

CORRUPÇÃO E FRAUDE CORPORATIVA

**O grande desafio dos
gestores do século 21**

pág 2

**A importância do *compliance*
e a nova lei anticorrupção**

pág 7

**Descobri uma fraude.
E agora? O que faço?**

pág 14

B&A lança cursos a distância em
gerenciamento de risco corporativo
pág 12

Protocolos de respostas a
emergências: crises sob controle
pág 4

Indicadores precisos para
decisões estratégicas
pág 10

Agenda – confira os próximos
cursos da Brasiliano & Associados
pág 20

Detalhes essenciais para a
eficiência da gestão de riscos
pág 17

Ler e saber – fraudes e outros
conteúdos da biblioteca Sicurezza
pág 22



O grande desafio dos gestores do século 21

Uma estimativa do Fórum Econômico Mundial aponta que o custo da corrupção equivale a US\$ 2,6 trilhões por ano, o que corresponde a cerca 5% do Produto Interno Bruto (PIB) global. Esse indicador revela o tamanho do desafio que as corporações, em todo mundo, têm enfrentado no combate ao envolvimento de seus principais colaboradores em atos ilícitos.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

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

Um conjunto de fatores faz com esses atos de não conformidade venham cada vez mais à tona. Entre os mais relevantes, estão as mídias digitais que têm tido importante papel na divulgação de denúncias. É cada vez mais difícil para as organizações controlar vazamentos e a disseminação de informações confidenciais na rede. A instituição da delação premiada é outro aspecto que vem contribuindo para a investigação de atos ilícitos, na medida em que incentiva a denúncia por parte dos próprios envolvidos. Por meio da delação premiada, o denunciante tem sua pena diminuída quando colabora com a investigação e permite a restituição do valor desviado.

Por vezes, o impacto de uma denúncia pode trazer a oportunidade para a empresa de adequar as suas ferramentas de gestão. Há empresas que, ao se envolverem em casos públicos de corrupção, se posicionaram de forma a combatê-los e aproveitaram a oportunidade para tornar mais robustos os seus programas anticorrupção, que se transformaram em práticas de referência no mercado.

O rigor e a estrutura da lei N° 12.846 (aprovada em 2013 no calor das manifestações e que entrou em vigor em janeiro de 2014), conhecida como “Lei Anticorrupção”, é comparável a textos semelhantes existentes nos EUA (como o Foreign Corrupt Practices Act, ou FCPA) e no Reino Unido (como o Bribery Act). A legislação aguarda ainda a regulamentação federal, que irá definir aspectos como os órgãos responsáveis pela investigação, os critérios de aplicação de penalidades, bem como o uso da dosimetria prevista em seu texto.

Uma das grandes atenuantes que as empresas podem ter

é um sólido programa de compliance, incluindo política anticorrupção. No caso da operação Lava Jato, todas as empresas envolvidas não possuíam programas sólidos que comprovassem a eficácia dos processos preventivos e de detecção.

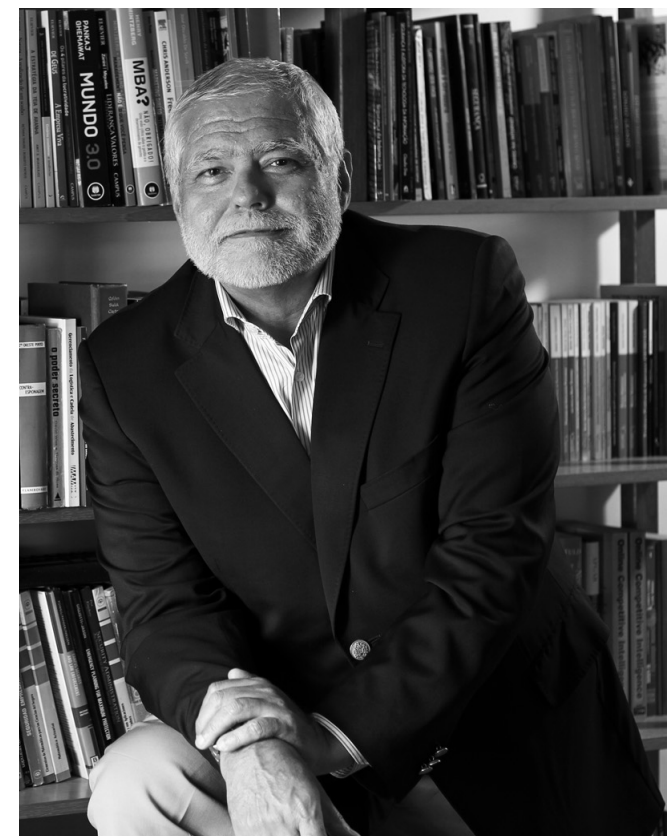
De acordo com pesquisa realizada pela FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), entre 2012 e 2014, a corrupção custou ao Brasil entre R\$ 171 bilhões e R\$ 285 bilhões. Pelo cálculo, o prejuízo é de 1,38% a 2,38% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. A verdade é que os valores são estimados, pois a fraude e corrupção não emitem recibos. No mundo empresarial as perdas são calculadas entre 5% e 7% dos lucros, segundo pesquisas da ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), com sede nos EUA. E seu crescimento é de 490% desde 2002. Um problema crônico.

Infelizmente, no Brasil ainda estamos engatinhando em termos de algo estruturado e sólido para prevenir e detectar a corrupção e as fraudes corporativas. As empresas, por meio de seus gestores, não aceitam a realidade de que esses riscos existem em seus processos. Quando ocorre uma fraude ou corrupção, as empresas passam a lidar com a realidade de forma emocional, tomando ações reativas e às vezes irracionais. Ou simplesmente não fazem nada, ficam paralisadas. Isso significa negação, que é um mecanismo de defesa. A negação seduz pessoas sonhadoras. Negar a realidade pode acalmar, ser conveniente e nos levar a um mundo fictício, que nós mesmos criamos. Passamos a viver como se as coisas fossem do jeito que queremos e não da forma como realmente são.

