

**02**

# Destaque-se! rompa o “Status Quo”

**6** Corrupção e custos de transação:  
uma rima ou uma solução?

**15** Escândalos de corrupção impulsionam  
demanda por certificações de auditoria

**22** A visão integrada da gestão  
de riscos corporativos

**10** O investimento em Segurança, a solução  
para um problema económico

**17** Acontece:  
Palestra O Papel da Auditoria

**25** Ler e Saber:  
NOVA PUBLICAÇÃO INTERNACIONAL

ponto de vista

# Destaque-se!

rompa o “Status Quo”!

*Alguém precisa tomar a frente. É fácil acompanhar a maioria. Pode parecer estranho fazer ou dizer algo diferente. Mas sem essa inquietação não existe liberdade. No momento em que você dá o exemplo, quebra-se o encanto exercido pelo status quo, e outros imitarão.*

*Timothy Snyder*

**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*



# ponto de vista

*Lendo o livro recentemente publicado no Brasil, junho de 2017, pela Editora Cia das Letras, do historiador Timothy Snyder, denominado “Sobre a Tirania – Vinte Lições do Século XX para o Presente”, onde o autor mobiliza reflexões históricas para pensar a situação política presente. O historiador Timothy esclarece que a democracia entrou em colapso na Europa entre as décadas de 1920 e 1940, e está ameaçada atualmente, não só em parte do continente europeu como também em outros lugares do mundo.*

*Partindo da premissa de que o conhecimento das experiências passadas nos revela o lado sombrio de futuros possíveis, Timothy apresenta vinte lições tiradas do século XX e adaptadas para o mundo de hoje.*

*Especificamente no capítulo oito, com o título que usurpei para esta seção da revista, Destaque-se, Timothy nos faz recordar a questão da aceitação passiva do status quo de populações, e ou pessoas, que teoricamente deveriam ter uma resistência virtuosa como por exemplo contra Hitler. O autor cita inúmeros casos desta passividade e automaticamente associei a questão das fraudes empresariais, suborno e corrupção nas empresas, sejam públicas ou privadas.*

*Todos nós sabemos que as fraudes quando ocorrem nas empresas, em várias áreas ou em uma área específica, há o famoso silêncio tácito. Ou seja, todos sabem, mas ninguém quer falar. É um comportamento que busca ocultar a fraude, pois é uma situação que não é desejável ser exposta. Etimologicamente, o termo “tácito” se originou a partir do latim tacitus, que significa “não expresso em palavras” ou “silencioso”. Neste nosso caso de fraudes empresariais o silêncio tácito é uma ação, expressão ou característica que não se mostre ou explique, mas que pode ser perceptível de modo implícito.*

*Perguntas que podemos fazer: por que a auditoria não conseguiu identificar a situação? Por que a área de riscos e controles não identificou que os controles eram ineficazes? Como que os pares, chefes nunca perceberam a mudança de comportamento do colega que fraudava, tendo em vista que ele demonstrava um modo de vida superior ao que ganhava?*

*Fazendo um paralelo com que o historiador Timothy Snyder fez com o crescimento com o nazismo podemos resumir: “Na década de 1930, porém, as posturas predominantes eram de acomodação e admiração. Em 1940 a maioria dos europeus aceitava o poder aparentemente irresistível da Alemanha nazista.*

***Todos nós sabemos que as fraudes quando ocorrem nas empresas, em várias áreas ou em uma área específica, há o famoso silêncio tácito. Ou seja, todos sabem, mas ninguém quer falar***

# ponto de vista

*Americanos influentes, como Charles Lindbergh, opunham-se à guerra contra os nazistas...Os que hoje recordamos e admiramos são aqueles que eram considerados excepcionais, excêntricos ou mesmo insanos na sua época – aqueles que se recusavam a mudar enquanto o mundo ao redor se transformava”.*

*Em março de 1938, ninguém, nenhum país, gritou ou ofereceu resistência quando Hitler anexou a Áustria. Em novembro do mesmo ano, a França, Itália e a Inglaterra, governada pelo primeiro ministro Neville Chamberlain, chegaram a cooperar com a Alemanha nazista na divisão da Tchecoslováquia. Em 1939, a Rússia se uniu a Hitler para invadirem a Polônia. Neste caso o governo Polônês optou por cair lutando e ainda ativou acordos diplomáticos com a França e Inglaterra. Hitler com sua estratégia da blitzkrieger, ocupou Holanda, Noruega, Bélgica e até a França, no primeiro semestre de 1940. A Força Expedicionária Britânica foi evacuada do continente em Dunquerque, em princípios de junho.*

