gestores de empresas familiares, tem o objetivo específico de documentar e apresentar como as percepções dos gestores sobre os riscos.

A quinta assertiva destaca um aspecto crítico na gestão de recursos humanos e controle interno das organizações

Ao observar o modelo "triângulo da fraude" de Cressey (1953) e seus três elementos: pressão (motivo para cometer a fraude), oportunidade (meio de cometer a fraude) e racionalização (justificação interna para realizar o ato), e levando em consideração os estudos sobre o tema, pode-se assumir de forma não generalista que indivíduos em posições de confiança, como gestores e supervisores, possuem um conhecimento profundo dos processos internos e das vulnerabilidades sistêmicas da empresa, conferindo-lhes uma maior oportunidade para perpetrar atos fraudulentos.

Ademais, em empresas familiares, onde a confiança interpessoal muitas vezes substitui políticas formais de controle, a vulnerabilidade a fraudes pode ser ainda mais acentuada. Em tais organizações, é comum que membros da família ocupem cargos de alto escalão, o que pode resultar em menor rigor no monitoramento das atividades e na aplicação de procedimentos de auditoria. Portanto, a concordância completa com a assertiva foi a resposta esperada para os resultados.

**Gráfico 8 – Respostas da Assertiva 5 referentes a Riscos**

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

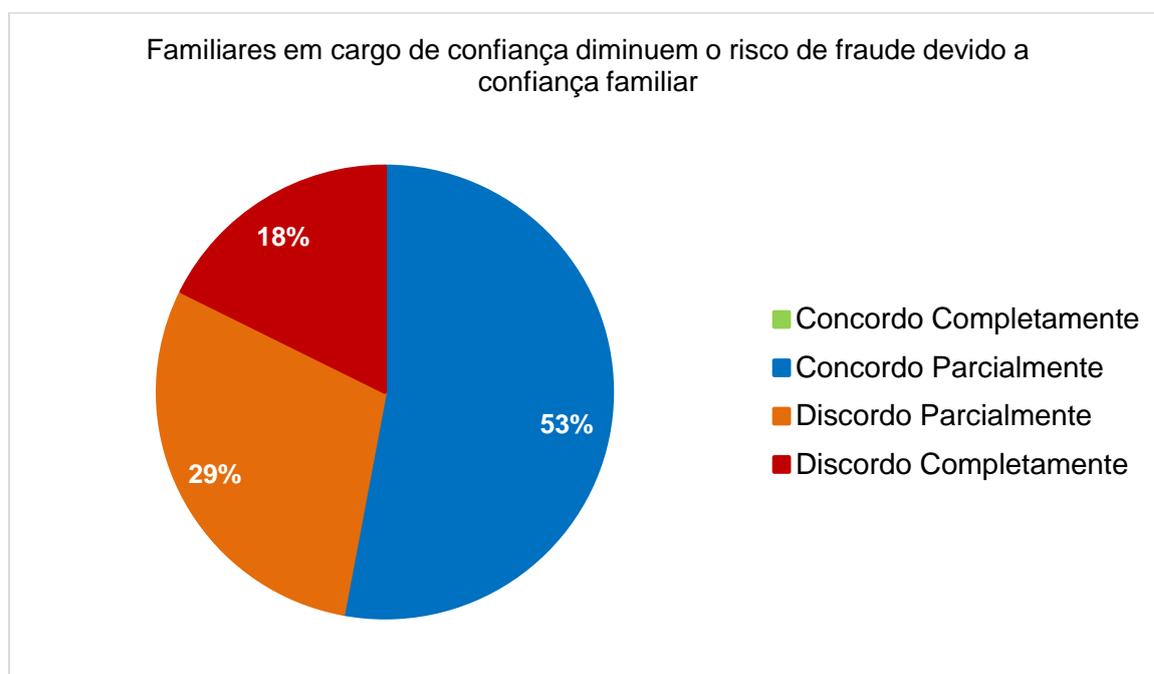
A análise dos resultados revelou que uma significativa maioria, 82% dos respondentes, concordou completamente ou parcialmente com a assertiva.

Este dado destaca que os gestores tendem a entender a oportunidade como um fator crítico que pode facilitar a ocorrência de fraudes, especialmente quando aliada a um alto nível de confiança e acesso à informações sensíveis.

A sexta assertiva, baseada na referência de Pednault e Kramer (2015), visava explorar a percepção dos gestores sobre a integridade e segurança operacional dentro das suas organizações. As respostas esperadas para essa assertiva é o posicionamento de "Discordo Completamente".

Essa expectativa se apoia na crítica de que a presença de familiares em cargos de confiança não necessariamente reduz os riscos de fraude. Na verdade, a confiança excessiva em membros familiares pode até facilitar práticas fraudulentas, visto que o controle e a supervisão tendem a ser mais flexíveis entre parentes.

Esse cenário sugere que a confiança familiar pode, em certos casos, comprometer a objetividade e a rigidez dos processos de auditoria e fiscalização, essenciais para a manutenção da integridade organizacional.

**Gráfico 9 – Respostas da Assertiva 6 referentes a Riscos**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

A análise dos resultados do questionário revela uma divisão notável nas percepções dos gestores de empresas familiares acerca da assertiva.

Observou-se que 53% dos respondentes concordam parcialmente com a assertiva, indicando uma crença moderada na ideia de que relações familiares possam contribuir para a redução do risco de fraude nas organizações. Esse grupo pode perceber que, embora a proximidade familiar possa promover uma atmosfera de confiança, essa não é uma garantia absoluta contra a ocorrência de fraudes.

Por outro lado, 47% dos gestores discordam completamente ou parcialmente da assertiva, refletindo uma visão mais crítica quanto ao papel da confiança familiar na prevenção de fraudes. Esse segmento parece reconhecer que a inclusão de familiares em cargos de alta confiança pode, na verdade, facilitar práticas fraudulentas.

A preocupação desses gestores está alinhada com a literatura de Pednault e Kramer (2015) que aponta para os riscos associados à sobreposição de relações pessoais e profissionais, que podem comprometer a integridade dos processos organizacionais.

Esses resultados indicam uma clara divisão nas opiniões sobre o impacto da confiança familiar na integridade organizacional. Os resultados sugerem que, enquanto uma parcela dos gestores ainda vê valor na confiança gerada por laços

