



# Interface

## Banca & Seguros

**RADAR**  
**A banca e as novas  
redes sociais**

**TENDÊNCIAS**  
**Os desafios da gestão  
de fraude**

**DOSSIER**  
**O novo Brasil**



## 4 Radar

A Banca e as Novas Redes Sociais

O modo como comunicamos está a mudar e a alterar a cultura organizacional. Quais as consequências desta nova realidade?

## 20 Tendências

Os desafios da Gestão de Fraude

Entrevista: John Brocklebank,  
Vice-presidente SAS Solutions  
OnDemand

Opinião: Carlos Pimenta, Director  
Observatório de Economia e Gestão  
de Fraude

## 28 Dossier

*Private Banking*

Entrevista: Pedro Duarte, CEO Banco  
Carregosa

Dulce Mota e Carlos Álvares,  
Millenniumbcp

## 34 Dossier

O Novo Brasil

Entrevista: Ana Esteves, Head of  
Research Itaú Europa

Cristiano Souza, economista Grupo  
Santander Brasil

## 42 Seguros

Opinião: Luís Drummond Borges,  
CEO AdvanceCare

Pedro Penalva, Director-geral Chartis

# Editorial

## Novos Horizontes

Depois de um período pautado pela instabilidade e volatilidade dos mercados, 2010 é um ano marcado pelos desafios. Desde logo, porque as previsões apontam para uma recuperação da economia, mas só a partir do segundo semestre. Contudo, tendo em conta a conjuntura, é difícil prever o que se passará durante os próximos meses. Desde logo, tanto na área da Banca como dos Seguros irão ocorrer algumas alterações, nomeadamente, ao nível do novo modelo de supervisão financeira do sector segurador. Nesta edição, tal como aconteceu no número anterior, procurámos saber quais as preocupações de alguns dos responsáveis das principais seguradoras a actuar em Portugal.

Segundo alguns analistas, a crise financeira que ultrapassámos é essencialmente uma crise de confiança. Não por acaso, o Private Banking foi também afectado pelos acontecimentos. O que é necessário para retomar a confiança dos investidores? Qual a evolução do mercado português nesta área?

No geral, a crise financeira veio alterar o comportamento dos investidores e das empresas. Perante o cenário de instabilidade, muitas organizações voltaram-se para o chamado *back-to-basics*, descurando a aposta em matérias como a gestão de fraude. Quais as consequências desta atitude? Como deverão actuar as instituições, no que respeita a este aspecto tão sensível? O modo como comunicamos está a mudar e, com ele, a cultura organizacional das instituições tende a alterar-se. Esta nova realidade é transversal a todas as áreas, daí que, para percebermos o que está a mudar e quais as implicações destes novo fenómenos, contemos, nesta edição, com a opinião de vários responsáveis da área de Marketing, Recursos Humanos e Sistemas de Informação.

Em mudança está também a economia brasileira. O Brasil foi um dos países mais resistentes à crise financeira global. O que esteve na origem desta mudança? Quais os sectores e indústrias com potencial de crescimento? Estas são algumas das questões em destaque nesta edição da **Interface Banca&Seguros**.



Tendências

# Os desafios da Gestão de Fraude



**Um pouco por todo o mundo, a crise financeira mundial veio alterar o comportamento das empresas e dos clientes. As condições económicas degradaram-se a todos os níveis, os recursos são cada vez mais limitados mas ao mesmo tempo, há necessidade de obter soluções que permitam o máximo retorno do investimento. Perante o cenário de crise, muitas organizações voltaram-se para o chamado “back-to-basics”, esquecendo-se de apostar em matérias como a gestão de fraude.**

