

2 Risco Político causa terremoto na Política Brasileira

6 As empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos?

15 Acontece:
Palestra, aulas e medalhas

21 Interpretação e análise das informações integradas em riscos gera a inteligência em riscos corporativos: por que as empresas relutam em praticar?

31 Ler e Saber:
LANÇAMENTO NA ÁREA DE GESTÃO PATRIMONIAL

Risco Político causa terremoto na Política Brasileira

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS
*Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique, pela Université East Paris
- Marne La Vallée – Paris – França, é presidente da Brasiliano INTERISK.
abrasiliano@brasiliano.com.br*



O Risco político é a capacidade de uma determinada ação política impactar a economia e os mercados. Não diferente de nenhuma outra forma de risco – como os já conhecidos riscos econômicos, financeiros, legais e operacionais, incluindo até de desastres naturais – riscos políticos são geralmente mais difíceis de se quantificar e prever, razão pela qual muitas vezes são desconsiderados.

No Brasil de hoje, estamos vivendo um verdadeiro terremoto na nossa Política, com as principais lideranças, incluindo o número um, Presidente da República, envolvido em possíveis ações ilícitas.

Na nossa edição, a de número 105, coincidentemente, publiquei neste espaço, questões relativas ao risco político e o quanto isso afeta de forma direta o mercado, nossa credibilidade e imagem.

A Operação Lava – Jato levou o Brasil no interior obscuro da promiscuidade entre políticos e grandes empresários. Revelou-se a partir daí um grande esquema de corrupção, envolvendo líderes de quase todas as siglas partidárias!

Na reportagem do Jornal o Globo, escrita pelo Jornalista Lauro Jardim, de 17 de maio de 2017, mostrou a ponte entre o empresário Joesley Batista, que junto com seu irmão, são donos do maior grupo de fornecimento de carne do mundo, a JBS, e a cúpula de políticos brasileiros, sem deixar pedra sobre pedra delatou todos os líderes, incluindo o presidente atual Michael Temer e os ex-presidentes, Lula e Dilma.

O que mais choca os milhões e múltiplos de milhões de brasileiros que lutam honestamente é a forma como os dela-

ponto de vista

tores conversam com as autoridades e falam de cifras milionárias como se estivessem falando de gorjetas.

Com este quadro tenebroso, o Congresso ficou paralisado, as Bolsas despencaram e o dólar explodiu. Muito pior, foi a esperança e expectativa da recuperação da economia brasileira. Quer dizer, nosso crescimento econômico desaparece, com uma recessão de quase três anos, simplesmente explodiu. O desemprego, que hoje está na casa dos 14 milhões de pessoas, impacta de forma nefasta as classes menos favorecidas e a classe média.

O que, nós brasileiros podemos tirar de lição deste novo terremoto? Ponto importantíssimo é que pela primeira vez não estamos colocando debaixo do tapete a CORRUPÇÃO, estamos frente a frente, sentindo seu odor, enfrentando-a. O economista turco, Dani Rodrik, da Universidade de Harvard, afirmou que tal atitude gera uma expectativa positiva para o Brasil. Ele comparou o Brasil com sua Turquia natal. Lá. Em condições e contextos semelhantes, a democracia enfraqueceu e a corrupção aprofundou. Aqui a corrupção está sendo punida e a democracia se fortalece dia a dia.

Outro ponto é: ficou claro e límpido, que a Lava Jato, não persegue determinados partidos, está sim, focando suas ações no combate direto a corrupção. Está indo diretamente nas causas raízes do problema. Por esta razão é que nos deixa atordoados, com as revelações de empresários e como fizeram crescer suas empresas. Ficamos estarecidos porque na verdade estas grandes empresas foram e são um grande engodo, uma vergonha para o Brasil.

Tristemente repito o que escrevi na edição 105, o risco político Brasil atingiu nossa essência e nossa identidade. Por isso estamos à deriva, por isso perdemos completamente a direção. O interesse público, a sociedade brasileira está dividida e tem Estado subordinado a interesses setoriais. O Compadrio!

Estamos lutando para eliminar as relações promíscuas entre os empresários e os políticos, caso contrário nunca cresceremos, pois a mudança na nossa situação não virá só com reformas de leis. É preciso que a sociedade brasileira altere seus fundamentos para que possamos combater esta avassaladora crise.

A saída desta crise tem uma só resposta, basta que sigamos um único livro: a CONSTITUIÇÃO. Ela traz saídas para todos os tipos de crises. Não podemos deixar que os pseudos salvadores da pátria apelem para soluções mágicas. Isso nunca deu certo, não existe, é pura ilusão.

Este é o nosso grande desafio! Espero que consigamos!

Boa leitura e sorte!

NOVIDADE!!

Conheça a nossa primeira NEWSLETTER



Fique por dentro das novidades,
acesse nosso site e inscreva-se
www.brasiliano.com.br

As empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos?

Por ser capaz de analisar, monitorar, mitigar e reduzir as ocorrências negativas, a gestão de riscos corporativos transformou-se em uma ferramenta estratégica para as organizações, auxiliando nas tomadas de decisões com uma visão holística sobre as variáveis internas e externas que possam afetar de forma direta, nos fatores críticos de sucesso, passando a agregar valor às empresas.

análise

As estratégias são um conjunto de escolhas (trade-off) que as empresas devem realizar, as metas que devem traçar até atingir seus objetivos. Contudo, todas as ações e decisões estratégicas tomadas pelos gestores não devem atingir os princípios e valores da organização. A gestão de riscos pode oportunizar a atuação rápida diante de possíveis fatores que atrapalham as empresas de atingirem seus objetivos, podendo-se aproveitar para tornar desse risco, um valor agregado para a organização. Todavia, as empresas demonstram-se imaturas neste processo, devido à existência de uma postura organizacional reativa. Sendo assim, este trabalho apresenta uma abordagem acadêmica de todo o processo de gerenciamento de riscos nas organizações, estabelecendo a análise das principais percepções de profissionais que atuam nesta área, de diversos segmentos e regiões do Brasil, identificando as principais práticas e ferramentas utilizáveis, pela controladoria e auditoria, no ambiente corporativo, capazes de contribuir para o Gerenciamento de Riscos eficaz.

De acordo com Manteli (2014), o propósito do gerenciamento de riscos é medir e hierarquizar as principais instabilidades existentes na organização, bem como promover uma “cultura de riscos” e incorporá-la como atividade pertinente às funções operacionais e administrativas da equipe executiva, e detectar oportunidades para reduzir riscos e aperfeiçoar os processos organizacionais. A gestão de riscos pode estar presente em todas as áreas de uma organização auxiliando no processo de execução de seus objetivos, não é uma prática separada das principais ati-

vidades e processos da organização, ela é integrante das responsabilidades da administração, auxiliando os tomadores de decisão realizarem escolhas racionais, priorizando ações que poderão impactar todas as áreas da organização, positivamente.