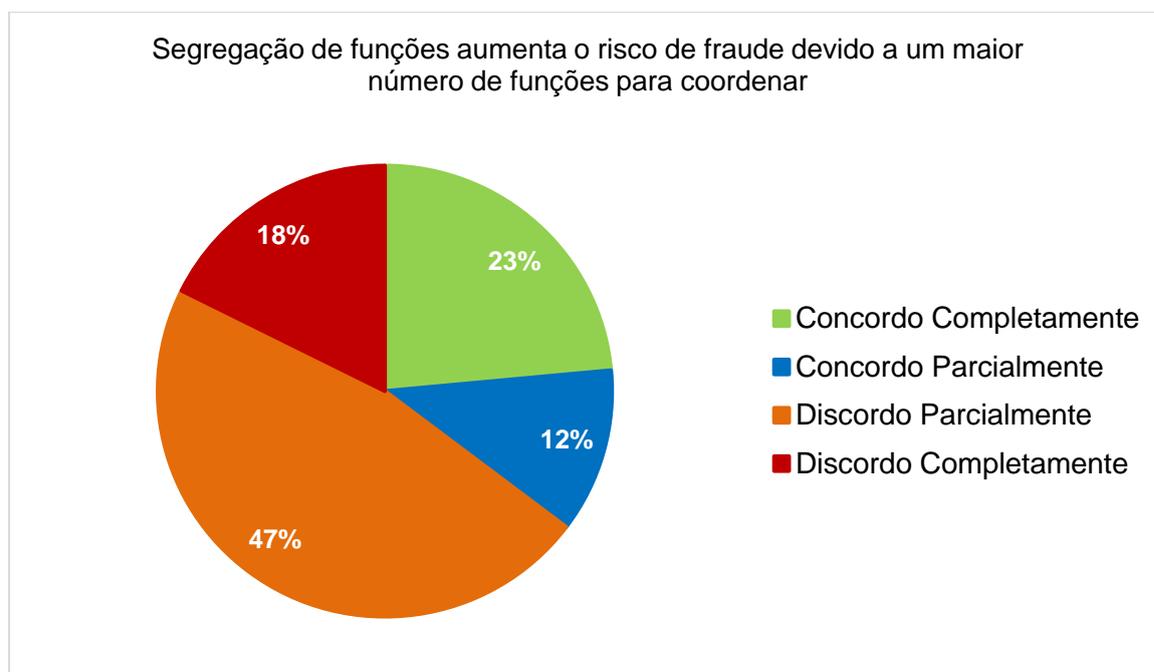
familiares, uma proporção quase igual reconhece as vulnerabilidades que esses arranjos podem introduzir.

Esta divisão de opiniões destaca a complexidade da gestão em empresas familiares, onde a dinâmica familiar interage de maneira significativa com as práticas de governança corporativa.

A sétima assertiva aborda a segregação de funções que, de acordo com Imoniana e Nohara (2005), é geralmente vista como uma medida de controle interno que contribui para a mitigação de riscos, ao distribuir responsabilidades entre diferentes indivíduos dentro de uma organização. Tal estratégia visa prevenir que uma única pessoa acumule poder excessivo ou acesso desproporcional a recursos, o que poderia facilitar a ocorrência de atos ilícitos. Portanto, a assertiva foi empregada para avaliar o entendimento de gestores familiares sobre as práticas de gestão de risco.

A resposta esperada para essa assertiva era "Discordo Completamente". Esta seleção demonstra uma interpretação específica sobre a eficácia da segregação de funções na redução de fraudes, contrariando a noção de que um aumento no número de funções separadas poderia complicar a coordenação ao ponto de elevar o risco de ocorrências fraudulentas.

**Gráfico 10 – Respostas da Assertiva 7 referentes a Riscos**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

No resultado da assertiva, 65% dos gestores familiares discordaram

completamente ou parcialmente, indicando uma percepção significativa de que a segregação de funções é, de fato, benéfica para mitigar riscos de fraude dentro das empresas familiares.

A maioria dos gestores demonstram reconhecer que a segregação de funções ajuda a prevenir fraudes, criando barreiras que dificultam a manipulação indevida de informações ou recursos por parte de um único indivíduo. A discordância com a assertiva pode ser interpretada como uma rejeição à ideia de que o aumento no número de funções separadas necessariamente complica a coordenação e gestão, aumentando o risco de fraude.

Entretanto a parte concordante pode revelar uma perspectiva diferente por parte dos gestores que a aceitam. Esta concordância pode indicar preocupações válidas sobre a complexidade operacional que pode surgir com a implementação de uma segregação de funções muito fragmentada.

Os gestores que concordam com essa visão podem ter concebido a ideia de que o aumento no número de funções separadas resulta em desafios de coordenação e comunicação, que poderiam, paradoxalmente, abrir brechas para ocorrências de fraudes.

No entanto, esse pensamento indica um desconhecimento sobre a importância da segregação de funções, que é um dos princípios fundamentais para a prevenção de fraudes e erros em organizações, pois impede que uma única pessoa tenha o controle total sobre todas as fases de uma transação, minimizando assim os riscos de atividades fraudulentas.

Portanto, é crucial que os gestores reconheçam a importância dessa prática como um mecanismo que reforça os controles internos e promove a governança eficaz, em vez de vê-la como um obstáculo à eficiência operacional.

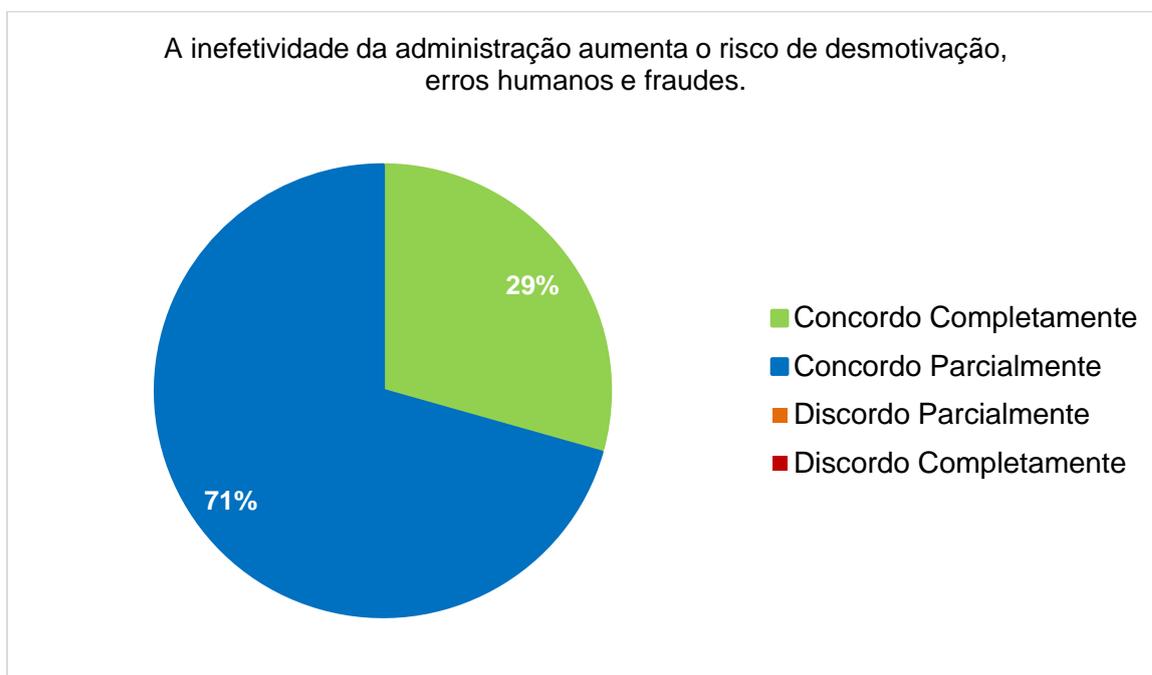
No contexto da administração de empresas familiares, a oitava assertiva, baseada no referencial teórico de Vinhal (2020), é de vital importância.

Esta questão teve o objetivo de avaliar a capacidade de reconhecer e destacar os perigos inerentes à má gestão, que não só compromete a motivação interna dos colaboradores, mas também propicia um ambiente suscetível a erros e fraudes.