*Quando Churchill assumiu como primeiro ministro, em maio de 1940, a Inglaterra estava sozinha! Os ingleses não tinham nenhum aliado de peso! Hitler esperava que Churchill aceitasse uma composição depois da queda da França. Não foi o que Churchill fez! Ele disse: “ Vamos lutar sempre e para sempre”. A Alemanha passou a bombardear as cidades inglesas, na esperança que isso forçasse Churchill a assinar um armistício. Os outros políticos, com certeza iriam buscar apoio na opinião pública para acabar com a guerra. Em vez disso Churchill resistiu, inspirou e venceu! A Real Força Aérea, com ajuda de esquadrões poloneses e de inúmeros pilotos estran-*

*geiros, conseguiu rechaçar a Lutwaffe. Sem apoio do ar, Hitler não podia realizar uma invasão anfíbia pelo Canal da Mancha.*

*Churchill fez os que os outros não tinham feito. Em vez de conceder de antemão, obrigou Hitler a mudar seus planos. Não ficou acomodado, muito menos passivo.*

*Se Churchill não tivesse mantido a Inglaterra na guerra em 1940, sozinho, sequer teria havido a Segunda Guerra Mundial.*

*O que isso interconecta com nós, gestores de riscos, controles internos, compliance, segurança corporativa, segurança meio ambiente, do trabalho e auditoria interna? Tudo!*

*Diante de situações extremas que podemos enfrentar, não podemos perder os nossos valores, temos que resistir e se destacar, quebrando o status quo. Somente desta forma quebraremos o silêncio tácito nas empresas, que tanto influencia e colabora para que as fraudes empresariais continuem crescendo exponencialmente no Brasil e mundo.*

*O que não podemos ser é conformista. Ter medo de perder o emprego, a posição, o cargo, o status, o conforto de estar empregado, mas vendo passar diante de nós uma série de irregularidades. Isto aconteceu e acontece nas empresas, tanto no Brasil e no mundo. Os conformistas, por medo e fraqueza moral, deixam acontecer as grandes atrocidades empresariais.*

*Você é um conformista? Reflita!*

*Boa leitura e sorte!*

# Novas matérias na Newsletter de Junho!



Confira em primeira  
mão quais as  
**NOVIDADES DE  
INTELIGÊNCIA  
EM RISCOS.**

Assine nossa  
Newsletter

# Corrupção e custos de transação: uma rima ou uma solução?

***A corrupção é o tema da moda. Perdeu o caráter de tabu, mobilizando todos os segmentos da sociedade.***

# análise

Adjetivada de endêmica ou sistêmica, anuncia-se como catastrófica para o futuro do Brasil, resvalando, por vezes, no maniqueísmo que oculta as suas raízes na fragilidade de controles, na motivação ambiciosa e na racionalização moral, pilares do triângulo da fraude de Cressey, pensado já na década de 1950.

Há quase um consenso, não desprovido de razão, de que a corrupção funciona como uma espécie de “sugador” de recursos, que “vampiriza” as políticas públicas, pelo desvio de recursos a elas destinados para fins escusos, negando acesso a direitos, em especial dos mais vulneráveis. Descontada as proporções atribuídas ao fenômeno, que inclui cifras capazes de abolir a fome do mundo, não há como não corroborar essa tese, de que a corrupção tem um custo elevado e cobra de todos nós seus malefícios. Mas o combate e a prevenção a ela também têm custos?

Cabe aí uma discussão sobre o que os economistas e, mais recentemente, os cientistas políticos, tem chamado de custos de transação. Essa noção foi introduzida no pensamento econômico por Ronald Coase no final da década de 1930 e ganhou mais corpo recentemente com os estudos de Oliver Williamson, ambos laureados com o Nobel. Custos de transação são aqueles impostos em um sistema econômico pela falta de um quadro regulatório (e fiscalizatório) que limite as possibilidades de negociação e pactuação. Quer dizer, quando ocorrem trocas que não estejam submetidas a uma regulação prévia, é necessário “contratar” todos os seus aspectos, o que demanda tempo, e recursos.

