

REVISTA

GESTÃO DE RISCOS

b&a
BRASILIANO & ASSOCIADOS

EDIÇÃO
86
JUNHO 2015

Como prever os riscos do futuro?

pág 6

A eficácia da gestão de riscos integrada

pág 3

ponto de vista: os cenários prospectivos
pág 2

Controle de processos internos
pág 12

Por quê mapear os processos?
pág 16

Brasiliano & Associados em eventos
pág 15

Não perca os próximos cursos da B&A
pág 19

Ler e saber: amplie seus conhecimentos
pág 20

os cenários prospectivos

Os gestores de riscos ainda não demonstram capacidade de antecipação, porque o processo de cenários prospectivos não é amplamente praticado. Quando o contexto ambiental está indo bem, pode-se gerenciar sem a antecipação, mas quando esse contexto começa a apresentar mudanças drásticas e com rapidez a miopia aumenta de grau de tal forma que se fazem voos cegos. Isso tem como consequência ações de contingências nas quais os gestores agem apenas como bombeiros, “enxugando gelo”! Ainda que aceitável em curto prazo, essa atitude leva a nenhum lugar se não está direcionada para os objetivos de médio e longo prazo, tanto nas empresas como nas instituições. Como disse Sêneca, “não existe vento favorável para o homem que não sabe para onde ele está indo”.

Um Plano Diretor de Gerenciamento de Risco deve estar

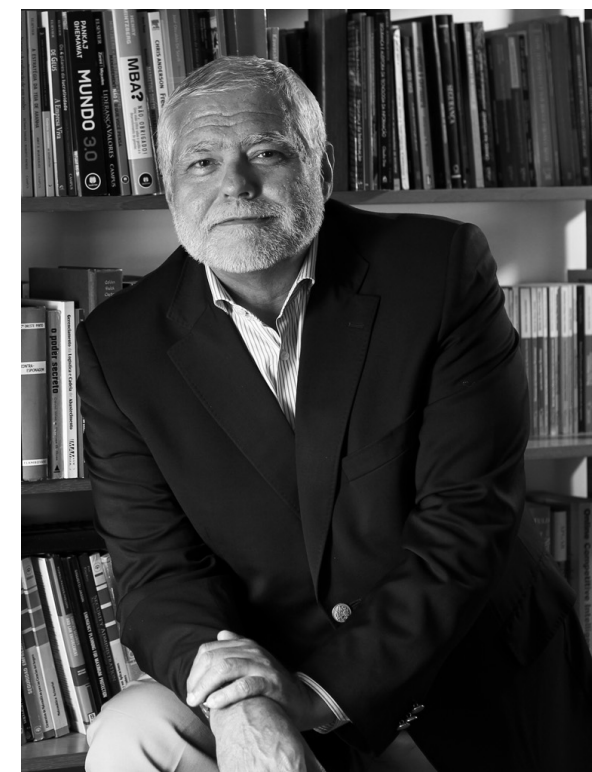
Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher da Revista B&A Gestão de Riscos, diretor-presidente da B&A
abrasiliano@brasiliano.com.br

baseado em cenários prospectivos sobre a mais ampla gama de eventos. A construção de cenários prospectivos é a chave para uma gestão de riscos eficaz. Avaliar quais cenários serão possíveis de serem concretizados é o grande desafio para se obter a visão de antecipação.

A gestão de riscos concebida com estratégia é um programa que contempla a análise das informações em tempo real, além de cruzar e interpretar os variados dados das variáveis internas e externas. Desta forma entendemos que o espectro do gerenciamento de riscos está completo, pois passamos a entender a origem dos riscos de negócios da empresa. A consequência é uma ação sempre proativa, por parte da empresa, monitorando inclusive os riscos submersos, aqueles que só serão tratados quando se concretizarem.

A prospectiva exige visão de longo prazo e para isso há necessidade do gestor de riscos integrar a estratégia da empresa. É obrigação do gestor de riscos buscar esse alinhamento, pois caso contrário o risco real da empresa continuará e ela será reativa, em vez de proativa. Os exemplos são inúmeros e as consequências massivas para os negócios também.



gestão de riscos integrada

Mais que centralizar as informações e os planos de ação dos de todas as áreas da empresa em um único sistema, o software GRC-BM permite o cruzamento de dados para uma visão analítica do impacto de cada risco no contexto global da empresa

A informação disponível no momento oportuno permite que ações sejam tomadas com maior agilidade e precisão. Com o avanço acelerado da tecnologia nos últimos anos, é comum o acesso a dados compilados de diversas atividades em smartphones e tablets, que já têm papel importante em alguns sistemas corporativos.

Esse conceito também já se aplica amplamente à gestão de riscos corporativos, que exige conhecimento dos riscos das diferentes áreas de uma empresa para que possam ser gerenciados da melhor maneira. Naturalmente, as empresas estão expostas a um número considerável de riscos de complexidades e categorias diferentes, que precisam ser visualizados de forma integrada.

Com 26 anos de experiência em projetos, consultoria e formação de profissionais em gestão de riscos corporativos, a Brasileiro & Associados desenvolveu, em parceria com a Minicom Tecnologia, o software GRC-BM. É a mais poderosa ferramenta



