



# A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

# Supply Chain Risk Management - SCRM

A gestão de riscos da cadeia logística – Supply Chain Risk Management (SCRM) integra a organização, clientes, fornecedores e seu ambiente empresarial, reduzindo a dependência e promovendo a sinergia. Desta forma o gerenciamento contínuo dos riscos na cadeia logística passa a ser fonte de vantagem competitiva para todos neste processo.

Os riscos na cadeia logística podem afetar uns ou vários dos processos operacionais, podendo influenciar negativamente os objetivos de negócio. A gestão de riscos da cadeia logística é estruturado e sinérgico, aperfeiçoando a estratégia, os processos, os recursos humanos e a tecnologia. O foco é controlar, monitorar e avaliar o risco da cadeia logística visando garantir a continuidade o processo Supply Chain e aumentar sua resiliência.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:



- Implantação do Processo de Gestão de Riscos, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração no todo ou em partes do processo de Identificação, Análise e Avaliação e Tratamento dos Riscos na Cadeia Logística, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Política de Gestão Riscos e da Gestão da Segurança para a Cadeia Logística, seguindo os preceitos da ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Manuais de Contingência e Continuidade das Operações, seguindo os preceitos da ABNT NBR 15999, ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração de Processo de Comunicação e Consulta, incluindo as técnicas e ferramentas de sensibilização e conscientização para o público interno e externo;
- Preparação para a Certificação da ISO 28000.

# Sumário

## Editorial

O crime de lavagem de dinheiro ..... 7

A importância do controle no departamento de compras ..... 14

Continuidade dos negócios nos dias de hoje ..... 20

**Acontece** ..... 27

Segurança privada: retrospectiva ..... 29

**Ler&Saber** ..... 36



A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica trimestral da Sicurezza Editora.  
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

**Diretores** | Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli.

**Revisão** | Elaine Cintra

**Edição, arte e Diagramação** | Marina Brasiliano

**Brasiliano & Associados Online** | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



## A MIOPIA ÉTICA DA SOCIEDADE

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?

Qual o lugar, o valor e interligação dos projetos, desejos e aspirações de cada pessoa em particular – 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 a República).

Estamos vivenciando hoje na nossa sociedade (não só na sociedade brasileira, mas como sou brasileiro, tenho que falar dela, pois é nela que vivo e sobrevivo), de uma forma direta a queda dos valores morais. Esta queda dos valores morais é resultado de dois conflitos: o interpessoal (disputa entre nós e eles) e o intrapessoal ( nós agora e nós depois – futuro). O conflito intrapessoal envolve o exercício contínuo de uma autoridade interna, que pode afetar a noção do 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 as decisões de longo prazo – estratégicas – como as de curto prazo – táticas. As duas são tomadas no presente, mas com horizontes diferentes. As estratégicas visam a realização de objetivos mais estruturados e permanentes, enquanto as táticas são objetivos e resultados imediatos, podendo ser, dependendo da decisão, meras ações sem valor para o futuro.

Escrevo isto porque hoje as fraudes nas empresas crescem em proporções geométricas, e quando digo fraude, digo fraude no sentido amplo da palavra. Fraude como conceito de burlar não só as regras empresariais, o código de conduta, mas sob o ponto de vista moral e ético.

As pessoas formam a empresa, a sociedade empresarial, portanto as pessoas não podem estar movidas só pela satisfação imediata, mesmo sabendo que suas ações são contraproducentes no longo prazo. Chamo isso de MIOPIA ÉTICA, pois leva a traição dos valores morais. A parcialidade moral, possui como resultado direto o auto-engano, ou seja, quando as pessoas legislam em causa própria.

A sociedade como um todo, principalmente a brasileira, possui uma visão de curto prazo. As pessoas legislam em causa própria sim, não querendo enxergar as co-responsabilidades. Não assumem a parcela de responsabilidade, tanto a pessoa como a empresa. O problema da miopia ética pode ser retratado de forma magnífica pela tradição poética grega em torno dos perigos enfrentados pelos navegantes ao ouvir o canto das sereias. Doce caminho, amargo fim!!! A literatura grega registra duas soluções vitoriosas. Uma delas foi a saída encontrada, no calor da hora tendo Orfeu, o incomparável gênio da música e da poesia na mitologia grega. Conseguiu tocar uma música mais doce e sublime que o canto das sereias. Evitou assim que seu navio fosse atraído. A outra solução foi a encontrada pelo Ulisses, o herói da Odisséia. Para evitar ser



atraído pelo canto das sereias, faz com que seus homens tapassem seus ouvidos com cera, menos o dele, pois ele queria ouvir e sentir a atração. Exigiu que o prendessem ao mastro e que ignorassem as suas ordens. Esta medida evitou também que seu navio fosse atraído.

Lição para os seus executivos: 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 sua 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 sua vida e liberdade futuras.

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

Qual seria então o mastro que 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 auto-estima. Por isso é fundamental que os executivos de forma geral “prendam-se ao mastro” da ética.

Somente seguindo e mais importante, acreditando, na ética é que poderemos dar exemplo e guiar nossas 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 na últimas páginas de seu livro o 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 I DC)

*Boa leitura e sorte!!!*

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Publisher  
abrasiliano@brasiliano.com.br

VOCÊ SABE A QUE **RISCOS** SEUS **PROCESSOS** ESTÃO **EXPOSTOS**  
VOCÊ SABE O **TAMANHO** DO **IMPACTO** NOS SEUS **NEGÓCIOS**

**A BRASILIANO & ASSOCIADOS PODE AJUDAR VOCÊ A ENTENDER E  
COMPREENDER A INTERCONECTIVIDADE DOS RISCOS CORPORATIVOS.**



info@brasiliano.com.br  
www.brasiliano.com.br  
11 5531 6171

# o CRIME de



# LAVAGEM de DINHEIRO

*Jaqueline de Lima Bezerra | Aluna da 12ª turma de MBA  
do curso Gestão de Riscos da Brasilião / Fesp*

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo proporcionar uma visão geral sobre o processo do crime de Lavagem de Dinheiro.

## **Introdução**

O crime de lavagem de dinheiro, é um crime de amplitude internacional que consiste em dar uma aparência lícita a recursos obtidos por meio de outro crime, a Lei n.º 9.613/98 foi criada com o objetivo de proteção da ordem econômico-financeira (objetividade jurídica) e dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores. A prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

A lavagem de dinheiro, apesar de ser um conceito que existe há bastante tempo, ganhou grande destaque na década de 60 com o tráfico de drogas, atualmente é ainda mais preocupante, pois encontrou respaldo na globalização e nas facilidades por ela geradas.

*Algumas projeções feitas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial informam que o volume de recursos “lavados” varia entre 2% e 5% da economia mundial, ou seja, aproximadamente US\$ 500 bilhões por ano...*

Entende-se como lavagem de dinheiro o processo ou ato pelo qual o criminoso realiza diversas operações comerciais ou financeiras para incorporar na economia recursos que tenham se originado de atos ilícitos ou estejam de alguma forma a eles ligados, eliminando-se os indícios de sua origem.

## **Desenvolvimento**

Entre as principais características deste crime tem-se o fato de envolver recursos provenientes de atividades ilegais, pois a lavagem de dinheiro advém de origem ilícita dos bens; além de abarcar múltiplas transações internacionais, uma vez que se lava em um país o produto do crime cometido em outro país; bem como utilizar-se da dissimulação, para ocultar a origem dos ativos e integrá-los à economia com a aparência de terem uma origem lícita; e ter como escopo permitir que estes recursos sejam utilizados sem comprometer de nenhuma forma os criminosos.

Algumas projeções feitas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial informam que o volume de recursos “lavados” varia entre 2% e 5% da economia mundial, ou seja, aproximadamente US\$ 500 bilhões por ano, sendo que 80% desse total são gerados pelo narcotráfico<sup>1</sup>.

Assim, é indispensável o combate ao crime de lavagem de dinheiro para se combater outras práticas delitivas como a sonegação fiscal, a corrupção pública, entre outras,

<sup>1</sup> BARROS, Marco Antonio de. Lavagem de dinheiro – implicações penais, processuais e administrativas. São Paulo: Oliveira Mendes, 1998, p. 38 )

porque se o dinheiro não fosse “lavado”, o criminoso não poderia do mesmo usufruir, e assim, não cometeria o crime. Além de que, muitas vezes os lucros lavados são reinvestidos nas mesmas atividades, formando-se assim, um ciclo.

No Brasil, a Unidade de Inteligência Financeira criada no Brasil no âmbito da prevenção da lavagem de dinheiro, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), é um órgão que atua prestando auxílio às autoridades, mas não efetuando investigações<sup>2</sup>. O COAF vem tentando aprimorar o seu quadro de pessoal e seu sistema de informática, o qual já é reconhecido internacionalmente pela sua excelência.

