

20 análise
**Conhecendo quatro
riscos estratégicos
cibernéticos**

5 Auto-engano:
a miopia ética

9 Corrupção: o mal
e os remédios

12 Governança corporativa
e o compliance

25 Aconteceu na Brasileiro:
CONBRAI

28 Compliance: ferramenta
para a eficácia empresarial

33 Governança corporativa
compliance: foco aplicação
nas empresas

39 Ler e saber:
Novo livro digital

41 Os cursos de novembro e
dezembro da Brasileiro

especial

Enza Cirelli -
Diretora da Sicurezza Editora

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano -
Publisher

**Os sonhadores
nunca desistem!**

**A revista chegou ao
número 100!**

especial

A BRASILIANO, sente-se motivada ao iniciar sua reflexão pelos desafios e obstáculos à introdução de inovação e mudanças em nosso setor de atuação.

Para enfrentar estas turbulências, precisamos possuir fortes valores para suportar esta pressão. E é com estes valores, que nós da BRASILIANO, apesar das dificuldades de desafiar o novo, acreditamos na superação, coragem e pionerismo. Estes valores é que nos mantém unidos e fortes. Estes mesmos valores fizeram com que a BRASILIANO fosse a primeira empresa de consultoria em riscos do Brasil, que ousasse em lançar no mercado brasileiro o primeiro Curso de Extensão Universitária na área de gestão em segurança corporativa (hoje estamos na 51ª Turma), o primeiro curso de especialização, MBA, em Gestão de Riscos Corporativos (hoje estamos na 16ª Turma), a primeira empresa de consultoria em riscos corporativos a implantar metodologia própria para mensurar o risco e equilibrar uma relação custo benefício. Tudo isso nos leva sempre a renovar e inovar, por isso não desistimos nunca!!

É com prazer que ressaltamos que nossa REVISTA DE GESTÃO DE RISCOS, completa nesta edição o número 100. É uma grande marca para nós, pois significa uma grande luta da disseminação do conhecimento

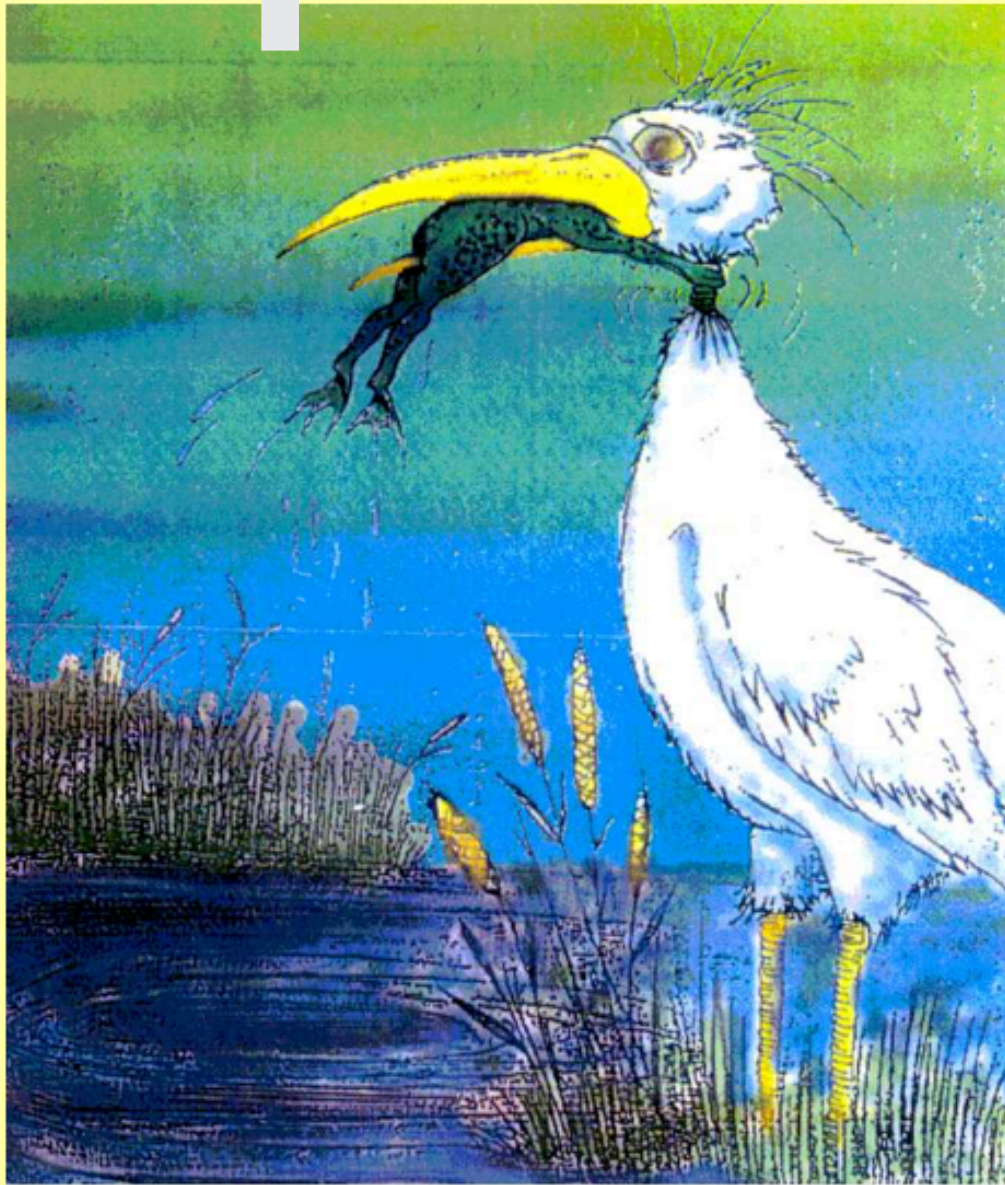
através da leitura das disciplinas de gestão de risco operacional, meio ambiente, processos, auditoria baseada em risco, fraudes empresariais, controle interno, compliance, corrupção, segurança de TI, riscos cibernéticos, segurança corporativa, segurança e saúde operacional, riscos no projeto e outras tantas infinidades de disciplinas que é este amplo e dinâmico mundo dos riscos.

Nestes últimos 16 anos a nossa revista, foi escrita pelos nossos alunos do MBA, consultores da Brasiliano, colegas de profissão, profissionais do mercado e pelo Professor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, que torna a revista sempre uma edição especial, pois cada número exige a dedicação e esforço de todos. Por esta razão é que agradecemos de coração a todos os que nos tem ajudado e contribuído com seus artigos e opiniões.

Dentro deste enfoque, nós da BRASILIANO, não podemos desistir nunca, o espírito empreendedor deve prevalecer, apesar das dificuldades e turbulências.

Enfim tudo isso nos empurra para frente. Cair não é o problema, mas sim não levantar. Victor Hugo falava que acreditar em um sonho é construir o nosso futuro. Queremos que todos os nossos colaboradores sonhem grande e usem fracassar! Este é o nosso perfil!

especial



O discurso de Steve Jobs na Stanford tocou tão profundamente as pessoas porque ele estava sendo sincero. Ele falou da importância de se descobrir um caminho que leva à verdadeira realização da vida:

“ Não permita que o ruído das opiniões alheias abafe a sua voz interior. E, o mais importante, tenha coragem de seguir seu coração e sua intuição.”

“ O simples pode ser mais difícil que o complexo. Você precisa dar duro para esclarecer suas ideias e simplifica-las. Mas no final acaba valendo a pena, porque, quando chega lá, você terá o poder de mover montanhas”

Acreditamos nisso!!

OS REALIZADORES DE SONHOS

....Não desistem nunca!!!

Auto-engano: a miopia ética

*Como é possível uma sociedade enganar-se a si própria?
Como podemos mentir para nós mesmos e acreditar na
mentira ou remar de costas rumo a um objetivo?*

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

*Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris - Marne La Vallée - Paris - França,
Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*



ponto de vista

Qual o lugar, o valor e interligação dos projetos, desejos e aspirações de cada pessoa – ética pessoal – no contexto da convivência em sociedade – ética cívica?

“Todas as grandes tentativas são arriscadas e é verdadeiro o provérbio segundo o qual aquilo que vale a pena nunca é fácil !” (Platão em República).