**Alfredo Zanella, CES,
C31000, MBS**

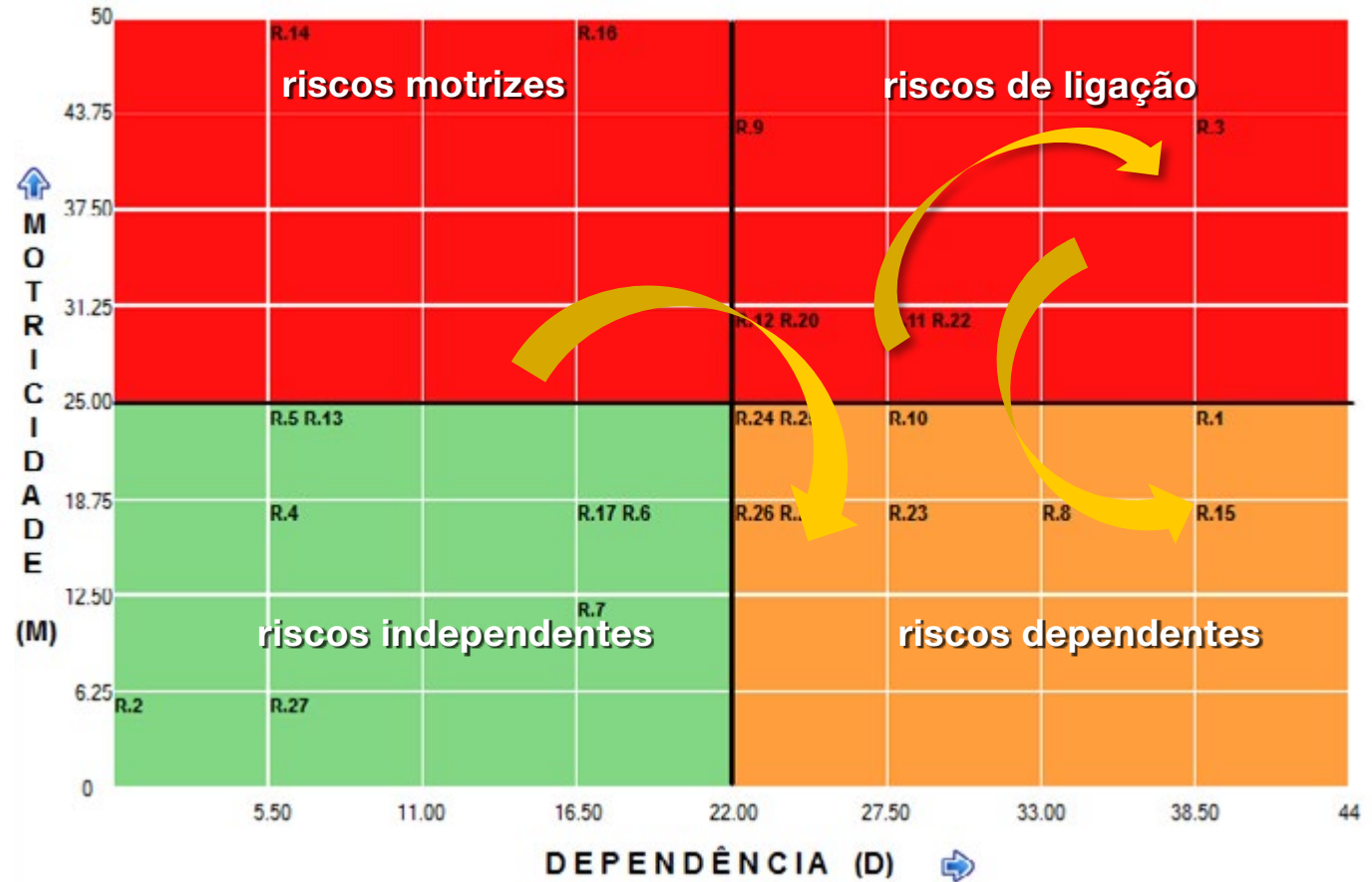
Bacharel em Sistemas de Informação,
gerente da divisão de Consultoria e
Tecnologia da Informação
da Brasileiro & Associados
alfredo@brasiliano.com.br

corporativa para os gestores, pois permite monitorar todos os riscos integrados, independentemente de sua categoria, e cria um banco de dados com várias informações.

O GRC-BM foi elaborado com base no Método Brasileiro de Análise de Riscos Corporativos e possui todas as suas ferramentas como o Diagrama de Causa e Efeito, a Matriz SWOT, a Matriz de Riscos, entre outros. Por ser uma aplicação desenvolvida em plataforma web, seu acesso está disponível a partir de qualquer local e em qualquer horário, facilitando a tomada de decisões.

riscos comparados

Além criar uma base de dados dos riscos da empresa, o GRC-BM possui, integrado ao método, a Matriz de Impacto Cruzado. Essa ferramenta permite que os riscos sejam comparados entre si, permitindo que o gestor compreenda o quanto um risco tem influência sobre outro. É possível enxergar, por exemplo, se um risco operacional influencia a concretização de um risco estratégico da empresa.



Além da interconectividade dos riscos, o GRC-BM permite que outros tópicos sejam comparados, como o quanto um fator de risco influencia em outro fator, ou quanto um processo influencia em outro processo.

O Software GRC-BM é uma ferramenta que possibilita a integração e o monitoramento de todas as atividades referentes aos riscos de sua empresa, tornando eficaz o processo de gestão de riscos.

Inteligência em riscos corporativos

SOFTWARE **GRC** **BM**

As disciplinas de risco integradas para interpretação de informações

**DASHBOARD EXECUTIVO
COM RELATÓRIOS
INSTANTÂNEOS PARA
ANÁLISES ESTRATÉGICAS**

The collage displays several key features of the risk management software:

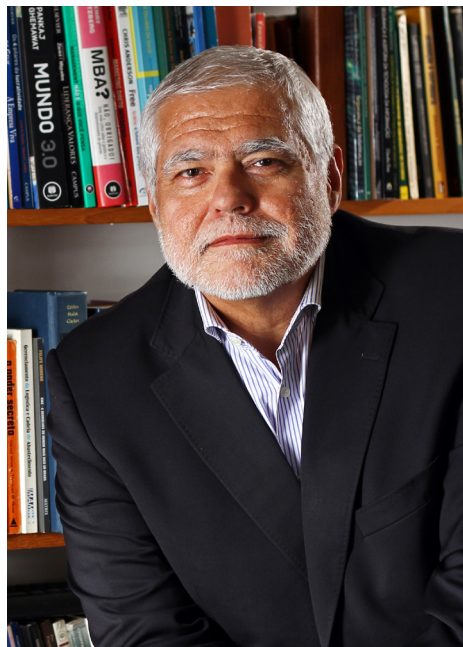
- Business Impact Analysis (BIA):** A screenshot showing a bar chart for 'SERVIÇOS COMPARTILHADOS' with a date of 26/05/2015. It includes a sidebar with a tree view of organizational context.
- ARIS - Gráfico de Riscos:** A 3D pie chart showing risk distribution with categories like 'Ação Imediata - Intolerável 5' and 'Risco Tolerável 5'.
- Planos de Ação:** A screenshot showing a 'Plano de Ação' for 'SERVIÇOS COMPARTILHADOS' with a pie chart and a table of action items.
- Customização:** A central text block reads 'CUSTOMIZAÇÃO PARA CADA PERFIL DE NEGÓCIO'.
- User Profiles:** A screenshot titled 'PERFIL ESPECÍFICO PARA CADA USUÁRIO' showing various permissions and roles for different users.

