REVISTA
GESTÃO DE RISCOS

b&a BRASILIANO & ASSOCIADOS

EDIÇÃO 94
FEVEREIRO 2016

Você luta contra a impunidade?

Graças à "lei anticorrupção", hoje temos condições de apertar tanto os corruptos como os corruptores e, de forma direta, as empresas passaram a estruturar verdadeiros programas de integridade e de compliance.

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

Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris - Marne La Vallée – Paris – França, Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da Brasiliano & Associados

abrasiliano@brasiliano.com.br

ponto de vista

No final de 2015, em meio à onda de escândalos revelados no Brasil, a corrupção superou, pela primeira vez, o desemprego, a violência, a educação e a saúde como a maior preocupação dos brasileiros, segundo o Instituto Datafolha, que pesquisa o tema anualmente desde 1996. Esse entendimento da sociedade é importantíssimo para intensificar as mudanças culturais e legais necessárias para combater esse mal que enfraquece as leis, corrompe eleições, mata pessoas e prejudica o pleno desenvolvimento do país, agravando os problemas de saúde, educação, violência e emprego que se busca resolver. Estima-se que o custo da corrupção no mundo seja da ordem de US$ 3 trilhões por ano, segundo o Banco Mundial. A ONU estima que no Brasil são desviados em torno de R$ 200 bilhões por ano.

Nos últimos anos, o Brasil tem avançado para enfrentar o problema. A Lei nº 12.846/13, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou Lei Anticorrupção, em vigor desde janeiro de 2014, é apontada por especialistas como uma das mais fortes e rigorosas quando comparada a outras similares no mundo voltadas a combater as práticas de corrupção que envolvem órgãos públicos e funcionários do governo.

Ela tem origem em compromissos assumidos no ano 2000, quando o Brasil ratificou a convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Demoramos a publicá-la, o que só aconteceu no calor das manifestações de 2013. Graças a ela, hoje temos condições de apertar tanto os corruptos como os corruptores e, de forma direta, as empresas passaram a estruturar verdadeiros programas de integridade e ou de compliance.

A lei trouxe mudanças significativas, como a questão da responsabilidade objetiva (pessoas jurídicas podem ser responsabilizadas em casos de corrupção, independente de comprovação de culpa); dos atos lesivos (basta oferecer vantagem indevida para ser responsabilizado); do agente público (a corrupção envolvendo agente público não se restringe ao fiscal, ao prefeito ou deputado); de abrangência (a lei pode ser aplicada pela União, estados e municípios, com competência inclusive sobre as empresas brasileiras que atuam no exterior); e da responsabilidade compartilhada (a corrupção na administração pública continua sendo responsabilidade do Estado, mas agora compartilhada com empresas e a sociedade).

Espero que com a "Lei da Empresa Limpa" amadurecida e a sociedade fazendo cada vez mais seu papel de cobrança, possamos ter uma política mais saudável e também limpa! Você acredita?

Boa Leitura!


PARTICIPE
10 MEDIDAS
CONTRA A CORRUPÇÃO
EU APOIO ESSA IDEIA
www.10medidas.mpf.mp.br

editorial

Rio 2016: o Brasil pode perder para um inseto

Quando todos os cenários pareciam prospectados, incluindo até mesmo a possibilidade, bastante improvável para muitos, de um atentado terrorista, surge um novo desafio para os gestores de risco, talvez o de maior impacto para os negócios da Rio 2016: um inimigo que já está agindo e é conhecido, mas pouco se sabe sobre como eliminá-lo, muito menos qual o tamanho do desastre que pode causar. O grupo terrorista que ameaça a segurança dos jogos e o Brasil de maneira geral é real e seus membros já foram identificados: um bando de mosquitos.

Robson Regato

Editor da revista Gestão de Riscos B&A - revista@brasiliano.com.br

editorial

Com a aproximação dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, muito vinha se falando sobre problemas de mobilidade urbana, da infraestrutura de saúde pública – os estrangeiros com seguro saúde passam obrigatoriamente pela rede pública no primeiro atendimento ou em emergências –, da super saturação das redes de telecomunicação, de questões de segurança e da ameaça de atentados devido ao grande número de representantes dos países considerados "inimigos" dos grupos extremistas que têm mostrado, nos últimos meses, capacidade surpreendente na articulação de suas ações de terror.

Somado a tudo isso, a crise econômica que abala o país aumentava naturalmente as preocupações dos mais diversos gestores, de todos os países participantes dos jogos, conscientes da redução de investimentos anunciada pelo Governo e considerados essenciais para a boa realização do evento. A grave crise financeira no sistema de saúde pública do Rio de Janeiro, divulgada há menos de um ano dos jogos, tornou-se pauta de várias delegações, principalmente as mais ricas, fazendo com algumas delas escolhessem outras capitais do país para hospedar seus representantes.