Uma das consequências da crise, apontada por algumas consultoras especializadas, é o aumento das fraudes e corrupção, nomeadamente ao nível do roubo de dados e de identidades. Mas, por outro lado, as empresas e fabricantes têm vindo a reforçar os produtos de segurança. Os criminosos adaptam-se às novas realidades e estão cada vez mais aptos a este tipo de acções. Embora a questão da segurança possa ser entendida a vários níveis, certo é que são esperadas soluções em tempo real. Apesar de toda a legislação e fiscalização sobre a matéria, segundo dados da National Fraud Authority (NFA), estima-se que os custos de fraude no Reino Unido atinjam valores acima dos £ 30 mil milhões por ano. Os dados foram recolhidos com base em informações de 2008 por uma equipa especializada na matéria. Verifica-se que o sector público é responsável por 58% do valor total, o privado por 31% e enquanto 12% são respeitantes a fraudes contra as pessoas. Quais as principais tendências de mercado? O que se entende por “segurança” e de onde provêm os principais “ataques”? A **Interface Banca&Seguros** entrevistou John Brocklebank, Vice-presidente SAS Solutions OnDemand e recolheu a opinião de Carlos Pimenta, Director do Observatório de Economia e Gestão de Fraude, sobre os principais desafios que se colocam nesta matéria.

☒



## Opinião

**Carlos J. G. Pimenta**

# Breves apontamentos sobre Gestão de Fraude<sup>1</sup>

1. Os números falam por si. A dimensão actual das actividades económicas encobertas, dissimuladas, logo não registadas na contabilidade das empresas, ou contabilizadas deficientemente, e nas estatísticas nacionais, incluindo na contabilidade nacional, é obscenamente grande.

Falemos de fraude ocupacional, isto é, de todas as apropriações indevidas de activos da empresa, realizadas de forma dissimulada – podendo, ou não, envolver corrupção e manipulação dos registos contabilísticos – que violam princípios legais da sociedade ou das empresas.

A ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*, EUA) concluiu que entre 2006 e 2008, as fraudes nos Estados Unidos representaram 7% do volume de vendas das empresas. Números anteriores ao caso Madoff, e de outros, que a crise actual veio ajudar a revelar.

Em Portugal os números para igual período são mais elevados. Ultrapassam a fasquia dos 10%.

Recorde-se que nestes números não estão englobadas as fraudes praticadas pelas empresas (fiscais, dos princípios da concorrência ou outros) e as fraudes certamente existentes mas ainda não descobertas (quando estas são reveladas já têm meses ou anos de existência).

Recorde-se, também, que os custos da fraude são incomensuravelmente maiores: custos de prevenção, de detecção, na imagem e reputação da organização.

Estreitamente ligada com a fraude, está também a economia não registada, isto é, as actividades escondidas com o propósito de fuga ao fisco (incluindo os *offshore*), as actividades ilegais (da produção e distribuição de drogas, ao tráfico de órgãos humanos, do transporte

e “destruição” dos resíduos tóxicos, ao tráfico de armas e mercenários) e as actividades normalmente designadas de sobrevivência (economia informal) mas que também assumem natureza transnacional e frequentemente mafiosa. Ela representa 16,3% do Produto Interno Bruto do conjunto dos países que constituem a OCDE. O país com menor valor é os EUA (8,4%), logo seguido da Suíça (9,4%). O Reino Unido tem 12,2%. Os países com mais elevados níveis de economia não registada são o Zimbabwe (63,2%) e a Geórgia (68,0%). Portugal tem uma economia não registada que corresponde a 21,9% do PIB.

Entre a fraude e a economia não-registada existem espaços de comunhão e de fronteira. Ambas estão frequentemente associadas ao branqueamento de capitais, frequentemente associados ao terrorismo. A criminalidade económica internacional cria ou aproveita espaços de manifestação em ambos os terrenos.

2. Seria um erro atribuir tal situação à “natureza humana”. Sem dúvida que podemos encontrar fraudes e actividades de economia «sombra» em todas as épocas históricas. Contudo, a sua continuidade, intensidade e tendência de crescimento (pelo menos até à crise que temos vivido nos dois últimos anos) é um fenómeno recente. O Homem contém as tendências para a fraude e o negócio ilícito mas possui, também, as “contra tendências” (respeito pelo próximo, ética, responsabilidade social, etc.). O que faz com que o ilícito e o imoral seja a tendência ou a “contra tendência”, o que muda a intensidade relativa de cada uma das forças em presença é o contexto social.

Os dados mostram inequivocamente que é partir da década de 80 do século XX que se assiste a uma maior relevância social destes fenómenos, a um alastramento por todos os interstícios das relações sociais e uma tendência de crescimento sistemático.

Desde então é a sobrevivência das empresas e dos Estados que está em jogo. Combater a fraude, detectando-a e prevenindo-a, passa a ser um bom negócio.