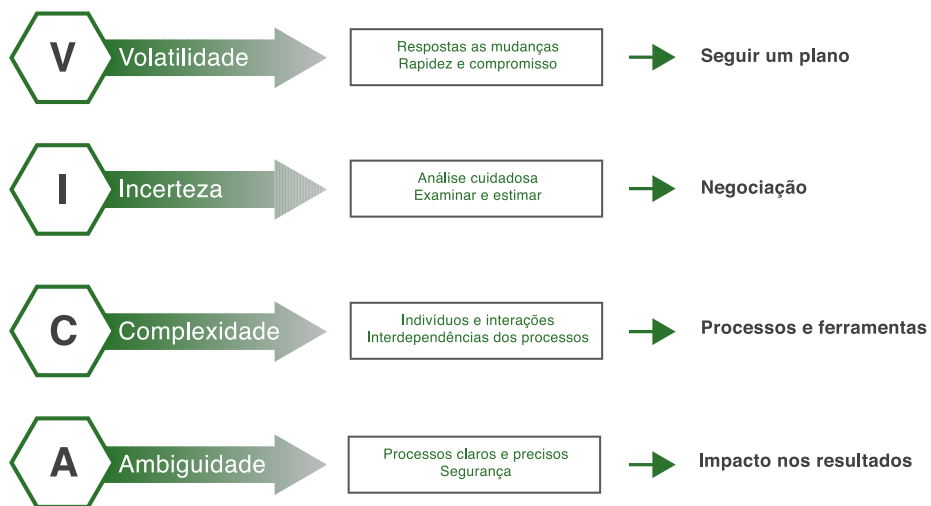
A gestão de riscos evidencia a incerteza, a origem dessa incerteza, e como ela pode ser tratada. É uma abordagem apropriada, sistemática e estruturada para contribuir na eficiência dos resultados coerentes e confiáveis da organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Para Manteli (2014), a gestão de riscos constantemente percebe e age às mudanças. Enquanto os eventos externos e internos ocorrem, as circunstâncias alteram-se, o acompanhamento e a análise crítica de riscos são desempenhados, criam-se novos riscos, alguns se transformam e outros desaparecem. Nesse contexto, é necessário que as organizações potencializem e programem estratégias para incrementar seu amadurecimento na gestão de riscos, simultaneamente, com todas as outras particularidades da organização.

Mundo VICA (VUCA)

O ambiente corporativo está vivenciando o chamado Mundo VICA (VUCA), uma sigla representada para definir a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) nos ambientes e nas situações de negócio (BRASILIANO, 2016).

Figura 01 – O Mundo VICA (VUCA)



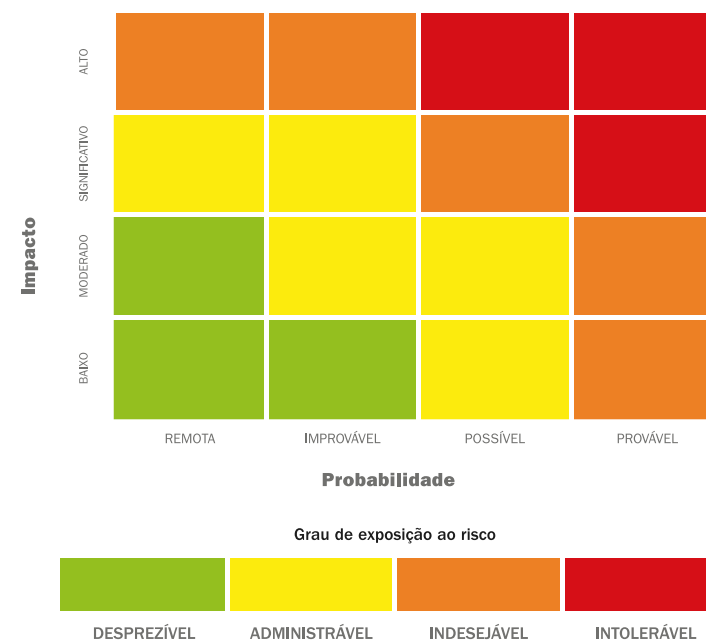
Fonte: Adaptado de Brasileiro (2016)

Para Hutchins (2011), o uso comum do termo VUCA começou no final dos anos 1990, originada do vocabulário militar americano. O conceito VUCA denota a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência entre os riscos, situações que antes tinham pouco impacto agora refletem em toda sociedade. A interdependência é uma realidade no mundo globalizado e deve fazer parte da gestão de riscos.

Avaliação dos Riscos

Para o IBGC (2007), após a identificação dos riscos com sua devida classificação é essencial avaliar seu grau de exposição na organização. Para isso, é necessário analisar dois aspectos fundamentais: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto econômico-financeiro do período, na organização. Em geral, o grau de exposição financeira é calculado pelo valor aproximado do impacto financeiro multiplicado pela probabilidade de ocorrência do evento.

Figura 02 – Matriz de Riscos



Fonte: Manteli (2014)

Conforme BM&FBovespa (2015), a diretoria deve utilizar metodologias de mensuração quantitativa e qualitativa para avaliar os eventos de riscos.

O IBGC (2007) salienta a importância da elaboração de um Mapa de Avaliação de Riscos, pois o mesmo é essencial na priorização do gerenciamento de riscos e posteriormente em seu tratamento.

A matriz de riscos demonstra os pontos de cruzamento do impacto e da probabilidade de ocorrência. De acordo com o resultado da matriz, ou seja, seu grau de criticidade do risco, é estabelecida a priorização que a empresa deve utilizar para tratar cada risco, frente ao seu apetite ao risco (BRASILIANO, 2016).

Mensuração de Riscos

Conforme BM&FBovespa (2015), a diretoria deve utilizar metodologias de mensuração quantitativa e qualitativa para avaliar os eventos de riscos. Para isso, a avaliação de riscos, proporciona um mapa para que seja utilizado como uma ferramenta centralizadora por meio de uma estrutura de controles internos em conjunto aos objetivos da companhia, para minimizar os riscos mais significativos da organização.

Para Brasiliano (2016), as cores dos quadrantes da matriz de riscos, representam os níveis dos riscos em que a organização

está exposta. Cada quadrante da matriz de riscos possui classificações e priorizações de tratamento. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será o nível do risco (BRASILIANO, 2016).

Tratamento de Riscos

O IBGC (2007) ressalta que depois que os riscos forem avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será aplicado. COSO (2007) afirma que, o direcionamento para que seja feito o tratamento é evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. O IBGC (2007), relata que a primeira decisão é definir se a organização irá evitar ou aceitar o risco. Caso seja evitado, a decisão é retirar a empresa de uma situação de risco, como por exemplo, se desfazer de uma unidade de negócios. E conforme o autor, se for aceito o risco, a organização possui quatro diretrizes:

- Reter: o risco que está em nível atual do impacto e de probabilidade é mantido;
- Reduzir: são ações que possuem como objetivo, minimizar a probabilidade e o impacto do risco;
- Transferir e/ou Compartilhar: são atividades com o intuito de reduzir o impacto e a probabilidade de ocorrência do risco, por meio de transferência ou também por compartilhamento de uma parte do risco;
- Explorar: para aumentar as vantagens competitivas, o grau de exposição ao risco é aumentado.

Monitoramento de Riscos

Conforme o IBGC (2007), cada empresa possui seu modelo de gerenciamento de riscos, entretanto todas devem manter uma avaliação contínua da adequação e da eficácia do modelo implementado. Podem ser usadas para esse monitoramento, matrizes de controle de riscos, que demonstram os objetivos e os riscos que estão nele associados, que possui como objetivo demonstrar a efetividade dos objetivos através do controle de diferentes atributos, considerados pela administração da empresa.