Estamos vivenciando -não só a sociedade brasileira- de forma direta, a queda dos valores morais, resultado de dois conflitos: o interpessoal (disputa entre nós e eles) e o intrapessoal (nós agora e nós depois – futuro). O intrapessoal envolve o exercício contínuo da autoridade interna, que pode afetar a noção de valor no tempo, fazendo com que a parcialidade moral impacte a percepção que as pessoas tem de si e a sua interação com os demais. Entram neste contexto tanto as decisões de longo prazo – estratégicas – como as de curto prazo – táticas. As duas são tomadas no presente, com horizontes diferentes. As estratégicas visam a realização de objetivos mais estruturados e permanentes, enquanto as táticas são objetivas, de resultados imediatos, podendo ser, dependendo da decisão, meras ações sem valor para o futuro.

Hoje, nossa cidade maravilhosa, o Rio de Janeiro, acaba de perder uma guerra, a pira olímpica foi apagada e com ela a chama da esperança! .

As pessoas formam uma empresa, uma sociedade e não podem ser movidas apenas pela satisfação imediata, mesmo sabendo que suas ações são contraproducentes no longo prazo. Chamo isso de miopia ética, pois leva a traição dos valores mo-

rais. A parcialidade moral tem como resultado direto o auto-engano, que ocorre quando as pessoas legislam em causa própria.

Lembro aos leitores da edição de quase 10 anos atrás da Veja , edição 2032, de 31 de outubro de 2007, onde o então jovem entusiasta secretário de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, delegado federal José Mariano Beltrame, afirmava em uma entrevista que não existe mais crime famélico, ninguém mais pratica o delito por pura necessidade, mas sim para e pela estrutura criminosa existente no Rio. Ele afirma também que a sociedade carioca é conivente com o status quo vigente. As pessoas colaboram para a manutenção do ciclo vicioso que vai desde a cerveja para o policial, visando escapar da multa de trânsito, o pagamento para as “comunidades” -entenda-se facções criminosas- com o objetivo de realizar a distribuição de produtos com tranqüilidade, até a sonegação de impostos. Afirmava ainda que no Rio de Janeiro em particular, a conivência promíscua entre o legal e o ilegal, o formal e o informal, faz a manutenção ambígua do “status quo”.

Brigava por um idealismo contra a perversão da corrupção da política e polícia, incluindo aí a total inércia operacional. A sociedade possui uma visão de curto prazo. As pessoas legislam em causa própria e não querem enxergar, nem assumir as co-responsabilidades.

A miopia ética pode ser retratada de forma magnífica pela tradição poética grega em torno dos perigos enfrentados pelos navegantes ao ouvir o canto das sereias. Doce caminho, amargo fim! Há registros de duas soluções vitoriosas. Uma delas foi encontrada, no calor da hora, por Orfeu, o incomparável gênio da música e da poesia na mitologia grega. Ele conseguiu tocar

ponto de vista

uma música mais doce e sublime do que o canto das sereias e evitou que seu navio fosse atraído. Outra, foi de Ulisses, o herói da Odisséia. Para evitar o canto das sereias, ele fez com que seus homens tapassem os ouvidos com cera, menos os dele, pois queria ouvir e sentir a atração. Exigiu que o prendessem ao mastro e ignorassem suas ordens. Assim, evitou também que seu navio fosse atraído.

Uma lição para nós sociedade: Ulisses estava ciente de que não resistiria. Saber não basta! O que salvou Ulisses não foi a consciência da falsidade moral, mas a sabedoria de não superestimar em momento algum a capacidade de resistência ao poder de sedução das sereias. Atando-se ao mastro do navio, ele abriu temporariamente mão de sua liberdade de escolha no presente para salvar a vida e a liberdade futuras.

Os mares da nossa sociedade infestados de sereias. Alguns destes cantos podem ser: “Vamos economizar, aumentar margens, sonhando impostos, abrindo empresas intermediárias; vamos cumprir metas financeiras, fazendo caixa, mudando prazos de pagamentos, não nos importando com fornecedores e parceiros; vamos pagar para a polícia fazer nossa proteção e investigação; fazer acordos com a comunidade para poder entregar nossos produtos; pagar cervejinha aos guardas para que nossa frota possa circular”. São muitos estes e outros cantos que conhecemos e que a maioria ainda pratica.

Em que mastro devemos nos amarrar? A única segurança duradoura é o comprometimento com a responsabilidade, a franqueza, o respeito e a integridade. Quando não estamos seduzidos e atraídos, sabemos que estes valores são a chave para

o sucesso e a auto-estima. Por isso, é fundamental que os executivos se prendam ao mastro da ética.

Só seguindo e, mais importante, acreditando na ética é que poderemos dar exemplo e guiar equipes até um porto seguro. As regras impessoais da ética cívica são necessárias. Elas existem não para nos salvar, mas para nos proteger uns dos outros e de nós mesmos.

Eduardo Giannetti escreveu no livro Auto-Engano: “O grande desafio é encontrar o equilíbrio entre as exigências da ética cívica e as demandas da ética pessoal...Os riscos e as ameaças, como sempre, estão nos excessos de ambos os lados...A passagem é estreita. Nenhuma solução é definitiva. Toda vitória é parcial, cada avanço traz novos desafios e qualquer conquista é passível de retrocesso. A prevenção do mal ajuda, mas não sacia o desejo humano de encontrar o bem. Navegar é preciso. Ouvidos bem abertos, olho na bússola, mastro à mão.”

**“Cada homem faz seu próprio naufrágio”
(Lucano, poeta romano do século 1 DC)**

Boa leitura e sorte!!!

PRIMEIRA VEZ EM CURITIBA

PÓS graduação em GESTÃO de RISCOS CORPORATIVOS

16^a turma



APRESENTAÇÃO do curso com a
PALESTRA de RISCO com o palestrante
ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO



conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
asilva@brasiliano.com.br

Dia - 09/11

Local - Slaviero Slim Curitiba

Endereço - Rua Conselheiro Araújo, 435 - Alto da XV

Corrupção: o mal e os remédios

O tema da corrupção invadiu e se consolidou na pauta nacional. Dessa vez, com uma força que relaciona tudo e todos a uma cadeia de acontecimentos que não parece sinalizar um fim próximo. Um velho mal, crônico, cujas práticas insistem em vir à tona de quando em quando, nos lembrando sua existência na sociedade.

Marcus Braga -

Doutorando em Políticas Públicas da UFRJ

Ana Carla Bliacheriene -

Professora e diretora-geral de Recursos Humanos da USP

Recentemente, entre março e abril, instituições nacionais de relevância, como a OAB, o Ministério Público Federal, a Associação de Tribunais de Contas e o Governo Federal apresentaram sua prescrição com recomendações para o combate eficaz para o mal tão antigo. O diagnóstico da mazela é comum, mas diferem os entendimentos nos receituários sugeridos. E fica a dúvida: qual a melhor tática para o combate a corrupção?

Predominam em todos visões mais legalistas e normatizantes da solução, recorrendo-se insistentemente à via do regramento, um recorte comum desde a primeira metade do século XX, fruto da crença dos superpoderes das leis postas. Comparecem em mais de uma proposição, ideias relacionadas a Lei da Empresa Limpa (Lei anticorrupção), ampliação da Lei da ficha limpa, Lei da criminalização do caixa dois, ampliação da tipificação da

análise

corrupção, Leis sobre a propriedade de bens relacionados aos atos de corrupção, ampliação da Lei da transparência, Lei sobre o enriquecimento ilícito de agentes públicos e, por fim, a normatização da profissionalização do serviço público.

Fugindo do lugar comum, existem propostas inovadoras como as que defendem testes de integridade dos servidores públicos, mudanças na prestação de contas eleitorais, sigilo e compensação financeira do denunciante, articulação entre os órgãos de controle interno e externo, redução de recursos processuais protelatórios e a garantia de autonomia e especialização de instituições ligadas ao combate a corrupção.

As soluções apresentadas, todas valorosas, emergem da pauta massificada da corrupção, e surge em momentos de crise, diante de um fenômeno multifacetado, que envolve problemas de gestão, integridade dos atores, ganhos associados às práticas delituosas e a famosa cultura patrimonialista, que confunde o público e o privado.

Essa diversidade causal é perpassada pelas máximas de que o controle da corrupção tem um custo, mas seu descontrole tem custos maiores e paradoxalmente, que a emergência da tomada de medidas punitivas de combate pode intensificar o aumento da percepção da corrupção, favorecendo a omissão futura das autoridades.