**TODAS AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS
COM BASE NA ISO 31000 E COSO I E II - FRAMEWORK DO MÉTODO BRASILENO**

como prever os riscos do futuro?

**Prof. Dr. Antonio Celso
Ribeiro Brasileiro*,
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS**

Diretor-presidente da
Brasiliano Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br



Tese de doutorado apresentada em 2007 vislumbrou contextos de crises atuais e reforça a importância da aplicação de cenários prospectivos como ferramenta no planejamento estratégico corporativo

“Prevenindo riscos corporativos pela monitoração de cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em estudo de caso na segurança pública e privada brasileira”. Este é título da tese de doutorado em Ciência e Engenharia da Informação e Informação Estratégica que apresentei em 2007 na Université de Marne-la-Vallée, em Paris, França.

Ela trata da projeção de cenários prospectivos para a segurança pública e privada, demonstrando sua importância no planejamento estratégico das empresas e demonstra, também, como a construção desses cenários pode oferecer visões alternativas sobre o futuro e suas incertezas, tornando possível a qualquer empresa se preparar antecipadamente para as ameaças e oportunidades do ambiente dos negócios.

Na tese, foi abordada a situação da segurança pública no Brasil, tendo como foco específico a cidade do Rio de Janeiro, dentro de um contexto socioeconômico, policial, judiciário e empresarial.

Os resultados das pesquisas mostraram problemas como a falta de políticas efetivas em segurança pública, a necessidade real de modificar a legislação brasileira no que diz respeito ao Código Penal, a reforma nas instituições policiais, a exclusão social, a falta de educação e saúde para as classes menos favorecidas, que acabam se transformando em matéria prima da criminalidade.

Ressalto que os riscos se tornaram mais complexos hoje, refletindo mudanças mundiais como a globalização da economia, fusões e aquisições em vários setores, além da constante evolução tecnológica. Surgiram riscos vinculados ao e-business, parcerias, eficiência dos canais de distribuição, competição, inovação tecnológica, capital intelectual, situação social de regiões, conflitos territoriais, crime organizado, criminalidade, entre outros. Assim, é evidente a necessidade das empresas conhecerem os riscos internos e externos. A elaboração de cenários surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial e este é o objetivo do gerenciamento de riscos ao elaborar cenários prospectivos específicos de riscos corporativos.

No Brasil, um dos fatores de risco que impacta as operações dos segmentos empresariais são as condições de segurança pública dos Estados e metrópoles, integrada às condições socioeconômicas. Ponto importante é que não foram localizadas referências sobre trabalhos dessa natureza no setor. Daí o ineditismo da proposta que propõe a visualização da situação futura de uma importante cadeia produtiva.

Metodologia e planos de ações estratégicas

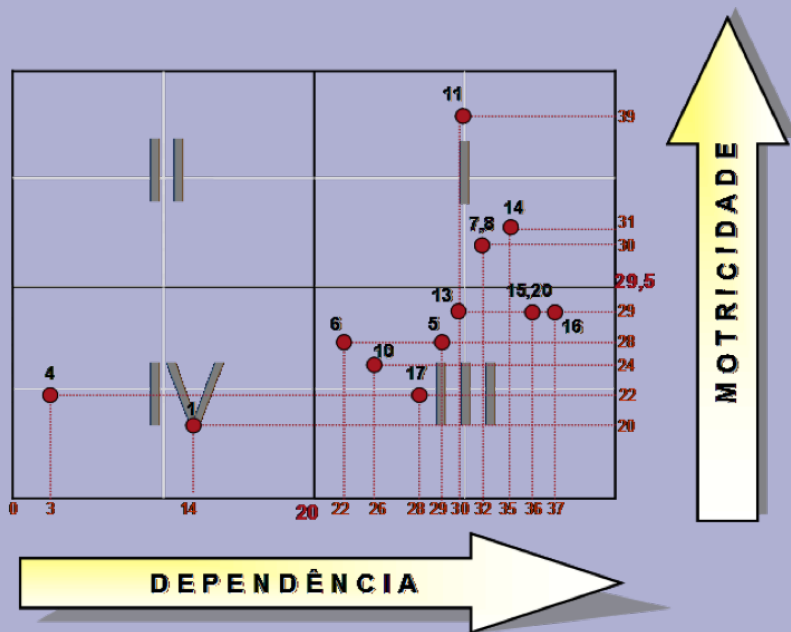
Na tese, propus a elaboração de um processo para a monitoração de cenários prospectivos de curto prazo, com o uso de abordagens combinadas que melhor se adaptem às características do setor de segurança pública e privada. Para construir o modelo do processo de monitoramento dos cenários prospectivos foram detectados 14 fatores de riscos e sete

atores principais (governador, diretores de empresas, juízes e procuradores, secretário da segurança pública, sociedade carioca, líderes de facções criminosas e de milícias), para se obter uma matriz estratégica para compreender a dinâmica dos cenários de riscos da cidade do Rio de Janeiro, cuja interpretação mostra grande instabilidade.

Com o uso da ferramenta Potência de Motricidade de Atores, cruzando a motricidade dos fatores de riscos com a influência dos atores para identificar aquele de maior poder, no nosso caso isso recaiu sobre o governador. Podemos concluir, então, que a questão política tem o maior peso na segurança pública. Há, também, forte participação da classe empresarial, que tem poder direto sobre a liderança política, o que significa que são coniventes com o status quo da cidade.

Como mostra a matriz de impactos cruzados (veja quadro 1), os atores devem agir de forma enfática nos fatores plotados no quadrante I, que representam cenários de alta volatilidade. As ações estratégicas, tanto do governo como das empresas nesse caso, são combater a corrupção policial e, no âmbito judiciário, mudar o “status quo” da legislação brasileira para reduzir a violência urbana, com a redução do poder das facções criminosas ao mesmo tempo em que realiza ações sociais efetivas nas comunidades. Devem acontecer ações pontuais contra o crime e a instalação do Estado nesses locais, com escolas, postos de saúde e infraestrutura.