A degenerescência das relações éticas, altamente contagiosas e alastrando-se noutros espaços sociais, desestrutura o quotidiano, modifica os valores de referência e questiona a reprodução das relações sociais. Combater a fraude e reduzir a economia não registada é uma condição de manutenção de referenciais culturais estabilizadores da sociedade e das relações entre os homens.

3. É neste contexto que a Gestão de Fraude, nas preocupações destes breves apontamentos, e a Economia da Fraude (incluindo os estudos sobre a economia não registada e alguns tipos de fraude) emergem e se desenvolvem.

A Gestão, como todos nós sabemos, é acção e reflexão, positiva e normativa, visando a optimização dos recursos das instituições. De âmbito vasto, pela multiplicidade de situações a que se aplica, tende sistematicamente a especializar-se, de acordo com os espaços de intervenção e os objectivos prosseguidos. Tem de estar sempre aberta às outras disciplinas, à transposição de metodologias e objectos de estudo. Desde sempre esteve associada à Economia e Contabilidade, e assim tenderá a estar. Com a maior relevância da fraude houve na passada década de oitenta uma tendência de especialização da Gestão nessa mesma vertente: detectar fraudes, definir metodologias de organização e actuação que as condicione e as evite, estudá-las cientificamente como suporte a uma acção mais eficaz. Combater a fraude faz parte da optimização dos recursos.

Nascida na premência dos eventos que exigiam intervenção, procurando obter rapidamente resultados, provindo de agentes com formações e preocupações diferentes, numa época de mudança de paradigma (“desregulação”, absolutização da liberdade individual, microinformática e universalização das comunicações, aceleração da mundialização, desmoronamento dos países socialistas, reorganização estratégica mundial, etc.), o tratamento da fraude pela Gestão seguiu diversos caminhos. Sendo a auditoria um momento tradicional de detecção de irregularidades, esta tende a incorporar mais fortemente a fraude no objecto das suas investigações, alterando objectivos, métodos e incorporando mais fortemente as ciências forenses. A espontânea assumpção da mundialização como aumento da complexidade, o primado do indivíduo e da empresa, a transposição da incerteza para o quotidiano de cada cidadão e instituição, a valorização do empreendedorismo e os trabalhos sociológicos sobre a sociedade de risco, colocam a fraude como um dos riscos e a sua análise no âmbito da Gestão de Risco. A multiplicidade de intervenientes nas relações contratuais da empresa moderna, os conflitos de interesse entre alguns deles, a relevância na sociedade contemporânea das empresas e dos mercados de valores, assim como a necessidade de princípios orientadores das práticas organizativas, fizeram emergir

a *corporate governance*, surgindo a fraude como falha dessa arquitectura.

Por diversas vias a fraude assume-se como objecto de estudo e intervenção, dando lugar à Gestão de Fraude, ramo da Gestão com objecto próprio, em reconstrução através da interdisciplinaridade. Por outras palavras, ao abrir-se para a fraude a Gestão tem de recolher o contributo de muitas outras ciências ou visitar antigos parceiros para incorporar novas componentes. O Direito é um parceiro habitual, um recurso indispensável à gestão das instituições, ou não funcionassem estas num ambiente legal e sujeitas a constrangimentos fiscais. Os laços da Gestão com o Direito continuam, mas com especificidades: o Direito Penal assume-se como uma área indispensável para interpretar e fazer frente à fraude.

Uma parte das fraudes detectadas é levada a tribunal. Há que investigar adequadamente, constituir prova, comprovar os factos e mostrar de forma inequívoca o encadeamento dos acontecimentos, frequentemente complexos e de difícil análise. As designadas Ciências Forenses não constituem um todo integrado mas são a unificação, nos objectivos e procedimentos, de diversas ciências ou práticas científicas, visando a prova em tribunal. A Gestão precisa de ter conhecimentos das Ciências Forenses para ser eficaz judiciariamente na sua luta contra a fraude.