Nesse breve espaço, arriscamos, de forma didática, assinalar que a solução deve passar pelo mnemônico P3F (Prevenção, Punição, Participação e Fiscalização). Ou seja, sinte-

tizando e contribuindo com o aprimoramento das sugestões apresentadas, percebemos que as “solucionáticas” passam forçosamente por essas quatro dimensões, as quais descreveremos sucintamente:

A prevenção se materializa pelo fortalecimento dos controles internos do gestor, nos moldes das regras internacionais do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), somado ao aprimoramento da transparência e ao fortalecimento da governança, com uma gestão mais eficaz e eficiente, cenário que têm o potencial de reduzir a corrupção estruturalmente. Pensar o futuro, realimentado pelo passado, para que as práticas indesejadas tenham menor probabilidade de recorrência. É a vacina.

Quando falamos de punição, a preferida pelo clamor popular, tem-se a efetividade das medidas punitivas e a criação de mecanismos que não permitam a sua burla, o que é fundamental. Deve ser vista não somente como forma de responsabilização, mas também como mecanismo de inibição de novas ações. Requer cuidado, pois, se adotada isoladamente, pode ser apenas uma ação tópica, sobre efeitos e agentes, sem efeitos estruturais. É o antitérmico.

O quesito participação é o acompanhamento da gestão pela população, verdadeira titular da ação estatal em uma democracia, robustecida pela cultura de transparência. É um caminho firme de combate a corrupção, ainda que isso demande um amadurecimento político da nação. Permite uma vigilância extensa e efetiva e muda a cultura da gestão patrimonialista. Carece do

análise

fortalecimento das associações e coletivos que se dedicam ao controle do Estado. É o remédio homeopático.

Por fim, a fiscalização se faz necessária no empoderamento das diversas instituições voltadas a esta tarefa, sejam de controle externo, exercidos pelo Poder Legislativo, com auxílio dos Tribunais de Contas; ou as de controle interno, nas controladorias e congêneres; sem esquecer-se de outras organizações, como as auditorias internas; Ministério Público e Estruturas Policiais, todos esses com necessidade de corpos funcionais técnicos e boa estrutura administrativa, o que permite a atuação coordenada e especializada diante dos desvios, essencial para a detecção, punição e a correção destes. É o antibiótico.

Os remedinhos são vários. Seria mais recomendável acolhermos terapias associadas, com base numa análise de custo-efetividade, pensando presente, passado e futuro, pois a doença não é de agora, é crônica, transpassa o legal, tem raízes sociais profundas, com reflexos políticos, financeiros e gerenciais.

As soluções apontadas pelos atores institucionais, incluem, de um modo geral, essas quatro dimensões, e tem a virtude de não perder de vista o equilíbrio entre o pontual e o sistêmico, o presente e o futuro, o cultural e o gerencial, para que façamos não só uma consulta, ou somente se mascare uma pseudocura da doença de base, mas que hajamos com uma verdadeira política pública de saúde no combate à corrupção, com frutos sociais e institucionais positivos a serem colhidos, a médio e longo prazo.

CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS

CINCO PILARES DE UM PROGRAMA DE COMPLIANCE



SOLICITE INFORMAÇÕES!!

- CULTURA DE COMPLIANCE
- GESTÃO DE RISCO
- CANAIS DE DENÚNCIA E REMEDIAÇÃO

governança corporativa e o compliance

O tema Governança Corporativa vem sendo objeto de estudos em todo o mundo e é amplamente reconhecida como um fator essencial para o crescimento das empresas cada qual no seu mundo dos negócios.

Ao definir princípios que visam compor os diversos interesses afetados pelas leis, regras e regulamentos internos que regem o governo das companhias sua conceituação apresenta grande abrangência podendo incluir não apenas aos interesses de seus dirigentes e/ou acionistas, mas de maneira mais ampla, também outros interesses como de seus empregados, colaboradores, fornecedores e até o consumidor final.

análise

Ainda podemos ver empresas, sobretudo aquelas pouco estruturadas sob o ponto de vista da governança corporativa, agindo com cautela e desconfiança quando o assunto é “compliance”, principalmente quando abordado como um dos mecanismos fundamentais para implementação, consolidação e aperfeiçoamento da governança corporativa. Talvez por falta de familiaridade com o verdadeiro propósito e alcance desta ferramenta, e esse receio assume muitas vezes, o grau de rejeição. Afinal, este termo ainda é vago e pouco compreendido no Brasil, o que torna muitas organizações vulneráveis a fraude, corrupções, enfim riscos do negócio, e que de certa maneira, cedo ou tarde refletirá no resultado financeiro de sua organização.

Apesar dos avanços da área decorrentes, principalmente, das reações e medidas regulatórias de proteção ao mercado após as crises financeiras que abalaram a economia mundial nas últimas décadas e que comprometeram irreversivelmente a reputação de gigantescas instituições até então consideradas inabaláveis, o dito progresso pouco tem influenciado ou sensibilizado o grande empresariado brasileiro no que diz respeito à necessidade de mudanças em suas já consolidadas práticas e perfil de gestão. Quando muito, as companhias nacionais ainda se limitam a cumprir as suas obrigações legais básicas, as quais, por si só, já consomem boa parte de seu faturamento, e de se cuidar para sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo.

Diante deste cenário, se as organizações não estiverem preparadas para aplicar estes mecanismos de governança em-

presarial compliance de forma preventiva, dificilmente a empresa conseguirá detectar seus problemas a tempo de um colapço. O que vemos é que são inseridas logo após emergir a necessidade de sanar algum problema interno que já tenha lhe afastado investimentos consideráveis ou quando não, ter afetado a imagem da empresa.

Este é o nosso desafio, fazer uso destas ferramentas para coibir e prevenir as organizações das mais diversas práticas ilícitas, seja ela corrupção, fraudes ou outros esquemas que provocará desvios de recursos.

Governança corporativa

Podemos classificar Governança corporativa com sendo uma junção de práticas que objetiva aperfeiçoar o desempenho de uma organização. Tendo como missão primordial proteger investidores, empregados e credores, facilitando, assim uma melhor e mais ampla gestão de riscos, perda de capital, etc. Muitas empresas de grande ou pequeno porte têm adotado este sistema de governança corporativa alinhadas aos processos de verificação de conformidades.

A governança corporativa é o sistema segundo a qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos a responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e

análise

procedimentos para a tomada de decisão em relação as questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se possa acompanhar de perto seu desempenho.

Vale ressaltar que muitos autores sobre o assunto dão a entender que o modelo de governança corporativa compliance praticados em diversas nações tem por origem o perfil histórico, a cultura, a economia e instituição que predomina em seu país. (Figura ao lado)

O que é compliance?

Compliance significa conformidade. Toda empresa que se propõe a ter uma área de compliance é porque se preocupa em observar as normas e leis relacionadas ao seu negócio ou sua operação. Existem setores que são mais regulados e outros que são menos, mas, geralmente, é a partir das normas vigentes que a empresa elabora suas políticas e normas internas. O programa de compliance aborda tanto as normas externas como internas. Um dos pilares de um programa de compliance é o Código de Ética. O Código de Ética norteia as ações dos funcionários e de todos os colaboradores da empresa. Ele dita como a empresa quer que seus colaboradores atuem no mercado, no ambiente de trabalho, com clientes, fornecedores etc.

A área de compliance dissemina as políticas e normas da empresa pela organização, ajuda a empresa a entender e a mi-



análise

tingar os riscos do negócio. É extremamente importante que as empresas atendam às leis que regulam sua operação e entendam os riscos do negócio, pois a violação de leis pode levar a empresa a perdas significativas ou, até mesmo, perdas irreparáveis. Não se tratam só de perdas financeiras, mas também prejuízo reputacional. Estar envolvido em processos, litígios e autuações não é bem visto pelo mercado, é ruim para empresa, para os negócios e até mesmo para os profissionais envolvidos. Compliance atua no preventivo orientando a empresa a fazer a coisa certa.

Mentalidades de gestão empresarial

Assim como o conceito e a mentalidade da governança corporativa não nasceram nem com a legislação norte-americana denominada Sarbanes-Oxley (Sarbox ou Sox) e nem com o Novo Mercado brasileiro, sendo bem anterior a eles, desta forma também o “Compliance” (ou Conformidade) não derivaram unicamente da legislação norte-americana FCPA (Foreign Corruption Practice Act) e nem nasceu apenas de pressões da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) ou da lei anti-corrupção brasileira (recentemente regulamentada pelo decreto presidencial).

São conceitos e mentalidades de gestão empresarial que geram valor, que aumentam a segurança e a qualidade das decisões e das práticas empresariais, num mundo cada vez mais competitivo e desafiador, especialmente no caso brasileiro – e em momentos de economia combalida.