Na matriz de Impactos Cruzados (veja quadro 2) vemos o cenário de instabilidade com a concentração das variáveis 7,8,11 e 14 no quadrante de ligação instabilidade, que exigem foco prioritário do Estado do RJ para que as outras ações não



QUADRO 1: 1. Baixo nível de escolaridade; 4. Elevada carga tributária; 5. Desigualdade social; 6. Exclusão social; 7. Corrupção policial; 8. Corrupção no judiciário; 10. Inteligência policial; 11. Legislação brasileira; 13. Sistema carcerário; 14. Violência urbana; 15. Facções criminosas estruturação do crime como empresa; 16. Facções criminosas: assistencialismo; 17. Valores éticos e morais nas empresas; 20. Estruturação das milícias em função da inoperância do Estado.

QUADRO 2: Atores: 1. Governador; 2. Secretário de Segurança Pública; 5. Sociedade carioca; 7. Empresariado e Executivos; 8. Juízes e Promotores; 9. Lideranças das Facções Criminosas; 10. Lideranças das Milícias.
Fatores Facilitadores: x1. Baixo nível de escolaridade; x4. Elevada carga tributária; x5. Desigualdade social; x6. Exclusão social; x7. Corrupção policial; x8. Corrupção no judiciário; x10. Inteligência policial; x11. Legislação brasileira; x13. Sistema carcerário; x14. Violência urbana; x15. Facções criminosas estruturação do crime como empresa; x16. Facções criminosas: assistencialismo; x17. Valores éticos e morais nas empresas; x20. Estruturação das milícias em função da inoperância do Estado.

Matriz Atores x Fatores Facilitadores

Fatores Facilitadores	Peso Motricidade	ATORES							
		A1	A2	A5	A7	A8	A9	A10	
X1	20	20	0	20	20	0	0	0	
X5	28	28	0	28	28	0	0	0	
X6	28	28	0	28	28	0	0	0	
X7	30	30	30	0	28	28	28	28	
X8	30	30	30	0	28	28	28	28	
X10	24	24	24	0	0	24	0	0	
X11	39	0	0	39	39	39	0	0	
X13	29	29	29	0	0	39	39	39	
X14	31	31	31	31	31	0	31	31	
X15	29	29	29	0	29	29	29	29	
X16	29	29	29	0	29	29	29	29	
X17	22	0	0	22	22	0	0	0	
X20	29	29	29	0	0	29	29	29	
PMA									
Potência de Motricidade									
Dos Atores		307	231	168	282	245	213	213	

se resumam ao ato de “enxugar gelo”.

O trabalho também identificou os riscos mais críticos: roubo de carga durante a distribuição urbana; violência urbana; tráfico de drogas; fraudes em empresas; pirataria (fabricação, distribuição e comercialização); delitos primários; conflitos sociais urbanos; e terrorismo criminoso. Por meio do cruzamento dos fatores de riscos, chegou-se ao nível de influência dos atores e a corrupção judiciária foi apontada como a maior. Em seguida, no mesmo patamar, veem a legislação, o sistema penitenciário e a facção criminosa (estruturação do crime em empresas). Em terceiro lugar aparece a corrupção policial. Os fatores de riscos que aumentam a probabilidade de sua ocorrência são ligados às questões policiais e às do judiciário, o que pode parecer óbvio para todos nós, mas não é o que parece para os governantes (veja quadro 3).

As ações das UPP's, implantadas ao longo dos últimos anos, deram uma pequena sustentação, pois não houve foco

Riscos Táticos	Fatores Facilitadores												
	x1	x5	x6	x7	x8	x10	x11	x13	x14	x15	x16	x17	x20
	20	25	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
F1	20	28	28	30	30	24	39	29	0	29	0	22	0
F2	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	0	0	0
F3	20	28	28	30	30	24	0	29	31	29	0	0	29
F4	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
F5	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	22	0
F6	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	22	29
F7	0	0	0	30	30	0	39	0	0	0	0	22	0
F8	20	28	28	0	0	24	0	0	31	0	0	0	0
F9	20	28	28	30	30	24	39	29	31	29	29	0	29
Nível de Influência dos Fatores Facilitadores	140	196	196	210	240	168	234	234	185	234	87	110	116

QUADRO 3: Riscos Táticos: 1. Roubo de carga na distribuição urbana; 2. Sequestros; 3. Violência urbana; 4. Tráfico de drogas; 5. Fraudes nas empresas; 6. Pirataria de produtos; 7. Fuga voluntária de informações estratégicas e táticas; 8. Conflitos sociais urbanos; 9. Terrorismo criminoso.

Fatores Facilitadores: 1. Baixo nível de escolaridade; 5. Desigualdade social; 6. Exclusão social; 7. Corrupção policial; 8. Corrupção no judiciário; 10. Inteligência policial; 11. Legislação brasileira; 13. Sistema carcerário; 14. Violência urbana; 15. Facções criminosas estruturação do crime como empresa; 16. Facções criminosas: assistencialismo; 17. Valores éticos e morais nas empresas; 20. Estruturação das milícias em função da inoperância do Estado.

no contexto estratégico da cidade do Rio e a criminalidade voltou mais estruturada e adaptada. O Estado falhou em não dar continuidade no projeto de ocupar as comunidades com toda a infraestrutura necessária. Não só de segurança, mas de todo o arcabouço necessário.

Infelizmente, tanto os gestores como os órgãos de governo não pilotam essa ferramenta estratégica e holística, pois os resultados já estavam escritos a médio e longo prazo. Recentemente, o próprio secretário de Segurança Pública do Estado, José Mariano Beltrame em entrevista ao Valor Econômico, alertou que o debate sobre a Segurança Pública é superficial e que a questão da violência urbana possui como causas as desigualdades sociais, a estrutura familiar e má distribuição de renda.

Tudo isso mostra que a ferramenta Cenários Prospectivos é uma grande arma de antecipação, apesar de ainda não ser frequente na gestão de riscos. Em 2007, apontei 11 ações de monitoramento que visavam identificar as possíveis melhorias no contexto (veja quadro 4). Se observarmos, vemos que não há nenhuma ação 100% operacionalizada e temos seis delas totalmente não implementadas.

Portanto, chegamos à triste conclusão de que o pior ainda não veio. O fundo poço pode estar mais ao fundo, pois a tendência ainda é de instabilidade pela inoperância das ações estratégicas.