Essa assertiva visou captar a percepção dos gestores sobre a eficácia de suas práticas administrativas. A resposta "Concordo Completamente" foi a resposta esperada na assertiva, pois reforça a necessidade urgente de práticas de gestão robustas e efetivas em empresas familiares para mitigar riscos e fomentar um

ambiente de trabalho mais seguro e motivador.

**Gráfico 11** – Respostas da Assertiva 8 referentes a Riscos



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Os resultados obtidos com a assertiva revelam um consenso significativo em relação a inefetividade da administração como um fator de aumento nos riscos de desmotivação, erros humanos e fraudes. Notavelmente, 100% dos respondentes concordaram, de maneira completa ou parcial, com essa proposição.

Este alto grau de concordância sugere uma conscientização generalizada entre os gestores sobre os perigos de uma gestão ineficaz. A uniformidade nas respostas indica que os gestores estão alertas quanto às consequências diretas que falhas administrativas podem ocasionar dentro de suas organizações.

#### 4.2.3 Conhecimento Sobre Controle Interno

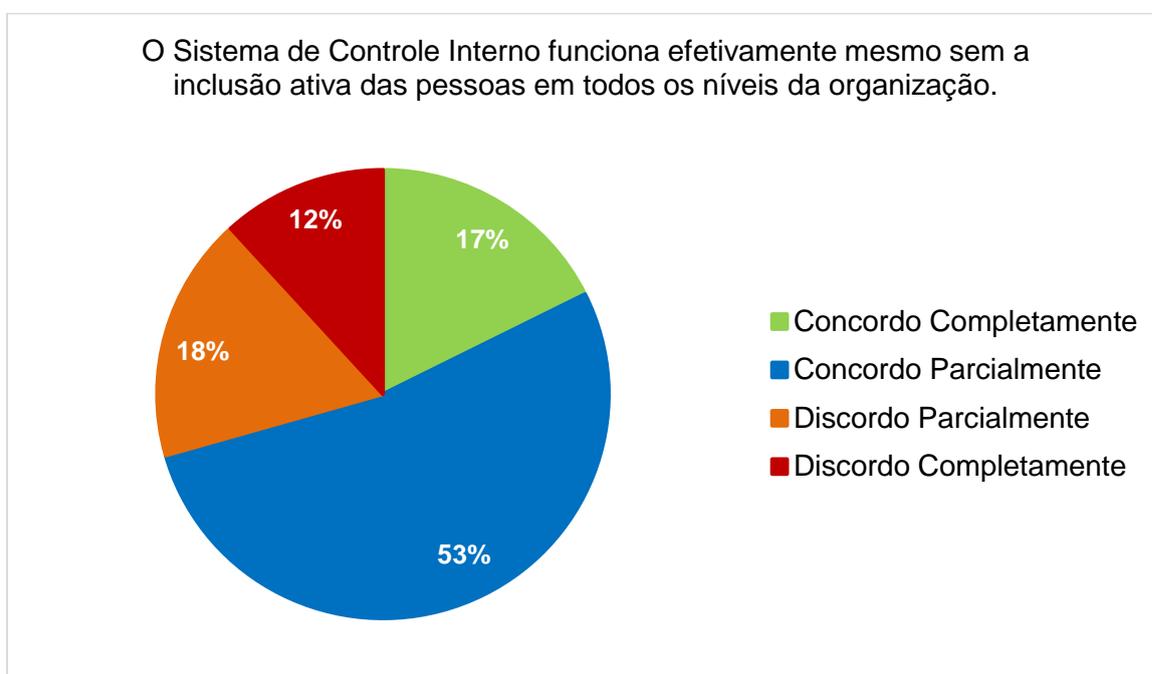
A última seção do questionário foi dedicada a investigar e compreender o conhecimento dos gestores familiares sobre as medidas preventivas contra fraudes.

A nona assertiva foi empregada para avaliar o entendimento dos gestores em relação à integração das equipes em todos os níveis da estrutura organizacional.

Conforme estabelecido pelo COSO (2013), a participação ativa de todos os membros da organização é essencial para o funcionamento eficaz do sistema de controle interno.

A resposta esperada para a assertiva era "Discordo Completamente", pois a negação desta assertiva reforça o entendimento de que a colaboração e a conscientização de cada indivíduo dentro da empresa são fundamentais para a manutenção de um ambiente controlado e para a mitigação de riscos operacionais, financeiros e estratégicos.

**Gráfico 12** – Respostas da Assertiva 9 referentes a Controle Interno



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

A análise dos resultados aplicado aos gestores de empresas familiares revelou um dado surpreendente e potencialmente alarmante, pois 70% dos respondentes concordaram com a assertiva.

Esse resultado vai contra a resposta esperada, sugerida com base nas práticas recomendadas pelo referencial teórico do COSO (2013). Tal discordância entre a teoria e a percepção dos gestores suscita preocupações significativas acerca da compreensão e da implementação de controles internos eficazes em organizações familiares.

Primeiramente, o alto índice de concordância com a afirmação sugere uma

possível subestimação da importância da participação de todos os colaboradores no sistema de controle interno. Isso pode indicar uma lacuna na cultura de controle dessas organizações, onde a responsabilidade pelo controle interno pode estar sendo indevidamente centralizada em poucos indivíduos ou departamentos. Tal prática é negativa e pode levar a falhas significativas nos sistemas de controle, uma vez que a eficácia desses sistemas frequentemente depende do comprometimento de todos os envolvidos.

Além disso, essa concordância majoritária com a assertiva pode refletir uma falha na comunicação e no treinamento sobre as políticas e procedimentos de controle interno dentro das empresas familiares. Sem a inclusão ativa de todos os níveis da organização, aumentam os riscos de ocorrência de fraudes, erros operacionais e falhas de compliance, comprometendo a integridade da empresa.