Para COSO (2007), o gerenciamento de riscos de uma organização, modifica-se com o tempo. As atividades de controle em que eram realizadas anteriormente, podem deixar de ser executadas ou não ter mais o mesmo efeito, devido a rotatividade dos profissionais e a mudanças na estrutura da empresa. Para ter um monitoramento eficaz, ela deve realizar atividades contínuas ou avaliações independentes. Quanto maior a eficácia e a abrangência do monitoramento contínuo, menor será a necessidade de avaliações independentes, visto que as avaliações independentes, normalmente acontecem após a certificação de um fato. Nessa perspectiva, os problemas são identificados com maior rapidez por atividades contínuas de monitoramento.

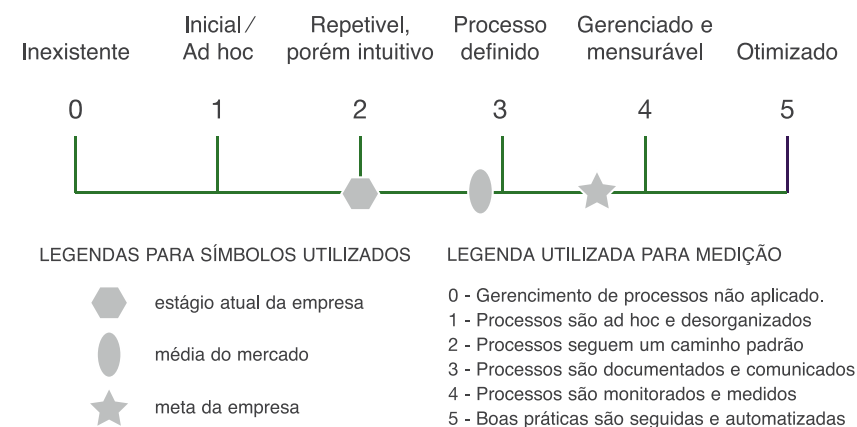
Conforme Manteli (2014) existem diversos modelos de maturidade que as empresas podem aplicar em seu processo de monitoramento de riscos, sendo originados em lista, e aprimorados em uma representação gráfica, contendo símbolos e medidas utilizadas onde é observado o estágio atual da empresa, a média

em que o mercado se encontra e a meta estipulada pela administração da empresa, conforme exemplo abaixo:

A figura 03 – Modelos de Maturidade, demonstra como as empresas podem construir um sistema de maturidade no processo de monitoramento de riscos, que evidenciará seu estágio atual, para que seja possível a elaboração de planos de ações para o atingimento da meta e a superação do nível do mercado (MANTELI, 2014).

Figura 03 – Modelos de Maturidade

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS MODELOS DE MATURIDADE



Fonte: Manteli (2014)

análise

Para que seja possível administrar promovendo melhorias, é necessário medir o que está melhorando e o que não está. Conforme as empresas passam pelos altos e baixos do ciclo dos negócios, é imperioso que avaliem e monitorem continuamente seu desempenho em riscos e aprimorem suas estratégias de mitigação (AON, 2015).

Informação e Comunicação

Para Coso (2007), as informações relevantes são identificadas, coletadas e informadas de forma compreensível e em tempo hábil, com o intuito de que as pessoas possam cumprir suas responsabilidades. Uma comunicação eficaz deve suceder em todos os níveis da organização. A informação e a comunicação incluem os relatórios com informações para a tomada de decisão.

Conforme Brasiliano (2016), o modelo das Três Linhas de Defesa é uma forma simples, acessível e eficaz para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle através do esclarecimento dos papéis e responsabilidades fundamentais. O modelo expõe um ponto de vista diferenciado sobre as operações, auxilia a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de inteligência em riscos, e é aplicável a qualquer organização, não sendo relevante seu tamanho ou complexidade.

Para Coso (2007), as informações relevantes são identificadas, coletadas e informadas de forma compreensível e em tempo hábil, com o intuito de que as pessoas possam cumprir suas responsabilidades.

Esse modelo pode ser entendido da seguinte forma: a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos é o controle da gerência, a segunda linha de defesa são as distintas funções de controle de riscos e a atenção da conformidade definida pela gerência e a terceira linha de defesa é a avaliação independente.

Cada uma dessas três “linhas” exerce um papel distinto dentro da estrutura da gestão de riscos e da governança corporativa.

O modelo de três linhas de defesa pode melhorar o entendimento dos riscos, aumentando a eficácia dos sistemas de gestão de riscos, mesmo que a empresa não possua um sistema ou uma estrutura formal implementada (BRASILIANO, 2016).

Análise dos Resultados Obtidos

Verificando o perfil dos respondentes, pôde-se constatar que todos atuam em empresas de variados segmentos na área de gerenciamento de riscos, sendo auditores internos e externos, nas áreas de consultoria de gerenciamento de riscos, gerenciamento de riscos em negócios digitais, gerência na área de Auditoria, Riscos e Compliance de empresa de telecomunicações, diretoria na área hospitalar e sócios em empresas internacionais de Auditoria. Buscou-se esta diversidade para que fosse

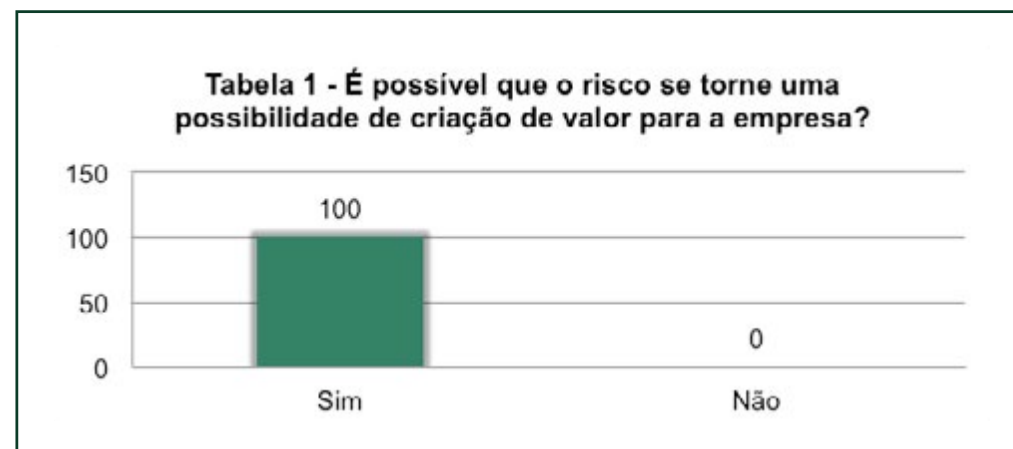
análise

possível obter uma análise de profissionais com distintas áreas de especialização, concernente ao processo de gerenciamento de riscos corporativos.

Entre os respondentes se destaca o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, profissional com mais de 30 anos de experiência em Gestão de Riscos, experiência internacional em consultoria de gestão de riscos em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, Uruguai, Argentina, Paraguai, Colômbia e México. Diretor presidente da Brasileiro INTERISK, atual coordenador técnico e professor de Cursos de Especialização (MBA), destacando-se o curso de Gestão de Riscos Corporativos.