Essa negação pode ser confirmada por uma pesquisa que a empresa Deloitte realizou em 2014 com 124 empresas, com fatu-

ramento entre R\$ 50 milhões e R\$ 2,5 bilhões. É impressionante, mas apenas 20% dos entrevistados possuem políticas anticorrupção, 29% concordam que o risco de corrupção e fraudes aumentou de importância e 60% declarou que possui um profissional dedicado ao compliance. Apesar desses 60% de empresas contarem com um profissional dedicado ao compliance, seu foco não está no maior dos problemas, esse que pode atingir diretamente a veia de lucratividade do negócio.

No meu ponto de vista, trata-se de grande miopia empresarial, hoje, não haver programas estruturados com políticas sólidas comprometidas com a alta gestão. Os treinamentos são peça chave para que as empresas sensibilizem, façam a comunicação e as consultas devidas para toda a rede de colaboradores e fornecedores. Eu considero isso um fator crítico de sucesso. E você, o que considera? Sua empresa está estruturada para essa realidade?



Protocolos de respostas a emergências

riscos sob controle

Grandes incêndios, desabamentos, inundações, falhas em sistemas essenciais e rupturas estruturais nas empresas se tornaram notícias comuns em nosso cotidiano, o que evidencia que boa parte dessas empresas não estão preparadas para eventos de grandes magnitudes. Não é raro vermos gestores trabalhando para “enxugar o gelo” nesses momentos.

Talitha Medrado

MBA em Gestão de Riscos Corporativos, consultora da B&A
talitha@brasiliano.com.br

A ausência de processo estruturado de resposta a crises tem impacto direto nos objetivos estratégicos de toda empresa e os gestores de hoje precisam ir além de atuações iguais às de um profissional bombeiro, que vive apagando incêndios. Como observa Michel Godet, eles não estão agindo na causa, são apenas reativos ao problema.

Uma das premissas para qualquer empresa é identificar os possíveis cenários de crise e se preparar para estes. A ABNT NBR ISO 22301 (Sistema De Gestão de Continuidade de Negócios) reforça que caso algum risco venha a se concretizar, tais cenários devem estar previamente mensurados e integrados a planos de respostas para essas emergências, chamados de Planos de Continuidade de Negócios e Planos de Recuperação.

Os cenários representam o conjunto de hipóteses do que pode acontecer no futuro, no próximo instante. O planejamento das respostas deve ser feito a partir desse conjunto de hipóteses e o ideal é que os cenários de risco sejam divididos pelo seu impacto como leves, moderados e massivos, levando-se em consideração suas possibilidades de evolução. É muito importante envolver aspectos econômicos, sociais, ambientais, científicos e tecnológicos.

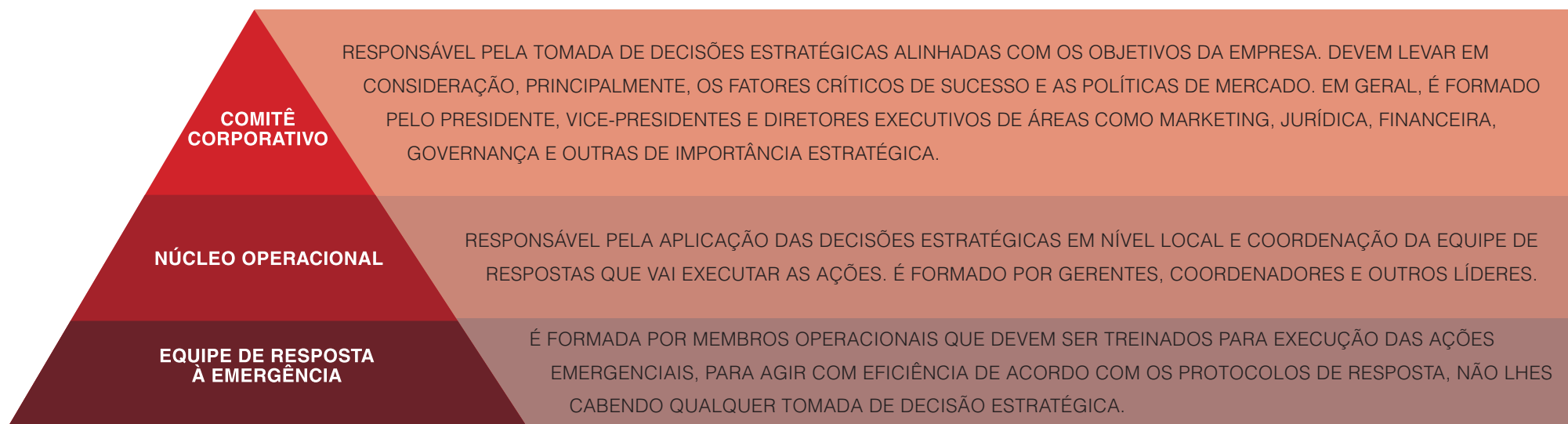
Um dos maiores problemas nas organizações é o não reconhecimento de que uma crise pode, de fato, ocorrer a qualquer momento. Essa atitude, como a de um avestruz, potencializa a descontinuidade de negócio da empresa. Um bom gestor precisa ter respostas planejadas e estruturadas para agir com eficiência diante da incerteza. As ações devem estar definidas com clareza, com todas as diretrizes traçadas para minimizar os impactos desses eventos, pois a dinâmica dos riscos é

enorme, assim como suas variáveis externas. Como diz a frase de autor desconhecido: “A intenção de aceitar o risco não equivale ao desejo irresponsável de apostar na sorte.”