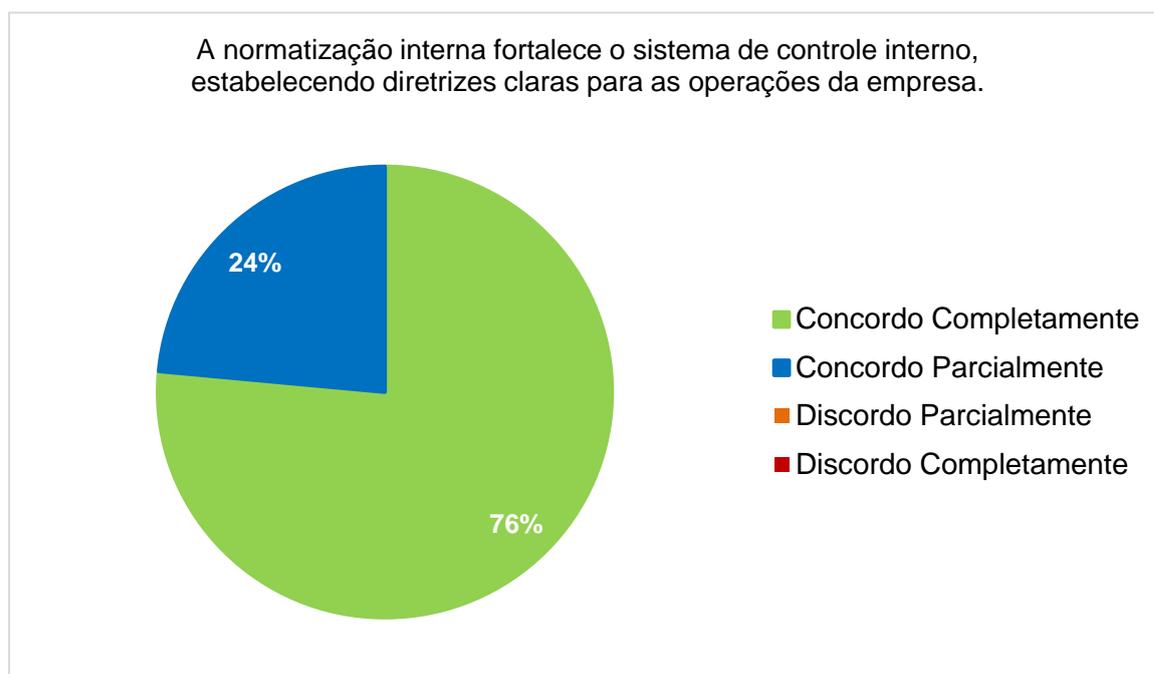
A perspectiva de que um sistema de controle interno pode ser eficaz sem a participação ativa de todos também aponta para uma possível desconexão entre a liderança e os demais níveis da organização.

Isso pode resultar em uma falta de alinhamento estratégico e operacional, o que compromete a capacidade da organização de alcançar seus objetivos de negócios de maneira eficiente e controlada.

A décima assertiva do questionário buscou captar a percepção dos gestores sobre o papel das normas internas na condução dos processos e na mitigação de riscos operacionais.

A importância da normatização interna nas empresas familiares é discutida na literatura de Imoniana e Nohara (2005), que destacam que a implementação de normas internas robustas é fundamental para o fortalecimento do sistema de controle interno, estabelecendo diretrizes claras que guiam as operações empresariais.

A resposta esperada sendo "Concordo Completamente" indica um reconhecimento da importância dessas práticas normativas para a saúde organizacional da empresa.

**Gráfico 13 – Respostas da Assertiva 10 referentes a Controle Interno**

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Os resultados obtidos com a assertiva revelam que 100% dos respondentes concordam completamente ou parcialmente com a afirmação.

Primeiramente, esse resultado unânime sugere uma consciência coletiva sobre a importância das normas internas como um pilar para o fortalecimento do sistema de controle interno.

Isso indica que os gestores reconhecem que sem um conjunto claro de diretrizes, as operações podem se tornar suscetíveis a ineficiências, falhas de comunicação e até mesmo a riscos operacionais e financeiros.

A uniformidade nas respostas sugere que a implementação de práticas normativas é vista não apenas como uma ferramenta de controle, mas também como um mecanismo para a sustentação e aprimoramento da gestão.

Além disso, a concordância total ou parcial com a assertiva aponta para uma possível predisposição dos gestores de empresas familiares em adotar ou fortalecer sistemas de normatização interna. Esta predisposição pode ser interpretada como um indicativo de que as empresas estão buscando alinhar suas práticas de gestão com padrões de governança corporativa mais rigorosos.

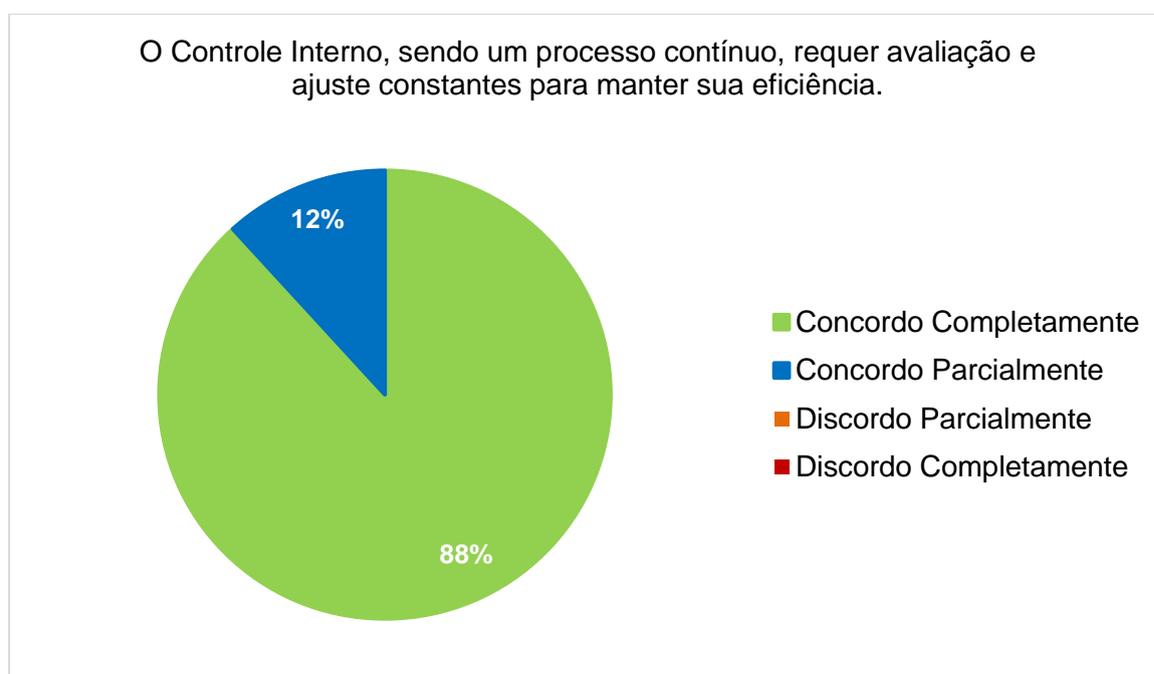
A aceitação generalizada da normatização interna como fundamental pode também refletir um reconhecimento da necessidade de formalização das práticas de

gestão em empresas familiares, que muitas vezes podem ser marcadas por uma gestão mais informal e centrada na figura do fundador ou da família. Essa transição para uma gestão mais estruturada e formalizada pode facilitar a implementação de estratégias de longo prazo e a transição de liderança dentro da empresa.

A penúltima assertiva baseia-se na necessidade de avaliação e modificação dos processos de controle interno, visando preservar sua eficácia ao longo do tempo.

O objetivo de avaliar seu conhecimento e prática relacionados à gestão eficaz de controles internos foi obtido através do referencial de COSO (2013), em que é alertado a necessidade de uma avaliação e ajustes contínuos do controle interno. A resposta esperada para tal assertiva foi a de "Concordo Completamente".

**Gráfico 14** – Respostas da Assertiva 11 referentes a Controle Interno



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Os resultados do questionário revelaram que 100% dos respondentes concordaram, completamente ou parcialmente, com a assertiva. Este dado demonstra um reconhecimento da importância de manter controles internos eficazes e adaptativos dentro da gestão das empresas familiares.