Respondendo à questão de pesquisa se as empresas brasileiras estão voltadas, adequadamente, à gestão de riscos, pode-se concluir após uma análise detalhada das entrevistas com os respondentes e do estudo de caso que, o gerenciamento de riscos é considerado um elemento estratégico para o alcance do sucesso e da continuidade de uma organização, entretanto por muitas entidades não terem em sua estrutura a cultura do gerenciamento de riscos, incorporado nas práticas diárias, não são realizadas melhorias em seus procedimentos e muitas vezes a organização se empenha em somente descartar os riscos, e não investe em um processo em que os mesmos possam ser mitigados, tratados e monitorados e, enfim transformados valor para a empresa.

Em relação aos riscos das organizações, os respondentes destacaram diversos pontos, sendo destacados na Tabela 01:



Nesse quesito, percebe-se que todos os respondentes foram unânimes em informar que é possível que o risco de uma organização se torne uma possibilidade de criação de valor, em busca da vantagem competitiva, alinhando-se a continuidade do negócio e, ainda, podendo evitar crises financeiras no mercado. Contudo, essa possibilidade está diretamente associada em como a organização vai se posicionar perante aos riscos mapeados e se a mesma possui um modelo de monitoramento de riscos implementado, que possa demonstrar eficácia e atualização constante.

Alguns respondentes, disseram que já participaram de casos em que as empresas que não tiveram esse cuidado com o gerenciamento de riscos, posteriormente tiveram maiores prejuízos e transtornos. Foi citado exemplos, como hackers conseguindo invadir os sistemas internos, causando danos de várias formas para

análise

a empresa, fraudes por parte de colaboradores nos processos internos e externos da empresa, maior vulnerabilidade dos procedimentos contábeis resultando em dados com menor exatidão e confiabilidade no sistema, em especial.

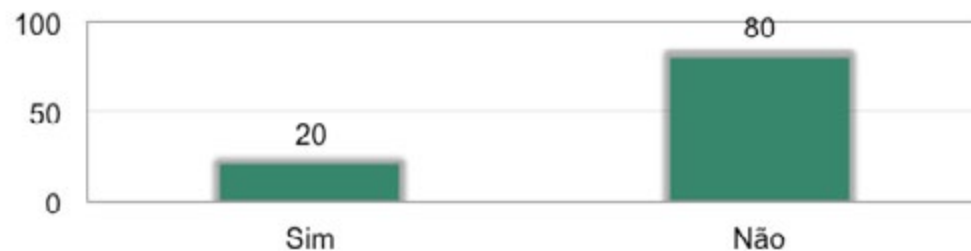
Parte dos respondentes, mesmo acreditando que é possível que a empresa transforme o risco em uma estratégia para agregar valor à empresa, afirmam que as empresas brasileiras não estão maduras nesse processo, pois não conseguem desenvolver em seus processos mecanismos eficientes que torne isso possível. Os respondentes relataram que as empresas não estão adequadamente voltadas para os benefícios que o gerenciamento de riscos pode trazer para a organização, pois estão preocupados somente com a resolução dos problemas, não criando estratégias para que esses problemas não ocorram.

Na tabela 2 teve-se o intuito de compreender se as empresas possuem uma preocupação significativa e um investimento no processo de gerenciamento de riscos corporativos.

Foi possível observar que, 80% dos respondentes disseram que as empresas não possuem uma preocupação relevante para o gerenciamento de riscos, tampouco um investimento para a implementação de metodologias de monitoramento dos riscos. Os respondentes já realizaram trabalhos em empresas que consideravam o gerenciamento de riscos uma peça chave para seu crescimento e expansão, entretanto foi ocorrido em casos isolados.

Para 20% dos respondentes, acreditam que existe uma preocupação e um investimento, por parte das empresas, mesmo

Tabela 02 - Existe um investimento e uma preocupação relevante por parte das empresas com o gerenciamento de riscos corporativos?



que seja muito menor que o desejado e esperado. Devido ao crescimento da competitividade do mercado, onde os investidores estão exigindo de suas investidas, maior transparência em seus processos, torna a gestão de riscos, um fator essencial para demonstrar confiabilidade em seus dados para continuar competindo com as demais empresas do mercado financeiro mundial. Contudo, os respondentes relataram que essa preocupação ainda não está na cultura das empresas brasileiras, em geral.

Para o Prof. Dr. Antônio Celso Ribeiro Brasileiro, hoje o investimento na gestão de riscos é uma questão de sobrevivência e regulação. O conselho de administração e a diretoria estão exigindo maior ênfase na área de gestão de riscos sobre a metodologia e, principalmente aos planos de ações e os de contingência.

Principais práticas e ferramentas na Gestão de Riscos

Ao longo do estudo realizado, foram observadas metodologias próprias das organizações que agregam outros métodos para realizar a gestão das variáveis críticas promovendo a redução significativa dos riscos de forma mensurável, por exemplo: COSO I e II, ISO 31000, IBGC, brainstorming, entrevistas e workshops com a alta administração.

Existem diversas ferramentas usadas para a implantação eficiente de uma gestão de riscos nas empresas. As ferramentas irão orientar e auxiliar no acompanhamento do plano estratégico, analisando se as ações estão em conformidade com o que foi planejado pela organização.

Em consonância com a implantação de ferramentas de gestão de riscos, é importante que as empresas possuam uma política estabelecida para reger a gestão de riscos, em todos os departamentos. O objetivo de implantar uma prática de gestão de riscos em uma organização, é tornar essas práticas um conjunto único de diretrizes para cada área.

Todas as melhores práticas utilizadas (COSO I, II, ISO 31000) recomendam, de forma direta, que os gestores precisam avaliar e mensurar o apetite ao risco da organização e alinhá-lo com as estratégias estabelecidas, delimitando as finalidades a elas associadas e desenvolvendo práticas e procedimentos para gerenciar os respectivos riscos.

Para oportunizar a concretização de geração de valor nas organizações, deve ser realizado um balanço entre os riscos, oportunidades e apetites aos riscos, o que desempenhará um papel de guia para tomada de decisões, permitindo o monitoramento das ações, dos resultados e dos níveis de riscos associados.

As palavras inconstante, incerteza, oscilação, instabilidade e dúvida, ainda assustam os gestores das empresas, pois os mesmos não possuem acuidade perceptiva, um olhar que vá além de seu campo de visão para identificar irregularidades, muitos possuem medo de buscar novas oportunidades e novas habilidades, pois essas decisões vão exigir mudanças, vão requerer prioridades, e nesse processo, é essencial compreender que com uma gestão de riscos corporativos eficaz, é possível ter a capacidade de fazer com que a organização seja direcionável e ágil, lidando com o desconforto que as mudanças ocasionarão.

As organizações estão expostas a diferentes riscos na condução de seu negócio, devido às mudanças rápidas nos cenários econômicos e no ambiente regulatório, determinando e exigindo que as empresas estejam preparadas para identificar rapidamente os riscos, com seu grau de criticidade para que sejam avaliadas e direcionadas as ações para mitigá-los.