Tanto a Governança Corporativa quanto à Conformidade são benefícios empresariais fundamentais, que colaboram muitíssimo para o aumento da competitividade e da rentabilidade, aliando boas práticas, organização, métodos, disciplina, ética e procedimentos que ajudam ainda a segurança jurídica.

Em operações de avaliação de empresas, bem como de possíveis aquisições ou parcerias, são alguns dos primeiros pontos considerados pelos investidores, que buscam alguma segurança e que reconhecem que esses procedimentos geram e mantêm valor.

Pesquisas importantes ao longo do tempo e ao redor do mundo comprovam que empresas com boas práticas de Governança Corporativa e com programas de “Compliance” eficientes, criam e mantêm muito mais qualidade nas suas operações, têm maior credibilidade, conseguem atrair mais investidores, obtêm melhores taxas de financiamento, crescem mais e melhor, e são mais admiradas e sustentáveis.

Governança e “Compliance” são investimentos em uma nova e melhor forma de se fazer e administrar negócios e empresas.

Governança corporativa no Brasil

O Brasil “descobriu” a Governança Corporativa há pouquíssimo tempo, na virada do milênio, e ainda está aprendendo a lidar com esse conceito na prática, uma vez que a despeito dos avanços que já observamos em diversos estatutos e contratos sociais,

análise

bem como em diretorias e em conselhos, infelizmente ainda percebemos desmandos e desrespeito aos “stakeholders” como no caso da Petrobrás, envolvida no maior escândalo de corrupção registrado no Brasil, se não for do mundo!

Governança Corporativa e “Compliance” não são e nem podem ser encarados como modismos, ou como mera decorrência de leis; ou mesmo reações simplistas e casuístas a escândalos como os famosos casos da Enron e da WorldCom, na primeira hipótese, ou da Siemens e da Petrobrás na segunda.

Estes conceitos são e devem ser considerados modernos, importantes e eficientes mecanismos de melhoria de fluxos, de processos, de procedimentos e de condutas empresariais.

E são conceitos que não podem existir apenas “no papel”, como vimos recentemente no Brasil nos escândalos do famoso “Grupo X”, desmantelado ruidosamente, arrastando grande parte do capital investido nas bolsas de valores - como ocorre agora com empresas de alguma forma ligadas à chamada “operação lava-jato”.

Engana-se muito quem acredita que não precisa de boas práticas de governança e de “conformidade”, ou quem pensa que são conceitos apenas para empresas muito grandes. Todas as empresas precisam disso e podem ser beneficiadas.

É importantíssimo que os nossos empresários percebam e entendam o que são e para o que servem esses conceitos e as

ferramentas que os integram, para que utilizem as melhores práticas a favor de seus negócios e de suas empresas, da rentabilidade e da competitividade, do crescimento e da sustentabilidade.

O tempo, a energia e o dinheiro empregados nesses programas e nessa nova mentalidade rendem frutos enormes e geram sustentabilidade empresarial.

O tema da moda (e que não pode ser visto dessa forma) é o “Compliance”, ou em melhor português a “Conformidade”, que precisa ser efetivamente entendido e vivido pelas empresas (de todos os portes e tamanhos, de todos os segmentos e de todos os formatos), pelo bem delas mesmas.

O próprio conceito de Conformidade nos leva intuitivamente a perceber que para estar em conformidade é importante saber em relação a que essa dita conformidade é necessária e desejada.

Estar em conformidade com algo nos exige o conceito de parâmetro, para que em relação a ele se avalie uma determinada conduta ou situação, fazendo-nos refletir, então, sobre o necessário mapeamento de riscos e de atividades, de condutas e de práticas – para que seja possível conhecer mais e melhor os procedimentos e os processos de tomada de decisão e de implantação de estratégias e de negócios.

Um programa de “Conformidade” pode começar de maneira bem simples e prática, com o mapeamento das atividades da empresa (inteira ou de alguns de seus departamentos ou unidades)

análise

e a identificação de pontos ou práticas sensíveis e de maior risco, onde seja necessário estabelecer critérios e procedimentos, definir normas, e na sequência estabelecer formas de se divulgar essas normas e de acompanhar a sua observância – bem como criar mecanismo de aferição da realidade, de investigação, de recebimento de denúncias e de remédios adequados em casos de abuso.

Além de ser primordialmente um instrumento fundamental de gestão, o “Compliance” está ganhando importância prática também em função dos recentes acontecimentos no país, e do reconhecimento de que é preciso controlar mais e melhor o que acontece nas empresas. É ainda importantíssimo saber que quando erros e abusos ocorrerem e a empresa for convocada a prestar esclarecimentos às autoridades e/ou for objeto de investigação, a existência de programa efetivo de Compliance poderá ser considerada como atenuante de punibilidade, salvando a empresa de fracassos reputacionais, financeiros e até mesmo da quebra.

Atualmente as multas e as penalidades a que estão sujeitas as empresas brasileiras são pesadíssimas e podem destruir empreendimentos de toda uma vida.

Uma maneira simples, rápida e fácil para a instituição de um programa desse tipo é mapear atividades, rotinas, fluxos e condutas e estabelecer uma normatização dos casos mais sensíveis e críticos – mas o “ponta pé inicial” pode ser ainda mais simples, com a revisão dos contratos firmados pela empresa, incluindo e fazendo deles constar cláusulas básicas, mas importantíssimas -

que o seu departamento jurídico (quando existente), com a ajuda do seu escritório de advocacia empresarial (ou apenas deste se a sua empresa não dispuser de uma equipe própria e interna de Compliance), poderá elaborar.

O momento é delicado e sensível, e as empresas precisam estar preparadas para essa reação, em busca de maior proteção, maior segurança e maior competitividade, sustentabilidade e rentabilidade.

O que se ganha com este modelo de gestão?

As vantagens quando se adota este modelo de gestão são observados nas melhorias no desempenho das companhias, além do afastamento de problemas empresariais recorrentes, como abusos de poder do acionista controlador sobre os minoritários, como também formas de evitar fraudes, corrupção podendo fazer o gerenciamento dos riscos do negócio de forma transparente e adequada.

Em sua essência, a Governança Corporativa Compliance tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse de seus acionistas, empregados e colaboradores.

análise

Contribuindo de certa forma para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter profissionais qualificados e com experiência em se fazer a gestão dos sistemas de Governança Corporativa de qualidade, evitando-se assim diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

Já há alguns anos o mercado vem apresentando necessidades pontuais e demandas de profissionais para atuar em controles internos, riscos ou auditoria interna. Vimos que o cenário mudou. As companhias precisam de Gestores com perfil multitarefa, que tenham uma visão integrada e adotem uma postura holística em Governança Corporativa Compliance! Esse é o desafio o nosso desafio.



CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS

PROCESSO DE ANÁLISE DE RISCOS: MELHORES PRÁTICAS

SOLICITE INFORMAÇÕES!

- FRAMEWORK ISO 31000 E ISO 31010
- QUAIS SÃO OS PROCESSOS CRÍTICOS DA SUA ORGANIZAÇÃO?
- QUAIS FATORES DE RISCOS?
- COMO GERENCIAR A MATRIZ DE RISCO E RESIDUAL?
- COMO IMPLEMENTAR PLANO DE AÇÃO?


BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado

www.brasiliano.com.br

ou entre em contato

11 5531 6171

asilva@brasiliano.com.br

Conhecendo quatro riscos estratégicos cibernéticos

Adicionalmente, consequências complexas e imprevistas da interconectividade entre as pessoas, as organizações e o ambiente estão emergindo.

Antecipar-se aos ataques cibernéticos é a única forma de colocar-se à frente dos criminosos cibernéticos. Essa é a grande

O mundo digital está repleto de oportunidades em rápida expansão para a inovação e, com isso, negócios, governos e indivíduos focaram sua atenção nos significativos benefícios de se adaptar a esse movimento. Ao criar novos mercados e produtos, surgiu um melhor entendimento dos consumidores, dos cidadãos e de como encontrar formas diferentes de se conectar a eles. O mundo digital oferece um enorme potencial. Infelizmente, na pressa, muitas precauções foram negligenciadas, e riscos subestimados. A identificação de que há um outro lado da moeda e que o mundo digital também oferece grande potencial de exploração por parte dos criminosos surgiu muito tarde. As empresas ficaram muito vulneráveis!!

mensagem hoje para os gestores de riscos que devem administrar as ameaças cibernéticas e que precisam fazer para se manter à frente de ações criminosas.