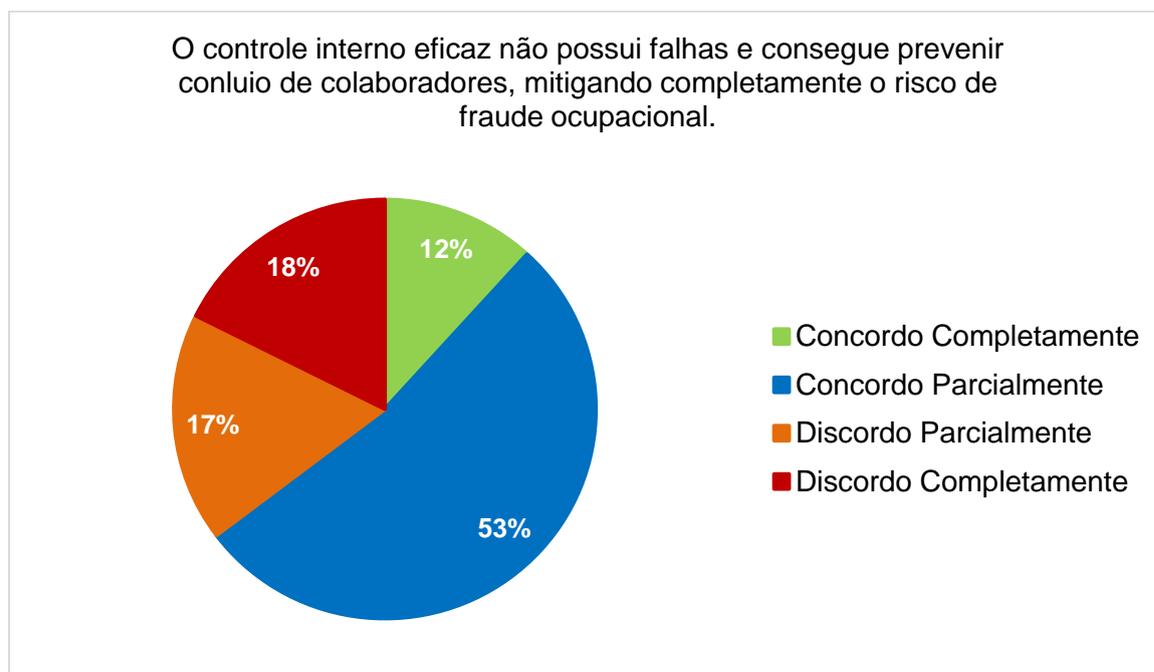
A concordância sugere que os gestores estão alinhados com as melhores práticas. Este alto nível de concordância também pode implicar que as empresas familiares estão cada vez mais atentas à necessidade de implementar e revisar continuamente seus sistemas de controle.

A última assertiva discute a capacidade do controle interno de mitigar riscos de fraudes dentro das organizações. O objetivo da assertiva é identificar até que ponto os gestores concordam que um sistema de controle interno pode ser completamente infalível e suficiente para evitar qualquer tipo de fraude, incluindo o conluio entre colaboradores.

A assertiva foi fundamentada na referência de Crepaldi (2023), em que é afirmado o contrário da assertiva, ou seja, o controle consegue mitigar o conluio, porém não impede completamente tal ato.

A resposta esperada para esta assertiva é "Discordo Completamente", pois a assertiva vai contra ao afirmado no referencial teórico.

**Gráfico 15 – Respostas da Assertiva 12 referentes a Controle Interno**



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Ao analisar os resultados, apesar de a resposta esperada à assertiva ser "Discordo Completamente", observa-se que 65% dos respondentes concordaram completamente ou parcialmente com a afirmação. Este dado sugere uma possível superestimação, por parte desses gestores, da capacidade dos controles internos.

Essa percepção otimista pode indicar uma confiança excessiva, subestimando os riscos residuais e a possibilidade de conluio entre os colaboradores, que um fator frequentemente difícil de detectar e mitigar completamente através de

controles padrões.

É importante que os gestores reconheçam que, embora os controles internos possam reduzir significativamente o risco de fraudes, eles não eliminam completamente tal risco. Além disso, essa percepção otimista pode obscurecer a necessidade de revisões regulares e melhorias no sistema de controle interno, bem como a implementação de medidas adicionais.

#### 4.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS ESPERADAS E EFETIVAS

A análise comparativa entre as respostas esperadas e as respostas efetivamente obtidas a partir do questionário aplicado, foi fundamental para avaliar a precisão das expectativas iniciais em relação às percepções e conhecimentos reais dos respondentes, com as respostas obtidas.

**Tabela 1 – Comparativo Fraude Ocupacional**

	Questão 1		Questão 2		Questão 3		Questão 4	
	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva
Resposta 1	1	3	1	2	4	4	4	4
Resposta 2	1	1	1	1	4	1	4	4
Resposta 3	1	2	1	2	4	2	4	3
Resposta 4	1	2	1	2	4	3	4	3
Resposta 5	1	1	1	2	4	2	4	4
Resposta 6	1	1	1	1	4	1	4	4
Resposta 7	1	1	1	2	4	3	4	4
Resposta 8	1	4	1	3	4	3	4	3
Resposta 9	1	1	1	1	4	4	4	4
Resposta 10	1	4	1	3	4	1	4	3
Resposta 11	1	3	1	2	4	1	4	3
Resposta 12	1	3	1	2	4	2	4	4
Resposta 13	1	3	1	2	4	2	4	4
Resposta 14	1	2	1	2	4	2	4	4
Resposta 15	1	1	1	2	4	3	4	3
Resposta 16	1	1	1	1	4	3	4	4
Resposta 17	1	1	1	1	4	3	4	4
Média	47%		29%		12%		65%	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

A primeira etapa focou nos conhecimentos sobre Fraude Ocupacional e obtiveram os seguintes resultados:

A primeira assertiva foi respondida de acordo com a resposta esperada por 47% dos gestores, o que reflete um conhecimento moderado sobre o aspecto abordado. Este resultado sugere que quase metade dos gestores possui uma compreensão inicial adequada, porém ainda deixa um espaço considerável para melhorias.

Em contraste, a segunda assertiva mostrou uma queda na taxa de respostas esperadas para 29%, revelando lacunas mais profundas no entendimento de conceitos que podem ser considerados mais complexos ou menos intuitivos dentro do contexto de fraude ocupacional. Esta redução na precisão das respostas aponta para a necessidade de fortalecer a formação em tópicos específicos que são críticos para a gestão eficaz e segura de uma empresa familiar.

A terceira assertiva apresentou o menor índice de respostas esperadas, com apenas 12% dos gestores respondendo de acordo com a resposta esperada. Este resultado é particularmente alarmante, pois indica uma deficiência grave na compreensão de elementos essenciais da fraude ocupacional. Tal deficiência pode deixar as empresas familiares vulneráveis a atos fraudulentos internos, demonstrando uma urgente necessidade de revisão e intensificação dos programas de treinamento em fraude.

Por outro lado, a quarta assertiva registrou a maior taxa de respostas esperadas, com 65% dos gestores demonstrando um bom nível de conhecimento nesse particular aspecto. Este resultado mais positivo, contudo, não deve mascarar as carências evidenciadas nas outras assertivas, mas serve como um indicador de que quando os conceitos são possivelmente mais claros ou diretamente relevantes para suas experiências diárias, os gestores tendem a ter um melhor desempenho.