Hoje, as organizações que não possuem áreas responsáveis pelo gerenciamento de riscos estão apostando na sorte. Infelizmente, essa ainda é a realidade de muitas empresas no país, grandes inclusive. Os diretores e gestores corporativos têm a responsabilidade de definir os critérios para dimensionar os níveis de aceitação de riscos e, conseqüentemente, terem participação ativa nos exercícios e testes que determinarão os procedimentos estratégicos de continuidade do negócio. É necessária uma avaliação conjunta que envolva todos os núcleos operacionais essenciais para que esses testes sejam baseados em cenários apropriados, bem planejados, com escopo e objetivos bem definidos para a elaboração de Protocolos de Respostas às Emergências, que servem como guias para as ações emergenciais práticas.

Os Protocolos de Respostas a Emergências não são sinônimos de documentos enormes e robustos para ficarem esquecidos em gavetas. Ao contrário disso, devem ser objetivos, claros e de fácil entendimento, para serem treinados periodicamente e com simplicidade por toda estrutura corporativa envolvida, pois em caso de alguma ocorrência, as ações devem estar memorizadas para serem executadas sem a necessidade de leitura dos mesmos ou, então, para permitir rápida consulta.

É importante que os protocolos destaquem todas as funções de cada envolvido naquele cenário, separados por níveis de atuação. As ações em uma crise devem ser estabelecidas por funções estratégicas definidas em comitês de crises, com as decisões e atividades partindo da alta direção, responsável pelas metas da empresa. Para isso, é preciso identificar e documentar as atividades, funções, produtos, serviços críticos e dimensionar a potencialidade do impacto de interrupção em cada uma delas. Os protocolos de respostas a crises são estruturados, geralmente, em três níveis (quadro abaixo).



**Confiança,
técnica,
ousadia,
equilíbrio**



**PRINCÍPIOS BÁSICOS DA
GESTÃO DE RISCOS**

11 5531 6171

www.brasiliano.com.br

 **b&a**
BRÁSILIANO & ASSOCIADOS

A importância do compliance diante da nova lei anticorrupção



De acordo com as novas exigências da lei 12.846/13, as empresas devem readequar a estrutura de planejamento da área de compliance para promover a sinergia entre as operações jurídicas e administrativas frente aos órgãos reguladores. Essa atuação deverá garantir o monitoramento de funcionários e terceiros para que esses atuem de acordo com as premissas da lei.

Carlos Eduardo Gomes Cardoso

Administrador de empresas, consultor da B&A,
acadêmico MBA Gestão de Riscos Corporativos
eduardo@brasiliano.com.br

A lei brasileira anticorrupção empresarial nº 12.846, publicada em 1º de agosto de 2013 e vigente desde 29 de janeiro de 2014, estabeleceu responsabilidades claras e objetivas no âmbito administrativo e civil de pessoas jurídicas quando comprovados atos de corrupção contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Os atos considerados lesivos pela lei são classificados, inicialmente, em três tópicos abrangentes:

- I. *prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público ou a terceira pessoa a ele relacionada;*
- II. *comprovadamente financiar, custear, patrocinar ou de*

qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III. comprovadamente utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.

Devido à criticidade, ao enorme histórico negativo e ao próprio foco da lei, as questões relacionadas aos processos de licitação e contratos estão detalhadas em outros sete tópicos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais;
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.

Quanto a possíveis atos de obstrução da justiça na tentativa de dificultar a investigação de casos de corrupção, a lei

considera crime:

V. dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

Lei anterior punia apenas o indivíduo

Cabe ressaltar que anterior à lei 12.846/13, qualquer tipo de punição era direcionada apenas ao indivíduo, o que dificultava a efetiva aplicação de qualquer ato punitivo, uma vez que esse transferia a responsabilidade para a pessoa jurídica ou apresentava pouquíssimas condições de ressarcimento financeiro, de acordo com os altos valores envolvidos.

Uma das principais sanções da lei 12.846/13 está relacionada às multas que podem variar de 0,1% a 20% do faturamento bruto do último ano ao da instauração do processo administrativo. Caso a aplicação desse critério seja comprometida, a multa poderá ser valorada entre R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

Como atenuante para aplicação das sanções, destaca-se o seguinte item do Art.7º:

VIII. a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica.

Esse trecho, talvez, seja a alma da referida lei, pois determina que as empresas adotem uma postura realmente preventiva diante das fraudes, com a apresentação de processos corretamente mapeados, avaliação de riscos focados em fraude, adoção de metodologias alinhadas com as melhores práticas de mercado, evidenciação das fragilidades de cada processo avaliado e principalmente a definição de ações mitigatórias, visando a melhoria contínua dos processos.

Cabe ressaltar que, se as organizações apresentarem qualquer programa de compliance após o início das investigações, esse não será levado em consideração para a redução das multas, o que obriga o posicionamento preventivo das organizações.

Outro benefício trazido pela lei 12.846/13 é a abordagem do tema fraude nas organizações de maneira objetiva, clara e direta, evitando que os erros intencionais sejam disfarçados ou que tenham sua natureza classificada como “erros administrativos” ou simplesmente que tenham como base de justificativa a ignorância momentânea, no melhor estilo do “eu não sabia”.

Atitude de responsabilidade, maturidade e caráter

A obrigatoriedade em tratar um assunto considerado tabu ou até mesmo vergonhoso, que poderia ser assim classificado de maneira imatura pelas organizações, devido à exposição de suas fragilidades perante seus clientes e ao mercado, acaba sendo visto como uma atitude de responsabilidade, maturidade e caráter, além de grande demonstração de eficiência, estratégia e qualidade no posicionamento

de seus gestores para garantir o cumprimento dos objetivos e a importância dos valores organizacionais.

Tais obrigações deverão constar claramente no manual de conduta e ética para os funcionários e terem manutenção contínua por meio de comunicação corporativa, palestras, treinamentos e workshops sobre o tema. Quanto aos terceiros, essa obrigatoriedade deverá ser exposta de maneira objetiva, em contratos, acordos comerciais, termos de responsabilidade ou qualquer outro canal de negócio.