A falta de arranjos institucionais adequados favorece a assimetria de informações, comportamentos oportunistas e de rent-seeking. Sistemas “desregulados” ensejam a corrupção e impõem elevados custos de transação. A CLT e as leis de defesa do consumidor podem ser consideradas inibidoras da atividade empresarial, mas sua inexistência abriria as portas de um mercado hobbesiano de disputas jurídicas sobre minúcias de relações quase consensuais. Arranjos institucionais surgem para reduzir os custos de transação, mas também tem os seus custos. Eis a questão.

No Brasil recente, com o fortalecimento das instituições de controle, a percepção da incidência de casos de corrupção aumenta e acaba por afetar os arranjos institucionais adotados para a execução e supervisão das políticas públicas, demandando um aumento de salvaguardas e, conseqüentemente, dos custos de transação. Se não forem considerados nesse processo, tais custos podem crescer sem serem percebidos, por estarem geralmente contabilizados em outras estruturas, nem sempre visíveis aos olhos dos gestores.

A corrupção é um abuso que fragiliza as relações, alterando finalidades para atender interesses pessoais em detrimento dos

***A corrupção é um abuso que fragiliza as relações, alterando finalidades para atender interesses pessoais em detrimento dos interesses coletivos, e demanda arranjos para sua mitigação.***

# análise

interesses coletivos, e demanda arranjos para sua mitigação. Mas a prevenção e o combate à corrupção também produzem efeitos sobre os arranjos institucionais, dado que a gama de atividades criadas com esse fim, como a promoção da transparência, a gestão de riscos, a realização de auditorias, o controle social, as investigações policiais e as ações judiciais, geram custos de transação, por vezes elevados.

Esse cenário, mobilizando os corações e mentes dos brasileiros, levam, naturalmente, as estruturas governamentais a “dobrarem os cadeados”, com a criação de mais salvaguardas, por vezes descontextualizadas dos objetivos das políticas, sem considerar seus custos associados e as possíveis consequências na burocratização de políticas e programas públicos. A criação dessas novas camadas de controle, gerando o chamado “efeito cebola”, podem não produzir o efeito de garantia dos objetivos desejado, ensejando a lentidão decisória no setor público.

Uma maior centralidade da discussão sobre a corrupção e dos mecanismos para sua mitigação demanda que seus custos de transação figurem como uma das réguas das soluções apontadas, considerando-se ações de controle que sejam menos onerosas na sua implementação, aliando eficácia, eficiência e, sobretudo, efetividade. O custo do controle não pode ultrapassar o custo da coisa controlada, já ensinava há tempos conhecido adágio. E o controle tem que funcionar!

A discussão sobre os mecanismos de combate à corrupção deve considerar as possibilidades de soluções complementares, com atividades preventivas e sistêmicas aliadas a ações mais

diretivas e punitivas, sopesadas pelos seus custos e pela sua efetividade, para que não se criem mecanismos e práticas ensimesmadas, a adição de controles sem efetividade e sem retorno para a salvaguarda dos objetivos.

Colocar as necessárias salvaguardas sob a centralidade dos objetivos das políticas públicas é contribuir para que a accountability no Brasil seja de fato um instrumento da legitimidade democrática e esteja sintonizada com as melhores práticas vigentes no universo internacional de entidades de fiscalização, mais orientadas para o uso de auditorias operacionais (ou de desempenho) e para o fortalecimento de controles internos vinculados à valorização dos objetivos, nos termos das propostas do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Cabe verificar em que medida uma estrutura de controle no arranjo institucional, acentuada, superposta e onerosa, funciona como um guia de ação segura e efetiva ou como um inibidor de iniciativas. Muito controle sem coordenação pode atrapalhar o administrador na busca de trabalhar dentro de um quadro bem delimitado de possibilidades legais, constituindo, por vezes, apenas um enorme repertório de possibilidades de sanção.

Os custos de transação podem ser uma medida razoável para a discussão da corrupção e seus remédios, pois permitem sopesar meios e fins. Parafraseando Drummond, corrupção e custos de transação, mais do que uma rima, podem ser uma solução neste vasto mundo de situações extremas, que, felizmente, não são eternas.