No entanto, este combate à ocultação de recursos, ainda encontra diversas dificuldades. Estas incluem tanto os ditos paraísos fiscais, que não colaboram com as investigações dos outros países; quanto aos próprios países cooperantes, que muitas vezes atuam de forma altamente burocrática e por isso demoram a responder a pedidos de informações realizados por outras jurisdições.

## **Lei que reforça o combate à lavagem de dinheiro**

A lei que visa reforçar o combate ao crime de lavagem de dinheiro, artifício que consiste em tentar esconder a origem de bens ou quantias obtidos de forma ilegal. O jogo do bicho e a exploração de máquinas caça-níqueis, por exemplo, estão enquadrados na nova lei. As informações são do Ministério da Justiça.

<sup>2</sup> <http://g1.globo.com/politica/noticia/2012/07/dilma-sanciona-lei-que-reforca-combate-lavagem-de-dinheiro.html>. Relatório de atividades 2005. São Paulo, março 2006. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2006/r050706b.pdf>>.



Uma das principais inovações é a previsão de que recursos obtidos por meio de qualquer infração penal e ocultados serão considerados ilegais. Hoje, somente é considerada lavagem de dinheiro a ocultação de dinheiro oriundo de oito tipos de crimes (tráfico de entorpecentes, contrabando de armas, terrorismo, extorsão mediante sequestro, praticados por organização criminosa, contra a administração pública nacional ou estrangeira, e contra o sistema financeiro).

Outra inovação da lei é a possibilidade de a Justiça determinar a apreensão de bens registrados em nome de «laranjas», pessoas ou empresas usadas por criminosos para tentar se desassociar formalmente do recurso. Hoje, a lei prevê a apreensão só para bens ou valores que estiverem em nome do acusado da lavagem de dinheiro

A alienação dos bens também poderá ser feita de forma mais rápida pelo juiz, evitando que os bens percam valor ao longo do tempo por deterioração. Ela não precisará ocorrer somente após o final do julgamento, como ocorre atualmente, mas com o pedido liminar ou cautelar do juiz. Caso haja absolvição, os bens voltam para o réu.

Após a condenação, valores obtidos com o leilão desses bens obtidos ilegalmente poderão ser transferidos para o caixa dos estados e do Distrito Federal.

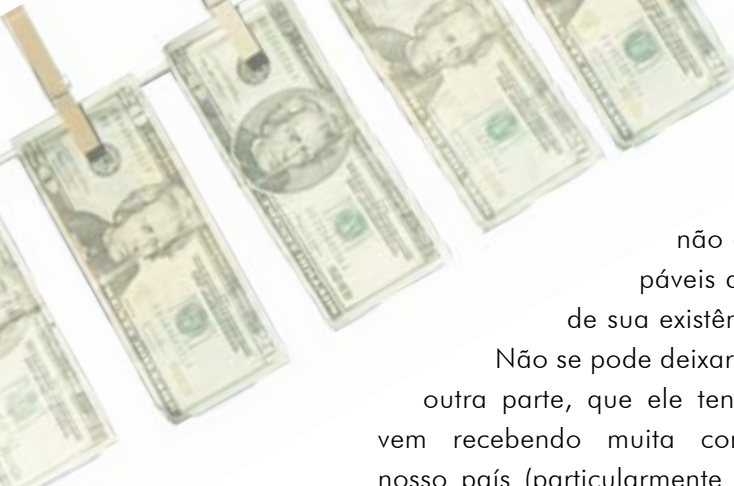
## **A lavagem de dinheiro e o crime organizado no Brasil sua consequência na sociedade**

Nota-se que em nosso país o crime organizado se mantém por meio de práticas ilícitas, como o exemplo do tráfico de drogas que é um crime antecedente do crime de lavagem de capitais. O traficante ao se apropriar desse dinheiro ilícito provido do tráfico, utiliza-se desse dinheiro para compra de bem lícito. Esse meio de obtenção de lucro e ocultação de bens, por isso as Leis 9613/98 e 10701/03 vêm para se ter um maior combate a esse tipo de crime

Pode-se destacar o Brasil hoje como sendo um país que abriga organizações criminosas com um potencial ofensivo de grande porte, como por exemplo, o PCC, que conseguiu parar o Estado de São Paulo, com uma espécie de gerenciamento de seus meios precisa e disciplinada. Os membros se subdividem até por classes de acordo com a influência de cada um dentro do grupo. A sociedade se vê a mercê destes infratores, pois as ocorrências de seus atos podem afetar até um Estado inteiro e levar a população ao medo e a desconfiança até de nossos órgãos de proteção, como a polícia. Para se ter uma maior ênfase ao tema abordado deve-se ater às palavras do doutrinador Gomes:

Parece muito evidente que o Brasil não seria ainda matriz de nenhum crime organizado em nível internacional. Com isso não se que negar, no entanto, que o crime organizado





não apresente palpáveis demonstrações de sua existência entre nós.

Não se pode deixar de admitir, de outra parte, que ele tenha recebido (e vem recebendo muita contribuição no nosso país (particularmente no campo do tráfico de entorpecentes, de mulheres, de armas, etc.)) O Brasil, segundo a visão de alguns: a) é refúgio ideal para mafiosos de alto nível; b) é interessante praça de lavagem de dinheiro; c) é caminho para o tráfico de drogas; d) concentra 17% das contas bancárias dos narcotraficantes; e) é o principal produtor e fornecedor de matérias químicas para os laboratórios clandestinos. Todo diagnóstico social é muito problemático e discutível no Brasil, como sabemos, porque temos uma carência quase absoluta de investigações e dados empíricos. Apesar disso, talvez possamos arriscar que o crime organizado no nosso território ou seu lado mais saliente esteja ligado ao tráfico de drogas e de armas, corrupção (fraude contra o erário público ou contra a coletividade) furto e roubo de automóveis e roubos de cargas. O controvertido jogo do bicho "jogo do bicho", enquanto tal, considerado isoladamente, não pode ser concebido como crime organizado (tecnicamente) porque é na verdade uma contravenção. (GOMES, 1997, p. 83).

Compreende-se que neste advento da Lei inserida no ordenamento jurídico brasileiro, a Lei nº 9613/98, emerge como fundamental instrumento de prevenção e repressão ao crime de lavagem de dinheiro. A evolução dos métodos de ocultação de recursos obtidos por meio ilícitos exige permanente aperfeiçoamento dos meios de repressão e prevenção. Mas tão somente a Lei 9034/95 fala mais especificadamente das organizações criminosas e seus delitos.

No Brasil as operações da polícia federal estão cada vez mais prendendo megas traficantes, e outras pessoas de grande influência na sociedade que se filiam a organizações criminosas com o intuito de lavar dinheiro.

Pode-se citar como exemplos a prisão de Daniel Dantas e a recente operação Satiagraha, a qual teve grande repercussão da mídia bem como o envolvimento de crime organizado e lavagem de dinheiro.

Requer-se a citação de algumas das várias operações que ocorreram durante os anos para se ter uma melhor idéia de como funciona hoje o combate feito pela polícia federal e a amplitude do crime organizado e a lavagem de dinheiro no Brasil:

## **O combate a lavagem de capitais no Brasil**

Pode-se destacar que o Brasil tem vários órgãos responsáveis pelo combate ao crime de lavagem de dinheiro, como no caso é o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF. Este órgão tem como finalidade combater as ações de lavagem de dinheiro, e prevenir as ações do crime organizado. Assim sendo, deve-se citar as palavras do doutrinador Macedo sobre o assunto:

Além da criação do Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, o governo brasileiro, no firme propósito de combater a lavagem de dinheiro vem adotando outras medidas no sentido de dar maior praticidade às ações de combate à lavagem de dinheiro propriamente dita e, por conseguinte, prevenir as ações do chamado crime organizado. (MACEDO, 2008, p. 155).

Os resultados obtidos demonstram que ainda há no Brasil uma deficiência no combate

*“inexistência de programas de treinamento e capacitação de agentes públicos, dificuldade de acesso a bancos de dados, carência de padronização tecnológica e indicadores de eficiência insuficientes”*

ao crime organizado e a lavagem de capitais, pois os setores responsáveis por seu combate geralmente atuam sozinhos sem a cooperação de outros setores que poderiam ser responsáveis pelo combate a esta prática ilícita. Exige-se, também, a cooperação da sociedade como um todo, pois deve ser ter a maior amplitude no combate a lavagem de dinheiro e o crime organizado, assim para que esta prática seja cada vez mais coagida e cada vez mais dificultada para os agentes criminosos.