O Global Risk Report, em sua 11ª Edição, de 2016, coloca a Cyber Dependência como um risco motriz, ou seja, um risco

análise

que possui uma grande relevância em termos sistêmicos para influenciar outros a virem a acontecerem. Ou seja os riscos Cibernéticos estão no “olho do furacão”.

Muitos esperam que as tecnologias emergentes abasteçam uma nova onda de produtividade e crescimento. O ritmo da inovação está aumentando e a proliferação das tecnologias é inevitável, dando lugar a inovações individuais e rompendo os modelos, processos e produtos comerciais de forma que requeiram rápida adaptação. As tecnologias relacionadas à internet, como a internet móvel, a automatização do trabalho de conhecimento, a Internet das Coisas e a tecnologia de nuvem serão extremamente disruptivos e gerarão o maior benefício econômico.

A falha em compreender e abordar os riscos relacionando à tecnologia, primariamente os efeitos sistêmicos na cadeia de cyber-riscos ou do colapso da infra-estrutura crítica dos sistemas de informações, pode possuir consequências massivas de longo alcance para as economias nacionais, para os setores econômicos e para os empreendimentos globais. Segundo o Global Risk Report, poderá haver perdas na Europa na ordem de 600 bilhões de euros nos próximos 10 anos, o que equivale a 10% da base industrial, caso não haja uma reação adequada!

Os gestores de riscos, portanto, precisam encontrar frameworks adequados para abordar quatro riscos de alto nível associados com a transformação na direção de uma economia mais digitalizada e interconectada. São eles:

Primeiro risco estratégico cibernético: interconectividade

O primeiro risco estratégico cibernético é a interconectividade entre eles, o interrelacionamento, o que podemos chamar de riscos cyber-relacionados. Os cyber-ataques e incidentes relacionados entraram no panorama de riscos globais como entre os riscos mais prováveis e os mais potencialmente impactantes ao longo dos últimos dois ou três anos. Nos Estados Unidos as classificações dos cyber-ataques são considerados os mais prováveis, como a ameaça potencial para fazer negócios. Os casos tem crescido tanto em frequência, como em escala. Eles, até agora, tem sido isolados, envolvendo apenas uma única entidade ou país, mas conforme a Internet das Coisas leva a mais conexões entre pessoas e máquinas, a cyber-dependência, considerada como a terceira maior tendência global importante, aumentará as probabilidades de cyber-ataques com efeitos potenciais em cadeia, através do cyber-ecossistema. Como resultado, o risco de uma empresa está cada vez mais vinculado a outras empresas. Conforme a cyber-dependência cresce, a interconectividade resultante e a interdependência pode diminuir a habilidade das organizações de compreender completamente seu empreendimento inteiro. Conforme mais organizações se mudam para digitalizar seus valores comerciais únicos dentro de ambientes mais conectados, que dependem mais e mais do aprendizado de máquinas e de tomadas de decisões auto-

análise

matizadas, a cyber resiliência assume uma nova importância. Embora as organizações possam reconhecer o benefício das cyber-tecnologias para seus pontos de partida, elas podem não internalizar completamente os riscos cibernéticos e fazer o nível adequado de investimento para melhorar a gestão de riscos operacional e fortalecer a resiliência organizacional. Atenção particular é necessária em duas áreas que até agora estão sub-protegidas: a internet móvel e as conexões de máquina para máquina. É vital integrar a cyber-gestão e a física, fortalecer a liderança da resiliência e os processos organizacionais, que diante das tecnologias são desprezados, mas aproveitados pelos cybercriminosos!.

Segundo risco estratégico cibernético: troca de informações – fluxo das informações – tráfego das informações

A troca de dados, informações e ou tráfego das informações pelos meios físicos e ou digitais entre os países e as partes interessadas. Os dados são chamados de “petróleo do século XXI, e um framework legal e previsível é necessário para realizar o potencial econômico completo da digitalização. Os casos recentes da reversão política criaram incerteza sobre a situação legal, o que pode dificultar o investimento e a adaptação das tecnologias recentes. Dada a natureza internacional inerente dos fluxos de dados, em áreas como os supply chain ou a impres-

são 3D, a governança nacional precisa ser complementada por um framework internacional em funcionamento. Entretanto, o regime regulatório atual é subdesenvolvido e carece da certeza legal necessária, em áreas como a privacidade, a transparência, o controle de criptografia, o efeito dos regimes de propriedade intelectual sobre os dados que cruzam fronteiras, e o impacto dos dados autorais sobre a concorrência. Dados os muitos agentes e indústrias envolvidos nos interesses competitivos em questão, as partes interessadas provavelmente lutarão para entrar em comum acordo. Além disso, a infraestrutura física para troca de dados, como os cabos submarinos, também podem se tornar um alvo em conflitos internacionais ou terrorismo. Podemos citar como exemplo as divulgações de Edward Snowden de que as redes oficiais de comunicações do Brasil se sujeitavam à espionagem rotineira pela Agência de Segurança Nacional (NSA) norte-americana, criou o espectro de uma nova ameaça cibernética no Brasil, a ciberespionagem e a ciberguerra.

Terceiro risco estratégico cibernético: as mudanças do ambiente do trabalho

As mudanças no ambiente de trabalho, passa a ser o terceiro risco estratégico cibernético, tendo em vistas as grandes incertezas que trarão. Embora exista, uma quantidade infinita de possibilidades de inúmeros novos tipos de trabalhos que as novas tecnologias criarão, e o que possam ser, é provável que, estas categorias existentes de trabalhos serão computadorizadas. Desta forma há

análise

uma ansiedade sobre o destino do fator humano! O US Bureau of Labor Statistics estima que, até 2022, 47% dos trabalhadores americanos terão alta rentabilidade se seus trabalhos se tornarem automatizados. Os exemplos evoluem para robôs assumindo as tarefas manuais na manutenção do estoque online do varejo, dos cuidados de saúde, dos diagnósticos e no check-in dos hóspedes de hotéis, enquanto os trabalhadores de conhecimento em tarefas cognitivas não rotineiras seriam deslocados pelos avanços nos algoritmos inteligentes. O sistema de emprego inteiro teria de ser repensado para facilitar as transições entre diferentes tipos de trabalhos. Espera-se que as perícias das áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática, aumentem em importância a médio prazo, com a projeção das necessidades a longo prazo, com foco nas perícias de criatividade, solução de problemas e inteligência social. Ou seja o fator humano terá uma valoração muito maior, e automaticamente terá que possuir uma maior capacitação, não havendo espaço para as pessoas desqualificadas.

Quarto risco estratégico cibernético: aumento da desigualdade social

O quarto risco cibernético é o ampliamto das desigualdades sociais, de renda e de riquezas, fazendo com que haja instabilidade social, favorecendo os cyber crimes e cyber terrorismos. O acesso da tecnologia provavelmente exacerbará as diferenças de renda dentro e através dos países, com aqueles

que se adaptam ganhando e aqueles que não se adaptam perdendo renda. Quatro bilhões dos 7 bilhões do planeta ainda não possuem acesso a internet e podem não ser capazes de lucrar com o crescimento movido pela tecnologia. Atualmente, a distribuição de renda é largamente determinada pelo emprego: o avanço da tecnologia pode diminuir os retornos ao trabalho e levar à acumulação da riqueza em poucas mãos. A desigualdade excessiva abaixa a demanda agregada e ameaça a estabilidade social, e pode aumentar os riscos como a migração involuntária ou o terrorismo provocado pelo extremismo violento. Aumentar a desigualdade também se relaciona aos aumentos nos problemas de segurança, como as mortes violentas ou roubos.

Estes quatro riscos fazem com que os gestores de riscos repensem de forma holística as ameaças cibernéticas, que hoje estão elevando seus níveis de persistência, sofisticação e organização; e os prejuízos causados pelos respectivos ataques, que podem impactar fortemente os negócios das organizações.