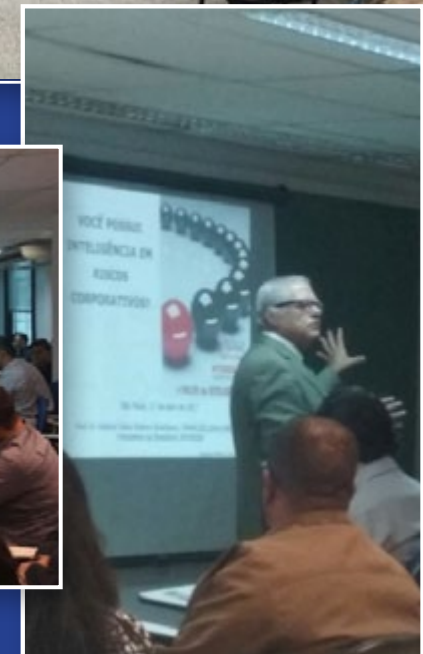
Nessa perspectiva, as organizações demonstram preocupar-se com o gerenciamento de riscos, porém observa-se que este processo ainda não existe de forma sólida em grande parte das empresas, no entanto existe a busca pela maturidade do processo, que exigirá profissionais preparados e qualificados.

acontece

Palestra sobre Inteligência em Riscos em São Paulo e Curitiba lotam

Os conceitos e a aplicabilidade da Inteligência em Riscos Corporativos e a Interconectividade passa a ser mandatória para o bom desempenho da visão integrada e estratégica dos riscos da corporação. Este assunto foi debatido, pelo nosso Presidente, o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro com os participantes em Curitiba no dia 18 de abril de 2017 no IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade e em São Paulo no dia 27 de abril na FESP – Faculdade de Engenharia de São Paulo.

Os temas abordados e destacados foram a aplicação do conceito das 3 linhas de defesa, integração e análise das informações dos riscos e da interconectividade, que hoje só deve ser operacionalizada por uma ferramenta de TI. Foi apresentada também nossa solução de INTELIGÊNCIA EM RISCOS: INTERISK, que possui ferramentas e métricas para integrar qualquer disciplina de riscos (operacional, estratégico, legal, fraudes, crédito, mercado, liquidez, projeto, segurança, entre outras) e ainda realiza de forma inédita a interconectividade. A Solução INTERISK é a única solução do mercado a Integrar qualquer disciplina de riscos, agregando valor para as empresas, através de uma ótima relação custo benefício.



Aula de Visão Integrada de Riscos para os Superintendentes do Itaú durante a PEEEX

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, Presidente da Brasileiro INTERISK, foi convidado pela Fundação Dom Cabral – FDC a participar do Programa de Educação Executiva do Banco Itaú Unibanco, ministrando aula sobre a de Visão Integrada de Riscos para os superintendentes do banco. A aula faz parte do programa para sensibilizar a alta gestão sobre a importância dos riscos nas instituições financeiras, incluindo a Resolução do Banco Central 4557, que prevê a visão integrada e interconectada de todos os riscos de instituições financeiras.



FDC FUNDAÇÃO
DOM CABRAL

acontece

Recebimento de Medalha do Exército pela Gestão de Riscos



No dia do exército, 19 de abril de 2017, o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro foi agraciado pela medalha do Exército Brasileiro, no Quartel General do Comando Militar Leste – Rio de Janeiro. A Medalha do Exército tem como finalidade distinguir cidadãos e instituições civis, brasileiros ou estrangeiros, que tenham praticado ação destacada ou serviço relevante em prol do interesse e do bom nome do Exército Brasileiro. A Brasileiro INTERISK, na figura do Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, vem realizando cursos e palestras sobre Gestão de Riscos no Processo e de Fraudes, aplicando no Exército Brasileiro a Metodologia Brasileiro e as ferramentas de TI.

acontece

O lançamento do livro *Gestão da Segurança Patrimonial* fez sucesso na Exposec!

O evento de lançamento do novo livro escrito por Carlos Köhler, aconteceu na feira internacional de segurança Exposec 2017, em São Paulo. Enza Cirelli e Marina Brasiliano, representando a Sicurezza, editora do livro, marcaram presença no evento que atraiu muitos interessados sobre a obra inédita, o livro mostra para o gestor de segurança como ter controle efetivo sobre a operação da segurança patrimonial aplicando o método PDCA durante o processo.



Por que a Brasileiro INTERISK
é a **SOLUÇÃO** que **VOCÊ** precisa?

listamos **8 vantagens** que geram
VALOR para sua **empresa** e resultam em
uma **GESTÃO DE RISCOS** mais
precisa, rápida e eficaz! CONFIRA



Nossa solução de Inteligência em Riscos Corporativos, tem a inovação necessária para agregar valor para sua empresa!

As funcionalidades que o INTERISK disponibiliza remodelam o conceito de gerenciamento de riscos, de um procedimento difícil e chato para uma análise com riscos interconectados e resultados com visualização simples. São inúmeras vantagens que resultam em uma gestão de riscos eficiente e precisa, da maneira mais fácil e completa para você.

**Interpretação e análise
das informações
integradas em riscos
gera a inteligência em
riscos corporativos:
por que as empresas
relutam em praticar?**

análise

Atualmente enfrenta-se grande diversidade de desafios, entre eles as questões tecnológicas. O atual contexto está cada vez mais complexo e dinâmico, pois estamos vivendo a Quarta Revolução Tecnológica. O exemplo disso foi o ataque cibernético que o mundo, incluindo o Brasil, sofreu neste mês de maio de 2017, paralisando inúmeras operações por ter suas informações sequestradas. A sociedade ainda não se deu conta de quebras de paradigmas, alterações de tamanho, velocidade e escopo. O que isto significa em termos de riscos? Um alto grau de análises e interpretações das informações das inúmeras disciplinas de riscos, de forma estruturada e integrada. Então por que as empresas ainda relutam em trabalhar com esta visão?

A dinamicidade do mercado e as inúmeras disciplinas de riscos corporativos, que hoje o gestor é obrigado a lidar e gerenciar, fazem com que estas variadas disciplinas estejam debaixo do mesmo Framework, falando a mesma linguagem, de tal forma que possa haver uma interpretação das informações relevantes gerando a verdadeira inteligência em riscos na organização. Esta Inteligência em Riscos Corporativos, integração das disciplinas, agrega valor para o negócio e, previne contra as incertezas do ambiente de negócios, ajudando desta forma a empresa a priorizar recursos. Faz com que a empresa passe a enxergar na frente, com visão de antecipação.

O grande desafio passa a ser a integração das diversas estruturas de gestão de riscos que as corporações hoje possuem. A integração das disciplinas faz com que o processo de gerenciamento de riscos gere e preserve valor aos acionistas.

Hoje, com a quarta Revolução Industrial em andamento, onde existem três grandes indicadores:

1. Velocidade: a quarta revolução evolui em um ritmo exponencial e profundamente interconectado, com novas tecnologias gerando outras mais novas e mais qualificadas;
2. Amplitude e Profundidade: a quarta revolução industrial possui como base a revolução digital e combina várias tecnologias, levando a mudanças de paradigma sem precedentes da economia, dos negócios, da sociedade e das pessoas.;
3. Impacto Sistêmico: a quarta revolução envolve a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda sociedade.

análise

Vivemos em uma era que chamamos de VUCA, uma sigla utilizada para descrever a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) nos ambientes e situações de negócio. VUCA em inglês, VICA em português. Oriunda do vocabulário militar americano, que no contexto das guerras atuais tornou-se caótico.