**TURMAS DE AGOSTO - INSCRIÇÕES ABERTAS!!**

**PÓS** graduação em  
**GESTÃO** de RISCOS  
**CORPORATIVOS**

**17<sup>a</sup>** turma  
**São Paulo**

**INFORMAÇÕES**

 **FESP**  
FACULDADE  
DE ENGENHARIA  
SÃO PAULO

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

**INTERISK**   
Inteligência em Riscos

# O investimento em Segurança, a solução para um problema económico

*A Segurança do Trabalho é um conjunto de medidas que devem ser implementadas nos ambientes de trabalho como garantia de qualidade e segurança dos colaboradores / trabalhadores.*

# Internacional

***O principal objetivo é manter a integridade física e psicológica da equipa e combater riscos e acidentes laborais.***

Ela engloba um conjunto de medidas que visam reduzir os acidentes e doenças profissionais, além de proteger a integridade física e a capacidade do trabalhador e da instituição como um todo. Não parece ser moralmente aceitável que o trabalhador passa sofrer lesões ou danos quando exerce a sua profissão, onde auferir o vencimento que lhe permite manter a família.

Investir em segurança do trabalho significa que a empresa está a cumprir as regras estabelecidas (Legislação em vigor) para a segurança dos colaboradores; e atenta à qualidade das relações existentes dentro da companhia.

A implementação dos requisitos exigidos para a Segurança do Trabalho demonstra o comprometimento e preocupação da empresa com os trabalhadores e certifica motivação e fidelidade da equipe.

**Os benefícios ao investir em Segurança do Trabalho são muitos, destacando de entre eles:**

- **Redução de acidentes**
- **Organização**

- **Redução de custos:**
- **Ambiente de trabalho saudável**
- **Produtividade:**
- **Qualidade**
- **Credibilidade**
- **Oportunidade**

Vamos hoje olhar para os custos relacionados com os acidentes de trabalho e as doenças profissionais.

Os custos dos acidentes de trabalho e doenças profissionais, para a maioria dos países desenvolvidos, estão compreendidos entre os 2,6% e os 3,8% do PIB.

Dos acidentes de trabalho resultam custos elevados para as empresas, trabalhadores e a sociedade em geral. Afetam decisivamente a qualidade de vida dos trabalhadores e refletem-se na economia nacional.

Os custos dos acidentes de trabalho sempre foi uma preocupação, já na década de 30, H. W. Heinrich ensaiava a quantificação dos custos dos acidentes a partir de uma análise económica da sinistralidade laboral. Construiu a famosa teoria do "Iceberg", demonstrando que o custo dos acidentes de trabalho é superior ao valor pago pela seguradora ao sinistrado, tendo defendido que os custos indiretos seriam quatro vezes superiores aos custos diretos, ou seja, a empresa suporta diretamente um custo quatro vezes superior ao valor pago pela seguradora ao sinistrado.

# internacional

Heinrich considerou também que os custos dos acidentes de trabalho se dividiam em dois grupos: custos diretos (o montante total de indemnizações e pensões pagas pela seguradora) e custos indiretos (valor assumido diretamente pela empresa).

## Custos diretos

- Prémio de seguro e agravamento
- Remuneração e subsídios devidos ao acidente
- Diferença de retribuição ao trabalhador
- Transportes
- Assistência médica e medicamentosa

## Custos indiretos

- Custos salariais
- Perdas de materiais
- Perdas da eficiência e da produtividade
- Custos diversos
- Etc

Para Heinrich, os custos totais dos acidentes deveriam ser o somatório dos custos diretos e custos indiretos e propõe a seguinte equação:

$$\mathbf{Cacc = Cas + Ch = 5 Cas}$$

Cacc - Custos dos acidentes

Cas – Custos de assistência médica e indemnizações

Ch – Custos indiretos ou ocultos suportados pela empresa

Os custos de assistência médica e indemnizações (Cas) são facilmente contabilizáveis e constituem a primeira rubrica. Os custos indiretos ou ocultos (Ch), os “hidden cost”, são suportados pela empresa embora quase sempre sem tratamento contabilístico.

Para Heinrich, os “hidden cost” (Ch) eram quatro vezes superior aos custos associados à assistência médica e indemnizações (Ch= 4Cas).

A figura mostra o icebergue de Heinrich, o qual permite verificar que o acidente de trabalho custa sempre mais à empresa do que o total das indemnizações pagas ao sinistrado pela seguradora. A parte visível do iceberg corresponde aos custos identificados e a parte invisível aos custos não identificados.

De acordo com a publicação Workplace Safety Index (2014), da entidade Liberty Mutual, em 2012, o custo das lesões e doenças profissionais nos Estados Unidos da América ascenderam quase 60 mil milhões de dólares de custos diretos.