Um gestor de riscos com negócios na cidade maravilhosa tem obrigação de construir cenários até 2020 e um « projeto parrudo » com investimentos para que suas operações tenham eficácia e grau de competitividade.

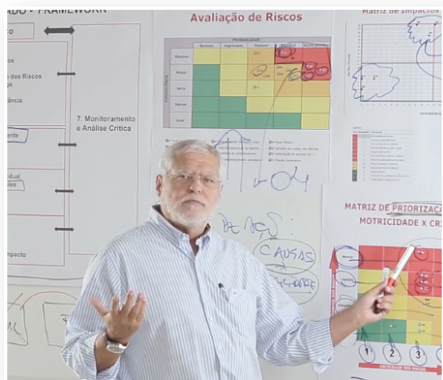
É preciso antecipar para não correr atrás do prejuízo.

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro é doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique (Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ EAST PARIS - MARNE LA VALLÉE, Paris, França

AÇÕES PARA MONITORAMENTO	NÍVEL DE MONITORAMENTO
1) Governador do Estado operacionalizando medidas preventivas e sociais	
2) Mudança da postura empresarial das empresas localizadas na Cidade do Rio de Janeiro	
3) Possíveis Mudanças na legislação brasileira	
4) Progresso do sistema carcerário	
5) Estruturação das facções criminosas	
6) Grau de corrupção policial	
7) Programas de inclusão social nas comunidades	
8) Nível de planificação e estruturação da inteligência policial	
9) Aumento das áreas dominadas pela milícia	
10) Ações e programas de compliance e códigos de ética na prática	
11) Nível de ajuda social que as facções sociais fazem para a comunidade	

ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



Vídeos on line, por
módulo, com o
Prof. Dr. Antonio
Celso Ribeiro
Brasiliiano

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Riscos de Fraude - GRF



CURSO A DISTÂNCIA
**Gestão e Análise de Riscos Estratégica
em Conformidade com a norma ABNT ISO31000**



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Continuidade de Negócios - GCN

Ab&a
BRASILIANO & ASSOCIADOS

Sicurezza
EDITORA

www.sicurezzaeditora.com.br - (11) 55316171

garantia de lucros sem fraudes



Gustavo Vedove, C31000, MBS

Gerente da divisão de Consultoria da
Brasiliano & Associados
gvedove@brasiliano.com.br

Os recentes casos de fraude nos setores público e privado e a nova lei anticorrupção alertam para a importância da gestão de riscos na continuidade dos negócios; o controle dos processos internos assegura o cumprimento das metas e evita os desvios financeiros

A pergunta que fica é por que as fraudes acontecem em grandes empresas, teoricamente controladas por conselhos ou órgãos internos independentes que seguem boas práticas de gestão? Quais são os fatores que tornam o trabalho das áreas de compliance, controles internos, gestão de riscos, governança, entre outros, ineficientes dentro de uma estrutura supostamente tão organizada?

O universo corporativo é conduzido pela ação de pessoas que têm o poder de decisão em vários níveis hierárquicos e está nas mãos delas a qualidade da gestão, assim como a possibilidade de burlar um processo. Esse é o maior risco de uma organização, principalmente no cenário corporativo brasileiro onde a punição ao fraudador tende a mascarar a fraude.

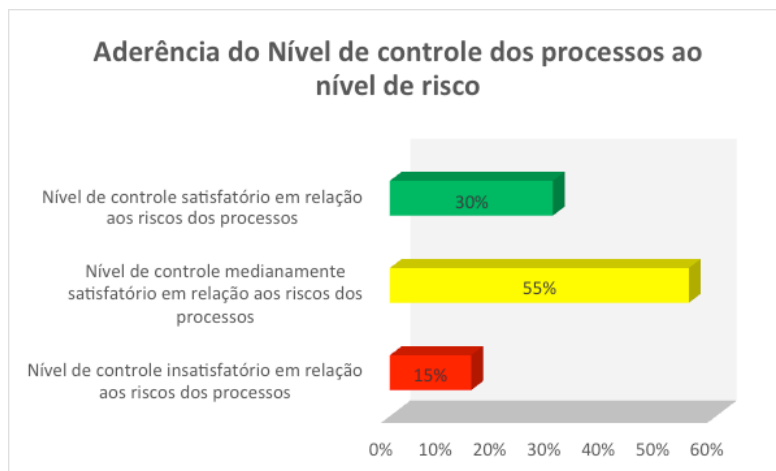
Pesquisa interna da Brasiliano & Associados mostra que em cada dez empresas, com diretriz da matriz internacional ou não, sete preferem apenas despedir o funcionário com todos os seus direitos para não causar alardes ao denunciá-lo e seguir com processo judicial para demiti-lo por justa causa. Novamente voltamos à questão dos gestores, que preferem eliminar o problema pontualmente em vez de marcar publicamente a política da empresa para reduzir as chances de novas ocorrências, inclusive como exemplo de conduta aos demais funcionários.

Muitas empresas sequer efetuam entrevistas com o fraudador para levantar mais informações sobre o “modus operandi” e assim trabalhar preventivamente implantando novos controles nos processos fraudulentos.

Não somente no âmbito da fraude, há empresas que não possuem controles aderentes ao nível de risco em seus processos corporativos, seja na parte administrativa ou operacional. Muitas vezes os prejuízos ocorrem por falta de controle nos processos internos, que acabam desqualificando a gestão.

Entrevistamos gestores de algumas empresas de diferentes segmentos com objetivo de levantar os problemas em relação a perdas por desvio e ineficiência nos processos. A pesquisa mostrou a relação de causa e efeito representada pelo gráfico 1, que compara o nível de controle frente aos riscos dos processos na percepção dos gestores.