VUCA expressa a complexidade da nossa sociedade contemporânea, devido à interdependência e a globalização, situações que antes tinham pouco impacto, mas que agora refletem em toda sociedade.

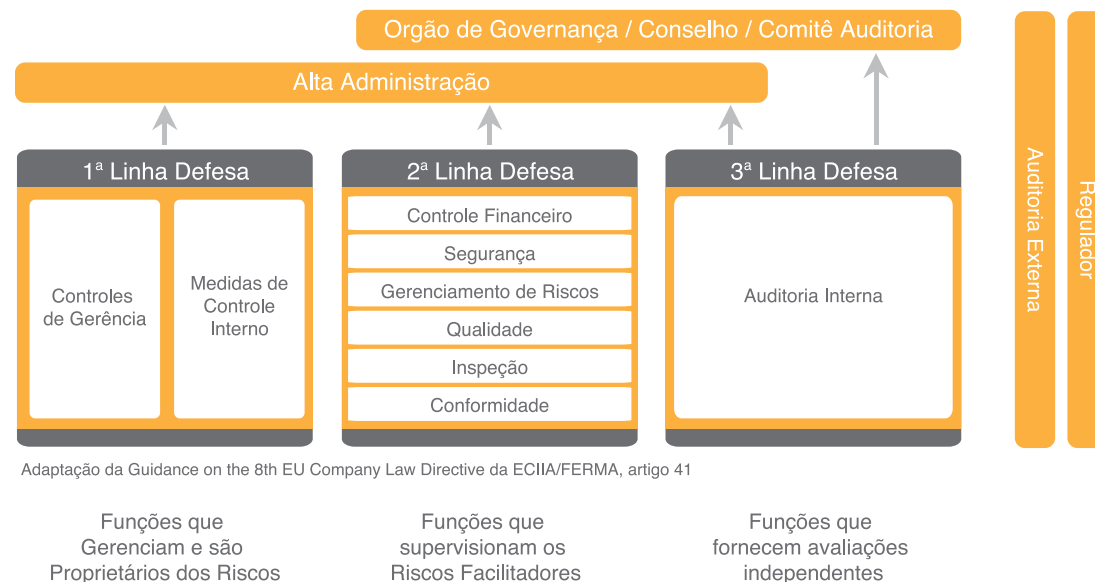
O mundo VUCA só pode ser gerenciado com um foco muito grande naquilo que vai gerar resultados e agregar valor para as empresas. Da mesma forma, nós gestores de risco temos que focar nos riscos críticos dentro dos processos que suportam os objetivos estratégicos.

As incertezas passaram a ser a matéria prima dos gestores, e, de forma direta, todos devem saber lidar e gerenciar seus riscos. Daí a importância que as empresas ainda relutam, mas não há como não aceitar, o conceito das Três Linhas de Defesa, onde o dono do processo é o dono do risco. O diagrama ao lado é utilizado como benchmarking de mercado internacional.

As competências dos gestores de forma geral passaram a exigir:

- Visão do todo e não da parte, o gestor tem que enxergar a floresta e não a árvore;

Modelo de três linhas de defesa



- Grande velocidade na tomada de decisão (o movimento é mais importante, não podemos ficar parados, se ficarmos o inimigo mata! O ótimo é inimigo do bom, conhecem?);
- Não ortodoxia, pensar fora da caixa, não dogmatizar soluções, ser criativo diante das incertezas;
- Colaboração e co-criação entre as equipes, redes de colaboração, estar conectado para o entendimento rápido do contexto;
- Agilidade, saber mover-se com grande flexibilidade, possuir estrutura leve para poder carregar.

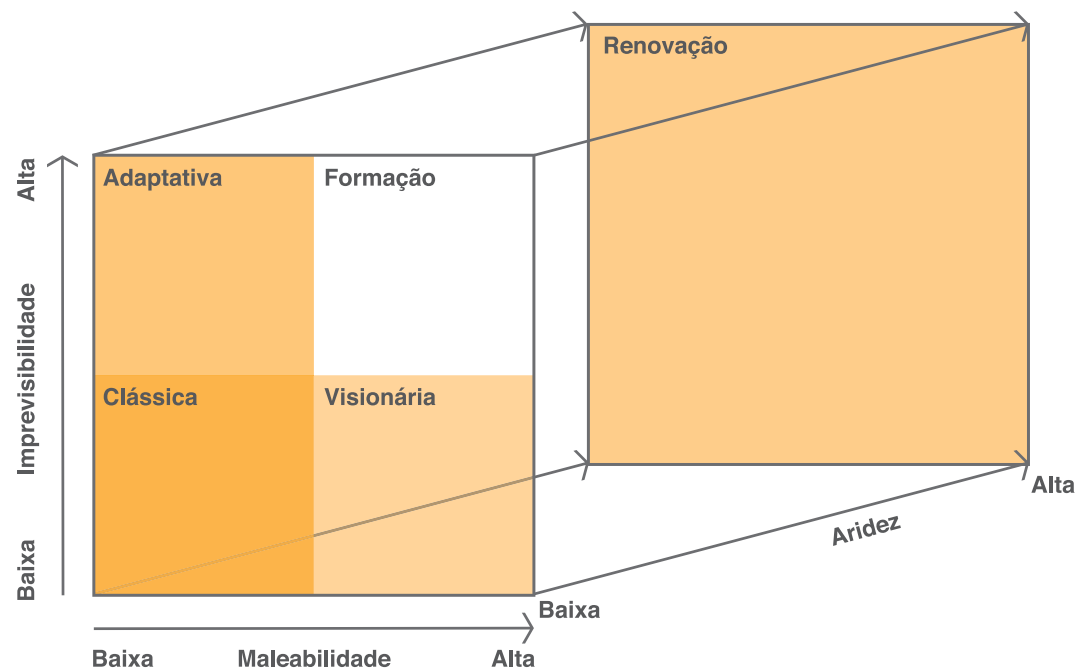
análise

O mundo VUCA é um mundo que para ser vencido é preciso possuir várias abordagens estratégicas ao mesmo tempo, e, com isto, a Gestão de Riscos, tem que possuir uma abordagem holística. A Harvard Business Review Press, nos EUA, lançou o livro “Sua Estratégia precisa de Estratégia”, de Martin Reeves, Knut Haanaes e Janmejaya Sinah, membros de The Boston Consulting Group – BCG.

Pela alta dinamicidade em que estamos vivendo, os autores mostram como os enfoques estratégicos se agrupam em cinco categorias, de acordo com as características do mercado. Ou seja, as empresas não mais podem seguir uma única estratégia, mas sim ter na manga uma paleta com as opções, e como camaleão ir mudando de acordo com as condições do mercado. As explicações aprofundadas de cada um destes enfoques oferecem um discernimento crítico para ajudá-lo a encontrar seu enfoque para estratégia para seu ambiente, determinando quando e como executar cada um, e evitando um potencial fatal descasamento. Ao lado uma ideia de estratégia versus as características do mercado.

