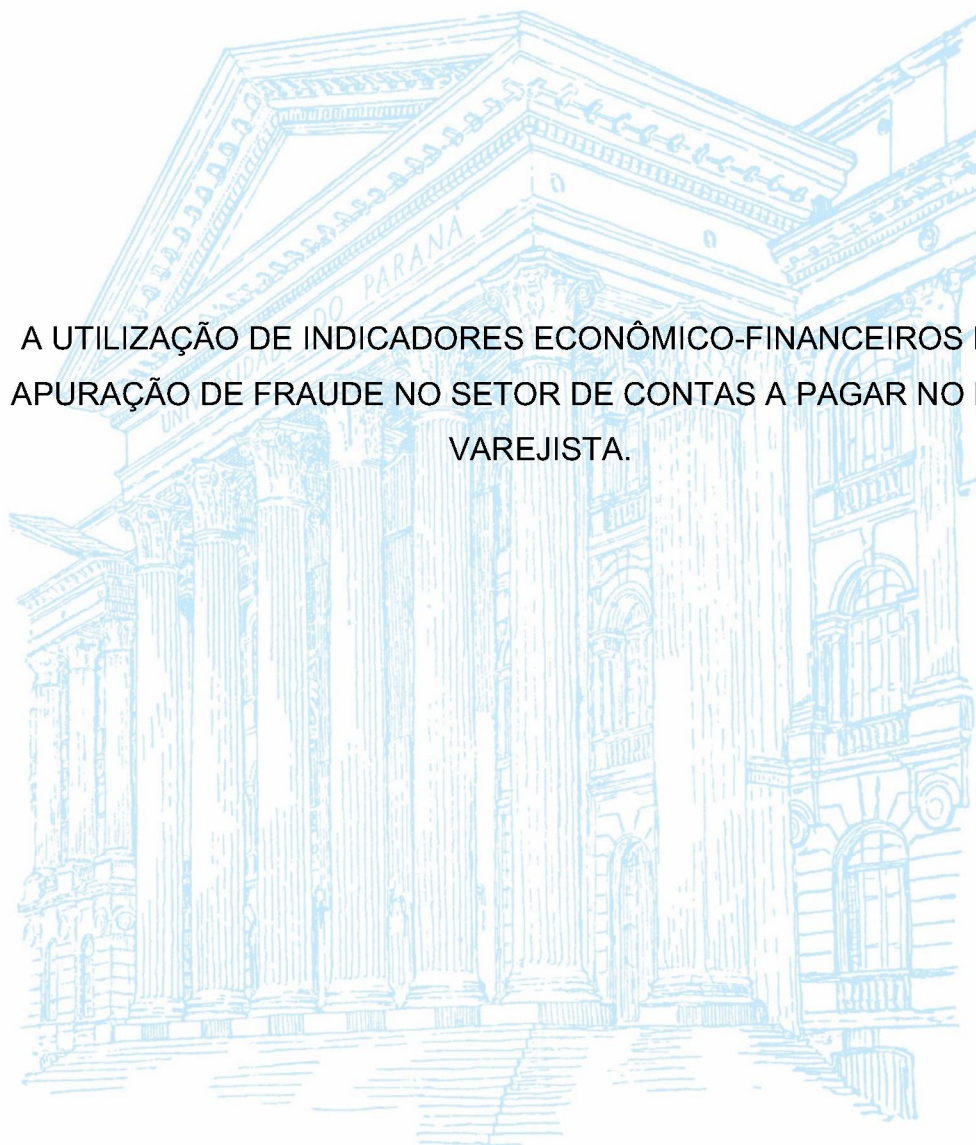


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ GUILHERME GONÇALVES MARTINS

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS PARA
APURAÇÃO DE FRAUDE NO SETOR DE CONTAS A PAGAR NO RAMO
VAREJISTA.



CURITIBA

2025

ANDRE GUILHERME GONÇALVES MARTINS

A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS PARA
APURAÇÃO DE FRAUDE NO SETOR DE CONTAS A PAGAR NO RAMO
VAREJISTA.

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Environment, Social, Governance (ESG), Setor de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em ESG.

Orientador: Professor Doutor Celso da Rosa Filho

CURITIBA

2025

RESUMO

Neste trabalho será apresentada uma proposta de desenvolvimento de sistema de controle financeiro baseado em indicadores econômicos e financeiros para emissão de alertas de fraudes e erros tidos pelo setor de contas a pagar das empresas do ramo varejista no intuito de mitigar os riscos de fraude. Para tanto será utilizado as ferramentas de diagrama da espinha de peixe, também conhecida como Ishikawa, bem como o método 5W2H. A metodologia utilizada será a análise da efetividade dos alertas e a comparação entre os casos detectados antes e depois da implementação. Ademais, como indicadores de sucesso serão utilizados a redução de fraudes, o percentual de alertas corretos e o tempo médio de resposta. Assim será possibilitado que eventuais necessidades de ajustes do referido sistema sejam identificadas e corrigidas. Neste sentido a intenção é melhorar o rendimento das empresas, de forma a melhorar os lucros destas e também a imagem e a reputação destas perante seus stakeholders.