Neste sentido, ciente de que somente a cooperação entre as entidades ligadas ao Poder Público pode gerar um combate eficaz, está em fase de elaboração à chamada Estratégia Nacional de combate a lavagem de dinheiro, cujo primeiro passo foi tomado em uma reunião no mês de dezembro de 2003, na cidade de Pirenópolis/GO. Nessa reunião houve a oportunidade de se apontar as principais deficiências do sistema brasileiro de combate à lavagem de dinheiro: a “inexistência de programas de treinamento e capacitação de agentes públicos, dificuldade de acesso a bancos de dados, carência de padronização tecnológica e indicadores de eficiência insuficientes”. Para a resolução destas deficiências, além do compromisso de cooperação entre ligados ao combate à lavagem de dinheiro foi orientada a criação do gabinete de gestão integrada de prevenção e combate à lavagem de dinheiro (GGI-LD), informa Macedo (2008, p. 155).

Observa-se que o órgão do COAF não é o único órgão a tratar do assunto, existe agora o Gabinete de Gestão Integrada a Prevenção e Combate a Lavagem de Dinheiro, que foi criado com a intenção de agir em

conjunto com o COAF, muito embora cada um tenha suas competências distintas e modos de atuação. Assim deve-se citar o que diz o autor, sobre o assunto:

Criado por orientação da estratégia nacional de combate à lavagem de dinheiro, o gabinete de gestão integrada de prevenção e combate à lavagem de dinheiro (GGI-LD) tornou-se o órgão responsável pela manutenção da constante articulação entre os entes governamentais envolvidos no combate à lavagem de dinheiro e ao crime organizado. O GGI-LD é composto por órgãos do poder executivo, do poder judiciário, do poder legislativo e pelo ministério público. Na área da inteligência financeira, o responsável pelas ações preventivas à lavagem de dinheiro continua sendo o conselho de controle de atividades financeiras, deslocando, no entanto, a área das atividades descritas na lei 9.613/98, cabendo ao CGI-LD a articulação desta atuação. (Macedo 2008, p. 155-156).

Enfim, deve-se que observar para se ter uma melhor forma de combate, deve existir realmente a união de vários órgãos públicos responsáveis. É de suma importância, os órgãos públicos se unirem, mas também é imprescindível a união dos órgãos do setor privado, inclusive o do meio financeiro, como exemplo tem-se os bancos, assim diz Aras:

No sistema brasileiro anti-LD, há ao lado do COAF outros órgãos que recebem comunicações de operações suspeitas (COS). É o caso do Banco Central do Brasil (BACEN), que recebe as notícias das instituições financeiras sujeitas à sua fiscalização e as repassa ao COAF. O mesmo padrão é seguido por outros órgãos nacionais, como a SUSEP e a CVM, que recebem as comunicações

das pessoas jurídicas que atuam nos segmentos de seguros e de valores mobiliários.

As bases de dados da UIF brasileira são também alimentadas por informações oriundas das congêneres estrangeiras. O sistema é de dupla via. Os informes reunidos pelo COAF são repassados ao Ministério Público Federal, ao Ministério Público do Estado respectivo e à Polícia Federal, a fim de possibilitar o bloqueio da operação financeira em curso e/ou permitir o início da investigação criminal e ao final a propositura da ação penal.

O funcionamento do sistema de prevenção não depende apenas das unidades de inteligência financeira e dos demais órgãos envolvidos. É essencial o envolvimento do setor privado, especificamente dos segmentos econômicos que são obrigados pela Lei n. 9.613/98 a reportar as atividades suspeitas de seus clientes. (ARAS, 2007, p. 5).

Assim acredita-se que tanto o órgão do COAF quanto o órgão GGI-LD, são de extrema importância, pois podem barrar as movimentações financeiras oriundas de crimes de lavagem de dinheiro. Desta forma podem mais rapidamente reunir informações que são repassadas a eles por instituições financeiras como, por exemplo, o Banco Central. Via de regra o crime de lavagem de dinheiro poderá ficar cada vez mais difícil de ser praticado pelos criminosos, pois as informações correrão muito mais rápido; o que pode desestimular os meliantes a praticarem o crime.

## Conclusão

Conclui-se, portanto, que apesar deste combate à lavagem de dinheiro já dar resultados, ainda se faz necessária uma integração maior entre os países, ajudando-se

mutuamente e ampliando a conscientização dos países considerados como paraísos fiscais, da necessidade de sua colaboração com os demais, para uma efetiva prevenção e repressão à lavagem de dinheiro em âmbito internacional.

## Referências

<http://g1.globo.com/politica/noticia/2012/07/dilma-sanciona-lei-que-reforca-combate-lavagem-de-dinheiro.html>;

<http://g1.globo.com/politica/noticia/2012/07/dilma-sanciona-lei-que-reforca-combate-lavagem-de-dinheiro.html>.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lavagem\\_de\\_dinheiro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lavagem_de_dinheiro)

[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_9505/artigo\\_sobre\\_formas\\_de\\_combate\\_a\\_lavagem\\_de\\_capitais\\_e\\_a\\_sua\\_relacao\\_com\\_o\\_crime\\_organizado](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_9505/artigo_sobre_formas_de_combate_a_lavagem_de_capitais_e_a_sua_relacao_com_o_crime_organizado)





# Information Risk Assessment - IRA

As empresas enfrentam, hoje, desafios em várias frentes, tais como consumidores exigentes, regras cada vez mais complexas, novas regulamentações e o mercado cada vez mais competitivo.

A fuga de informações estratégicas e o roubo de documentos corporativos é hoje uma ameaça real. Segundo a Câmara de Comércio Americana dos EUA, os custos com a perda de propriedade intelectual giram em torno de US\$ 25 bilhões de dólares. E o pior é que estas informações estratégicas não estavam armazenadas em computadores, mas disponíveis em recipientes de lixo, jogados em copiadoras, impressoras e nas mesas dos executivos e gerentes.

A fuga e ou roubo de informações estratégicas, por não proteger adequadamente e não saber eliminar, por exemplo dados financeiros de cliente, podem resultar na responsabilidade direta de violação de privacidade. Ou seja, as empresas podem ser processadas a indenizar seus clientes pela fuga e ou roubo de informações!

Acreditamos que no mercado brasileiro ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção de fuga e roubo de informações estratégicas.

A Brasiliano & Associados avalia as fragilidades do ambiente, foco no Fator Humano, identificando o nível de risco da Fuga e ou Roubo de Informações Estratégicas. Tudo isso através de um processo prático e objetivo.

Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando metodologia própria, levando em consideração a informação exposta, o acesso aos documentos estratégicos, os equipamentos que contém informações e não estão devidamente protegidos e a infraestrutura física.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Gestão de Risco de Fuga e Roubo de Informações Estratégicas
- Mapeamento, Avaliação e Respostas aos Riscos
- Políticas de Segurança da Informação
- Programas de Sensibilização – Trato das Informações Estratégicas
- Programas de Inteligência e Contra Inteligência Empresarial
- Programas e Processos de Eliminação de Informações Estratégicas
- Avaliação das Fragilidades – Nível de Risco – Testes Operacionais



# A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE NO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

*Maurício Roncato Piazza | Contador, Economista e Auditor Chefe da empresa Libbs Farmacêutica Ltda. Responsável pela Auditoria Interna e Ouvidoria, apoia no seu trabalho a gestão de Riscos Corporativos e a área de Compliance da empresa. Atualmente é aluno da Brasiliano & Associados do curso de MBA – Gestão de Riscos Corporativos 11ª turma.*

**“O departamento de Compras ou suprimentos é de fundamental importância para os negócios. Todo fluxo operacional circula por compras, seja para produtividade, manutenção em geral ou simples despesas”.**

As empresas tem se preocupado e investido muito para que seus departamentos estratégicos sejam mais eficientes e lucrativos. É importante eliminar as vulnerabilidades e criar condições de segurança para certos departamentos de uma companhia. Algumas áreas da empresa são tidas como fator crítico de sucesso para determinadas atividades, o departamento de compras ou suprimentos é um deles. É de conhecimento de presidentes e diretores que a rotina de comprar, e estabelecer vínculo com fornecedores pode ser uma via para fraudes e negociações impróprias, que podem por em perigo a lucratividade e a perenidade de uma empresa. Os perigos enfrentados giram em torno de compras indevidas com relação à qualidade e quantidade, contratação de serviços desnecessários ou muito caros, conluio de funcionários com fornecedores, desvios financeiros com utilização de propina ou ainda possibilitados por falhas humanas nos processos e procedimentos ou falhas em sistemas de gestão. Todo controle efetuado dentro de uma área chave deve estar voltado para identificar possíveis situações de riscos, avaliar e melhorar os processos tendo em vista mitigar a probabilidade de acontecimento dos eventos negativos que possam prejudicar o desenvolvimento da estratégia da empresa.