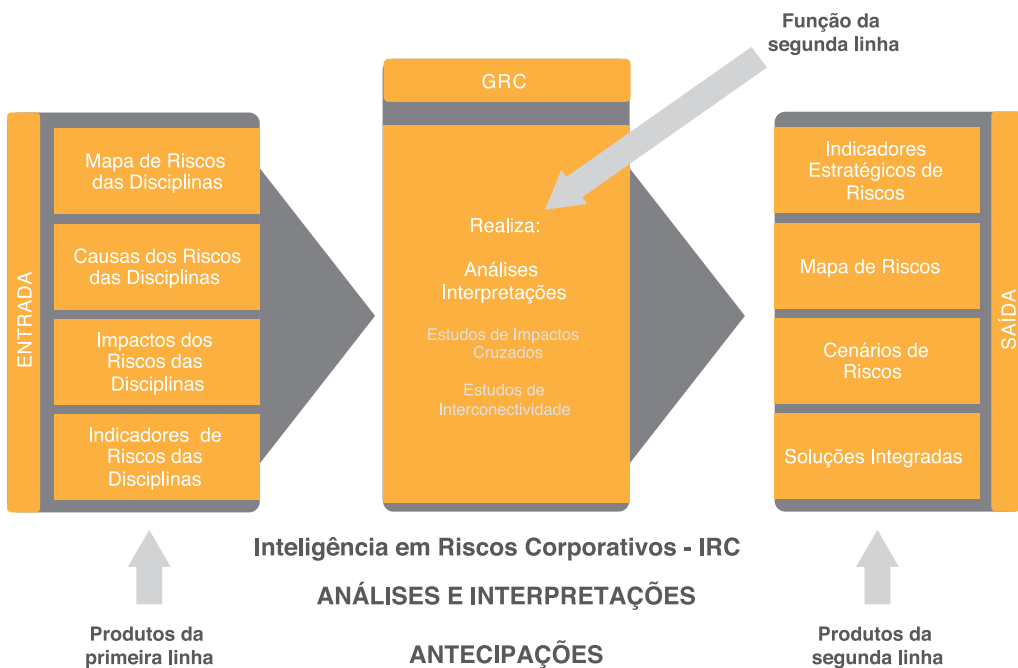
Dentro deste conceito o Gerenciamento de Riscos Corporativos ganhou corpo e está exigindo dos gestores uma postura mais estratégica. Esta postura estratégica só vai acontecer se, em primeiro lugar a empresa apoiar o conceito das três linhas de defesa, caso contrário o gestor de riscos ficará no operacional, realizando um trabalho que deveria ser dos gestores de linha. E em segundo, ele deve ter condições de possuir uma ferramenta de Inteligência em riscos, que consiga integrar as informações

e assim ele possa filtrar e interpretar. Por esta razão, é que o departamento deve possuir processo sistêmico e contínuo de análise e interpretação das informações críticas. É uma área que possui uma grande abrangência, mas com muitas interações através de diferentes disciplinas e, portanto, com uma necessidade de uma abordagem integrada.



análise

Ponto fundamental é que todas as disciplinas de riscos devem estar integradas com um único Framework e com Políticas integradas, visando a empresa falar uma mesma linguagem. Este é o principal desafio das empresas, integrar as disciplinas para que possam possuir a chamada Inteligência em Riscos Corporativos – IRC. A seguir os produtos da Segunda Linha de Defesa, que hoje na grande maioria das empresas não consegue operacionalizar.



A segunda questão é possuir um Sistema que suporte todas estas interações.

Nós da Brasiliano estamos lançando o INTERISK, uma Solução em Inteligência em Riscos, que integra todas as disciplinas e realiza a filtragem das informações estratégicas.



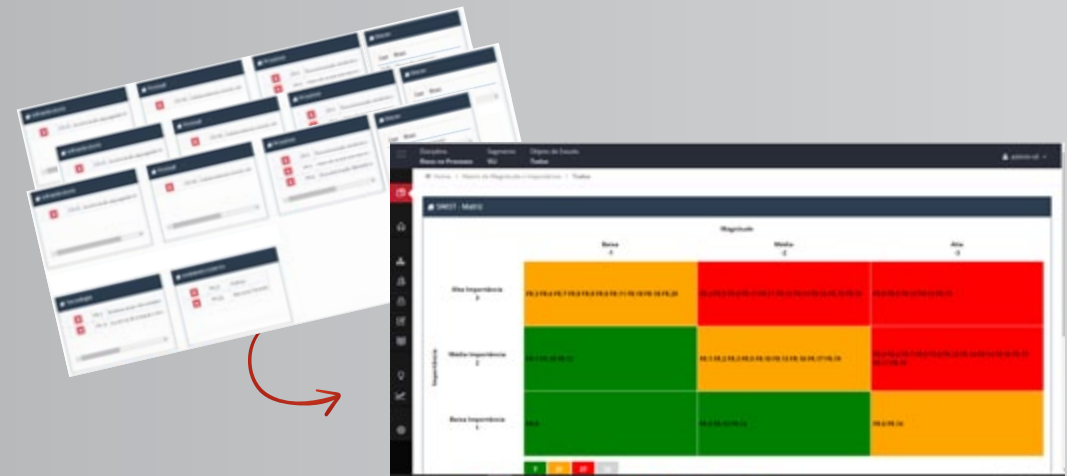
Portanto, a função do gestor de riscos é de integrar disciplinas e gerenciar as informações das inúmeras disciplinas de riscos. O gestor de riscos tem que relacionar os diversos riscos e verificar as interdependências entre eles. Hoje por si só não existe mais a possibilidade de só ter como ferramenta de gestão a Matriz de Riscos, mas deve também ter a Matriz de Impactos Cruzados para ver a motricidade entre riscos. Segundo o Fórum Econômico Mundial, em seu Relatório de Riscos Globais de 2015 ressalta: “A edição 2015 do relatório de Riscos Globais completa uma década destacando os riscos

análise

a longo prazo mais significantes ao redor do mundo, extraindo as perspectivas de especialistas e dos tomadores de decisões globais. Nesse tempo, a análise mudou da identificação dos riscos a pensar através das interconexões dos riscos e os potenciais efeitos-cascata que resultarão deles.”

Podemos então afirmar que a função do gestor de riscos corporativos é possuir Inteligência em Riscos, levado para a alta administração os riscos considerados mais críticos, já com as conexões feitas. O gestor deve possuir ferramentas de priorização de processos críticos, fatores de riscos críticos, riscos críticos para elaborar seus planos de ações. Sem isto não há condições de realizar um Gerenciamento Contínuo e com Inteligência.