Na Grã-Bretanha, segundo dados do HSE (2014), nos anos de 2012/13, o custo estimado de lesões e doenças profissionais foi de 14,2 mil milhões de libras esterlinas.

Em Portugal, constata-se que os montantes pagos pelas seguradoras referentes aos acidentes de trabalho rondaram os 449 milhões de euros em 2014.

## Os custos das doenças profissionais e das doenças relacionadas com trabalho

As doenças profissionais impõem também custos enormes, podendo levar os trabalhadores e as suas famílias à pobreza, a reduzir a produtividade e a capacidade de trabalho, agravando também drasticamente os gastos em cuidados de saúde.

A OIT estima que dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais resulta numa perda anual de 4 % no produto interno bruto (PIB) mundial, ou cerca de 2,8 biliões de dólares, em custos diretos e indiretos de lesões e doenças.

Na União Europeia estimou-se que o custo das doenças profissionais é, no mínimo, de 145 mil milhões de euros por ano na União Europeia (UE)<sup>16</sup>.

O Governo francês estima que o custo das indemnizações por doenças relacionadas com o amianto (DRA), para o período entre 2001 e 2020, situar-se-á entre 27 e 30 mil milhões de euros, o que equivale a 1,3 a 1,9 mil milhões de euros por ano.

Nos Estados Unidos, fontes indicam que as seguradoras pagaram 21,6 mil milhões de dólares em casos de exposição ao amianto no período entre 1990 e 2000, adicionalmente aos 32 mil milhões de dólares pagos em indemnizações pelas empresas alvo de processos judiciais<sup>17</sup>.

Na República da Coreia, o custo económico total das doenças músculo-esqueléticas foi de 6,89 mil milhões de dólares, o que corresponde a 0,7 % do produto interno bruto do país em 2011.

Estima-se que, na Nova Zelândia, estas mesmas doenças tenham custado ao serviço de saúde mais de 4,71 mil milhões de dólares por ano, o que representa cerca de um quarto do total de gastos anuais em cuidados de saúde.

## Conclusão

Quando se pensa que investir em segurança é um custo para as empresas e para o país, os números falam por si e são assustadores.

Parece pois que o investimento em segurança pode ser uma boa forma e segura de reduzir custos e de maximizar o PIB

É pois importante investir em Segurança e Saúde do Trabalho, uma vez que para além de reduzir os custos diretos e indiretos, os prémios de seguro, o absentismo, aumenta a motivação dos trabalhadores com impacto no seu desempenho e produtividade.

Permitindo satisfazer clientes, melhorar a produtividade, reduzir custos, aumentar a qualidade de produtos e serviços, resultando disto maior credibilidade e novas oportunidades.

# A Auditoria Baseada em Riscos - ABR valida o Processo de Gestão de Riscos da empresa



**INTERISK é o software que possibilita o acesso à essas informações!**

# Escândalos de corrupção impulsionam demanda por certificações de auditoria

Busca por transparência e ética nas corporações tem contribuído para um crescimento histórico no número de auditores internos inscritos em certificações internacionais. Dado é positivo, mas país ainda engatinha na comparação com nações desenvolvidas

As duras lições impostas por escândalos como Petrolão e Lava Jato têm surtido efeito, como fomentadoras de investimentos em áreas de auditoria. O Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil, acaba de divulgar dados que comprovam a tendência de as empresas investirem em qualificação de seus profissionais. Segundo a entidade, o primeiro semestre deste ano terá quase 60% de crescimento no número de auditores que obtiveram uma das certificações internacionais do Instituto, no comparativo ao mesmo período de 2016.

A busca por qualificação tem aumentado nesses anos de crise econômica e política. Ano passado, por exemplo, quase

50 profissionais obtiveram algumas das cobiçadas certificações como a CIA (Certified Internal Auditors) – considerado o principal selo da carreira no mundo. O dado representa um crescimento de 52% em relação a 2015. Trata-se de certificações internacionais difíceis de conquistar, que em geral, leva-se entre 1 e 3 anos para obtê-las. Elas foram criadas e são emitidas pelo The IIA – The Institute of Internal Auditors, o maior organismo de auditoria do planeta, com mais de 160 mil associados. Por aqui, a gestão e emissão é realizada pelo IIA Brasil.