## **Introdução**

Dentro da estratégia corporativa alguns departamentos são vitais para um bom funcionamento da empresa. O departamento de Compras ou suprimentos é de fundamental importância para os negócios. Todo fluxo operacional circula por compras, seja para

produtividade, manutenção em geral ou simples despesas. O cuidado com o controle no departamento de compras deve ser constante, pois, o volume financeiro negociado é alto, sendo que qualquer desvio pode prejudicar o resultado da empresa.

## **Gestão do departamento de compras**

Podemos considerar como já citado, o departamento de compras como um fator crítico de sucesso na companhia. Sua estratégia de controle e segurança deve ser alinhada com a Diretoria da empresa, esta por sua vez deve apoiar e ajudar a difundir o modo de operação para os demais colaboradores. Essa preocupação é fundamentada historicamente devido aos inúmeros riscos de fraudes envolvendo este departamento e seus profissionais. Como a circulação de fornecedores e mercadorias é toda efetuada nesta área, alguns compradores, supervisores ou até mesmo gestores de compras podem facilmente usar de métodos ilícitos para levar vantagem sobre as suas negociações. Estas vantagens ou benefícios podem ser conduzidas de maneira solitária, com colegas de trabalho ou em conjunto com fornecedores.

Além das fraudes, o fluxo de compras também é fator de fundamental importância, uma compra mal feita pode perfeitamente molestar a empresa como se fosse um desvio financeiro intencional, mais uma vez podemos ver a estratégia de compras aparecendo como alicerce de função. A compra necessita ser segura por parte de colaborador e fornecedor que tem a obrigação de serem idôneos, deve também ser planejada de modo que seja bem negociada, com quantidades corretas e qualidade desejável.

Um conjunto de bons controles e planejamento adequado, bem como a qualificação e a correta escolha dos profissionais pode mitigar muito os diversos riscos presentes nas atividades do departamento de compras em uma empresa.

## Riscos e perigos

Alguns departamentos em específico como compras, no que tange as categorias, de serviços de marketing, manutenção e despesas gerais, estoques e frotas são facilmente alvos de fraudes por não possuírem um controle adequado. Falaremos sobre os riscos e perigos mais comuns de um departamento de suprimentos, são alguns itens que surgem como pontos de atenção para uma eficaz administração.

- I. Compras indevidas: São compras desnecessárias ou com qualidade inferior a desejada, pode ser por falta de capacidade técnica, falta de processos e procedimentos definidos, ou ainda por ato fraudulento;
- II. Falta de competência técnica ao comprar: Falta de conhecimento por parte dos profissionais ou até mesmo por deficiência da estrutura do próprio departamento de compras, este item engloba planejamento mal feito;
- III. Desatenção às obrigações contratuais: Relacionado com a falta de compromisso entre a empresa e fornecedores no que tange o atendimento às condições estabelecidas em contrato, como prazos de entrega, ajuste de preços, garantia de entrega, qualidade de fornecimento e tudo aquilo que possa ser incluído num contrato de fornecimento, muitas vezes não se faz contratos, desta forma a empresa fica vulnerável e também tem dificuldades em requerer judicialmente seus direitos, caso necessite;
- IV. Substituição de fornecedores: A preocupação é em relação à continuidade das compras para manter o negócio da empresa, manter sempre fornecedores aptos a fornecer o que se necessita, não criar vínculo somente com um fornecedor, que passa a ser único, podendo falhar na entrega em algum momento. Esta condição também tende a facilitar as fraudes, pela criação de vínculos entre comprador e vendedor.
- V. Indisponibilidade de sistema: Refere-se ao impacto da falta de sistema nas operações de toda a empresa, aqui tratando de compras, pode causar danos de controle de aquisição de insumos e/ou processar cálculos de quantidades de maneira incorreta, prejudicando assim o sistema financeiro da companhia ou a continuidade do negócio;
- VI. Fraudes: Aqui vários tipos de atos dolosos contra a empresa podem ser observados:







conhecimento profundo do sistema da empresa sabe de suas falhas e vulnerabilidades, bem como das deficiências de estrutura nos controles, através disso o fraudador faz uso dessas situações para criar falsos cadastros e parceiros de compras e serviços no intuito de desviar valores da empresa.

- Fraude de Propina – O comprador da empresa em conluio com o fornecedor prepara uma sequencia de compras com ou sem necessidade, onde depois recebe uma parte dos exorbitantes valores pagos pelos produtos. Normalmente as empresas utiliza-se de artifício denominado “cobertura”, onde na cotação de valores um fornecedor dá seu preço combinado com os demais concorrentes para ludibriar gestores e controles.
- Fraude Crônica – Este tipo de fraude normalmente é de conhecimento do gestor do departamento, que acaba fazendo vistas grossas em ter benefício próprio, e até mesmo para evitar problemas com o fraudador que na maioria das vezes trabalha há muitos anos na empresa, sendo assim pode achar que o impacto da fraude é menor que o impacto de uma reestruturação departamental.
- Fraude no sistema de informações – O funcionário que tem

#### VII. Desabastecimento de mercado:

Falta de insumos, produtos ou serviços que façam parte do negócio da empresa, tal situação pode causar interrupção da operação, nesta situação também se deve considerar fornecimento de água e energia elétrica que é fundamental para alguns segmentos corporativos.

## Como evitar que os perigos de concretizem

Os empresários devem tomar alguns cuidados para evitar ou reduzir que os perigos e riscos se concretizem. Contratações de profissionais com expertise de formular e efetuar auditorias baseadas em riscos, que podem diagnosticar situações de perigo e sugerir medidas mitigatórias, sejam elas relacionadas a controles internos, modificação de processos ou reestruturação de áreas.

A auditoria baseada em riscos tem como objetivos.

- I. avaliar as condições existentes na área;
- II. identificar os fatores de riscos, e
- III. sugerir medidas de estruturação.

Também é possível executar apenas as análises de riscos dos departamentos ou

## **„Cuidar** desta área pode garantir que a empresa não sofrerá com acontecimentos inesperados“...

das funções, esta operação independe da execução da auditoria, pode ser produzida pontualmente, sob demanda de necessidade ou fazer parte de um planejamento estratégico. A análise de riscos verte para identificação das probabilidades de um evento que possa prejudicar a empresa acontecer, e demonstra os impactos operacionais ou financeiros destas situações adversas.

Outro fator importante relacionado prevenção é a constante observação do comportamento dos funcionários. Um comportamento inadequado ou fora do padrão normal daquela pessoa pode indicar riscos de várias naturezas, muitas vezes um colaborador descontente ou com muito tempo na mesma função pode criar situações negativas para a empresa. Para novos colaboradores é importante avaliar sua conduta na entrevista, bem como pesquisar sua vida pregressa no intuito de conhecer melhor o padrão do candidato.

O último ponto deste item é a segregação das funções relacionadas a compras, quem planeja a produção, controla os estoques e contrata os serviços jamais deve ser o negociante das operações, também não deve aprovar requisições e/ou pedidos. Estes devem apenas requisitar os materiais a serem comprados mediante as necessidades reais de utilização, todo o resto da cadeia deve seguir fluxo estabelecido em políticas e procedimentos, com utilização de níveis hierárquicos de aprovação e liberação das

compras, bem como, dependendo da estratégia da empresa implantar aprovação por níveis de alçada para determinados valores ou tipos de aquisições.

### **Conclusões**

Concluo este artigo promovendo a importância de um departamento de compras para uma empresa, suprir as necessidades do negócio é fundamental para manutenção da operacionalidade e continuidade das atividades fim da companhia. Cuidar desta área pode garantir que a empresa não sofrerá com acontecimentos inesperados, historicamente é impossível bloquear todos os riscos e situações negativas, porém, pode-se trabalhar para não ser pego de surpresa, estar preparado para as situações adversas é garantir a perenidade empresarial e continuidade do negócio. Atualmente a gestão de riscos passou a fazer parte integrante de uma boa administração, essa interação possibilita uma melhoria nas tomadas de decisões dos empresários e norteia o nível estratégico da companhia, demonstrando as situações de perigos e os cuidados necessários na preparação de seu planejamento, seja ele a curto ou longo prazo.

### **Referências**

TINELLO, Mauricio Ricardo. A arte da Fraude: Quando nada é o que parece ser. 1 ed. São Paulo: Sicurezza, 2006.



# continuidade DOS negócios NOS dias DE hoje

*Luciana Sene Attie é coordenadora de Controles Internos de TI na Porto Seguro e responsável pelo PCN. Aluna da 12ª turma de MBA do curso Gestão de Riscos da Brasileiro / Fesp*

**RESUMO:** Abordaremos o tema continuidade dos negócios nos dias atuais no Brasil, as preocupações das empresas em garantir a continuidade dos seus principais processos de negócios.