As ameaças cibernéticas continuam a se multiplicar. O advento do mundo digital e a inerente interconectividade abrem um leque totalmente novo de vulnerabilidades. As defesas de segurança das empresas estão sob crescente pressão, extrapolando os limites tradicionais e, assim, retirando os perímetros tradicionais da segurança da informação, motivando cada vez mais os agentes agressores. Os quatro riscos estratégicos possuem como principais causas:

análise

- Mudança do Contexto: No mundo pós-crise econômica, os negócios precisam se movimentar rapidamente. Os lançamentos de novos produtos, fusões, aquisições e a introdução de novas tecnologias estão em alta. Essas mudanças invariavelmente causam impactos complicados na solidez da segurança cibernética das organizações;
- Mobilidade e Acessibilidade: A adoção da computação móvel resultou na dissipação das fronteiras das organizações, com a área de TI aproximando-se cada vez mais dos usuários e distanciando-se, assim, das organizações. O uso da internet, smartphones e tablets, em combinação com a política de BYOD (do inglês: Bring Your Own Device, ou “Traga Seu Próprio Dispositivo”) tornou os dados das organizações acessíveis em qualquer lugar;
- Ecossistema: Vivemos e operamos num ecossistema de entidades, pessoas e dados digitalmente conectados, ampliando a possibilidade de exposição aos crimes cibernéticos, seja em casa, seja no trabalho;
- Nuvem: Os serviços baseados em nuvem e o gerenciamento e armazenamento de dados terceirizados, abrem novos canais de risco, que anteriormente não existiam;
- Infraestrutura: Os sistemas de tecnologia de automação, anteriormente isolados, agora estão recebendo endereços IP. Por isso, as ameaças cibernéticas

vêm fazendo incursões fora dos sistemas de back-office e em infraestruturas críticas, como os sistemas de geração de energia e transportes, além de outros sistemas de automação.

O poder de ataque dos agentes agressores aumentou, ampliou seu espectro e sua velocidade. Hoje os agentes agressores possuem acesso a recursos significativos, tornaram-se mais pacientes e sofisticados do que antes, e estão procurando vulnerabilidades em todo o ambiente operacional empresarial, inclusive nas pessoas e nos processos.

O risco cibernético não é apenas uma ameaça de informática. É um risco de toda a empresa. A segurança contra o cibercrime deve ser integrada ao sistema de gerenciamento de risco, ou seja, ao Enterprise Risk Management (ERM) da organização, desempenhando um papel crítico de monitoramento e com o gestor de riscos oferecendo assessoramento especializado para dar suporte à tomada de decisões.

Estes riscos também ameaçam a reputação das empresas e a resiliência de suas cadeias de suprimento uma vez que causa danos a terceiros. A Alta Gestão devem entender que o risco cibernético é um risco corporativo, que deve ser monitorado e supervisionado de forma estratégica, caso contrário a corporação sofrerá sérios prejuízos.

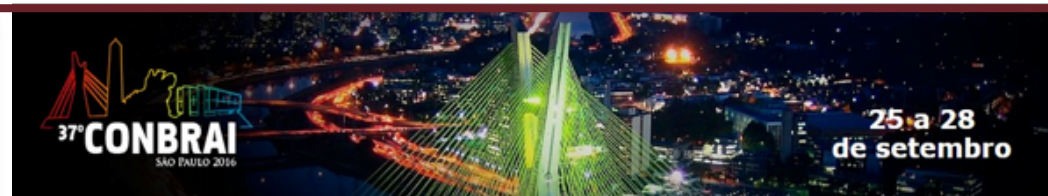
aconteceu

37º CONBRAI

A Brasiliano & Associados, participou com estande, no 37º CONBRAI, Congresso do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, realizado em São Paulo, Capital, no período de 25 a 28 de setembro de 2016. Na ocasião o nosso Presidente Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS, aproveitou para lançar seu 16º Livro: Inteligência em Riscos Corporativos .



aconteceu



37° CONBRAI

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA,CES,DEA, DSE, MBS, ministrou a Palestra, no 37° CONBRAI, Congresso do Instituto dos Auditores Internos do Brasil , Auditoria Baseada em Riscos – ABR: Auditoria Interna utilizando a segunda Linha de defesa para Prevenção e Integração dos Riscos e Controles Chaves. Contou com uma grande platéia.



Instituto dos Auditores
Internos do Brasil

a interconectividade entre riscos é, hoje, um diferencial para empresa enxergar o risco sistêmico.

A SUA EMPRESA ENXERGA OS RISCOS SISTÊMICOS?



Compliance: ferramenta para a eficácia empresarial

O termo compliance tem origem no verbo em inglês to comply, que significa agir de acordo com uma regra, em conformidade a uma instrução interna.

O termo “compliance” designa o conjunto de ações para mitigar o risco e prevenir corrupção. Os programas são compostos por sistemas de controles formais, códigos de ética, ações educativas, ouvidorias e canais de denúncia - para citar os mais recorrentes, que variam de acordo com o setor, a cultura institucional e a estratégia.

análise

As motivações para a adoção de compliance nas organizações são várias. A corrupção, em suas várias formas, provoca prejuízos financeiros imediatos, destrói a imagem e a reputação das organizações, estraga o ambiente de trabalho, esgarça a sociedade, aumenta os custos de investimento, e alimenta condutas nocivas para o desenvolvimento econômico, social, gerando riscos para a organização.

Os riscos podem derivar de fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; interrupção das atividades da instituição; falhas em sistemas de tecnologia da informação; falhas na execução, no cumprimento de prazos e no gerenciamento das atividades na instituição.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança Corporativa é “o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A boa governança corporativa assegura aos sócios a transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance).

Em outras palavras Governancia refere-se genericamente a forma com que as decisões são tomadas nas organizações. Envolve definição de políticas, procedimentos, responsabilidades e autoridades para que a organização defina suas diretrizes e ob-

jetivos, coordenando pessoas, processos e tecnologias para alcança-los. A governança visa coordenar as diversas gestões da empresa em torno de um objetivo comum e garantindo transparência e equidade para com todas as partes interessadas, sejam estas acionistas (majoritários ou minoritários), clientes, membros ou órgãos da sociedade, governo, concorrentes, etc...

Toda empresa que se propõe a ter uma área de compliance é porque se preocupa em observar as normas e leis relacionadas ao seu negócio ou sua operação.

O programa de compliance aborda tanto as normas externas como internas. Um dos pilares de um programa de compliance é o Código de Ética. O Código de Ética norteia as ações dos funcionários e de todos os colaboradores da empresa. Ele dita como a empresa quer que seus colaboradores atuem no mercado, no ambiente de trabalho, com clientes, fornecedores etc.

É extremamente importante que as empresas atendam às leis que regulam sua operação e entendam os riscos do negócio, pois a violação de leis pode levar a empresa a perdas significativas ou, até mesmo, perdas irreparáveis. Não se tratam só de perdas financeiras mas também prejuízo reputacional. Estar envolvido em processos, litígios e autuações não é bem visto pelo mercado, é ruim para empresa, para os negócios e até mesmo para os profissionais envolvidos. Compliance atua no preventivo orientando a empresa a fazer a coisa certa.

análise

Fica fácil então compreender a relação que existe entre todas estas áreas de conhecimento, já que leis e normas são desenvolvidas para proteger interesses diversificados, os procedimentos devem garantir que os resultados da empresa sejam os melhores possíveis, de acordo com a expectativa de seus acionistas, a estratégia da empresa deve ser implementada de maneira transparente e constantemente comunicada a todos os impactados. Para garantir a correta medição dos indicadores, a manutenção da estratégia e a tomada de decisão com base em indicadores apropriados e por pessoas apropriadas, a organização lança mão de controles, que evidenciam cada passo importante da operação e gestão da empresa.

Um dos principais desafios é convencer a alta administração da empresa sobre a necessidade e importância de compliance pois, sem o apoio da administração, as iniciativas da área acabam não tendo efeito ou não se realizam com eficácia.

O segundo desafio é o mercado. Dependendo do setor que a empresa atua e o comportamento dos concorrentes, é extremamente difícil convencer a área de vendas sobre as vantagens de compliance. Geralmente, enfrentamos resistência da área comercial.

As pessoas têm uma tendência natural de transferir os riscos de um negócio para o futuro. E fazem isso porque enfrentam diariamente a pressão por resultados e não conhecem ou ainda não experimentaram de fato as consequências danosas de suas ações. Com o tempo, muito treinamento e resiliência, é

possível quebrar certos paradigmas e demonstrar para os colaboradores da empresa que fazer do jeito certo é o melhor caminho para todos

Um bom sistema de Governança deve ter suporte das áreas:

- Gerenciamento de risco: matriz de risco e classificação de risco
- Controles internos: determinação dos controles internos que respondam aos riscos identificados
- Compliance: criação de ambiente e cultura de cumprimento de marcos regulatórios e normas relacionadas a princípios e valores
- Jurídico: identificação e interpretação de leis que impactam os negócios
- Uma estrutura de suporte aos acionistas
- Conselho de administração – apoio na definição de estratégia e do apetite de risco
- Comitê de auditoria – controle de gestão
- Auditoria interna – verificação da adequação da matriz de risco, da eficácia dos controles internos,
- O nível de maturidade de uma organização vai determinar a forma como estas tarefas serão divididas entre departamentos da organização, salvaguardada as questões de conflito de interesses.

análise

Porque precisamos ter um sistema de Governança nas empresas:



Evolução da Governança Corporativa

Defensiva	Estratégica
Evitar consequências negativas	Evitar consequências negativas + Habilidade de lidar com o futuro



Reativa

Atuação

Proativa

Para isso, o Compliance e a Auditoria Interna precisam se tratadas de forma integradas e consistentes com os objetivos da instituição.