Palavras-chave: Indicadores econômicos e financeiros. Fraudes. Setor de contas a pagar.

Sumário

<u>1 APRESENTAÇÃO</u>	<u>6</u>
------------------------------	-----------------

<u>2 DO RISCO DE FRAUDE NO SETOR DE CONTAS A PAGAR DO RAMO VAREJISTA</u>	<u>7</u>
---	-----------------

<u>3 A METODOLOGIA 5W2H.</u>	<u>9</u>
-------------------------------------	-----------------

<u>3.1 DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5W2H NO SETOR DE CONTAS A PAGAR DO RAMO VAREJISTA.</u>	<u>10</u>
--	------------------

<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>12</u>
---------------------------	------------------

1 APRESENTAÇÃO

As demonstrações contábeis desempenham um papel importante na comunicação da situação financeira de uma empresa aos investidores atuais e potenciais, assim como aos credores e demais interessados (Assaf Neto, 2020; CPC 00-R2, 2019). Neste sentido, a análise dessas demonstrações, por meio de indicadores econômico-financeiros, possibilita a avaliação da viabilidade econômica do negócio e da capacidade de pagamento na concessão de crédito, estabelecendo parâmetros fundamentais para a tomada de decisão (Assaf Neto, 2020, p. 45).

A tomada de decisão por meio da avaliação do desempenho econômico-financeiro das empresas, utilizando indicadores, depende, sobretudo, da qualidade das informações contábeis (Assaf Neto, 2020; CPC 00-R2, 2019). Nesse sentido, problemas relacionados à governança corporativa e fraudes contábeis representam um risco significativo para a análise desses indicadores (Alcantara, 2014; Borinelli; Pimentel, 2010, p. 417; Robson; Almeida; Quintal, 2015).

Neste sentido, as práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) tornaram-se um elemento crucial para a sustentabilidade e o desempenho estratégico das empresas, independentemente de seu tamanho ou setor.

Nesse cenário, é fundamental entender como o ESG impacta não apenas a gestão operacional das empresas, mas também a qualidade das informações contábeis que elas produzem (Rodrigues et al., 2024).

Neste sentido, é importante compreender se através da análise dos referidos indicadores é possível verificar eventuais fraudes/erros que estejam sendo cometidos nas empresas varejistas, pois a revelação de fraudes nas demonstrações contábeis pode causar danos significativos a investidores, clientes e fornecedores, podendo até levar ao fechamento da empresa (Costa; Wood JR., 2012).

Ademais, Fernandes e Lourenço (2014) afirmam que o nível de divulgação de informações contábeis está positivamente relacionado às práticas de governança corporativa. Tanto a divulgação obrigatória quanto a voluntária servem como canais de disseminação de informações corporativas no mercado. A primeira ocorre sob uma perspectiva regulatória, enquanto a última vai além das exigências estabelecidas, sendo utilizada estrategicamente pelas empresas (Consoni; Colauto, 2016).

Desta maneira, os indicadores econômico-financeiros estão totalmente relacionados com as práticas de ESG, pois aqueles podem contribuir na detecção de

irregularidades nas demonstrações contábeis, sendo utilizados como *red flags*. De acordo com o estudo de Martins (2019), os *red flags* podem ser capazes de sinalizar situações e transações incomuns ou atípicas que devem ser analisadas pelo auditor.

Assim, o objetivo do presente trabalho é analisar se, a partir da análise das demonstrações contábeis, é possível identificar fraudes em empresas do ramo varejista, com ênfase na correlação dessas irregularidades com o setor de contas a pagar.

Portanto, busca-se contribuir com o aprimoramento dos mecanismos de identificação de fraudes no setor de contas a pagar da empresa do ramo varejista, bem como auxiliar as organizações a desenvolverem métodos gerenciais que ajudem a buscar e evitarem que haja fraude no setor de contas a pagar das respectivas empresas do segmento.

2 DO RISCO DE FRAUDE NO SETOR DE CONTAS A PAGAR DO RAMO VAREJISTA

Inicialmente, importante salientar que as empresas do setor varejista enfrentam desafios significativos relacionados à detecção e prevenção de fraudes no setor de contas a pagar. Assim, as demonstrações contábeis dessas empresas são fundamentais para garantir a transparência e a governança, porém, inconsistências e irregularidades podem comprometer sua confiabilidade.