Na visão de Fábio Pimpão, diretor de normas e certificações do Instituto, o mercado está compreendendo que é preciso, não somente ampliar as áreas de auditoria interna com contratações, mas também investir com afinco em qualificação. “Os escândalos de fraudes que vivemos, aliados ao temor de consequências da Lei Anticorrupção, têm acelerado a corrida por selos que garantem o

preparo de profissionais, tornando-os mais competitivos e éticos. É um processo fundamental para elevarmos os valores corporativos no país”, avalia.

O executivo lembra que há 10 anos, haviam no país apenas 50 auditores internos que possuíam alguma das certificações internacionais. Atualmente há 500 e o número será expressivamente ampliado até 2020. Pimpão cita como exemplo a região de Curitiba, capital paranaense. Em 2007 haviam apenas cinco empresas que possuíam áreas de auditoria interna. “Hoje, são cerca de 50 companhias, o que representa uma média de 500 profissionais em atuação”, comenta.

## Muito a caminhar

Embora os números de crescimento sejam significativos, o nível de auditores certificados no Brasil ainda está longe do ideal, da média de nações desenvolvidas. Do total de auditores internos associados ao The IIA América do Norte (Estados Unidos, Canadá e Caribe), 90% possuem algum tipo de certificação reconhecida mundialmente. No Brasil, esse dado alcança apenas 13% dos brasileiros associados ao IIA Brasil. “O alerta é claro: estamos evoluindo, mas é preciso que governos e companhias privadas ampliem investimentos de incentivo à qualificação. O país clama por ética corporativa”, ressalta pimpão.

Além da CIA, outras cinco certificações profissionais compõem o quadro do The IIA: a CFSA – indicado a quem atua no

mercado financeiro; a CGAP – específico para auditores governamentais; a CRMA – com foco em gerenciamento de riscos; a CCSA – que orienta na condução de mudanças organizacionais; e a QIAL – estruturada para líderes de carreira. Há também a QA – Quality Assessment, que avalia, com rigor, a qualidade das áreas de auditoria interna.

## Sobre o IIA Brasil

*O Instituto dos Auditores Internos do Brasil completou 56 anos de fundação sendo uma das cinco maiores entidades da carreira do planeta, entre os 190 países afiliados ao The Institute of Internal Auditors – IIA Global, a mais importante associação do setor no mundo. Referência na América Latina, o IIA Brasil auxilia na formação de outros Institutos como o IIA de Angola. No Brasil, a entidade coordena todo o processo de obtenção de certificações internacionais, como o CIA (Certified Internal Auditor), além de promover debates, cursos técnicos, seminários e o Conbrai – Congresso Brasileiro de Auditoria Interna.*

### Mais informações sobre o IIA Brasil

Tel. (11) 5523-1919 - [www.iibrasil.org.br](http://www.iibrasil.org.br)

Amanajé Comunicação - Assessoria de Imprensa

Telefax: (11) 2674-4472 - [www.amanaje.com.br](http://www.amanaje.com.br) -

Carlos Marcondes - (11) 98160-7110 -

[marcondes@amanaje.com.br](mailto:marcondes@amanaje.com.br)