## 1. Definição de PCN:

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN), tradução de Business Continuity Plan (BCP), é o desenvolvimento preventivo de um conjunto de estratégias e planos de ação para garantir que os serviços essenciais sejam devidamente identificados e preservados,

após a ocorrência de um desastre, até o retorno à situação normal de funcionamento da empresa dentro do contexto do negócio do qual ela faz parte.

Além disso, sob o ponto de vista do PCN, o funcionamento de uma empresa deve-se a duas variáveis: os componentes e os processos.

Os componentes são todas as variáveis utilizadas para realização dos processos: energia, telecomunicações, informática, infra-estrutura, pessoas. Todas elas podem ser substituídas ou restauradas, de acordo com suas características.

Já os processos são as atividades realizadas para operar os negócios da empresa<sup>1</sup>.

Para identificar e definir quais são os principais processos críticos, deve-se fazer um mapeamento das ameaças e vulnerabilidades existentes através de uma análise de riscos, também conhecida como BIA – Business Impact Analysis, onde é feita a qualificação e a quantificação dos resultados que refletem a realidade do ponto de vista de negócios da empresa.

<sup>1</sup> Definição extraída da Wikipédia.

## 2. Itens que compõem um PCN:

Convém que um PCN contenha os seguintes elementos:

- Planos de ação/Listas de tarefas: Convém que o plano de ação inclua uma lista estruturada de ações e tarefas em ordem de prioridade, destacando-se:
  - a) como o PCN é ativado;
  - b) as pessoas responsáveis por ativar o plano de continuidade de negócios;
  - c) o procedimento que esta pessoa deve adotar ao tomar esta decisão;
  - d) as pessoas que devem ser consultadas antes desta decisão ser tomada;
  - e) as pessoas que devem ser informadas quando a decisão for tomada;
  - f) quem vai para onde e quando;
  - g) quais serviços estão disponíveis, aonde e quando, incluindo como a organização

mobilizará seus recursos externos e de terceiros;

- h) como e quando esta informação será comunicada; e
- i) se relevante, procedimentos detalhados para soluções manuais, recuperação dos sistemas etc.

Os planos devem referenciar as pessoas, instalações, tecnologia, informação, suprimentos e partes interessadas identificados na fase de estratégias. Devem ser incluídas premissas claras e detalhamentos sobre quaisquer recursos necessários para implementar os planos.

Caso a falta de um serviço ou recurso torne os objetivos desse plano inalcançáveis, um procedimento claro deve ser definido para que o problema seja escalado a um nível mais alto.

- Recursos necessários: Convém que os recursos necessários para a continuidade e recuperação dos negócios sejam identificados em diferentes pontos no tempo. Estes podem incluir:
  - a) pessoas, o que pode incluir:
    - segurança,
    - logística de transporte,
    - necessidades de bem-estar e
    - gastos de emergência;
  - b) instalações;
  - c) tecnologia, incluindo comunicações;
  - d) informações, o que pode incluir:
    - detalhes financeiros (por exemplo, folha de pagamento),



*“Os objetivos e características de um plano de contingência são: proteger vidas; proteger as informações e as instalações; antecipar os problemas; restaurar as atividades no caso de um sinistro.”*

- registros de contas de clientes,
  - detalhes de fornecedores e partes interessadas,
  - documentos legais (por exemplo, contratos, apólices de seguro, escrituras etc.), e
  - outros documentos de serviços (por exemplo, acordos de nível de serviços);
- e) suprimentos; e
- f) gestão das partes interessadas e da comunicação com estas.
- Responsáveis: Convém que a organização identifique e designe um responsável para gerenciar as fases da continuidade e da recuperação dos negócios que ocorrem após uma interrupção de serviços.

Em muitos casos, é desejável que a organização designe os mesmos indivíduos identificados no plano de gerenciamento de incidentes para gerenciar as questões de longo prazo.

- Formulários e anexos Quando apropriado: convém que o PCN possua detalhes de contato atualizado das agências pertinentes internas e externas, organizações e fornecedores que possam ser necessários para o suporte da organização.

Convém que o plano de continuidade de negócios inclua um registro de incidentes ou formulários para o registro de informações vitais, principalmente como consequência de decisões tomadas durante sua execução.

O plano pode incluir também formulários para armazenar dados administrativos, como, por exemplo, os recursos usados, material para controle de despesas, mapas, desenhos e plantas do local e do escritório, especialmente aqueles relacionados a instalações alternativas, tais como áreas de recuperação do local de trabalho e de armazenagem<sup>2</sup>.

O plano deve ser simples, preciso, específicos e formalizados por escrito; as pessoas devem estar capacitadas para ativá-lo e operá-lo de forma eficiente; os planos devem ser atualizados e testados periodicamente, recomendamos no mínimo, anualmente.

Os objetivos e características de um plano de contingência são: proteger vidas; proteger as informações e as instalações; antecipar os problemas; restaurar as atividades no caso de um sinistro.

### **3. Contingência nos dias de hoje:**

Nos dias de hoje o assunto continuidade dos negócios está muito mais em evidência do que em anos atrás, isso ganhou mais força após os atentados de 11 de setembro de 2001.

As empresas estão se preocupando com a continuidade de seus processos críticos de negócio e por conta disso, estão se estruturando através de uma Gestão de Continuidade dos Negócios baseada nos pilares de sustentação Planejamento Estratégico + Capacitação + Implantação + Gestão, alinhado às principais normas internacionais de “gestão de continuidade dos negócios”.

<sup>2</sup> Norma ABNT NBR 15999 parte 1



No Brasil as empresas estão caminhando para uma gestão cada vez mais independente e eficaz na Gestão da Continuidade de seus Negócios, desta forma, necessitam de um parceiro que as oriente, instrumentalize-as e capacite-as nestas novas necessidades, não mais de simples terceiros que executem projetos, atividades e criem dependências.

Desta forma, estão sendo criadas áreas específicas onde o foco é a continuidade e a automatização do processo de Gestão de Continuidade faz com que o processo permaneça vivo e atualizado, pois não basta ter somente um plano de contingência escrito, se ele não estiver atualizado e se não for testado periodicamente.

Através dos testes é possível identificar deficiências que em uma situação real não pode ocorrer, tendo desta forma a eficácia do plano comprovada e a garantia da continuidade da empresa.

#### **4. Plano de Contingência ou Continuidade dos Negócios:**

Quando toda a prevenção falha é necessário que a empresa ou empreendimento, privado ou público tenha seu “plano B”.

As empresas possuem um compromisso com seu mercado (clientes externos, parceiros e fornecedores), colaboradores, acionistas e cidadãos que residem ou trabalham na comunidade onde está inserido o empreendimento.

Além de sua missão empresarial, existe a questão de responsabilidade social e a gestão dos recursos ambientais, sob o prisma contemporâneo que trate, com uma abordagem que tenha como base o princípio da sustentabilidade, pois os recursos como um todo - naturais ou produzidos - devem ser utilizados de forma racional, visando à continuidade dos diversos ciclos relacionados.

Mas o que é uma crise? “Trata-se de um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial, a fim de assegurar uma solução aceitável”. Obviamente verificamos que esta definição se encaixa perfeitamente em uma situação de segurança e deve ser analisada sob o enfoque do empreendimento, fazendo-se as readaptações necessárias.

Os atuais cenários: insegurança pública, violência urbana, volatilidade, alto número de acessos remotos e a quantidade de informações disponíveis. Os riscos potenciais: a segurança dos colaboradores, a responsabilidade legal, a imagem da empresa, a capacidade de atender a demanda do mercado e a subproveitada / ociosa.

As crises possuem as seguintes características:

- Repentinas;
- Sérias;
- Rápidas;
- Sensacionalistas.

Quando ocorre uma crise ou um desastre, não importa sua magnitude, os processos

## *O impacto sobre os negócios depende de quão preparada está à empresa para responder à crise ou emergência.*

críticos de uma empresa se vêem gravemente afetadas. O impacto sobre os negócios depende de quão preparada está à empresa para responder à crise ou emergência.

Algumas razões que comprovam que a velocidade de resposta é crítica:

- A segurança dos colaboradores está nas mãos da empresa e uma resposta rápida pode salvar a vida de pessoas;
- A informação, seja ela precisa ou não, se propaga rapidamente, em razão do alcance da mídia, em termos globalizados;
- A alta direção da empresa precisa dos fatos rapidamente para responder de forma apropriada e eficiente.