Algumas peculiaridades circunstanciais, sejam do momento histórico global, sejam específicas do momento brasileiro já exigiam de gestores competência aprimorada para a prospecção de cenários e consequente elaboração dos planos de gerenciamento de riscos e de emergências. Uma série de novos cenários, porém, se impõe diante da nova realidade.

Em primeiro lugar, existe hoje a probabilidade de cancelamento, adiamento ou transferência de local dos jogos, grande teste para o apetite de investidores aos riscos. Como definir os investimentos em marketing, desenvolvimento de produtos e campanhas publicitárias diante dessa incerteza? Qual será a melhor aposta?

Depois, há que se considerar a necessidade de prevenção na recepção dos mais de um milhão de pessoas que chegarão ao Rio de Janeiro na ocasião do evento, tanto para evitar que esses não sejam contaminados pelo vírus para o qual ainda não vacina, como para que não tragam risco maior de contaminação ao país. Como gerenciar a permanência de tantas pessoas cujo objetivo no país não é ajudar no combate ao mosquito, mas sim baterem recordes e conquistar as cobiçadas medalhas olímpicas?

força tarefa global

Grupo formado por especialistas em saúde pública dos EUA, China, Arábia Saudita e Peru, apesar de não sugerir o cancelamento do evento e afirmar que não há motivo para pânico, aponta que a Olimpíada do Rio de Janeiro requer medidas especiais como uma força-tarefa global para produzir e distribuir repelente antimosquito.

No Brasil, a ação não deve se restringir aos profissionais do setor de saúde, precisa incluir agentes de viagem, funcionários de empresas aéreas e até líderes de equipes esportivas, que devem receber treinamento para orientar e informar corretamente tanto turistas como delegações dos países participantes dos jogos.

Segundo esses especialistas, os métodos para prevenção contra a picada do Aedes Aegypti deveriam ser fornecidos a cada viajante imediatamente no portão de desembarque, solução bastante

utópica se considerarmos a atual logística dos nossos aeroportos frente ao grande número de viajantes que devem desembarcar em curto espaço de tempo.

Além disso, o Brasil já enfrenta também a diminuição nos estoques de repelentes de insetos devido à demanda que superou em muito sua produção. Os mesmos especialistas alertam que o país tem atravancado a pauta da OMS (Organização Mundial da Saúde) por razões econômicas.

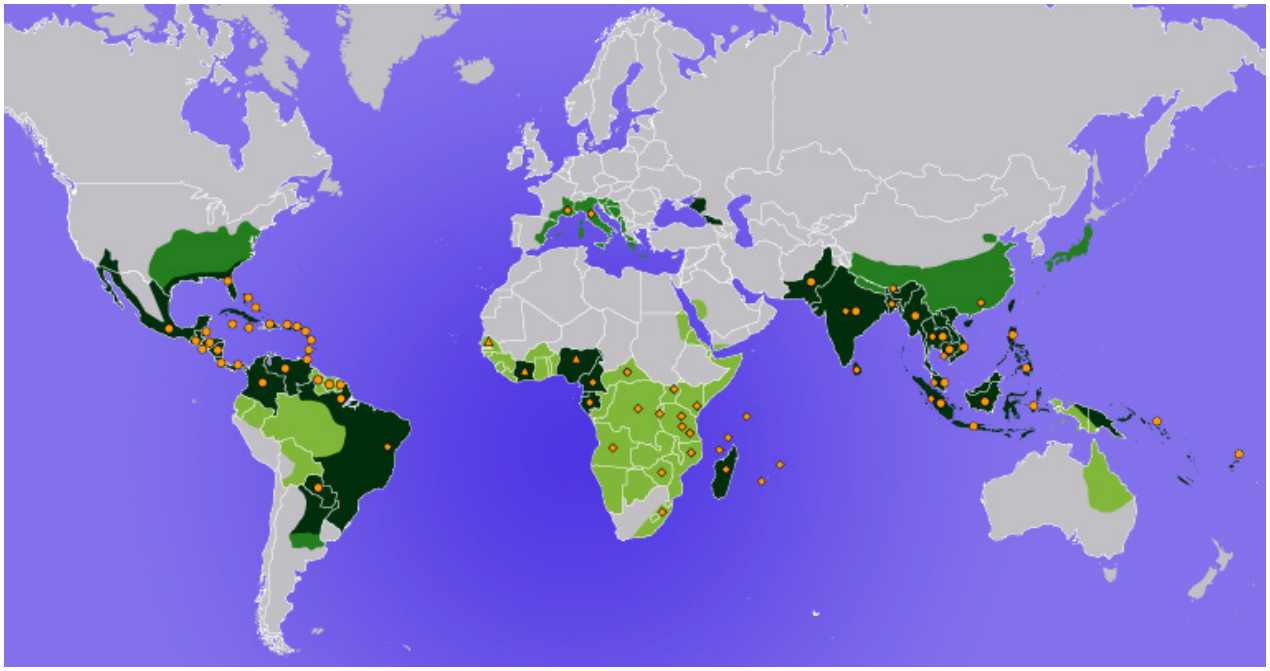
O Ministério das Relações Exteriores questiona que o Brasil seja considerado um país de renda média, enquanto Argentina e Venezuela já atingiram o status de renda alta no contexto regional. Enquanto a OMS declarou o combate ao zika vírus emergência internacional de saúde pública, o Brasil acolheu a notícia não apenas como uma tragédia nacional, mas principalmente como humilhação internacional, segundo opinião dos especialistas.