Considerando a média de 38% de respostas esperadas na primeira etapa, fica claro que, embora haja pontos de entendimento adequado, há uma necessidade de aprofundar e expandir o conhecimento sobre fraude ocupacional entre os gestores de empresas familiares.

A análise dos resultados sobre os riscos associados à fraude, baseada nas assertivas de cinco a oito, revela preocupações significativas.

**Tabela 2 – Comparativo Riscos**

	Questão 5		Questão 6		Questão 7		Questão 8	
	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva
Resposta 1	4	3	1	3	1	2	4	3
Resposta 2	4	1	1	2	1	2	4	3
Resposta 3	4	4	1	3	1	2	4	3
Resposta 4	4	3	1	3	1	2	4	3
Resposta 5	4	4	1	2	1	2	4	3
Resposta 6	4	4	1	1	1	4	4	4
Resposta 7	4	4	1	1	1	2	4	4
Resposta 8	4	2	1	3	1	3	4	3
Resposta 9	4	3	1	3	1	1	4	4
Resposta 10	4	4	1	1	1	2	4	4
Resposta 11	4	4	1	2	1	2	4	4
Resposta 12	4	4	1	2	1	4	4	3
Resposta 13	4	4	1	2	1	4	4	3
Resposta 14	4	3	1	3	1	4	4	3
Resposta 15	4	3	1	3	1	3	4	3
Resposta 16	4	3	1	3	1	1	4	3
Resposta 17	4	2	1	3	1	1	4	3
Média	47%		18%		18%		29%	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

A quinta assertiva, com 47% de respostas esperadas, foi a que apresentou o melhor desempenho entre as quatro, indicando que os gestores têm uma percepção moderada sobre certos riscos de fraude. Este resultado, embora seja o mais alto desta série, ainda sugere que mais da metade dos gestores não está plenamente preparada para identificar ou gerenciar eficazmente esse tipo de risco.

A sexta e a sétima assertivas tiveram uma taxa de acerto de apenas 18%, o que é alarmante e sugere uma grave falta de compreensão sobre aspectos cruciais dos riscos de fraude. Este baixo desempenho implica que os conceitos abordados são ou pouco conhecidos ou mal compreendidos pelos gestores, o que pode expor as empresas a vulnerabilidades significativas em relação à fraudes internas e externas.

A necessidade de programas de treinamento direcionados e detalhados para esses tópicos específicos torna-se evidente para melhorar a capacidade de resposta dos gestores a esses riscos.

Em relação à oitava assertiva, onde 28% dos gestores marcaram a resposta correta, percebe-se uma melhoria em comparação com as sexta e sétima assertivas,

mas ainda assim, um desempenho insatisfatório. Este resultado sugere que embora alguns gestores estejam mais alertas a determinados riscos de fraude do que outros, ainda há um caminho substancial a ser percorrido no sentido de uma compreensão eficaz dos riscos associados.

Considerando a média geral de 28% de respostas esperadas para esta etapa, é clara a necessidade de intensificar a educação e o treinamento em gestão de riscos de fraude entre os gestores de empresas familiares.

A análise dos resultados obtidos a partir das assertivas de 9 a 12, todas focadas na dimensão de Controle Interno, reflete um panorama diversificado acerca do nível de conhecimento dos gestores sobre o assunto.

Observa-se uma disparidade notável no grau de respostas esperadas entre as diferentes assertivas, indicando variações significativas na compreensão de aspectos específicos do controle interno.

**Tabela 3 – Comparativo Controle Interno**

	Questão 9		Questão 10		Questão 11		Questão 12	
	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva	Expectativa	Efetiva
Resposta 1	1	4	4	3	4	4	1	3
Resposta 2	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 3	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 4	1	2	4	3	4	3	1	2
Resposta 5	1	2	4	4	4	4	1	1
Resposta 6	1	1	4	4	4	4	1	3
Resposta 7	1	4	4	4	4	4	1	2
Resposta 8	1	3	4	4	4	4	1	4
Resposta 9	1	3	4	4	4	4	1	1
Resposta 10	1	1	4	3	4	4	1	1
Resposta 11	1	2	4	3	4	4	1	2
Resposta 12	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 13	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 14	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 15	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 16	1	3	4	4	4	4	1	3
Resposta 17	1	4	4	4	4	3	1	4
Média	12%		76%		88%		18%	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Inicialmente, a nona assertiva foi respondida de acordo com a resposta

esperadas por apenas 12% dos gestores, sugerindo um ponto crítico de deficiência no conhecimento ou na aplicação referente a necessidade da inclusão ativa de todos os níveis da organização no controle interno. Este resultado alarmante destaca uma área que necessita de atenção imediata para elevar a compreensão nas empresas familiares sobre esse assunto.

Em contrapartida, a décima assertiva apresentou um expressivo índice de respostas esperadas, alcançando 76%. Tal resultado indica um grau considerável de familiaridade e compreensão entre os gestores a respeito da normatização interna e seus benefícios. Este nível elevado de respostas esperadas pode refletir uma prática mais consolidada ou a percepção da importância deste aspecto nas empresas familiares.

A décima primeira assertiva reforça esta percepção positiva, com um ainda mais impressionante índice de 88% de respostas corretas. Este resultado evidencia uma compreensão robusta e uma possível ênfase na prática de ajustes contínuos do controle interno dentro das organizações familiares. Tal constatação sugere que determinadas áreas do controle interno estão sendo efetivamente geridas e valorizadas pelos gestores.

Por fim, a décima segunda assertiva, que teve apenas 18% de respostas esperadas, revela outra área crítica onde o entendimento sobre a eficácia do controle interno não se mostra suficiente.

A semelhança com o baixo desempenho observado na nona assertiva aponta para a necessidade de intervenções direcionadas para melhorar a compreensão e a execução de controles internos nestes domínios específicos.

A média geral de 49% na etapa dedicada ao controle interno reflete um cenário de conhecimento intermediário entre os gestores de empresas familiares.

Esse resultado indica que embora haja áreas de forte aderência e compreensão das práticas de controle interno, existem falhas significativas em outros pontos.

A média de respostas esperadas registrada foi de apenas 38%, um indicador de que a maioria dos gestores possui um entendimento limitado sobre temas essenciais para a integridade e a sustentabilidade das empresas familiares.

**Tabela 4 – Comparativo por Setores**

	Fraude Ocupacional	Riscos	Controle Interno	Média Geral
Serviços	56%	31%	53%	46%
Comércio	25%	17%	38%	26%
Indústria	0%	50%	63%	38%

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2024)

Ao avaliar os resultados por setor, é possível observar disparidades notáveis entre os setores.

No setor de Serviços, a média de repostas esperadas para Fraude Ocupacional foi de 56%, enquanto que os índices para Riscos e Controle Interno foram de 31% e 53%, respectivamente, resultando em uma Média Geral de 46%. Esse resultado sugere um conhecimento moderado, com necessidade de reforço principalmente na área de Riscos.

Em contraste, o setor de Comércio apresentou índices menores de conhecimento em todas as categorias avaliadas: 25% para Fraude Ocupacional, 17% para Riscos e 38% para Controle Interno, alcançando uma Média Geral preocupante de 26%. Este resultado reflete um déficit significativo de conhecimento que pode comprometer a eficácia da gestão de riscos e controle interno nesse setor.