Se corretamente implementadas e desempenhadas, contribuem para uma gestão empresarial eficaz e efetiva. O processo alinhado traz como benefícios para a corporação:

1. Alinhamento dos controles internos e riscos, considerando tolerância, magnitude e probabilidade de ocorrência;
2. Comunicando a importância e monitorando a execução de controles internos;
3. Identificando as necessidades de compliance, marco regulatório e normas internas;
4. Aprovando e acompanhando os procedimentos de controle da gestão.

Desta forma todas as áreas passam a possuir uma função integrada e fazem uma cobertura complementar, fornecendo a empresa uma proteção completa.

CURSOS *IN COMPANY* E PALESTRAS

RISCO DE CORRUPÇÃO: COMO MINIMIZAR

SOLICITE INFORMAÇÕES!

- LEI ANTICORRUPÇÃO
- CONTEXTO DAS FRAUDES E CORRUPÇÃO NAS 3 LINHAS DE DEFESA.
- FRAMEWORK ISO 31000, Coso

**b&a**
BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
11 5531 6171
asilva@brasiliano.com.br

Governança corporativa compliance: foco aplicação nas empresas

O compliance deve garantir o funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando reduzir os riscos de acordo com a complexidade dos seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento das leis, normas, usos e costumes reconhecidos pelo mercado de câmbio e regulamentos internos e externos existentes.

análise

O Banco Central do Brasil ao publicar a Resolução nº 3.380/06, suscitou às instituições financeiras a necessidade de reestruturarem suas estratégias organizacionais e tecnológicas, visando fortalecer a política de controles internos e o código de ética e normas de conduta, alinhando seus processos para assegurar o cumprimento fiel das normas e procedimentos determinados pelo Banco Central do Brasil, Receita Federal e outros organismos de interferência, e, principalmente, preservar imagem perante o mercado.

Na visão do órgão regulador, o propósito da área de Compliance é assistir os gestores no gerenciamento do risco de compliance, que pode ser definido como o risco de sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares, códigos de conduta, etc.

Entretanto, compliance vai além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade e conduta ética.

Contudo, deve-se ter em mente que, mesmo que, nenhuma lei ou regulamento seja, descumprido, ações que tragam impactos negativos para os “stakeholders” (acionistas, clientes, empregados etc.) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, colocando em risco a continuidade de qualquer entidade.

O compliance deve começar pelo topo da organização. A efetividade do compliance está diretamente relacionada à importância que é conferida aos padrões de honestidade e integridade e às atitudes dos executivos sêniores.

Os custos de não estar em compliance são elevados:

- Dano à reputação da organização e da marca;
- Cassação da licença de operação;
- Sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo do caso, prisão).

Segundo Argenti, para entender perda de reputação, parte-se do pressuposto que está se baseia na síntese de como os clientes e acionistas veem a organização. Essa avaliação fundamenta-se:

- a. na identidade da organização, inclusive informações fornecidas pela empresa sobre sua visão e sua estratégia, assim como as ações no decorrer do tempo;
- b. nas percepções da organização por outros, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade;
- c. e no desempenho, como lucratividade e responsabilidade social.

Ética na Organização

Durante muito tempo, o princípio que orientou a conduta das empresas foi a maximização do lucro. Se cada um perseguisse o seu próprio interesse, no livre jogo dos interesses dos diversos agentes econômicos, o resultado seria maior eficiência produtiva e, com isso, uma elevação da riqueza nacional e do bem-estar dos sócios ou acionistas e o seu único compromisso perante a socie-

análise

dade seria o aumento da sua lucratividade. Nas últimas décadas, verificou-se uma mudança nessa visão de mundo com o florescimento de uma nova cultura corporativa na qual a ética passou a ser considerada como fator relevante nas decisões empresariais e das organizações em geral. Este movimento pela ética nas organizações, iniciado, sobretudo, a partir da metade dos anos 80, nos EUA, espalhou-se por todo o mundo, atingindo, mais recentemente, o Brasil.

Entretanto que a condução de organizações com base e diretrizes éticas não é nova. Novo é o fato dos gestores já poderem administrar códigos morais como administram os demais planos, processos e programas de organização.

Assim, não tem fundamento a tese segundo a qual a “ética vem de berço”; é uma questão subjetiva que varia conforme a visão de mundo de cada indivíduo e, portanto, não é necessário ocupar a agenda de executivos e as organizações investirem em recursos em programas de ética e compliance.

As organizações, por meio de um conjunto de teorias, técnicas e instrumentos, orientam gestores e colaboradores nas tarefas de conceber, usar limites e normas (princípios, valores e regras) éticas em suas atividades.

Pois bem, tal conjunto recebe o nome de ética empresarial ou, de forma mais ampla, ética organizacional e é por meio deste conhecimento (know-how) que as empresas e organizações públicas e do terceiro setor incorporam, em suas atividades, contratos e operações que prometem em seus códigos morais (ética ou conduta).

A ética empresarial ou organizacional é composta pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento da organização e compõem a sua cultura corporativa, influenciando as suas estratégias, estrutura, decisões e as suas mais diversas operações.

Segundo as lições da ética empresarial, as melhores práticas de incorporação ou disseminação cultural de limites e normas éticas são:

1. Concepção de códigos morais;
2. Engajamento e diálogo de stakeholders;
3. Processos estruturados de tomada de decisão;
4. Análise de produtos e serviços;
5. Resolução de conflito de interesses, dilemas éticos e questões de justiça;
6. Análise de desvios de conduta e comportamento – que inclui o gerenciamento de canais independentes de recepção e investigação de denúncias e atendimento a reclamações;
7. Programa de educação continuada em ética; e
8. Gestão de indicadores e pesquisa de clima ético.

Princípios de Regulação do Compliance

Certamente que os princípios de função do compliance refere-se a uma regulamentação a ser cumprida, deve assegurar e em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o

análise

funcionamento do sistema de controles internos da instituição, procurando mitigar os riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes, além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

Abaixo será abordado dez princípios para recomendações sobre as atividades de compliance:

- Princípio 1: O Conselho de Administração é responsável por acompanhar o gerenciamento do risco de compliance da instituição financeira. Deve aprovar a política de compliance, inclusive o documento que estabelece uma permanente e efetiva área de Compliance. Pelo menos uma vez ao ano, o Conselho de Administração deve avaliar a efetividade do gerenciamento do risco de compliance.
- Princípio 2: A Alta Administração da instituição financeira é responsável pelo gerenciamento do risco de compliance.
- Princípio 3: A Alta Administração é responsável por estabelecer e divulgar a política de compliance da instituição, de forma a assegurar que esta está sendo observada. O Conselho de Administração deve ser informado a respeito do gerenciamento do risco de compliance.
- Princípio 4: A Alta Administração é responsável por estabelecer uma permanente e efetiva área de Complian-

ce como parte da política de compliance.

- Princípio 5: A área de Compliance deve ser independente. Essa independência pressupõe quatro elementos básicos:
 1. Status formal;
 2. Existência de um coordenador responsável pelos trabalhos de gerenciamento do risco de compliance;
 3. Ausência de conflitos de interesse;
 4. Acesso a informações e pessoas no exercício de suas atribuições.
- Princípio 6: A área de Compliance deve ter os recursos necessários ao desempenho de suas responsabilidades de forma eficaz.
- Princípio 7: A área de Compliance deve ajudar a Alta Administração no gerenciamento efetivo do risco de compliance, por meio de:
 - a) atualizações e recomendações;
 - b) manuais de compliance para determinadas leis e regulamentos e sua educação;
 - c) identificação e avaliação do risco de compliance, inclusive para novos produtos e atividades;
 - d) responsabilidades estatutárias (combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento ao terrorismo);
 - e) implementação do programa de compliance.

análise

- Princípio 8: O escopo e a extensão das atividades da área de Compliance deve estar sujeita à revisão periódica por parte da auditoria interna.
- Princípio 9: As instituições devem atender a todas exigências legais e regulamentares aplicáveis nas jurisdições em que operam, e a organização e a estrutura da área de Compliance, bem como suas responsabilidades, devem estar de acordo com as regras de cada localidade.
- Princípio 10: O compliance deve ser encarado como uma atividade central para o gerenciamento de risco em um banco. Nesse contexto, algumas atividades podem ser terceirizadas, mas devem ficar sob a responsabilidade do “chefe” do compliance.