Neste sentido, no presente caso será utilizado o modo checklist, baseado nas primeiras etapas do Modelo A3 de solução de problemas, pois o referido método tem sua origem a partir das ferramentas da qualidade, dentre elas, o ciclo Plan -Do-Check -Act (PDCA). A estrutura PDCA ou ciclo de Deming é uma ferramenta prática amplamente adotada para alcançar a melhoria contínua em diferentes setores (Pašalić, Ćukušić, & Jadrić, 2021).

Assim, o problema principal a ser abordado neste estudo é a dificuldade na identificação e mitigação de fraudes em contas a pagar no setor varejista, utilizando indicadores econômico-financeiros como ferramenta de auditoria e controle.

Ademais, o modo que atualmente é feito o controle financeiro das empresas do setor varejista é feito na conferência manual de documentos, cruzamento de dados contábeis e auditorias internas ou externas.

Entretanto, quando analisado todo o processo de controle acima mencionado, é perceptível que existem falhas que podem ser observadas, tais como: Falta de automação no cruzamento de informações financeiras; Dificuldade na identificação de padrões suspeitos nas transações; Fraudes ocultas por manipulação contábil em faturas e pagamentos duplicados; Deficiências na governança corporativa e na fiscalização interna.

Portanto, apresentadas as dificuldades identificadas, o objetivo principal deste estudo é propor um modelo baseado em indicadores econômico-financeiros que possa detectar indícios de fraude no setor de contas a pagar do varejo. A intenção é elaborar um sistema de alertas que auxilie os gestores na tomada de decisão, minimizando os riscos financeiros e fortalecendo a governança corporativa.

Além disso, analisando a causa raiz do problema do presente caso, tem-se o fato que para identificar as causas fundamentais das dificuldades encontradas, aplica-se o Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), que é uma ferramenta utilizada para expor a relação entre os resultados de um processo e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado (WERKEMA, 2006).

Assim, foram destacados os seguintes fatores:

- Pessoas: Falta de treinamento e conscientização dos funcionários sobre práticas fraudulentas.
- Processos: Ausência de auditorias frequentes e controle eficiente dos pagamentos.
- Tecnologia: Uso inadequado de softwares de gestão financeira ou falta de integração entre os sistemas contábeis.
- Meio Ambiente: Pressão por resultados financeiros que pode incentivar condutas antiéticas.

Apresentado acima o problema, analisados os riscos e oportunidades, faz-se necessário iniciar um plano de ação imediato para a correção das distorções e mitigação dos riscos apontados. Esse plano deverá seguir fases concatenadas, garantindo a implementação de medidas eficazes para aprimorar os controles internos, fortalecer a governança corporativa e adotar tecnologias que possibilitem maior precisão na identificação e prevenção de fraudes no setor de contas a pagar.

3 A METODOLOGIA 5W2H.

Conforme já mencionado acima, o objetivo do presente trabalho é apresentar um modelo de sistema baseado em indicadores econômico-financeiros para detectar indícios de fraude no setor de contas a pagar do ramo varejista, de forma a facilitar a tomada de decisão dos gestores.

Neste sentido, se faz necessário a elaboração e implementação de um sistema que criem alertas aos gestores quando suspeitarem de transações, através do cruzamento de informações financeiras e análise de padrões.

Ademais o referido sistema poderá identificar facilmente as faturas manipuladas, pagamentos errôneos, bem como quaisquer outras inconsistências, pois aquele será baseado em indicadores-chave de desempenho (KPIs) e regras de negócios específicas do setor.

Desta maneira através do referido sistema espera que haja fácil detecção de indícios de fraude no setor de contas a pagar, maior transparência no sistema financeiro, de modo que ajuda a reduzir os riscos financeiros e operacionais, bem como ajuda na melhoria da governança corporativa.

Apresentada a proposta de melhoria ao setor de contas a pagar do ramo varejista, iremos apresentar a seguir o plano de ação, de modo que este refere-se a um planejamento que tem por objetivo definir as metas e estratégias de uma empresa e como essas serão transformadas em ações possíveis de serem monitoradas (SEBRAE, 2008). Para tanto, existe o método 5W2H, que consiste numa ferramenta que ajuda a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto, sendo também possível observar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades, conforme o SEBRAE (2008).

Ainda segundo o SEBRAE (2008), o método é constituído por sete perguntas, que servem de base para executar as soluções, vejamos:

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

Fonte: SEBRAE (2008)

Outrossim, para a solução do problema através do método 5W2H, tem-se três etapas: diagnóstico, plano de ação, e padronização, o que auxilia bastante na análise sobre determinado processo na empresa.