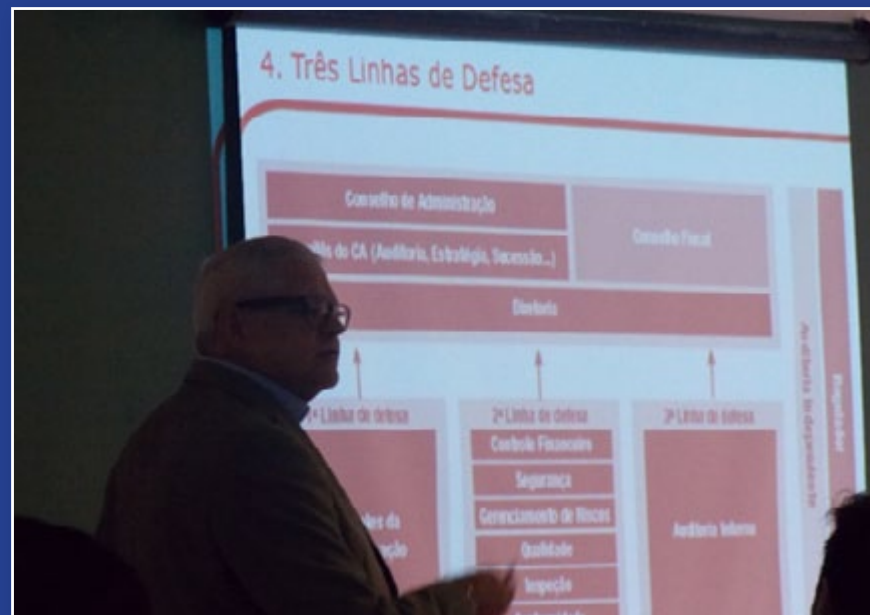
# acontece

## O Papel da Auditoria foi o assunto da ultima palestra, confira!



A Palestra, ministrada pelo Presidente da Brasileiro INTERISK, Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, o Papel da Auditoria no Processo das 3 Linhas de Defesa, realizada dia 27 de junho, na FESP, esclareceu as responsabilidades estratégicas da auditoria.

As principais responsabilidades da auditoria, perante o Conselho de Administração, que foram debatidas foram: validação da metodologia do processo de gestão de riscos, ou seja, dar o aval se a empresa possui um processo estruturado para suportar seus riscos; realizar os testes de controles nos riscos, testes esses que devem ser focados nos riscos inerentes críticos, dentro dos processos considerados estratégicos. Ponto ressaltado na palestra foi que estas informações devem estar prontas, analisadas e também verificadas, pela segunda linha, com o objetivo da empresa possuir INTELIGÊNCIA EM RISCOS.

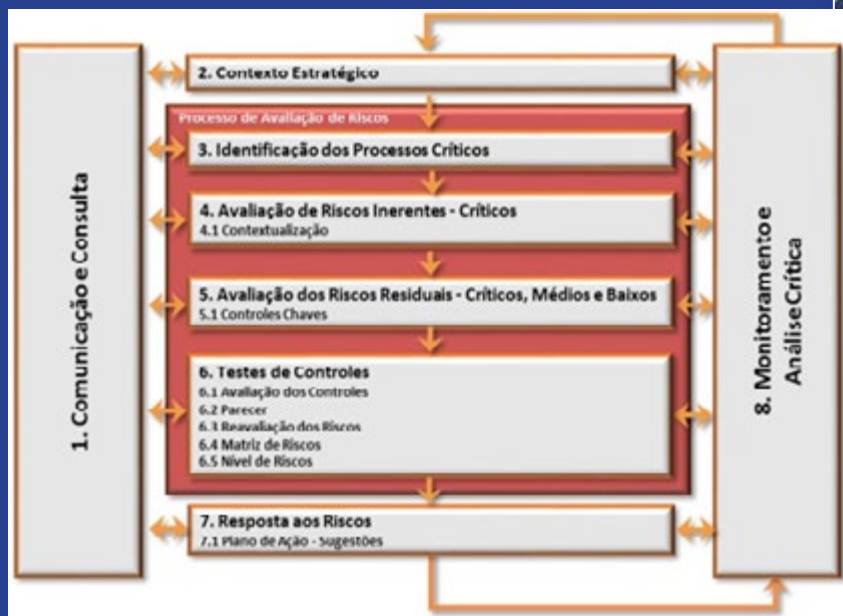


# acontece

## O Papel da Auditoria foi o assunto da ultima palestra, confira!

Esta tarefa da Auditoria, testes de controles, é a chamada Auditoria Baseada em Riscos, ABR onde os auditores ganham muito mais produtividade e eficácia em seus trabalhos.

O software da Brasiliano, INTERISK, integra estas informações, e fornece aos auditores os processos, os riscos e os controles que devem ser auditados e testados. Foi apresentado também o Framework da Auditoria Baseada em Riscos.



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.**

# 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

# A visão integrada da gestão de riscos corporativos

*Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, é importante e crucial que as empresas, sejam de pequeno ou grande porte, possuam uma gestão de alta performance capaz de lhe trazer os resultados que busca no tempo certo e da forma mais otimizada possível em termos operacionais e financeiros.*

# mercado

Neste cenário em que vivemos, formado por constantes crises financeiras, escândalos de corrupção, instabilidade econômica e outras incertezas, é essencial para estas empresas o reconhecimento do terreno, a identificação das possíveis incertezas à concretização de seus objetivos, ou seja, a gestão dos riscos.

A identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes ao seu negócio de forma integrada à gestão administrativa-operacional é crucial para que a empresa compreenda o nível de exposição a eventos que venham a trazer impactos negativos ou positivos às suas estratégias, podendo assim tomar ações preventivas e corretivas de forma a proteger seus ativos, no caso de eventos negativos, ou ainda estimular possíveis oportunidades disponíveis no ambiente.

É fundamental para as empresas esta visão integrada dos riscos a que está exposta, pois contribui de forma incondicional para a administração eficiente dos seus negócios. Porém para esta integração, a atividade de gestão de riscos requer uma metodologia bem estabelecida e consistente alinhada a todos os processos internos da empresa, de forma a tornar-se parte integrante destes processos.

Muitas empresas estruturam um processo de gestão de riscos unicamente voltada a esfera financeira, outras apenas ao seu produto, outras apenas a conformidade dos processos ou ainda a gestão da qualidade. Claro que estas áreas têm a sua devida importância estratégica, porém limitando o processo de

avaliação unicamente a estes riscos seria o mesmo que tentar navegar com um transatlântico sem ajuda de instrumentos náuticos – você até navega, mas em um momento ou outro vai acabar encalhando.

*Atualmente há no mercado muitas técnicas que podem ser utilizadas para o processo de gestão de risco, tais como: Brainstorming, Técnica de Delphi, Análise Preliminar de Perigos (APP), Estudo de Perigos e Operabilidade (HAZOP), Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), Swift, Análise de Impactos nos Negócios (BIA), Análise de Causa-Raiz (RCA), Análise de Modo e Efeito de Falha (FMEA) ou Criticidade de Falha (FMECA), Análise de Árvore de Falhas (FTA), Análise de Árvore de Eventos (ETA), Análise de Causa e Efeito (Yshikawa) e outras mais por aí, cada uma com sua característica e necessidade específica.*

*Há também muitos softwares prontos que auxiliam e muito nos processos de avaliação dos riscos, assim como normas específicas que tem por objetivo fornecer princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, como é o caso da ABNT NBR ISO 31.000:2009 e a ABNT NBR ISO/IEC 31.010:2012, além de outras específicas a cada área de atuação.*

# mercado

Porém, apenas a utilização de uma ou mais ferramentas, um software reconhecido e renomado no mercado e seguir uma norma específica não é garantia de sucesso na gestão de riscos.

Além disso, é necessário em primeiro lugar, o comprometimento da alta direção da empresa, a compra da ideia e o apoio incondicional, tanto em termos operacionais quanto em termos financeiros. Em segundo lugar a escolha assertiva de uma equipe capacitada para a gestão deste processo. Pessoas com conhecimento geral na empresa, com histórico ilibado, éticas e acima de tudo comprometidas.

O fato é que a gestão de riscos corporativos é um processo essencial a toda empresa, pois traz uma visão ampla das incertezas inerentes ao seu negócio, evitando assim surpresas desagradáveis que possam trazer impactos negativos às suas estratégias e/ou operações.

Com certeza não é uma tarefa fácil, nem tampouco trará resultados rápidos, mas com tranquilidade podemos afirmar que será muito satisfatório, podendo trazer inúmeras oportunidades ao negócio e às pessoas que tiverem a coragem e a disposição de enfrentar este árduo trabalho.

AGORA EM BELO HORIZONTE!

palestra

“Você possui  
Inteligência  
em Riscos?”

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

## INSCRIÇÕES GRATUITAS!!

Os principais temas da Inteligência em Riscos que abordaremos, serão:

- Interconectividade entre Riscos
- Indicadores de Riscos Cruzados
- Métricas Diferenciadas
- Visão Multidisciplinar
- Responsabilidade da Alta Administração
- Solução de Priorização dos Fatores de Riscos

BELO  
HORIZONTE

18 | 07

MAIS  
INFORMAÇÕES



# ler e saber

conheça a **NOVA PUBLICAÇÃO INTERNACIONAL**,  
disponível na **BIBLIOTECA DIGITAL** da **BRASILIANO INTERISK**



Direto de Luxemburgo,  
a portuguesa Maria João  
Ribeiro disponibiliza sua  
publicação sobre Impostos  
Diferidos, em parceria com  
a Brasiliano INTERISK.



**clique aqui para  
DOWNLOAD GRATUITO**

Críticas e sugestões de pauta:  
[comunicacao@brasiliano.com.br](mailto:comunicacao@brasiliano.com.br)  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 109 - Maio 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.