Classificação da eficácia dos controles internos

Outro objetivo importante da área de compliance é a classificação da real eficácia dos controles internos avaliados, pois alguns que podem apresentar total eficácia em operações internas, podem ser ineficazes quando o foco é corrupção. Na identificação de possíveis infrações, o compliance tem a função de disponibilizar todas as informações necessárias para a condução das análises, permitindo a atuação da auditoria e a rastreabilidade das operações.

A repercussão dos atos de corrupção não possui o mesmo impacto na sociedade como os crimes comuns de assassinatos, por exemplo, que estão muito mais presentes no cotidiano dos cidadãos, mas sua onda de choque pode causar estragos muito maiores e “assassinatos indiretos” que não são vistos pela sociedade ou associados em um primeiro momento, como por exemplo à falta de verba para construção de hospitais ou escolas decorrente da corrupção.

Indicadores precisos para decisões estratégicas

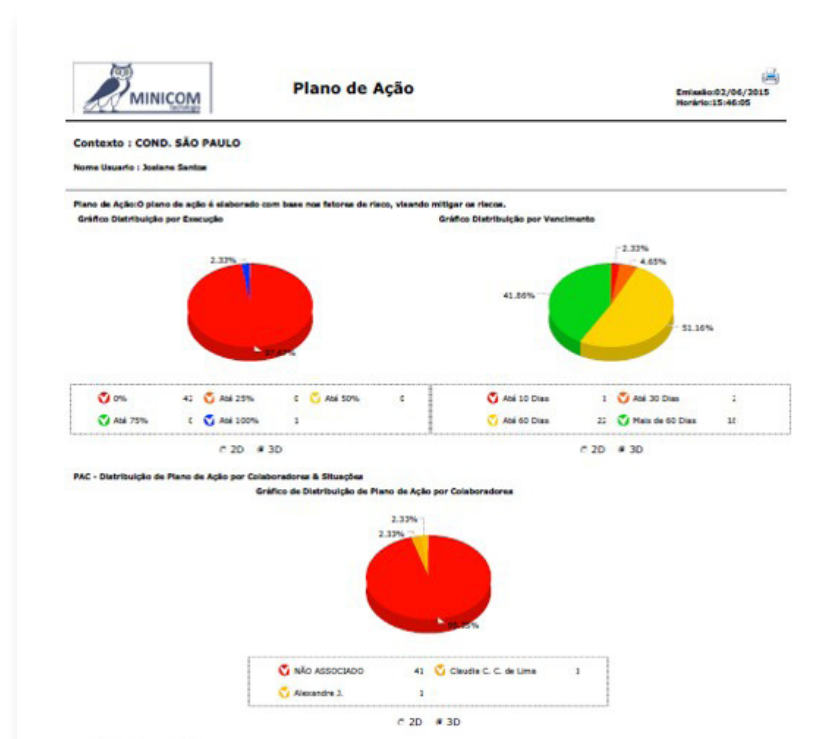
Os indicadores são ferramentas poderosas que ajudam a medir e quantificar resultados, acompanhar metas, planos, prazos e vários outros itens que compõem a rotina de uma gestão, inclusive dos gestores de riscos. Eles revelam a eficiência do trabalho do gestor, positiva ou negativamente, pois expõem os resultados sejam estes bons ou ruins.

Pedro Paulo Torrano

Consultor gerente da B&A
pedro.paulo@brasiliano.com.br

Na gestão de riscos os indicadores são ferramentas indispensáveis. Eles determinam as diretrizes e funcionam como acelerador ou o freio das ações. Quando certa análise gera indicador negativo, emite um sinal de alerta, a bandeira vermelha, o momento de nos anteciparmos aos fatos, enquanto um indicador positivo pode ser a bandeira amarela ou verde, a hora de baixar a guarda, de seguir as políticas e prazos definidos para o monitoramento ou até mesmo acelerar as ações.

O gestor de riscos precisa analisar e avaliar grande volume de informações, trabalhar com fatos já ocorridos, com a possibilidade de sua reincidência e com a ocorrência de fatos inéditos. A Brasiliano & Associados desenvolveu, com o framework do método Brasiliano, o software GRC BM, hoje ferramenta

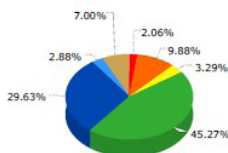


Contexto : COND. SÃO PAULO

Nome Usuario : Josiane Santos

Criticidade

Criticidade - Grafico de Criticidade de Fatores



❌ Criticidade -9	5	🟡 Criticidade -6	24	🟢 Criticidade -4	8
✅ Criticidade -3	110	🟠 Criticidade -2	72	🔵 Criticidade -1	7
🟡 Criticidade 0	17				

Fatores de Risco - Criticidade

Nível	Segmento	Fator
-9	Saúde e Segurança do Trab.	FT.346 - Falta de treinamento
-9	Saúde e Segurança do Trab.	FT.346 - Falta de EPI
-9	Saúde e Segurança do Trab.	FT.351 - Falta de inspeção de rotina de seg. trabalho
-9	Saúde e Segurança do Trab.	FT.353 - EPI fora de Validade
-9	Saúde e Segurança do Trab.	FT.217 - Falta de Estudo de Impacto Ambiental
-9	Sustentabilidade	FT.28 - Câmeras sem sinal na central
-6	Segurança Empresarial	FT.33 - Elevador VIP
-6	Segurança Empresarial	FT.42 - Entrada ou saída de "carona"
-6	Segurança Empresarial	FT.17 - Ausência câmeras no elevador VIP
-6	Segurança Empresarial	

essencial em todos os seus projetos de gestão de riscos corporativos para mais de 200 clientes atendidos na América do Sul. Com arquitetura cliente-servidor, o acesso dos usuários é feito com segurança, de qualquer ponto da empresa ou de fora dela, diretamente a uma base de dados centralizada e com atualização on line.