3.1 DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA 5W2H NO SETOR DE CONTAS A PAGAR DO RAMO VAREJISTA.

No quadro abaixo foi mapeado a situação para mitigar os riscos de fraude no setor de contas a pagar do ramo varejista através do método 5W2H, sendo que será demonstrado por quadro e depois apresentada uma descrição da atividade desenvolvida.

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Desenvolver e implementar sistema de controle financeiro para detectar indícios de fraude	Funcionários do Setor de contas a pagar; Setor de TI; Setor de controle interno.	Setor de contas a pagar da empresa varejista.	Para mitigar os riscos financeiros, ajudar a melhorar a governança corporativa, bem	Iniciar em maio de 2025 a dezembro de 2025.	Mapeamento dos indicadores de risco e padrões de transações suspeitas; Estabelecer métricas de alerta com base nos indicadores	Aproximadamente o valor a ser investido pela empresa será de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), salientando que os referidos valores são

no setor de contas a pagar do varejo.			como facilitar		econômico-financeiros. Realização de teste quanto ao correto funcionamento. Desenvolver meios de acompanhamento e atualização constante do sistema.	inerentes ao desenvolvimento do sistema, treinamento dos funcionários.
---------------------------------------	--	--	----------------	--	---	--

A implementação e desenvolvimento do sistema de controle financeiro do setor de contas a pagar é de extrema importância, pois conforme demonstrado anteriormente tal setor atualmente está muito vulnerável a ocorrência de fraude, o que impacta diretamente a imagem e a reputação da empresa junto a seus stakeholders.

Além disso, o uso do método da 5W2H permite que haja a divisão do processo em diferentes partes, evidenciando o que se estava fazendo em cada situação, quais as pessoas que estavam responsáveis por cada fase, em que setor estava sendo realizada a etapa, em que sequencia do processo se encaixava a tarefa, como era realizada a mesma e que despesas gerava dentro do processo.

Neste sentido, Maranhão e Macieira (2004, p.54) afirmar ser necessário mapear todos os processos da organização para que haja um conhecimento e análise dos processos, possibilitando a análise dos dados também, no sentido de otimizar e melhorar os resultados da empresa.

Para tanto, não basta realizar a implementação do referido sistema de controle financeiro, mas que haja também um acompanhamento constante deste, pois é necessário que haja a avaliação do mesmo no sentido se através dos indicadores econômico-financeiros estão conseguindo apurar/detectar fraudes no setor de contas a pagar das referidas empresas, sendo necessário que este

acompanhamento seja quinzenalmente, através da apuração dos alertas emitidos e os que realmente tratavam-se de fraudes, reuniões com os gestores envolvidos para obter os feedbacks, e sugestões de melhorias do referido sistema. Portanto resta evidente a sincronia que teve haver entre o sistema de TI e o setor de contas a pagar da empresa.

Por fim, para apuração da eficácia e eficiente do sistema junto ao setor de contas a pagar das empresas do ramo varejista é necessário a análise dos indicadores que serão baseados na apuração do número de fraudes e erros financeiros apurados, percentual de alertas corretos, de modo que estes indicaram a necessidade ou não de eventuais ações corretivas do referido sistema.

Assim, conclui-se pela necessidade da implementação do referido sistema de controle financeiro a fim de que seja mitigado o risco de fraudes e erros que recentemente assolaram as empresas do ramo varejista, sendo que com este ajudará na melhoria de desempenho destas bem como ajuda a melhorar a reputação e a imagem perante seus stakeholders.

REFERÊNCIAS

Assaf Neto, A. (2020). Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico-financeiro. (12a ed). São Paulo, SP: Editora Atlas.

ALCANTARA, Alexandre da Silva. Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BORINELLI, Márcio Luiz; PIMENTEL, Renê Coppe. Curso de Contabilidade para Gestores, Analistas e Outros Profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

CONSONI, S.; COLAUTO, R. D. A divulgação voluntária no contexto da convergência às Normas Internacionais de Contabilidade no Brasil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 18, n. 62, p. 658-677, 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 00 (R2): Estrutura conceitual para relatório financeiro. Documento em PDF. Disponível em: [https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00\(R2\).pdf](https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf). Acesso em: 10.abr.2025.

Pašalić, I. N., Ćukušić, M., & Jadrić, M. (2021). Smart city research advances in Southeast Europe. *International Journal of Information Management*, 58, 102127.

MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBRAE. Ferramenta 5W2H. Disponível em <
<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em>
 10.abr.2025.

Werkema, M. C. C. (2006). Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. In *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*, pp. 384-384.