Os estágios de uma crise, em ordem crescente, são:

- Origem em um fato ou um boato;
- Simplificação do fato;
- Exagero do fato com o exagero dos detalhes;
- A opinião pública interpreta o fato de acordo com a sua visão do mundo (efeito devastador).

O gestor de segurança empresarial (superintendente, diretor, gerente, coordenador, supervisor, chefe ou outra função similar) deve equalizar seu tempo entre as seguintes áreas de atuação:

- Segurança de pessoal;
- Segurança das informações;
- Segurança física;
- Planejamento em segurança;
- Investigação;

- Legislação;
- Planejamento de emergência.

Verificamos que um dos assuntos relacionados acima é o planejamento para emergências, sendo que, no universo empresarial, esta prática se originou nos tempos da segunda guerra mundial, onde ocorriam bombardeios aéreos indiscriminados e estes atingiam indistintas instalações físicas, podendo originar a interrupção temporária ou a parada de uma atividade de negócios e as corporações passaram a desdobrar as suas operações vitais.

José Tarcísio Neves, CPP, e Áurea Guzman, CPP, levantam alguns motivos para justificar a elaboração de um plano<sup>3</sup>:

- Incidentes ocorrem diariamente;
- No caso de um sinistro, 50% dos ativos são impactados. O impacto e os demais serão ou não atingidos, dependendo de seu manejo sobre a crise;
- Após o sinistro devemos retornar ao status “normal”.

Pensando sobre o assunto podemos acrescentar:

- Na vida real nem todos sobreviverão ao incidente / acidente / interrupção / desastre;
- O plano de contingência implantado é um diferencial de qualidade (ISO 9001:2001 e ISO 17799);
- Pode haver uma exigência do mercado ou do respectivo acionista (multas contratuais) ou pode ser uma exigência legal, dependendo do negócio.

<sup>3</sup> José Tarcísio Neves, CPP, e Áurea Guzman, CPP, no livro “Como elaborar um plano de contingência”

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra continuidade (originária do latim *Continuitate*) significa qualidade ou caráter do que é contínuo e contínuo (do latim *Continuu*) denota que não há interrupção ou em outra aplicação empregado que faz pequenos serviços.

De uma forma geral, o que foi descrito neste artigo pode gerar uma quebra de alguns paradigmas, acarretando um processo de mudança, (uma das poucas certezas da vida) palavra incômodo para alguns, pois tira a pessoa ou um grupo da chamada “zona de conforto”. O que se traduz em diversos pontos de interrogação e uma dose de insegurança, medo e resistência, sendo que toda mudança deve ser encarada como chance de um novo enfoque no negócio ou aplicação de um novo conceito, possibilitando uma visão diferenciada, podendo gerar uma vantagem competitiva.

A administração da crise envolve quatro R:

- Resposta de emergência – é a reação ordenada e planejada para um evento de emergência com o propósito de salvar vidas e a propriedade;
- Reassunção – é o ato de reassumir, o mais rapidamente possível, as operações críticas da empresa, conforme o plano elaborado. Nesta fase os processos críticos são mantidos, podendo-se operar de um local alternativo;
- Recuperação – Nesta fase as funções menos críticas voltam a operar e o local alternativo começa a ser desativado;

- Restauração - A operação volta ao ritmo normal.

Um plano identifica e minimiza as vulnerabilidades, minimiza as perdas econômicas, assegura uma estabilidade empresarial, reduz custos legais e de apólices de seguros, mantém a continuidade do negócio e permite uma recuperação planejada.<sup>4</sup>

## Conclusão:

Nos dias de hoje dependemos cada vez mais de sistemas e tecnologias, e é inevitável não nos preocuparmos com a continuidade dos principais processos nas empresas. Por isso o assunto continuidade vem ganhando cada vez mais força no Brasil, pois elaborando um plano de continuidade dos negócios a empresa estará diminuindo o risco de deixar de existir, quando da ocorrência de algum desastre.

## Referências

Informações extraídas do site da Wikipédia ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano\\_de\\_continuidade\\_de\\_neg%C3%B3cios](http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_continuidade_de_neg%C3%B3cios));

Norma ABNT NBR 15999 parte 1;

Informações extraídas do “Como elaborar um plano de contingência”, autores: José Tarcísio Neves, CPP, e Áurea Guzman, CPP;

Informações extraídas do site <http://segurancaprivadamt.blogspot.com.br/2011/05/planodecontingencias>, profissional da área de segurança pública.

---

<sup>4</sup> Extraído do site <http://segurancaprivadamt.blogspot.com.br/2011/05/planodecontingencias>, profissional da área de segurança pública



**Seus processos estão controlados**



A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



info@brasiliano.com.br  
www.brasiliano.com.br  
11 5531 6171



## ***Palestra | A Aplicação de Cenários na Gestão de Riscos: O emprego da visão prospectiva para a prevenção e mitigação de riscos corporativos***

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro palestra no evento ERM 360 – 19 e 20 de setembro de 2012

Atualmente, os riscos tornaram-se mais complexos, refletindo mudanças mundiais como a globalização da economia, fusões e aquisições em vários setores, além da constante evolução tecnológica. A elaboração de cenários surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial. Este é o objetivo da Gestão de Riscos ao integrar cenários prospectivos no seu processo estruturado.

- Cenários prospectivos: conceito, aplicação
- Atitudes padrão dos gestores diante do futuro
- A integração dos cenários prospectivos no processo de gestão de riscos: onde e como
- Aplicação prática: estudos de caso

O evento contou com a presença de gestores de gestão de riscos de grandes empresas.



# Fraud Risk Assessment

A fraude nas empresas é um tema de preocupação estratégica, pois afeta de forma direta a competitividade e a imagem. As últimas pesquisas realizadas nos Estados Unidos, pela ACFE, comprovaram um aumento de 65% em relação ao ano de 2002.

Acreditamos, embora haja esta preocupação estratégica, que ainda exista muito que fazer em termos de prevenção.

A Brasiliano & Associados avalia os riscos de fraudes nos processos das empresas e realiza auditoria investigativa. Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando ferramentas de tecnologia da informação voltada à prevenção, detecção e investigação.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- **Investigação de Fraude**
- **Gestão de Risco de Fraude – Mapeamento, Avaliação e Respostas ao Risco de Fraude**
- **Tecnologia Forense**
- **Verificação de Antecedentes – Background Checks Investigation**
- **Compliance em antilavagem de dinheiro**
- **Estruturação e Operacionalização de Canal de Comunicação – Denúncia**
- **Serviços de Ética Comercial**
- **Serviços de FCPA – Programas de Prevenção, Monitoramento e Controles Internos – Corrupção e Antisuborno**





# segurança privada: RETROSPECTIVA

*César Luciano de Oliveira | Formado em Gestão Empresarial, MBA em Gestão de Risco Corporativo*

**RESUMO:** Século XX é início da expansão do serviço de segurança privada no mundo, colocando em cheque a posição do Estado quanto à segurança. No Brasil esse crescimento teve nas últimas duas décadas estudo analisa o quadro regulatório existente no país e procura traçar um perfil dos diferentes segmentos do setor, problematizando as implicações sociais do crescimento da segurança privada com relação à literatura existente e a outras características relevantes. O perfil da regulação da segurança no Brasil permite enquadrar o modelo do país como abrangente, porém com baixa capacidade regulatória. Ou seja, é um modelo onde o Estado não apenas regula os trabalhadores da indústria, mas, além disso, introduz regulação substantiva para aumentar o padrão e a qualidade dos serviços, criar salvaguardas para proteção do público e eventualmente proteger as empresas nacionais da competição estrangeira.

## 1. Introdução

Segurança Privada tem crescido nos últimos anos é certo que não segue na mesma proporção que a violência e a criminalidade o que tem chamado cada vez mais a atenção, nos últimos anos, da sociedade e de especialistas do assunto, evidenciada pela ampliação de guardas privados e pelo montante de veículos de segurança patrimonial circulando nas ruas das cidades. Os segmentos em atuação se dividem em diversas áreas: segurança eletrônica, segurança patrimonial (bancária, comercial, industrial, residencial, de condomínios e de “espaços semi-públicos”, como shopping-centers, estádios de futebol, centros de exposições, casas de eventos e espetáculos diversos), escolta e monitoramento no transporte de valores e de cargas, treinamento dos profissionais que atuam na área.

## 2. Historia da segurança privada no Brasil

A necessidade de proteção existe desde que o homem surgiu no planeta. Machados de pedra, lanças, arcos, e esconderijos em cavernas, eram os métodos utilizados por nossos ancestrais. Eles formavam

grupos compostos pelos mais dotados fisicamente, para proteção das suas famílias, sempre ameaçadas por grupos rivais que tentavam conquistar seus territórios, saquear seus bens, roubar suas mulheres e filhos, escravizar ou exterminar seu povo.