Além de centralizar e agilizar consideravelmente a organização e cruzamento de informações, o GRC BM permite analisá-las com total abrangência, gerar diversos indicadores instantaneamente e é acessado por todos os operadores responsáveis do processo de gestão. Antes dele, os estudos eram individuais e não simultâneos, o que retardava ou inviabilizava a visão das probabilidades e impactos em cada área ou departamento da empresa, interferindo no resultado como um todo.

O software GRC BM disponibiliza todas as ferramentas necessárias para uma gestão de riscos abrangente e seus indicadores são parametrizados de acordo com as metas e políticas estratégicas da empresa para que o gestor possa priorizar, comparar e acompanhar desde a análise de riscos até a execução dos planos de ação.

Os indicadores do GRC BM permitem que as decisões estratégicas sejam tomadas com agilidade e a partir de critérios analíticos precisos, potencializando os resultados esperados das ações preventivas ou das respostas a eventuais crises, em conformidade com os padrões internacionais, como os estabelecidos pelas normas ISO 31000, 31010, 27000 e 28000, COSO, entre outras. Isso significa uma gestão de riscos eficaz e efetiva.

EXEMPLOS DE INDICADORES DO GRC BM

Processos ou atividades críticas

Fatores de riscos críticos

Riscos críticos

Controles eficazes e ineficazes

Nível de risco de processos, atividades, áreas ou departamentos

Priorização dos planos de ação

Avaliação de prazos e custos dos planos de ação

Brasiliانو lança cursos de EAD em junho

Experiência de sucesso acumulada em 27 anos com cursos presenciais para formação e capacitação profissional no setor de GR, com mais de 10 turmas formadas no MBS online, a B&A lança, em junho, o Portal do Conhecimento com os três primeiros cursos online, em plataforma totalmente digital.

Aulas gravadas em vídeo, apostilas digitais, exercícios, avaliação e certificado emitido online são algumas das características do novo Portal do Conhecimento, com cursos de EAD (Ensino a Distância) que chegarão ao mercado no próximo mês. A qualidade de conteúdo dos programas tem a marca dos já consagrados MBA em Gestão de Riscos Corporativos, MBS – Master Business Security e outros vários cursos de extensão realizados pela Brasiliانو & Associados nas últimas três décadas.

Os três primeiros cursos a serem disponibilizados no portal são Gestão de Continuidade de Negócios, Gestão de Riscos de Fraudes e Gestão e Análise Estratégica de Riscos em Conformidade com a ISO 31000, todos sob a direção do prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliانو, que também ministra as aulas em vídeo dos três temas inaugurais.

Para Enza Cirelli, diretora de treinamento da B&A, “além de acompanhar uma tendência do mercado de formação profissional, a iniciativa tem como objetivo otimizar os recursos financeiros de empresas que investem na qualificação de seus colaboradores e facilitar o acesso ao conhecimento de profissionais que estão longe dos grandes centros ou aqueles cuja rotina de trabalho não permite a especialização por meio de cursos presenciais”.

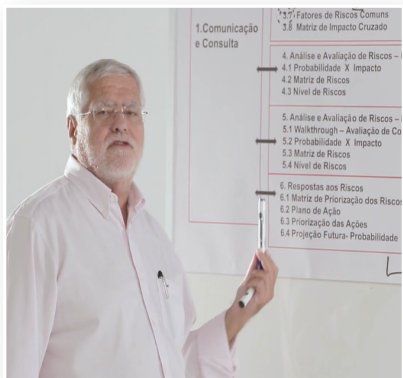
Cirelli acrescenta que novos cursos, inclusive gratuitos, estão sendo formatados para incrementar o conteúdo do Portal do Conhecimento e garante mais lançamentos para breve. Os cursos, que deverão ser realizados em um prazo máximo de 30 dias, contarão também com link para esclarecimento de dúvidas e um fórum de discussão sobre cada tema, que será organizado periodicamente pela B&A e para o qual os alunos serão convidados a participar.

O acesso ao Portal do Conhecimento e conseqüentemente ao conteúdo dos cursos deverá ser feito através do site da editora Sicurezza, responsável pela distribuição dos cursos (www.sicurezza.com.br), onde o aluno fará seu cadastro e receberá uma senha para entrar no portal. Após a confirmação da inscrição, os alunos também receberão, por correio, um livro impresso publicado pela editora com abordagem pertinente ao curso.

Mais informações, pelo telefone (11) 5531-6172 ou no site.

ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



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

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



ab&a
BRASILIANO & ASSOCIADOS

Sicurezza
EDITORA

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

Descobri uma fraude E agora? O que faço?

Descobri uma fraude contra a minha empresa. E agora, o que faço? Diante dessa triste constatação que angustia proprietários, diretores e grandes executivos das empresas, apesar da infeliz surpresa, a primeira atitude deve ser a de agradecer pela descoberta da fraude que quanto mais tempo ficasse escondida maiores seriam os prejuízos advindos dela.

Humberto Ferreira Oriá Filho

Administrador, contador, bacharel em Economia, especialista em Auditoria Interna e mestre em Controladoria; gestor de auditoria interna na Unimed Fortaleza
professor.oria@gmail.com

Em geral, as perdas nas situações de fraude são diretamente proporcionais ao tempo pelo qual sua prática se prolonga, já que elas começam pequenas e vão aumentando consideravelmente com o tempo. Além disso, a prática tem demonstrado que inversamente proporcional é a recuperação dos recursos desviados em relação ao montante perdido. Quanto maior for a perda com a fraude menor será a chance de a empresa recuperar os recursos extraídos.

Antes da decisão sobre o que deve ser feito em situações assim, é muito importante considerar, estrategicamente, o que não se deve fazer diante de uma fraude dentro da organização.