No setor Industrial, o resultado de conhecimento sobre Fraude Ocupacional foi de 0%, embora tenha apresentado resultados mais fortes em Riscos e Controle Interno, com 50% e 63%, respectivamente. A Média Geral neste setor foi de 38%, indicando um certo nível de compreensão sobre controle e gestão de riscos, mas uma necessidade crítica de abordar as deficiências na compreensão de fraudes.

Ao analisar o contexto geral das respostas e também o resultado por setores, as respostas sinalizam a necessidade urgente de intervenções educativas e formativas destinadas a ampliar a compreensão dos gestores sobre as melhores práticas de controle interno, gestão de riscos e prevenção à fraude ocupacional. A deficiência de conhecimento não apenas expõe as empresas a riscos significativos de fraude e erros operacionais, mas também compromete a capacidade de implementação de estratégias eficazes para mitigar tais riscos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conduzida revelou aspectos significativos sobre o conhecimento de gestores de empresas familiares sobre fraude.

Os resultados gerais indicam que 38% dos fatores analisados possuem uma compreensão alinhada às expectativas iniciais do estudo, o que sugere uma lacuna importante em relação ao entendimento e à implementação de práticas eficazes de prevenção de fraudes.

A discrepância entre as respostas esperadas e as respostas efetivamente obtidas indica variações preocupantes na compreensão dos conceitos abordados, essas disparidades evidenciam áreas críticas que necessitam de atenção imediata para melhorar a eficácia da gestão empresarial.

O primeiro ponto de crítica reside na diferença significativa entre os resultados das assertivas. Essa variação demonstra que os gestores têm uma compreensão desigual dos aspectos da fraude ocupacional, sugerindo que a complexidade dos conceitos abordados afeta diretamente a capacidade de resposta. Essa inconsistência é alarmante, pois indica que certos aspectos críticos da fraude ocupacional não são compreendidos adequadamente, deixando as empresas vulneráveis a atos fraudulentos.

Os resultados destacaram disparidades notáveis entre os setores. No setor de serviços, a média de respostas esperadas para fraude ocupacional foi de 56%, enquanto que, no setor industrial, o conhecimento sobre o mesmo tópico foi de 0%.

Essa diferença substancial entre os setores indica que fatores contextuais, como a natureza do negócio e as práticas de gestão, podem influenciar significativamente a compreensão dos riscos de fraude e dos mecanismos de controle e apontam para a necessidade de abordagens personalizadas de treinamento e educação, levando em consideração as características e necessidades específicas de cada setor.

Outra crítica relevante é que, mesmo nos setores onde os gestores demonstraram um conhecimento mais aprofundado, como o setor de serviços, que apresentou uma média geral de 46%, ainda há uma necessidade significativa de reforço, principalmente na área de riscos, onde o desempenho foi de apenas 31%.

Isso indica que, embora haja um entendimento básico, os gestores podem não estar plenamente preparados para lidar com riscos complexos, o que é essencial

para a eficácia e a sustentabilidade das empresas.

Os resultados indicam que, mesmo entre os gestores que exibem conhecimento em áreas como controle interno, há uma lacuna significativa entre o conhecimento teórico e a implementação prática de políticas eficazes. A desconexão entre a compreensão e a aplicação sugere que os gestores carecem de uma visão estratégica integrada, necessária para identificar, prevenir e responder a fraudes de maneira eficaz.

Essa deficiência no conhecimento é relevante, considerando a vulnerabilidade dessas organizações a riscos internos que podem comprometer sua estabilidade e integridade.

A pesquisa identificou que embora haja uma conscientização sobre a importância de mecanismos de controle, muitos gestores ainda não reconhecem completamente os riscos específicos e não compreendem o conceito de fraude ocupacional de forma adequada. Isso é evidenciado pela variedade de respostas obtidas, que refletem um entendimento inconsistente das ameaças e das ações necessárias para mitigá-las.

Apesar de alguns temas revelarem um conhecimento mais profundo, isso não se traduz plenamente em ações práticas ou políticas de controle interno robustas.

Os resultados da pesquisa destacam a necessidade de educação e treinamento em gestão de riscos para os gestores de empresas familiares, sendo essencial que esses líderes tenham conhecimento e possuam as ferramentas necessárias para identificar, prevenir e responder a fraudes de maneira eficaz.

A pesquisa, embora reveladora, apresenta limitações inerentes ao método quantitativo utilizado, que é meramente descritivo. Questionários quantitativos analisados apenas descritivamente, como neste trabalho, por sua natureza, podem restringir a profundidade das respostas, pois limitam os respondentes a opções predefinidas, o que pode impedir uma exploração mais detalhada dos pensamentos e preocupações individuais dos gestores, bem como uma comparação estruturada entre grupos para entendimentos mais complexos. Essa metodologia pode também não capturar nuances e detalhes específicos que seriam acessíveis através de entrevistas qualitativas.

Dadas essas limitações, pesquisas futuras poderiam adotar uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, para obter uma compreensão mais completa das atitudes e práticas relacionadas à fraude ocupacional em

empresas familiares.

Estudos futuros poderiam incluir entrevistas detalhadas com gestores para explorar as razões subjacentes às suas percepções e decisões, bem como estudos de caso que documentem a implementação e o impacto de políticas de controle interno específicas.

Por fim, um foco em longo prazo para pesquisas futuras poderia ser a avaliação do impacto de treinamentos específicos em gestão de risco sobre a eficácia das práticas de controle interno. Medir as mudanças no conhecimento e nas atitudes dos gestores antes e depois de intervenções educativas poderia fornecer dados valiosos sobre as estratégias mais eficazes para fortalecer as empresas familiares contra riscos de fraude ocupacional.

Portanto, ao considerar tanto as conquistas quanto as limitações desta pesquisa, recomenda-se a continuidade dos estudos na área, visando não apenas aprofundar o conhecimento sobre a fraude ocupacional em empresas familiares, mas também desenvolver soluções mais robustas e adaptadas para prevenção.

Ao encerrar este trabalho, reitera-se a importância de uma abordagem continuada para a gestão de riscos, que possa efetivamente contribuir para a segurança e a sustentabilidade das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS. **Report to the nations**. Austin, TX: ACFE, 2024.

ARAUJO, Fernando Oliveira de *et al.* Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. **Sistemas & Gestão**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 162-177, 3 jun. 2018.

BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. **Empresas Familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BRASIL. **Artigo 171 do Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal**. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 1940. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em: 10 set 2023

BRASIL. **Artigo 186 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil**. Brasília: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 10 set 2023

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. (2016). **NBC TA 240 (R1) - Responsabilidade do Auditor em Relação a Fraude, no Contexto da Auditoria de Demonstrações Contábeis**. Disponível em: [https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA240\(R1\)](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTA240(R1)). Acesso em: 10 set. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Controle Interno-Estrutura Integrada: Sumário Executivo**. Tradução: PwC Brasil. COSO, maio 2013. Disponível em: [https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf). Acesso em: 20 set 2023

CRESSEY, D. R. **Other People's Money: The Social Psychology of Embezzlement**. New York: The Free Press, 1953

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2023.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 93-110, dez. 2006.