Governança corporativa

A explicação de governança corporativa é o contexto da ética pessoal e empresarial e se refere a um conjunto de ações através das quais “as sociedades são dirigidas e monitoradas”, (WITHERELL, Apud CARVALHAL DA SILVA, 2005, p. 13), tange o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm por finalidade aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua continuidade.

De acordo com a OCDE (1999), a governança corporativa é:

O sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar os desempenhos.

Já a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (CVM, 2002, p. 1) conceitua governança corporativa como:

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes envolvidas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente, transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas [...].

É importante enfatizar que o sistema de governança presente em um determinado país depende de outros fatores que o complementam, como por exemplo, a cultura do país, a legislação, o sistema regulatório existente, a organização interna de trabalho das empresas e as instituições de mercado.

análise

Compliance integrado a Gestão de Riscos e Práticas de Governança Corporativa

Para uma estrutura de compliance que atenda as demandas dos órgãos reguladores nacionais e internacionais deve contemplar práticas relacionadas à Governança Corporativa, Gestão de Riscos e de compliance a ser adotada por uma instituição financeira que deseja integrar ao gerenciamento de compliance uma supervisão de todas as operações, de todos os funcionários e de todas as dependências locais e internacionais fomentadas efetivamente por uma cultura de integridade e responsabilidade comercial.

Será demonstrado, alguns tópicos passíveis de integração entre as práticas de Governança Corporativa, as atividades de Gestão de Riscos e de compliance:

- Governança Corporativa
- Estratégia de negócio.
- Diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos.
- Código de Ética.
- Conselho de Administração e Fiscal.
- Comitês de Auditoria, de Ética e Conduta, de Sustentabilidade, de Novos Produtos, de Crédito, de Tesouraria, de Tecnologia da Informação, de Gestão de Projetos, de Crises, de Controles Internos e de Compliance.

- Auditoria Interna.
- Ouvidoria.
- Políticas de “Conheça seus Funcionários”, “Conheça seu Cliente”, e “Conheça seus Correspondentes”.
- Programa de Segurança da Informação e de Continuidade de Negócios.
- Programas de Prevenção a Fraude.
- Programas de Prevenção aos Crimes de Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento ao Terrorismo.

A organização deve seguir o cumprimento das regras, para que haja de forma consciente os recursos disponibilizados praticados de forma correta, essa condição se tornou indispensável, visto que essa performance se tornou justo e forma uma sociedade globalizada.

A crise financeira que vem ocorrendo, novas exigências regulatórias globais e locais deverão ser introduzidas para amparar o crescimento sustentável e a criação de valor de longo prazo, ao mesmo tempo em que o risco sistêmico seja controlado mais ativamente e os direitos dos investidores sejam resguardados.

A estrutura organizacional deve cumprir normativas e os cumprimentos que elencam a correta conjuntura de transparência e efeitos de legalidade, tornará a organização mais sólida no que tange crescimento sustentável, a maturidade dos problemas serão compreendidos, o monitoramento será realizado em constante permanência e os riscos mitigados.

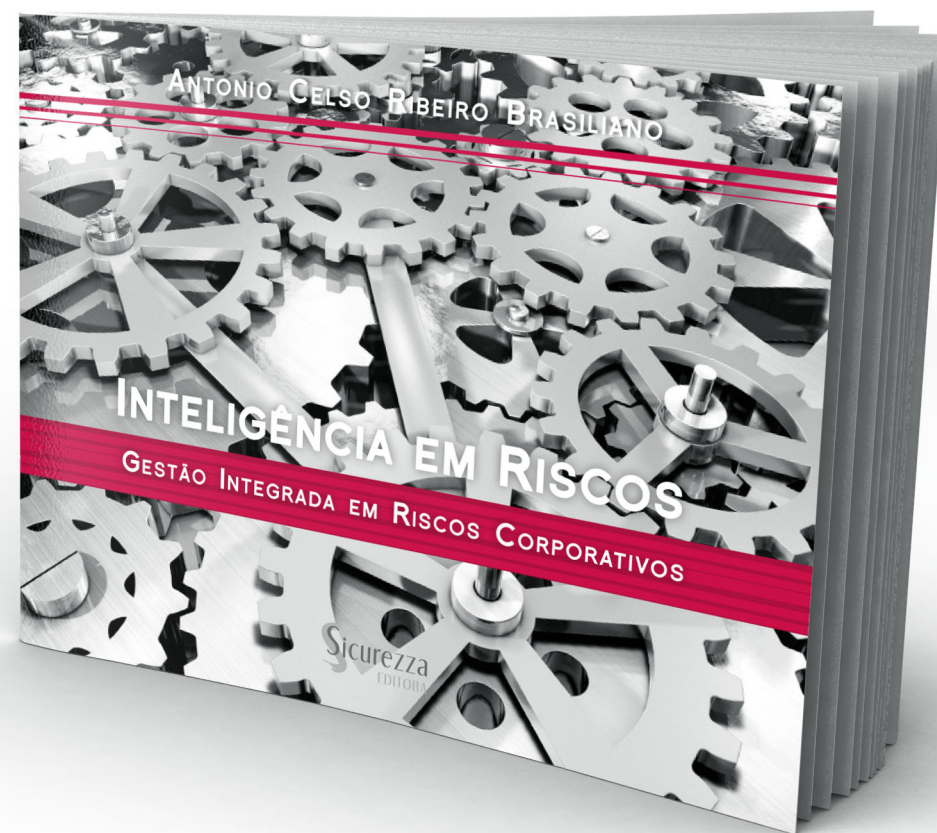
Novo livro digital

Saber interpretar um processo de riscos com inteligência 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, ou seja, proveniente de uma catástrofe natural, o risco gerado por falha humana ou falha técnica, risco de crédito, imagem, risco estratégico, risco operacional, risco meio ambiente, risco de segurança do trabalho, risco de TI entre outros.

O livro possui um processo de Inteligência em riscos, identificando e demonstrando a Interconectividade entre áreas e riscos, que influenciam a ponto de tornar-se um problema sistêmico para a empresa. A obra do Prof. Brasiliano, possui um processo objetivo e prático, integrado com as três melhores práticas de mercado, ISO 31000, COSO I e II. As métricas elaboradas facilitam tanto os usuários do gerenciamento de risco como os responsáveis pela gestão de risco corporativos que sustentarão o plano com medidas preventivas e melhorias contínuas nos processos. Desta forma o processo de inteligência em riscos trará uma visão de antecipação para os gestores, facilitando a interpretação das inúmeras e dinâmicas informações.

Solicite o seu!!!

www.sicurezzaeditora.com.br /info@brasiliano.com.br



CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS

A IMPORTÂNCIA DA INDEPENDÊNCIA DA

3ª LINHA DE DEFESA – AUDITORIA INTERNA

SOLICITE INFORMAÇÕES!!

- QUAL O PAPEL DA AUDITORIA?
- COMO ACOMPANHAR E AUDITAR 1ª E 2ª LINHA DE DEFESA NOS PROCESSOS DE RISCO?
- QUAIS OS PROCESSOS QUE DEVERÃO SER UTILIZADO PARA ALTA GESTÃO E CONSELHO?

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Marcelo Barbosa e Celeste Silva – **07 à 11 de Novembro, das 8h30 às 17h30**

Gestão e Análise de Riscos Estratégica em Conformidade com a ISO 31000

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Sandra Alves –

29, 30 de Novembro e 1º de Dezembro, das 8h30 às 17h30

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

16 horas – Sandra Alves – **12 e 13 de Dezembro, das 8h30 às 17h30**

agenda

CURSOS ONLINE

otimize seu tempo

adquirir no site www.sicurezzaeditora.com.br



3 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Continuidade de Negócios – GCN



6 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Riscos de Fraude – GRF



8 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

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

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

www.brasiliano.com.br

Edição 100 - Agosto 2016

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

Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Edição de arte: Marina Brasiliano