Equívocos diante da descoberta da fraude

Não se deve divulgar para todos a descoberta da fraude, pois isso facilitará ao fraudador destruir provas e até se demitir da empresa antes da abertura de algum processo administrativo interno, além de anular a importância do fator surpresa na investigação.

Indicar, contratar ou nomear alguém sem critérios técnicos para investigar a fraude, pois como em qualquer outra área técnica e especializada é necessário contar com profissionais competentes e experientes em lidar com essas situações. Pessoas inexperientes podem colocar tudo a perder e diminuir as chances da empresa de recuperar os prejuízos.

Também não se deve desligar imediatamente o principal suspeito. Esta é uma péssima atitude, que pode levar a cometer injustiças com pessoas inocentes, atrapalhar a investigação, dificultar a identificação de outros possíveis envolvidos e inviabilizar o desligamento dos responsáveis pela fraude por justa causa.

Coagir empregados ou adotar métodos ilegais de investigação também constituem prática errada. Os fins não justificam os meios. A empresa tem o direito e o dever de realizar a investigação interna para a apuração completa dos fatos e a identificação, se possível, dos responsáveis pela fraude, contudo isso deve ser feito respeitando e obedecendo rigorosamente a legislação vigente. Vale lembrar que são ilegais a escuta e a gravação telefônica, o acesso ao correio eletrônico particular

dos empregados, o uso de violência ou qualquer ameaça para se conseguir um testemunho ou uma confissão etc. Provas colhidas de forma ilegal não têm validade jurídica para serem usadas contra os envolvidos na fraude.

Precipitar-se nas decisões e agir pela emoção é outro equívoco. Essas situações exigem muita calma e prudência. Atitudes precipitadas geralmente só trazem prejuízos à investigação, diminuem as chances de se descobrir o que realmente aconteceu e aumentam os riscos de contingências civis e trabalhistas contra a empresa. As atitudes e decisões respaldadas no calor das emoções são comumente irracionais, inoportunas e inadequadas.

Procedimentos ideais para investigar uma fraude

Um dos primeiros passos no caso de uma descoberta de fraude é a contratação de um profissional experiente ou empresa especializada na área para a condução do processo administrativo interno. Tudo deve ser documentado, principalmente os depoimentos de todos os empregados que possam ter ligação direta ou indireta com a fraude identificada, a fim de se constituir provas testemunhais.

Outra recomendação é que se deve garantir sempre a ampla defesa e o contraditório dos acusados, a fim de se observar a legislação em vigor e aumentar a chance de sucesso quando de um possível processo trabalhista contra a empresa movido pelo empregado desligado por justa causa.

Como se diz, “*aprender com os erros é um ato de sabedoria*”. A investigação da fraude é também um excelente instrumento de informação e de aprendizagem para que a empresa possa identificar onde os seus controles internos falharam e o que pode ser feito para não cair novamente na mesma fraude ou em outras semelhantes.

A investigação buscará basicamente responder a sete perguntas principais com base na ferramenta 5W2H:

1. Quem (*who*) concretizou a fraude?
2. O que (*what*) é a fraude?
3. Por que (*why*) a fraude foi concretizada?
4. Quando (*when*) a fraude foi realizada?
5. Onde (*where*) ou em que momento ou segmento do negócio a fraude aconteceu?
6. Como (*how*) foi efetuada a fraude?
7. Quanto (*how much*) de perda financeira, material ou de imagem ocorreu em função da fraude?

Respeitar a defesa e o contraditório conforme a lei

Adotar sempre uma postura firme e punir exemplarmente os culpados identificados, quando da localização de uma fraude após um processo administrativo interno, com ampla defesa e contraditório, é também um aspecto preventivo contra outras situações futuras semelhantes. A impunidade ou o sentimento

dela é uma motivação para que outros venham também a praticar irregularidades contra a empresa.

Investir na prevenção gera maiores resultados, do que se agir reativa ou corretivamente. Ter um departamento de auditoria interna ou contratar periodicamente auditoria externa para avaliar os controles previnem muitas possíveis fraudes, irregularidades ou erros, apesar de se saber que não existe segurança cem por cento. A questão é sempre diminuir o risco de exposição. Outra ação essencial preventiva e complementar às auditorias periódicas é investir na gestão de riscos de seus processos organizacionais. Além disso, a empresa deve ter, atualizar e divulgar periodicamente seu código de conduta ética, seu regulamento, suas normas internas e seu canal de denúncias.

Recuperar a imagem e os recursos extraviados

Enfim, se a empresa agir rigorosamente dentro dos trâmites legais, com pessoas experientes e competentes na condução da investigação da fraude, ela terá, com certeza, mais chance de entender como, onde, quando e porque ocorreu à fraude, identificar e punir exemplarmente os fraudadores, bem como descobrir e recuperar o máximo possível dos recursos extraviados. Posteriormente, poderá adotar ações preventivas para se resguardar de novas ocorrências semelhantes e garantir a melhoria, segurança e qualidade em seus processos organizacionais.

Detalhes essenciais para a eficiência da gestão de riscos

Quando não há gerenciamento de facilities, os equipamentos quebram, os sistemas sofrem interrupções, as instalações são comprometidas e os funcionários ficam impedidos de trabalhar. Facilities significa utilidades e o termo é usado para designar serviços gerais que têm o objetivo de facilitar o processo de trabalho das empresas e o cotidiano das pessoas nele envolvidas.

Sandra Alves Bispo

MBA em Gestão de Riscos Corporativos, consultora gerente da B&A
salves@brasiliano.com.br

A gestão de facilities, ou gestão de facilidades, abrange um campo interdisciplinar associado a funções relacionadas com a gestão da prestação de serviços gerais em instalações como indústrias, centros comerciais ou empresariais, hospitais, hotéis entre outros.