Grosso modo, a fraude é um crime. Esta há muito se tinha constituído como objecto de estudo da Criminologia, frutuosamente atravessada por grande diversidade de teorias e predominância relativa de diversas ciências que estiveram na base da sua autonomização epistemológica. Acresce que as fraudes de maior impacto social se inscrevem no enquadramento definido por Sutherland (“crime de colarinho branco” e “teoria da associação diferencial”) e alguns investigadores tinham trabalhado especificamente sobre a “violação da confiança” em que a fraude frequentemente se insere. Se a Gestão pretendia combater a fraude, precisava interpretá-la, teorizá-la, abrindo-se aos contributos da Criminologia.

No mesmo período em que a fraude se generalizava e a Gestão lhe dedicava maior atenção, também as tecnologias da informação e da comunicação sofriam profundas alterações e moldando progressivamente o mundo ao seu funcionamento. Muitas fraudes adaptam o *modus operandi* a essa revolução tecnológica, ao mesmo tempo que se mundializam e se criam novas condições à

criminalidade organizada. As tecnologias da informação são, simultaneamente, um meio e um fim para as práticas fraudulentas. Cada instituição e cada cidadão encontram-se no espaço universal da prática de fraudes. Os especialistas em sistemas de informação passam a ser indispensáveis na Gestão de Fraude, trazendo para esta os múltiplos contributos das ciências e técnicas associadas (Informática, Comunicações, Segurança da Informação, Matemática, Inteligência Artificial, etc.). Da natureza encoberta da fraude e da grande quantidade de informação que resulta da actuação das empresas e dos cidadãos (ex. milhões de registos de caixa, milhões de e-mails quotidianos, biliões de registos de eventos informáticos), por um lado, e o aprimoramento de diversas técnicas matemáticas e estatísticas, por outro, torna eficaz a localização e quantificação de probabilidades de fraude através da utilização da Matemática.

Eis algumas tendências de evolução da Gestão de Fraude. Embora jovem e em construção, é já hoje, inegavelmente, produtora de resultados no combate à fraude (refira-se, a título de exemplo, porque é emblemático, que a fraude de Madoff há muito tinha sido detectada, devendo-se à política a inadequada intervenção).

Uma maior troca de experiências e conhecimentos entre a Gestão de Fraude e a Economia de Fraude, assim como uma articulação funcional das práticas micro e macro-sociais, certamente que reforçarão a capacidade de detectar e prevenir as fraudes.

4. A Gestão de Fraude já tem consciência de si como episteme e acção autónomos. A sociedade, nomeadamente a europeia, ainda não se adaptou adequadamente a essa nova realidade. A Gestão de Fraude é interdisciplinar e recolhe o contributo de outras ciências. A multiplicidade de conhecimentos que forma a sua estrutura e a que se abre, mostra que, prevenir e combater a fraude é uma prática em rede. A Gestão de Fraude exige a autonomização do investigador de fraude, quadro atento à complexidade do fenómeno, com metodologias de intervenção adequadas, informação interdisciplinar, desperto para o trabalho colectivo e em colaboração.

O investigador de fraude deve combinar uma formação sólida num dado conjunto de técnicas e saberes – tem de ser um especialista – e uma abertura aos contributos de outras áreas da Gestão de Fraude. Tem que combinar

o “saber fazer” com o “fazer saber”.

Contribuir para essa formação foi o escopo da Pós-Graduação em Gestão de Fraude, realizada pela EGP-UPBS (Escola de Gestão do Porto - University of Porto Business School), com duas edições, ao longo das suas duzentas e setenta horas de aulas e muitas mais de estudo, seminários e trabalho em ambiente real. Foi, simultaneamente, uma chamada de atenção à sociedade portuguesa sobre a existência de fraude e a possibilidade, e necessidade, de a combater. Uma atenção que ainda é escassa e intermitente, nomeadamente na Europa. O Observatório de Economia e Gestão de Fraude visa continuar e aprofundar a investigação e a intervenção na sociedade portuguesa.

**Carlos J. G. Pimenta**

[carlos.pimenta@gestaodefraude.eu](mailto:carlos.pimenta@gestaodefraude.eu)

<sup>1</sup> Agradeço os preciosos contributos críticos de José António Moreira, Óscar Afonso, Edgar Pimenta e Nuno Moreira.

“Combater a fraude e reduzir a economia não registada é uma condição de manutenção de referenciais culturais estabilizadores da sociedade e das relações entre os homens.”