Podemos observar que 70% das empresas entrevistadas alegaram não possuir controle equilibrado ao nível de risco dos processos, o que nos leva a observar o efeito do descontrole no decor-

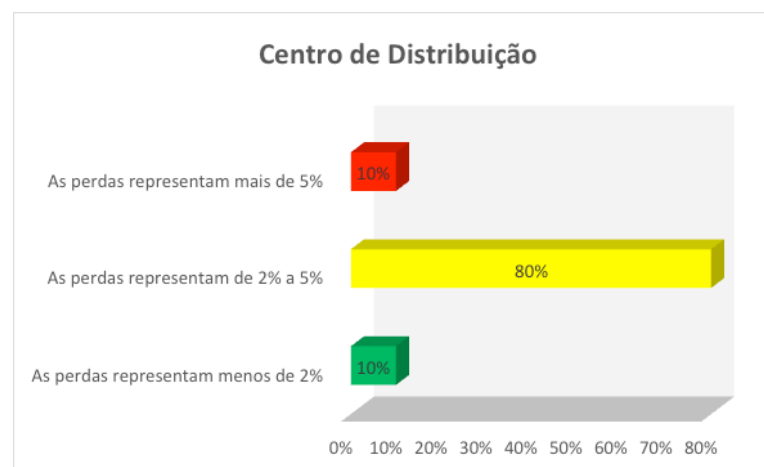


rer do resultado da pesquisa na ocorrência de desvios, falhas operacionais, multas, fraudes e furtos, causas de prejuízos nessas empresas.

No setor de distribuição de produtos, identificamos que problemas de processo, segregação de função, double check, gestão, processo inadequado de inventário, vulnerabilidades nos processos de recebimento, armazenagem, separação e expedição, layout, espaço e nível de tecnologia são as principais causas das perdas, por avarias e desvio interno de mercadoria. O gráfico 2 mostra que 80% das empresas estão dentro do benchmarking, levemente acima da meta geralmente estipulada e trabalham com perda estimada de 2% a 5% do estoque, seja pela condição ruim de controle ou pela atratividade de sua mercadoria.

Com problemas similares aos centros logísticos, mas em menor proporção, estão os almoxarifados das empresas (gráfico 3). O contexto e controles existentes no setor modificaram a

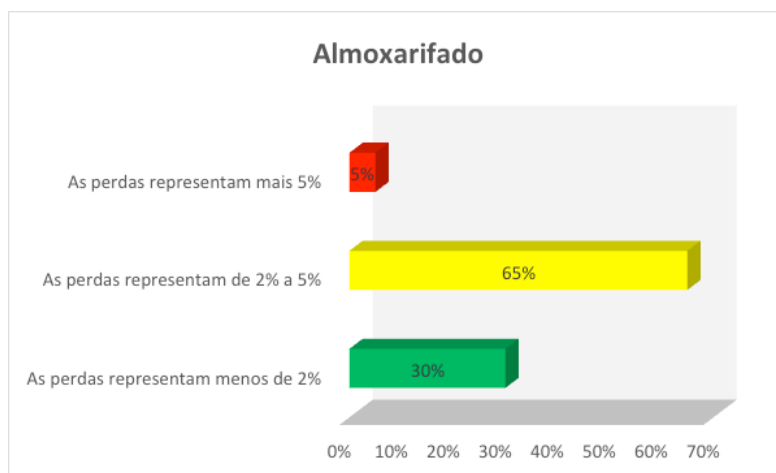
relação de perda e percebemos uma melhora em relação às empresas com índice abaixo de 2%. Fatores e controles como a redução da rotatividade, menor contato com fornecedores, motoristas e ajudantes, requisição de material, política de código de conduta, existência de CFTV, con-



trole de acesso, entre outros mantiveram 65% das empresas entrevistadas dentro do benchmarking de mercado de acordo com o segmento.

Em relação aos processos administrativos (gráfico 4), a pesquisa levantou nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, folha de pagamento, logística e recursos humanos o histórico de ocorrências relacionadas a retrabalho, pagamento de juros, protestos, atraso no recebimento de faturas, atraso na contratação de funcionários, falha no controle de treinamentos, erros contábeis, pagamento em duplicidade de férias, descontrole no pagamento de horas extras, fraudes, atraso na entrega de produtos e pagamentos sobre estadia. Avaliando a condição em que são executados seus processos, 60% dos gestores alegaram que os problemas citados acontecem com média frequência, 25% com alta frequência e apenas 15% com baixa frequência.

O que se pode perceber nas empresas é que boa parte dos gestores “arrumam a casa” somente no momento da auditoria, sem estruturar

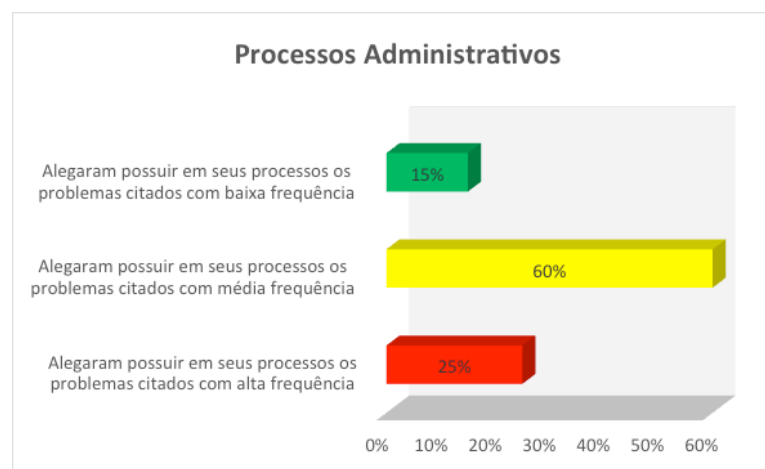


os processos e controles baseados nos riscos relevantes. Há muita oportunidade de melhoria, porém mesmo com as perdas contabilizadas não há, em muitos casos, cobranças ou agilidade da alta gestão com objetivo de reduzi-las.

Logo após a auditoria, a execução dos processos volta ao normal sem seguir os procedimentos internos e sem gestão, mantendo a empresa exposta a riscos ligados a ineficiência dos controles. Controles precisam ser constantemente testados, medidos através de indicadores e estes devem ser interpretados para que sejam realizadas ações com relação aos riscos, apesar da dificuldade para uma empresa manter um ciclo de controle simultâneo às funções de rotina dos gestores.

O grande risco do controle interno é o processo ser descentralizado, necessitar da atuação dos gestores das áreas enquanto a área de controle interno muitas vezes não possui estrutura para manter a periodicidade adequada de testes, ações

preventivas, análise de riscos e follow-up de planos de ação. Além disso vemos em boa parte das empresas que o setor de controles internos não possui estratégia de atuação e acaba perdendo tempo em auditar e mapear processos que não são relevantes para o negócio.



aconteceu

Gestão de riscos corporativos para diretores do sicredi

Em 12 de maio último, o prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ministrou um curso sobre Gestão de Riscos Corporativos, a convite do Sicredi-RS, no Sheraton Hotel do Rio de Janeiro.