Facilitar o cotidiano das pessoas e aprimorar o trabalho das empresas exige a identificação de fatores ou causas de riscos de forma a trabalhar preventivamente. O gestor de facilities precisa ter os riscos mapeados e vinculados a um plano de gestão de riscos com ações preventivas e contingenciais.

A elaboração desse plano consiste em identificar os ambientes estratégicos, mapear os das áreas e subáreas de serviços essenciais, manutenção e utilidades, segurança empresarial, serviços de suporte, saúde e segurança no trabalho, prevenção e combate a incêndio, sustentabilidade do negócio etc. (veja quadro na próxima página).

Quais são os riscos a serem identificados?

Na área de manutenção, por exemplo, temos a subárea de ar condicionados, cujos riscos podem ser a danificação dos equipamentos por climatização inadequada, o funcionamento inadequado que pode gerar doenças alérgicas ou a parada total do funcionamento. Na subárea de energia, os possíveis riscos são blackout, choque elétrico, paralização dos elevadores, das escadas rolantes, do sistema de alarme, do CFTV, do controle de atendimento na recepção e até mesmo do sistema de combate a incêndio. Na subárea de água e esgoto, há riscos como o aumento do custo operacional, a baixa qualidade, con-

taminação ou a falta de água no condomínio, inundações, vazamentos, o comprometimento do sistema de combate a incêndio, inoperância dos esgotos etc.

Na área de serviços essenciais, temos por exemplo a subárea de gestão de limpeza, com riscos originários da má conservação das áreas comuns, de pragas urbanas, de acúmulo de lixo orgânico ou reciclável, entre outros. Na área de prevenção e combate a incêndio os riscos, em geral, são de explosão em áreas de alimentação, de incêndio, abalos na estrutura, explosões de gás, no gerador etc.

Todos esses riscos estão atrelados a riscos estratégicos, que abrangem a insatisfação dos visitantes, dos clientes, o descumprimento de cláusulas contratuais com a administradora, multas por órgãos fiscalizadores entre outras implicações de maior ou menor gravidade.

É fundamental que o gestor de facilities sempre questione se os seus fatores de riscos estão mapeados, se seus controles são realmente eficazes, qual é a probabilidade dos riscos e



a dimensão de seu impacto. Se há um plano de ação preventiva para diminuir a probabilidade dos riscos e qual é o plano contingencial para aliviar o impacto no caso da concretização dos riscos?

Antecipar-se aos fatos depende de um plano de gestão de riscos eficiente, que englobe ações preventivas e contingenciais.

Inteligência em riscos corporativos

SOFTWARE **GRC** **BM**

As disciplinas de risco integradas para interpretação de informações

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

Contexto Organizacional

Business Impact Analysis (BIA)

Nome Usuário: Pedro Paulo

Business Impact Analysis (BIA) é o objetivo desta ferramenta é o de priorizar o controle e monitoramento dos seus processos de negócios. Os critérios de avaliação são: Impacto no Negócio (Imagem + Financeiro + Operacional + Logot) e Tempo de Tolerância.

ARIS - Gráfico de Riscos

ARIS - Gráfico de Riscos

3.85%
56.41%
33.33%

8.93%
5.93%
32.14%

PERFIL ESPECÍFICO PARA CADA USUÁRIO

Direitos de Aplicação, Grupos de Direitos, Preferências de Login, Direitos de Usuários, Usuários Bloqueados/Reativar o Acesso, Papel de Usuários

**CUSTOMIZAÇÃO
PARA CADA
PERFIL DE NEGÓCIO**

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

agenda

Avaliação do Ambiente de Controle (Coso I e II e a ISO 31000)

29, 30 de junho e 1 de julho
das 8h30 às 17h30
FESP/FAPI - São Paulo (SP)

O ambiente empresarial e a segurança, a nova visão e conceito da gestão de riscos corporativos, interconectividade em riscos, aplicação da inteligência e a integração com as várias disciplinas da gestão de riscos, estrutura e posicionamento nas empresas, o conceito das três linhas de defesa e a responsabilidade das diversas áreas como auditoria e compliance.

Dirigido a todos os profissionais de gestão de riscos, governança, auditoria, compliance e segurança corporativa que terão a oportunidade de conhecer a integração e aplicação das estruturas de controle COSO e ISO 31000 e as principais alterações introduzidas no framework COSO de controles internos. O curso de 24 horas inclui exercícios práticos e estudos de casos para validação do framework integrado. É ministrado pelos professores especialistas em riscos corporativos Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, Alfredo Zanella e Sandra Alves.

Análise de Riscos em Segurança Patrimonial

17 e 18 de junho
das 8h30 às 17h30
FESP/FAPI - São Paulo (SP)

A integração da segurança patrimonial com o negócio da empresa, a implantação de técnicas de análise de risco e a formatação de um plano de ação para o dia a dia da segurança patrimonial são foco do programa. O curso de 16 horas, ministrado pela professora Sandra Alves, consultora gerente da B&A, abrange de forma objetiva várias técnicas para a prevenção de riscos patrimoniais no universo empresarial e é dirigido principalmente a coordenadores, supervisores de segurança e prestadores de serviços de vigilância e tecnologia.

Planejamento em Segurança Eletrônica

15 a 19 de junho
das 8h30 às 17h30
FESP/FAPI - São Paulo (SP)

Proporciona uma visão atual das mais diversas tecnologias para implementação de sistemas eletrônicos de segurança integrados em uma central de segurança e monitoramento, como controle de acesso, circuito fechado de televisão, sensoramento e monitoramento de alarmes, detecção de incêndio, com diferentes topologias de rede ou como sistemas independentes, além de permitir melhor da técnica e o conhecimento das melhores práticas do mercado, com abordagem de integrações possíveis com sistemas externos, metodologias de planejamento e avaliação.