FUJI, Alessandra Hirano. O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S.L.], v. 15, n. 36, p. 74-86, dez. 2004.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

GIL, Antonio de L.; ARIMA, Carlos H.; NAKAMURA, Wilson T. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 7-12, 2000.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J.A; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **Generation to generation**. Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School, 1997.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F V. **Teoria da Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Grupo GEN, 1999.

LIEBOWITZ, Bernard. **The Family in Business: The Dynamics of the Family Owned Firm**. New York: Business Expert Press, 2011.

MAFFI, D. A importância da Metodologia do COSO. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v. 6, n. 2, p. 27-49, out. 2018.

NASCIMENTO, João Paulo Silva; GOMES, Douglas Willyam Rodrigues; DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira. O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. **Revista Expressão Católica**, v. 9, n. 1, 2020.

SALES, Lívia Maria Freire de Moraes. **FRAUDE CONTÁBIL E JULGAMENTO MORAL**. 2023. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

SANTANA, P. M. F. R. de. **Sistema de Controle Interno: Estudo de caso sobre um instituto federal de educação, ciência e tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2013.

SANTOS, Renata Barcelos Moreira. **EMPRESAS E SUCESSORES FAMILIARES – O DILEMA DA GESTÃO E DA PROPRIEDADE**: Um estudo comparativo em empresas brasileiras e portuguesas. 2007. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, Renato de Almeida dos. **MODELO PREVITIVO DE FRAUDE OCUPACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**. 2016. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas. **Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoesdeempreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 22 ago. 2023.

SILVA, Gilson Rodrigues da. **CANAL DE DENÚNCIAS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO NA DETECÇÃO DE FRAUDES CONTÁBEIS EM ORGANIZAÇÕES**. 2016.. Dissertação (Mestrado) - Curso de Controladoria, Programa de Pós-graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2016.

SILVA, Vanessa F.; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; et al. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

SINGLETON, Tommie W.; SINGLETON, Aaron J.. **Fraud Auditing and Forensic Accounting**. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 2010.

TRENTIN, Rodrigo Miguel. **GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR** - Estratégia e mecanismos para a minimização de conflitos no processo sucessório. 2010. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2010.

PRADO, Roberta N. **Governança Familiar**. v.II. São Paulo: Editora Saraiva, 2023.

WELLS, Joseph T.. **Principles of Fraud Examination**. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons Inc, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

YOSHIDA, P. M. M.; REIS, J. A. G. **CONTROLE INTERNO NAS EMPRESAS. Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica**, São José dos Campos, SP, 2005.

VINHAL, Andreza Menezes de Farias. **Risco Operacional nas Empresas Familiares**. 2020. Dissertação (Mestrado) - Curso de Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2020

## APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCL-e)

Prezado respondente,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que visa auxiliar a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre “FRAUDE OCUPACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES FAMILIARES.”, que está sendo desenvolvido pelo aluno Matheus Felipe Dias Cardoso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, sob orientação da Prof.a Dr.a Rossana Guerra de Sousa.

O objetivo geral do estudo é conhecer a perspectiva dos gestores de empresa familiares quanto ao tema da fraude ocupacional, seus riscos e as práticas de prevenção adotadas na organização; Identificar o conhecimento sobre fraude ocupacional dos gestores de empresas familiares; Identificar os principais riscos reconhecidos pelos gestores de empresas familiares relacionados a fraude ocupacional através de suas preocupações sobre o tema e conhecer sob a perspectiva dos gestores de empresas familiares, quais as ações de prevenção de fraude adotadas ou a adotar na organização (controles internos)

Sua experiência e perspectiva é de grande importância para o desenvolvimento da pesquisa, dessa forma, solicitamos a sua colaboração para responder a este questionário, com duração de aproximadamente 5 minutos sobre os seus conhecimentos acerca de fraude ocupacional, riscos relacionados a fraude, controle interno, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em meu Trabalho de Conclusão de Curso. Esclarecemos que a sua identidade será mantida em sigilo e sua participação é voluntária.

O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa, por meio do email: mfdc@academico.ufpb.br

(A pesquisa não pede identificação do respondente)

#### PARTE 1 - Consentimento

1 - Desde já agradecemos! Aceita participar desta pesquisa?

- a) ( ) Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa
- b) ( ) Eu não desejo participar da pesquisa

#### PARTE 2 – Perfil do Respondente

Esta seção tem o propósito de coletar dados do perfil do entrevistado para análise e entendimento mais profundo.

1 - Você é o fundador da empresa ou um membro da família empresária?

- a) ( ) Fundador
- b) ( ) Membro

2 - Considerando o perfil e responsabilidades do seu cargo atual na empresa, qual seria o cargo mais similar em termos de nível hierárquico de atuação dentro da sua empresa?

- a)  Sócio Administrador/Proprietário
- b)  CEO
- c)  Diretor
- d)  Gerente
- e)  Supervisor

3 - Qual é o ramo principal de atividade da sua empresa?

- a)  Comércio
- b)  Serviço
- c)  Indústria

4 - Você tem algum parente que atualmente ocupa um cargo de colaborador, administrativo, sócio ou gestor dentro da empresa?

- a)  Sim
- b)  Não

<b>PARTE 3 – Esta seção diz respeito aos testes de conhecimento sobre fraude ocupacional, riscos de fraudes e controle interno.</b>
---

Esta seção aborda os testes de conhecimento sobre fraude ocupacional, riscos de fraudes e controle interno. As questões assertivas apresentam quatro opções: Concordo Completamente, Concordo Parcialmente, Discordo Parcialmente e Discordo Completamente. O respondente deve escolher a opção que mais se aproxime de sua compreensão.

1 - Aumentar ou diminuir o valor de ativos nos relatórios financeiros e contábeis não é considerado fraude ocupacional, pois isso não impacta diretamente as finanças da empresa.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

2 - Retiradas financeiras para gastos pessoais de gestores familiares não pode ser considerado fraude ocupacional pois a fraude ocupacional é ocorrência apenas de colaboradores.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

3 - Para ser considerado fraude, a ação deve ser sempre voluntária, não sendo ocorrência de ato não intencional

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

4 - A fraude ocupacional não ocorre apenas com a subtração de ativos, mas também com manipulação de dados financeiros

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

5 - Pessoas em cargos de confiança podem ter maior potencial para cometer fraude ocupacional, pois estão familiarizadas com a rotina e as vulnerabilidades da empresa.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

6 - Familiares em cargo de confiança diminuem o risco de fraude devido a confiança familiar

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

7 - Segregação de funções aumenta o risco de fraude devido a um maior número de funções para coordenar

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

8 - A inefetividade da administração aumenta o risco de desmotivação, erros humanos e fraudes.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

9 - O Sistema de Controle Interno funciona efetivamente mesmo sem a inclusão ativa das pessoas em todos os níveis da organização.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

10 - A normatização interna fortalece o sistema de controle interno, estabelecendo diretrizes claras para as operações da empresa.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

11 - O Controle Interno, sendo um processo contínuo, requer avaliação e ajuste constantes para manter sua eficiência.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente

12 - O controle interno eficaz não possui falhas e consegue prevenir conluio de colaboradores, mitigando completamente o risco de fraude ocupacional.

- a)  Concordo Completamente
- b)  Concordo Parcialmente
- c)  Discordo Parcialmente
- d)  Discordo Completamente