Ferramenta para selecionar processos críticos

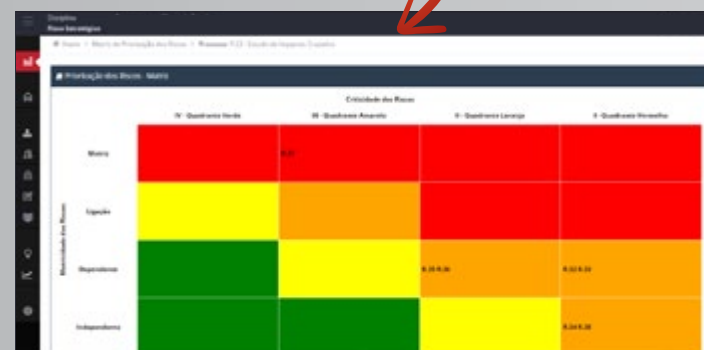


análise



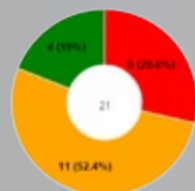
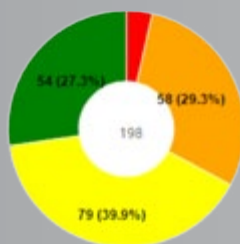
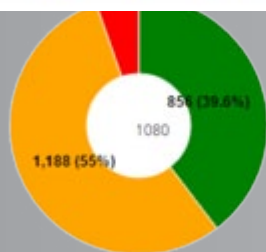
Matriz de Riscos Integrada com todas as disciplinas, onde o gestor pode filtrar os riscos de maior relevância.

Interconectividade e Criticidade dos riscos, tendo uma Matriz de Priorização.



Painel de Controle, para a realização do monitoramento.

PROCESSOS	RISCOS INERENTES	NÍVEL DE RISCO INERENTE	FATORES DE RISCOS - CONTROLES	RISCOS RESIDUAIS	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	PLANO DE AÇÃO	RISCOS - PROJEÇÃO FUTURA	NÍVEL DE RISCO - PROJEÇÃO FUTURA
P.12	R.208	24,12	FR.703	R.228	22,89	PA.120	R.228	8,54
	R.209		FR.180	R.199		FR.175	R.199	
P.16	R.217	25,00	FR.545	R.223	13,72	PA.120	R.223	9,34
	R.211		FR.645	R.217		PA.120	R.217	
P.18	R.277	27,25	FR.698	R.277	9,45	PA.120	R.277	4,52
	R.278		FR.275	R.278		PA.111	R.278	
P.19	R.220	27,25	FR.164	R.220	9,45	PA.120	R.220	4,52
	R.233		FR.220	R.233		PA.200	R.233	
P.1	R.225	33,28	FR.517	R.225	32,94	PA.200	R.225	8,60
	R.234		FR.200	R.188		PA.200	R.188	
	R.265		FR.230	R.265		PA.1	R.265	



Painel de Controle, para a realização do monitoramento.

A função da gestão de riscos, vista sob a ótica estratégica, atua no aumento da resiliência empresarial. Nesse sentido, a maturidade dessa função interfere diretamente na qualidade e entendimento global dos riscos, sejam eles internos e ou externos, que podem produzir relevantes cenários de descontinuidade e ou de crises.

O grande passo da gestão de riscos está relacionado com a definição e a qualificação de um panorama dos potenciais cenários de descontinuidade e de crise, que podem e ou devem ser gerados com base na avaliação geral de riscos operacionais, legais e estratégicos, levando em consideração a linguagem comum de riscos e o impacto para as operações e a reputação da empresa. Essa base de potenciais cenários de descontinuidade e ou de crises deverão orientar a estruturação dos planejamentos das respostas estruturadas e respectivas alternativas. É nesse momento que, deve se definir, com extrema clareza, o nível de complexidade e dimensão do impacto no contexto (empresa e sociedade como um todo).

A Inteligência em Riscos Corporativos, IRC, passa a ser então a grande arma do século XXI para o efetivo combate aos riscos emergentes, pois com o processo estruturado e seguindo a metodologia estruturada, a empresa possui grandes chances de pular na frente de seus concorrentes, adquirindo e mantendo sua real vantagem competitiva.

Solução INTERISK

A eficiência no processo com as soluções implantadas pela Brasiliano INTERISK, resulta em um gerenciamento dos riscos corporativos que flui de maneira clara e transparente por todos os níveis da organização, proporcionando maior nível de controle.

A velocidade, a disponibilidade e o acesso às informações abreviam o tempo das análises e da gestão. Assim, nossos clientes ganham rapidez e eficiência durante cada etapa do processo.

Para conhecer as soluções integradas da gestão de riscos clique no vídeo e confira o modelo de negócio da Brasiliano INTERISK

b&a
BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

INTERISK
Inteligência em Riscos

A B C D E F

curso de extensão em

Investigações em Fraudes Empresariais

INSCRIÇÕES ABERTAS!

Professor: PROF. DR. ANTONIO CELSO RIBEIRO
BRASILIANO, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS



DISCIPLINAS:

- Taxionomia das Fraudes Empresariais
- Investigação Empresarial
- Técnicas de Investigação Empresarial
- Ética e Noções de Direito
- Técnicas de Elaboração de Relatório

quando | 04 e 05 de Julho
hora | das 8h30 as 17h30
onde | Faculdade FESP



GESTÃO DA SEGURANÇA PATRIMONIAL: APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA CARLOS ALBERTO KÖHLER

Atualmente enfrentamos uma grande diversidade de desafios fascinantes, entre eles, o entendimento e a modelagem da nova revolução tecnológica, o que implica na transformação de nossas vidas. É a chamada Quarta Revolução, com um mercado com uma grande volatilidade, uma incerteza nunca vista, ao mesmo tempo que possui certa dose de complexidade e é também ambíguo. Este é o mundo VUCA, sigla em inglês, da volatilidade, incerteza, ambiguidade e complexidade.

Quem pode lidar em um mundo com mudanças e com velocidade exponencial, com uma amplitude e profundidade que combina inúmeras tecnologias com um enorme impacto sistêmico?

Só sobreviverão os gestores que possuírem processos estruturados! E é isto que o Carlos Köhler fez para a área da segurança patrimonial ao escrever este livro Gestão da Segurança Patrimonial – Aplicação do Método PDCA.

Carlos Köhler discorre sobre o tema de forma clara e objetiva, abordando as disciplinas da Segurança Patrimonial, indo do estratégico ao operacional, além de dirimir uma série de dúvidas sobre o real emprego dos serviços de segurança patrimonial. O processo estruturado do PDCA, é prático e objetivo porque Carlos Köhler labuta na área há muito tempo, avalizando o magnífico trabalho aqui descrito. Inédito para o mercado!

O livro passa a ser uma bíblia para os gestores de segurança patrimonial que querem sucesso e falar uma linguagem que seus clientes, internos ou externos, hoje assim exigem.

Carlos Köhler sempre enxergou os fatos à frente de seu tempo. Sua inteligência, criatividade e principalmente sua apurada visão credenciam-no com um dos mais privilegiados observadores das enormes transformações pelas quais a segurança patrimonial está passando nestas últimas décadas.

Sugiro a todos ler com empenho e dedicação, visando beber e absorver o conhecimento contido neste livro. Tive o privilégio de ler, ainda no prelo, e fiquei impressionado!

Carlos Köhler apresenta com maestria suas ideias, dados relevantes, cases, conceitos interessantes que servem de inspiração para todos os profissionais. É uma ótima opção também para estudiosos.

Convido-os a começar logo a leitura, antes que seus concorrentes ou até clientes o façam e aí você será pego no turbilhão deste mundo VUCA!

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS. - Presidente da Brasileiro INTERISK – Inteligência em Riscos.

Críticas e sugestões de pauta:
comunicacao@brasiliano.com.br
www.brasiliano.com.br



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 107 - Março 2017 | ISSN 1678-2496N

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

O conteúdo dos artigos é de responsabilidades dos autores.