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa de desenvolvimento econômico e social atuante em todo o território nacional. Participaram do evento diretores e gerentes de diversas regiões do país.



Debate construindo resiliência para o futuro comemora o FM Day

No dia dedicado internacionalmente ao gestor de facilities, o FM Day, a ABRAFAC (Associação Brasileira de Facilities) realizou o debate Construindo Resiliência para o Futuro, com a participação do prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, diretor-presidente da Brasileiro & Associados, Marcelo Freitas, gerente de infraestrutura predial da TAM, e Amélia Caetano, consultora especialista em gestão de RH do Instituto Trabalho Portátil. Brasileiro encerrou o evento mostrando como a resiliência pode ser aplicada à gestão de riscos que os profissionais de facilities vivem em seu dia a dia.



ações corretivas e melhor desempenho



Carlos Eduardo Perrella

Engenheiro de produção, consultor da
Brasiliano & Associados
carlosparella@brasiliano.com.br

Atualmente, as empresas estão inseridas em um mercado altamente globalizado e competitivo, com consumidores muito mais exigentes e atentos a fatores além do preço do produto. O mercado busca cada vez mais o equilíbrio do tripé custo, qualidade e prazo; quem conseguir, se destacará.

No atual cenário mercadológico, as empresas passaram a buscar métodos além dos tradicionais para que seus produtos sejam desenvolvidos de forma mais competitiva. Uma das maneiras para se atingir as metas de crescimento, hoje, é por meio do conhecimento detalhado dos processos produtivos e administrativos, de tal forma a eliminar todos os aspectos que não agreguem valor. É fundamental observar a importância do conhecimento de tais processos internos para que as empresas possam ter vantagens competitivas e estabelecer controles para evitar fraudes em seus negócios.

As melhorias precisam ser planejadas e executadas a partir da identificação das perdas ou oportunidades nos processos. Para que isso seja possível, é necessário utilizar o mapeamento de processos, enxergar o valor no desenvolvimento em questão e sua eficácia. A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, empregadas de forma correta, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer fator que esteja com problema.

Atualmente, ainda existem organizações com seus departamentos funcionando como silos, como foco isolado em seus resultados, sem uma comunicação integrada e com os clientes

sendo deixados em segundo plano, vítima de atrasos e outros problemas por falha de comunicação interna.

O que é um processo?

Um grupo de atividades realizadas em sequência lógica com o objetivo de produzir bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Todo processo pode ser simplificado em três etapas: a entrada, que pode ser a matéria prima, fornecedores, tecnologia ou serviços contratados; a atividade, que é propriamente a execução do serviço; e a saída, que é o cliente final.

O mapeamento de processo serve para auxiliar a empresa a enxergar claramente os pontos fortes e fracos que precisam e devem ser melhorados, tais como a complexidade na operação, a redução de custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalho, excesso de documentações etc., além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento e aumentar a performance do negócio.

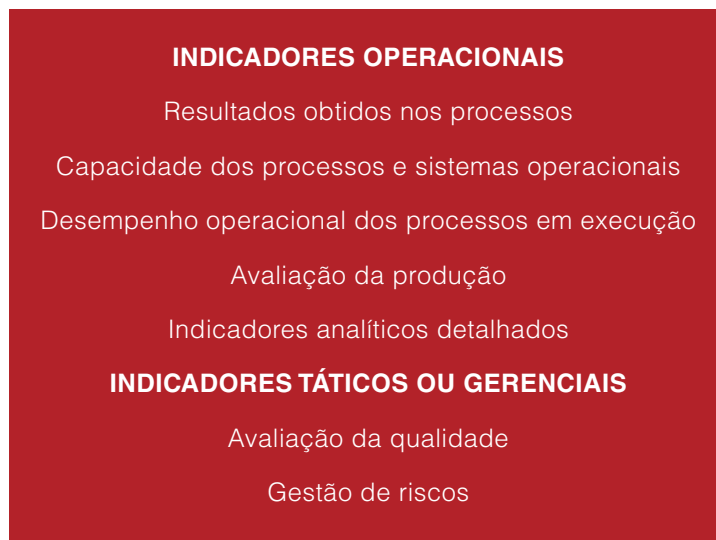
Os processos ajudam a implementar a estratégia nas operações do negócio, a visão, a missão e os valores da empresa, além de refletirem como ela funciona. São ativos de grande valor para a organização, através dos quais se criam os diferen-

ciais competitivos. As empresas que não possuem seus processos mapeados ou, pior que isso, não os seguem, perdem em competitividade para a concorrência, seus negócios ficam fragilizados e vulneráveis a fraudes internas, erros de processos com perda financeira, desperdício, perda de qualidade entre outras coisas.

Dentro da organização, é preciso ter conectividade entre as áreas funcionando como uma rede. Os processos fazem as conexões entre os departamentos para atender as necessidades dos clientes, como por exemplo produção com qualidade a custo otimizado, comercial gerando orçamento e ordem de serviço. As necessidades e expectativas dos clientes devem ser transformadas em requisitos dos processos, que devem ser plenamente atendidos durante sua realização de forma a satisfazer o cliente.

Para se mapear um processo é preciso identificar seus objetivos, as entradas, as atividades e a saída, determinar seus limites, identificar as melhorias necessárias, analisar documentos de apoio e fazer uma entrevista minuciosa com os responsáveis. As principais dificuldades no mapeamento são a inexistência da cultura de processos,

o paradigma da visão funcional e hierarquizada, um mercado pouco competitivo que permite a sobrevivência sem processos eficazes, a falta de visão estratégica e a falta de conhecimento e controle da real necessidade do cliente no processo.



As etapas de um mapeamento

A primeira etapa para se mapear o processo é a realização de uma entrevista. O contato pessoal entre aqueles que executam a atividade e o responsável pelo mapeamento permite verificar de perto pequenos detalhes e informações importantes, apesar do tempo e da disponibilidade necessários para tal.

Durante a entrevista, é importante ouvir cuidadosamente os envolvidos com o dia-a-dia dos processos, apesar da dificuldade de um entendimento comum logo no início. Geralmente, os limites de um processo são confundidos com os limites de uma função, principalmente quando há conectividade com outras áreas e o entrevistado não conhece o processo como um todo.