Com a evolução do mundo, os riscos foram aumentando e já no século XVI, na Inglaterra, surgiam os primeiros “vigilantes”. Eram pessoas escolhidas por serem hábeis na luta e no uso da espada, remuneradas por senhores feudais, com os recursos dos impostos cobrados aos cidadãos.

Mas foi no século XIX, em 1852, que, devido às deficiências naturais do poder público, os americanos Henry Wells e Willian Fargo, criaram a primeira empresa de segurança privada do mundo. A WELLFARGO.

Essa empresa tinha como objetivo, escoltar diligências de cargas ao longo do rio Mississipi. Já em 1855, o detetive policial de Chicago, Allan Pinkerton, fundou a PINKERTON’S, que fazia o serviço de proteção das estradas de ferro.

Na época, as instituições bancárias já estavam em pleno desenvolvimento e Perry Brink, fundou em Washington no ano de 1859, a BRINK’S, que, inicialmente fazia a proteção de transportes de cargas, e, em 1891, fez o primeiro serviços de segurança de transporte de valores.

O Brasil, já em 1626, apresentava altos índices de violências e de impunidade de crimes. Por causa disso, o Ouvidor Geral Luiz Nogueira de Britto, determinou a criação de um grupo de segurança, conhecidos como “quadrilheiros”. Seus integrantes eram

escolhidos entre os moradores das cidades e através de trabalho voluntário, prestavam um juramento de bem servir à sociedade. Com a evolução da Coroa e mais tarde República, a segurança evoluiu das milícias privadas para os serviços orgânicos de segurança pública (polícias) e privadas (segurança patrimonial).

Foi então que, através dos Decretos-Lei nº 1.034, de 09 de novembro de 1969 e nº 1.103, de 03 de março de 1970, as empresas de segurança e vigilância armada privada, surgiram em nosso País. Esses decretos, regulamentavam uma atividade até então considerada paramilitar e exigiam que os

estabelecimentos financeiros (bancos e operadoras de crédito), fossem protegidos por seus próprios funcionários (segurança orgânica) ou através de empresas especializadas. (contratadas).

Tal medida, tinha como objetivo inibir as ações de grupos políticos de esquerda que buscavam recursos, em assaltos a estabelecimentos bancários, para financiamento de sua causa revolucionária.

As empresas de segurança privada foram limitadas a um número de cinquenta no Estado de São Paulo e eram controladas pela Secretaria de Segurança Pública, até 1983, quando sua fiscalização ficou sob a responsabilidade dos governos estaduais.

A demanda por segurança privada aumentou ao longo dos anos e a prestação de seus serviços deixou de ser exclusividade em instituições financeiras, passando a ter importância fundamental também para órgãos públicos e empresas particulares. O auge dos serviços foi em 1970 e a crescente

## *A demanda por segurança privada aumentou ao longo dos anos*



procura exigia uma normatização, pois o Decreto de 1969, já não comportava todos os aspectos da atividade. O governo federal, em 1983, regulamentou a atividade através da Lei 7.102/83, e a fiscalização deixou de ser estadual (SSP) para ser federal, através do Departamento de Polícia Federal (Ministério da Justiça).

### 3. Mercado brasileiro de segurança

No cenário internacional, o modelo regulatório específico dos serviços de segurança tem se organizado diretamente pelos governos, sendo conduzido por algum órgão ou departamento da burocracia executiva (há exceções como, por exemplo, na Inglaterra, onde funciona um sistema de auto-regulação por arranjos corporativos entre as empresas do setor). Geralmente este órgão é um departamento específico da área da Justiça ou Segurança do país, ou ainda o Ministério do Interior. O desenvolvimento do campo da segurança privada mais parece indicar uma homogeneização dos modelos para o setor, do que estar demonstrando um aprofundamento de diferenças, mesmo havendo diferenças importantes entre os países. Nesse sentido, países com as mais diferentes características estão, em maior ou menor grau, caminhando no sentido de criar mecanismos de regulação e controle do setor e (mesmo na França, onde a resistência ao setor é visivelmente maior) de conciliar essa indústria, que cresce incessantemente, aos sistemas públicos de segurança.

Como na maior parte dos países estudados, em que o modelo regulatório específico dos serviços de segurança tem sido organizado

por algum órgão do governo da área da Justiça ou Segurança, no Brasil a regulação é conduzida pelo Ministério da Justiça através do Departamento de Polícia Federal. O modelo que existe no Brasil encontra respaldo nos modelos regulatórios existentes para o setor em diversas regiões e contextos diferenciados que encontramos na literatura internacional. Esperavam-se encontrar uma anomalia na organização jurídica na segurança privada, dada a acelerada proliferação ocorrida nos últimos vinte anos, o que encontramos, ao contrário, foi um modelo que reúne os principais atributos em termos de normas e padrões no cenário internacional.

O perfil da regulação da segurança no Brasil permite enquadrar o modelo do país como abrangente, porém com baixa capacidade regulatória. Ou seja, é um modelo onde o Estado não apenas regula os trabalhadores da indústria, mas, além disso, introduz regulação substantiva para aumentar o padrão e a qualidade dos serviços, criar salvaguardas para proteção do público e eventualmente proteger as empresas nacionais da competição estrangeira – como ocorre em países como Dinamarca, Finlândia, França, Portugal e Espanha. Nos diversos países, a regulação dos serviços de segurança deve se deparar com alguns temas específicos que formam o espectro da atividade, e que são comuns aos diferentes contextos encontrados na literatura:

- Registro das companhias, envolvendo o licenciamento das firmas de segurança e dos trabalhadores;
- Educação e treinamento;
- Uniforme e identificação visual;
- Uso de armas de fogo;
- Fiscalização dos serviços;

No país, o surgimento oficial dos serviços de segurança privada ocorreu sob determinação legal do poder público para a atuação das empresas de segurança nas instituições financeiras. A principal motivação para a obrigatoriedade da contratação de seguranças foi a escalada nos assaltos às agências bancárias desde os anos 1950. Mas o passo decisivo deu-se em decorrência dos constantes assaltos a bancos liderados por grupos guerrilheiros que atuavam contra o regime militar, sobretudo após 1968. Apesar das primeiras empresas terem surgido pouco antes, a obrigatoriedade foi estabelecida no dia 21 de outubro de 1969, com o Decreto Federal 1.034, e desde então os bancos passaram a contratar serviços de segurança ou criar os seus próprios serviços, dando início também à segurança orgânica.

A instituição da obrigatoriedade da segurança bancária ser feita por empresas privadas abriu espaço legal e incentivo para o desenvolvimento do mercado, tornando-se negócio lucrativo para empresários de setores diversos, e também para ex-policiais e integrantes das forças armadas, que detinham o conhecimento técnico e proximidade com especialistas em segurança. Nota-se ainda hoje a grande presença de militares, sobretudo oficiais da reserva, nos cargos de chefia de empresas de segurança, assim como a presença de muitos policiais no setor. Em pouco tempo após o

decreto-lei de 1969, as empresas passam a se expandir para além das instituições financeiras, passando a atender demandas provenientes das instituições privadas, demandas individuais e também de instituições públicas. A legislação existente logo se torna insuficiente para cobrir o avanço do setor, levando à nova regulamentação em 1983. As diretrizes do primeiro decreto definiam as Secretarias de Segurança Pública dos Estados como responsáveis pelo controle das atividades de segurança privada, ficando o treinamento a cargo das polícias civis. A falta de instrumentos eficientes de normatização e fiscalização dos governos estaduais e dos órgãos responsáveis (as secretarias estaduais de segurança e o Banco Central) ajudaram a impulsionar a passagem de responsabilização dos Estados para o governo federal. De acordo com esse primeiro decreto os vigilantes possuíam status de policiais, situação que mudou em 1983, com a passagem do treinamento para o setor privado e do controle das atividades para o Ministério da Justiça e o Departamento da Polícia Federal. A partir daí os vigilantes não têm mais status de policiais, no entanto são autorizados a poder usar armas de fogo calibre 32 ou 38 quando em serviço.

O marco regulatório atual da segurança privada é legislado pela lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983 e pelos decretos nº 89056/83 nº 1592/95, complementados por decretos e portarias específicas que atribuíram novos requerimentos à regulação. De acordo com o Departamento da Polícia Federal, a segurança privada está autorizada a atuar em sete áreas distintas, dispostas abaixo. As descrições foram construídas a partir da revisão da literatura e da observação e descrição dos serviços existentes, tornando mais tangíveis a sua identificação no espaço real em que atuam.