Ministrado pelos professores Marcelo Barbosa e Celeste Aparecida, o curso de 40 horas é complementado com estudos de casos e troca de experiências entre os profissionais. É dirigido a gerentes, supervisores e outros profissionais das áreas da segurança empresarial e patrimonial, técnicos eletrônicos, projetistas, administradores e engenheiros responsáveis por sistemas de segurança.

MBS

MASTER BUSINESS SECURITY

Curso avançado em Segurança Empresarial

48ª turma - 120 horas

Inscrições até 31 de julho

Início das aulas: 8 de agosto

agenda

Gestão Estratégica de Riscos:

Interface da Norma ABNT ISO 31000

Ferramentas de Avaliação de Riscos da Norma ABNT ISO 31010

21 a 24 de julho das 8h30 às 17h30

FESP/FAPI - São Paulo (SP)

A ISO 31000 cria um padrão internacional para a gestão de riscos, independente da área ou segmento de atuação, que tem como desafio integrar os diferentes conceitos dessa gestão.

A nova norma internacional ISO/IEC 31010 - *Gestão de riscos - Técnicas de avaliação de riscos*, ainda em inglês, descreve as variadas ferramentas e técnicas de análise de riscos. Detalha ainda como determinada técnica ou ferramenta se aplica a cada etapa do framework da ISO 31000.

O curso Gestão Estratégica de Riscos coloca em debate a aplicação de cada técnica e ferramenta descrita na nova norma, além das

ferramentas utilizadas no mercado para suporte à tomada de decisões: quantificação de riscos e relevância do impacto, métodos objetivos e subjetivos, diagrama de causa e efeito, árvore de falha, matriz swot, impactos cruzados, matrizes de riscos, nível de risco, 5w2h, técnicas de mitigação, financiamento e transferência dos riscos.

Também são aplicados casos e exercícios práticos para validação dos processos e ao final do curso cada participante tem um modelo objetivo de um Plano Diretor de Gestão de Riscos. O programa tem 32 horas e é ministrado pelos consultores Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, diretor-presidente da B&A, e Sandra Alves, consultora gerente da B&A.

Investigações em Fraudes Empresariais

28, 29 e 30 de julho,
das 8h30 às 17h30

FESP/FAPI - São Paulo (SP)

Tem como objetivo especializar e capacitar profissionais da área de gestão de riscos e segurança patrimonial nas técnicas investigação empresarial, aperfeiçoando a visão crítica e objetiva do processo investigativo. É dirigido a investigadores privados, gerentes de segurança empresarial, gerentes técnicos e de planejamento, auditores internos e externos, assessores jurídicos, oficiais das forças armadas, das polícias militares, delegados de polícia civil e federal.

O curso de 32 horas é ministrado pelo consultor Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, diretor-presidente da B&A e tem o conteúdo dividido em cinco disciplinas: Taxionomia das Fraudes Empresariais; Investigação Empresarial; Técnicas de Investigação Empresarial; Ética e Noções de Direito; Técnicas de Elaboração de Relatório.

Informações, reservas e inscrições:

www.brasiliano.com.br

adriana@brasiliano.com.br - (11) 5531 6171

Nigel Iyer
Martin Smociuk

RISCOS DE FRAUDE
um breve manual para prevenir e detectar fraudes

RISCOS DE FRAUDE UM BREVE MANUAL PARA PREVENIR E DETECTAR FRAUDES

Nigel Iyer e Martin Smociuk

Este livro oferece ao leitor uma introdução concisa, porém completa, sobre os riscos de fraudes, fundamentados em uma estratégia composta por seis elementos. O manual inclui medidas práticas para avaliar e tratar os riscos de fraude em toda a empresa, incluindo riscos de fraude relacionados aos diretores executivos.

O livro também fornece medidas práticas para desenvolver a conscientização sobre fraudes em toda a organização. Também indica como colocar em prática um programa efetivo de detecção de fraudes; assim como um programa para gerenciar incidentes, da maneira adequada.

A aplicação dos princípios está bem ilustrada com exemplos de documentos e vários estudos de casos.

2013 – 197 págs. - R\$ 28,00



AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

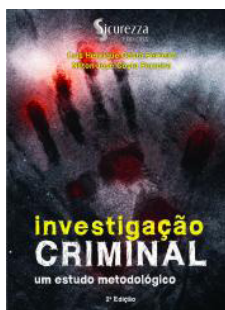
Humberto Ferreira Oriá Filho

Além de causar perdas financeiras, as fraudes podem interferir no ambiente de trabalho e até mesmo prejudicar a imagem da empresa junto ao público. Para que os auditores internos possam evitá-las, é preciso que seu risco seja detectado com antecedência e para isso são necessários instrumentos de contro-

le, projetos e medidas administrativas que garantam o cumprimento das metas estabelecidas.

Dividida em quatro capítulos, a obra detalha os diversos aspectos da fraude, como definições, indicativos, classificações, motivações, mitos, limitações, efeitos e estatísticas, o perfil dos fraudadores, as várias técnicas e procedimentos de auditoria utilizados na prevenção e gestão da fraude.

2011 – 289 págs. - R\$ 31,50



INVESTIGAÇÃO CRIMINAL - UM ESTUDO METODOLÓGICO

Luis Henrique Costa Ferreira e
Nilton José Costa Ferreira

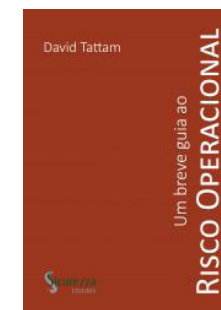
2013 - 427 págs. - R\$ 35,00



RISCOS AMBIENTAIS EM ÁREAS CONTAMINADAS

Daniel de Berrêdo Viana

2012 – 232 págs. - R\$ 25,00



UM BREVE GUIA AO RISCO OPERACIONAL

David Tattam

2012 – 232 págs. - R\$ 28,00

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

www.brasiliano.com.br

Edição 85 Maio 2015

ISSN 1678-2496N

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

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Arte e diagramação: Marina Brasiliano