A segunda etapa do mapeamento após a coleta de dados é a elaboração do fluxograma, que é uma representação gráfica onde se utiliza símbolos previamente convencionados e permite a descrição clara e precisa do fluxo, seja para rápida análise ou inclusive para seu redesenho. Fluxos detalhados mostram todos os passos do processo numa ordem sequencial e em cada um deles são identificados os pontos de controles e as fragilidades. Assim, pode-se verificar o atendimento nas metas, o cumprimento das políticas e dos procedimentos, identificar as

causas dos desvios, prevenir erros e suas reincidências, além de proteger os recursos da organização.

Os resultados dos processos são monitorados com ferramentas ou técnicas como o Key Performance Indicator, benchmarking, ciclo PDCA, análise de causa e efeito, diagrama de Pareto etc. Elas oferecem análises qualitativas e quantitativas para medir e comparar a materialização das atividades com os objetivos da organização. Durante o mapeamento do processo e a avaliação de desempenho é possível identificar possibilidades de melhorias e promover ações corretivas para que o nível de desempenho atenda aos objetivos.

Em geral, exigem maior atenção os processos que impactam prioritariamente nos resultados operacionais, os processos críticos para implementações estraté-

gicas organizacionais e aqueles cuja interatividade ou interface estejam limitando os resultados. Vale acrescentar que o mapeamento dos processos também vem ganhando importância por sua função de registro e documentação histórica das empresas, servindo como importante base de informações sobre a evolução dos processos, as ações estratégicas e seus resultados a cada período de tempo.

VANTAGENS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Recursos melhor alocados

Consolidação responsabilidades

Centralização ou descentralização

Eliminação de tarefas desnecessárias

Base de dados para o gerenciamento

Possíveis automatizações

Simplificação de níveis hierárquicos

Identificação de novas competências

Possíveis terceirizações

agenda

Auditoria de Fornecedores e Contratos

16 horas/aula -
Prof^a Andrea Thomé
14 e 15 de junho
das 8h30 às 17h30
FESP / FAPI – São Paulo

Investigações em Fraudes Empresariais

24 horas/aula – Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
28, 29 e 30 de junho
das 8h30 às 17h30
FESP / FAPI – São Paulo

Implantação do Modelo das Três Linhas de Defesa para cobertura de Riscos Tecnológicos e de Segurança da Informação

16 horas/aula
Prof^a Andrea Thomé
27 e 28 de agosto
das 8h30 às 17h30
FESP / FAPI – São Paulo

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Profs. Celeste Silva e Marcelo Barboza
17 a 21 de agosto
das 8h30 às 17h30
FESP / FAPI – São Paulo

Auditoria de Plano de Continuidade de Negócios

16 horas/aula
Prof^a Andrea Thomé
13 e 14 de agosto
das 8h30 às 17h30
FESP / FAPI – São Paulo

MBS

MASTER BUSINESS SECURITY

**Curso avançado em
Segurança Empresarial**

48^a turma - 120 horas

Inscrições até 31 de julho

Início das aulas: 8 de agosto

Pesquisa busca aprimorar os cursos e o atendimento aos alunos

A Brasileiro & Associados está realizando uma pesquisa on line com o objetivo de aperfeiçoar o relacionamento de clientes e alunos com a área de treinamento, responsável pela realização dos cursos de pós-graduação e de formação técnica ministrados pela empresa.

A pesquisa está estruturada de forma simples e objetiva, para que possa ser respondida em apenas alguns minutos. Acesse o endereço eletrônico abaixo e colabore para que os cursos da Brasileiro & Associados atendam cada vez melhor as necessidades de formação dos profissionais do setor.

<https://pt.surveymonkey.com/r/YTJ2PDL>



GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

A nova obra de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, publicada pela Sicurezza Editora, é de extrema importância para as empresas de grande, médio e pequeno porte, pois os riscos acontecem independentemente do tamanho do negócio. Os riscos podem ocorrer em qualquer situação, sejam provenientes de catástrofe natural, gerados por falha humana ou técnica, de crédito, imagem, estratégico, operacional, de impacto ao meio ambiente, entre outros.

O livro detalha um processo de continuidade de negócio com sustentação de um plano de medidas preventivas e melhorias contínuas para as empresas, buscando o fortalecimento do negócio. O livro do professor Brasileiro, assim conhecido no mercado de consultoria em gestão de riscos corporativos, apoia alunos, gestores, administradores, facilities, engenheiros e outros interessados na construção de um plano de conti-

nuidade de negócios, incluindo medidas contingenciais e de emergência.

“A intenção de aceitar o risco não equivale ao desejo irresponsável de apostar na sorte” é a frase, de um autor desconhecido, que norteia o comentário final do livro para análise e reflexão de todos os leitores.

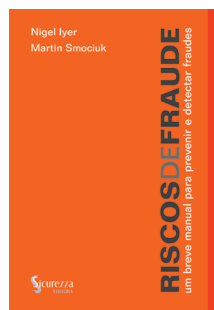
2014 - 240 págs. - R\$ 45,00



INVESTIGAÇÃO CRIMINAL - UM ESTUDO METODOLÓGICO

Luis Henrique Costa Ferreira e
Nilton José Costa Ferreira

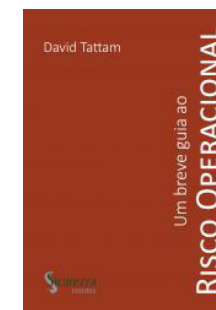
2013 - 427 págs. - R\$ 35,00



RISCOS DE FRAUDE UM BREVE MANUAL PARA PREVENIR E DETECTAR FRAUDES

Nigel Iyer e Martin Smociuk

2013 - 197 págs. - R\$ 28,00



UM BREVE GUIA AO RISCO OPERACIONAL

David Tattam

2012 - 232 págs. - R\$ 28,00

**Confiança,
técnica,
ousadia,
equilíbrio**



**PRINCÍPIOS BÁSICOS DA
GESTÃO DE RISCOS**

11 5531 6171

www.brasiliano.com.br

 **b&a**
BRASILIANO & ASSOCIADOS

Críticas e sugestões de pauta:
revista@brasiliano.com.br

www.brasiliano.com.br

Edição 86 - Junho 2015

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Arte e diagramação: Marina Brasiliano