## Descrição e áreas de atuação dos segmentos da Segurança Privada

Segmento	Descrição	Áreas de atuação
Vigilância/Segurança Patrimonial	- Preservação de bens e patrimônio, prevenção de riscos provenientes de ações criminosas.	- Bancos; - Organizações comerciais e Industriais diversas; - Órgãos Públicos; - Condomínios fechados, prédios ou residências; Shopping-centers, estádios de futebol, centros de Exposições, casas de eventos e espetáculos diversos.
Segurança Orgânica	- Empresas que, ao invés de contratar serviços especializados das empresas de proteção, constituem o seu próprio organismo de segurança.	- Bancos; - Organizações comerciais e industriais diversas; - Condomínios fechados; shopping-centers;
Segurança Pessoal	- Acompanhamento individual, pode ou não ser armado.	- Empresários, executivos, políticos, pessoas famosas, outros.
Curso de Formação	- Treinamento e qualificação de vigilantes.	- Atende empresas de segurança e profissionais de segurança privada e pública.
Escolta Armada	- Acompanhamento motorizado armado.	- Veículos de cargas, empresários, executivos, políticos, outros.
Transporte de Valores	- Transporte de Valores	- Bancos e instituições financeiras.

A exemplo de muitos dos modelos observados, o grande problema que encontramos no Brasil está na fragilidade dos mecanismos de controle e fiscalização da atividade em seus diferentes segmentos, que atualmente estão a cargo da Delegacia de Controle da Segurança Privada - DCSP de Brasília e das Delegacias Estaduais de Segurança Privada - DELESPs. Além dos poucos recursos dispensados para essa finalidade serem sub-aproveitados, a dificuldade se agrava pelo processo de franca expansão do setor, que

age como mais uma barreira ao fôlego necessário para o acompanhamento dessa necessidade de efetivação da regulamentação.

Assim, embora a regulação específica das atividades de segurança tenha se tornado cada vez mais abrangente com o processo recente de normatização, pouco podemos dizer sobre a eficácia de tais medidas. As dificuldades existentes nas atividades de controle, fiscalização e monitoramento do setor relacionam-se tanto à precariedade dos dados disponíveis quanto à escassez de



recursos humanos e financeiros da Polícia Federal, que não possui nem mesmo uma base de dados informatizada e atualizada dos cadastros das empresas e das autorizações emitidas para os vigilantes. Parte dessas dificuldades é visível: no Rio de Janeiro, em 1992, havia apenas um agente e dois peritos para fiscalizar mais de 100 empresas entre legais e ilegais, que somavam cerca de 140 mil vigilantes. Em São Paulo, até recentemente, apenas três pessoas eram responsáveis por averiguar as denúncias de empresas clandestinas em toda a Grande São Paulo (Cubas, 2002).

Nesse sentido, as poucas obrigações exigidas das empresas parecem claramente insuficientes. Evidentemente, policiais públicos e privados dividem responsabilidades e funções diferenciadas, no entanto a atuação no campo da segurança e a delegação que possuem para sua atuação nos campos específicos em que estão presentes remetem à necessidade de controle equivalente ao das forças públicas no mínimo com relação às funções e recursos semelhantes de que fazem uso, com relação à formação, aos cursos de tiro e ao conhecimento da legislação.

## 4. Considerações finais

O crescimento da segurança privada vem acontecendo ano após ano, enquanto em 2002 tínhamos 954 empresas cadastradas contra 2004 até abril/2012 e os vigilantes eram 896.049 em 2002 para 2.169.950 vigilantes. Os números vêm só comprovar. O que não quer dizer que os órgãos fiscalizadores tenham acompanhado na mesma escala.

Além dos poucos recursos dispensados para essa finalidade serem sub-aproveitados, a dificuldade se agrava pelo processo de franca expansão do setor, que age como mais uma barreira ao fôlego necessário para o acompanhamento dessa necessidade de efetivação da regulamentação.

### Referências

[http://www.sesvesp.com.br/quem\\_historia.cfm](http://www.sesvesp.com.br/quem_historia.cfm)

<http://emersacra.blogspot.com.br/2011/05/historia-da-seguranca-privada-no-brasil.html>

Zanetic, André Adolescência e Conflitualidade, 2010

# 20 anos de credibilidade na área de capacitação

Nossos Cursos Proporcionam a Evolução na sua Carreira Profissional

Pós Graduação | MBA em Gestão de Risco e Fraudes Empresariais

MBA em Gestão de Risco Corporativos

Extensão Universitária | Gestão de Continuidade de Negócios

Gestão e Análise de Risco Estratégica ISO 31000

Auditoria Baseada em Risco

Gerenciamento de Crises de Comunicação

Gestão de Risco Cadeia Logística -

ISO 28000 e 28002

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS

[info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br)

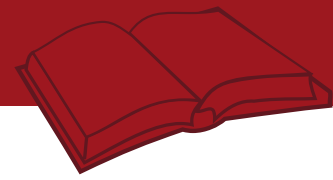
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

11 5531 6171

convênio:

 FACULDADE  
DE ADMINISTRAÇÃO  
SÃO PAULO

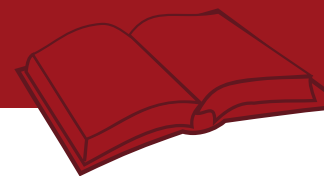
 FACULDADE  
DE ENGENHARIA  
SÃO PAULO



## Riscos Ambientais em Áreas Contaminadas por Daniel de Berrêdo Viana



A sociedade se conscientiza cada vez mais sobre o mal que as suas atividades podem causar para o ambiente, e que a degradação ambiental pode resultar em perda ou pelo menos diminuição da qualidade de vida. A necessidade do progresso econômico e social está cada vez mais clara, apesar de ser muito difícil quantificar e julgar a relação humana com o meio, assim como a ponderação entre a proteção ambiental e o impacto sobre o crescimento. A chave da busca de soluções para esse dilema é a Avaliação de Riscos Ambientais, que tem se tornado um instrumento transparente e igualitário, o qual fornece as informações necessárias para que possam tomar decisões bem fundamentais e se busque o equilíbrio sócio ecológico.



## Editora Sicurezza, A RAIZ DO CONHECIMENTO!! CONFIRA AS PUBLICAÇÕES

### Coleção Auditoria e Fraude

- As Fraudes contras as Organizações e o papel da Auditoria Interna

### Coleção Cenários Prospectivo

- A Importância da Comunicação de Risco para as Organizações
- Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um Estudo de Caso Brasileiro
- Gestão da Continuidade de Negócios - GCN
- Gestão da Continuidade de Negócios e a Comunicação em Momentos de Crise

### Coleção Consultoria e Gestão

- Gestão Estratégica do Sistema de Segurança. Conceitos, Teorias, Processos e Prática
- Guia Prático para Elaboração de Fluxograma

### Coleção Gestão de Riscos

- Gestão de Risco Operacional em Shopping Center a Segurança que o Cliente não vê
- Gestão de Riscos Operacionais para um Sistema de Abastecimento de Água
- Gestão de Risco Positivo
- Gestão e Análise e Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado

### Coleção Segurança da Informação

- O Valor Probatório do Documento Eletrônico

### Coleção Segurança Empresarial

- Dicas e Macetes do Gestor de Segurança
- Processos e Métodos em: Prevenção de Perdas e Segurança Empresarial

### Coleção Segurança Pessoal

- Guia de Procedimentos Segurança Pessoal
- Dicas de Segurança
- Guia Prático do Agente de Segurança

### Coleção Segurança Pública

- As Formas do Crime
- A Questão da Segurança Privada
- Corrupção: um Efeito Sobre a Taxa de Juros
- Mobilização de micro comunidades : Vizinhança e Segurança pública
- Polícia e Segurança Privada Relações entre as forças na prevenção do crime
- O mercado da Segurança Privada no Brasil Conceitos, história, política De regulação e força de trabalho

### Coleção Tecnologia da Segurança

- Controle de Acesso: Conceitos, Tecnologias e Benefícios

# você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



A missão da PSSE é contribuir para a sustentabilidade competitiva dos negócios dos nossos Clientes, por meio da análise dos impactos socioambientais de seus projetos e operações e implementação de medidas que mitiguem os riscos sociais, ambientais e de imagem corporativa.

A empresa oferece ao mercado empresarial brasileiro uma ferramenta importante na minimização de riscos sociais de empreendimentos, além de mostrar que ter a sede e as principais unidades sustentáveis é uma forma de grande visibilidade.

Seu objetivo é agregar valor à percepção de imagem corporativa de responsabilidade socioambiental, segurança integrada do empreendimento e identificação de medidas para inclusão social local.

**A PSSE é uma Joint Venture entre a SustentaX e a Brasileiro & Associados.**



SUSTENTAX



Informações: [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br) - [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br) - 11 5531 6171