O fato de os Jogos Olímpicos serem realizados no mês de agosto, durante o inverno, é um fator que deve minimizar os ataques do inseto, mas isso não oferece nenhuma garantia de que o Rio de Janeiro não se transforme em um grande exportador da epidemia. Já vimos em diferentes situações países boicotarem as Olimpíadas por razões políticas ou de segurança internacional, nunca, porém, devido a uma epidemia.

Vê-se, claramente, a falta de comprometimento de sucessivos governos, talvez durante toda a nossa história, com questões de cuidados gerais com o público. O momento, porém, não permite mais buscar e punir os eventuais "culpados" pelo descaso com o saneamento básico e a saúde pública, itens pelos quais todos pagamos muito caro durante toda a vida.

Agora, precisamos de planos efetivos e eficazes de gerenciamento que possam garantir o êxito dos negócios e a qualidade de vida das pessoas durante os jogos. Ou deixaremos de ser o país do futebol, do samba, das belas mulheres, do jeitinho hospitaleiro. Em vez da "república das bananas", a partir de 2016 ficaremos consagrados como o "país dos mosquitos".

Regiões onde o vírus já foi detectado. A incidência maior está definida pelo tom mais escuro.



Apetite ao risco: análise estratégica pouco executada pelas empresas

Todas as melhores práticas utilizadas (COSO I, II, ISO 31000) sugerem, de forma direta, que os gestores devem avaliar o apetite ao risco da organização e alinhá-lo com as respectivas estratégias, definir os objetivos a elas relacionados e desenvolver mecanismos para gerenciar os respectivos riscos; a gestão de riscos é uma função estratégica, pois ajuda a empresa a criar valor em suas operações.

Um ponto relevante da engrenagem do sistema de gerenciamento de riscos corporativos que deve estar definido e implementado em toda a empresa é a fixação do seu apetite aos riscos, que é a quantidade de risco que a empresa deseja assumir para conseguir atingir seus objetivos.

Podemos dizer, também, que apetite ao risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que certa organização está disposta a aceitar na sua busca para agregar valor. O apetite ao risco reflete toda a filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta.

binômio risco-benefício

A fixação do apetite ao risco permite determinar na empresa o binômio risco-benefício, controlar e manter os riscos em níveis desejados. Para possibilitar a concretização de geração de valor nas organizações, elas devem fazer um balanço entre riscos, oportunidades e apetite ao risco, o que servirá de guia para a tomada de decisões, alocação de recursos, definição do alinhamento de toda empresa para a busca dos objetivos fixados e permitirá o monitoramento das ações, dos resultados e dos níveis de riscos associados.

Muitas organizações consideram esse apetite de forma qualitativa, categorizando-o como elevado, moderado ou baixo, enquanto outras organizações adotam uma abordagem quantitativa que reflete e equilibra as metas de crescimento, retorno e risco.

Uma organização dotada de maior apetite a riscos poderá desejar alocar grande parcela de seu capital para áreas de alto risco como mercados emergentes. Por outro lado, uma organização com reduzido apetite a risco poderá limitar seu risco de curto prazo investindo apenas em mercados maduros e mais estáveis.

O apetite ao risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é levado em conta na ocasião de sua definição, visto que esta expõe a organização a diferentes riscos. O gerenciamento desses riscos ajuda a administração a selecionar uma estratégia capaz de alinhar a criação de valor com o apetite a risco.

tolerância e capacidade ao risco

O processo de fixação do apetite ao risco é específico para cada empresa, tendo em vista que não existe valor ou fórmula mágica pré-fixada que determina o respectivo apetite. A responsabilidade dessa definição é do conselho de administração da empresa, sugerido pela diretoria executiva através do seu presidente. Temos que levar em conta que a natureza dos riscos, o universo de negócios, o ambiente interno da organização, as estratégias e os objetivos de negócio são organismos vivos que podem e devem ser revistos sempre, pois estão em constantes mutação.

Apetite ao risco: análise estratégica pouco executada pelas empresas

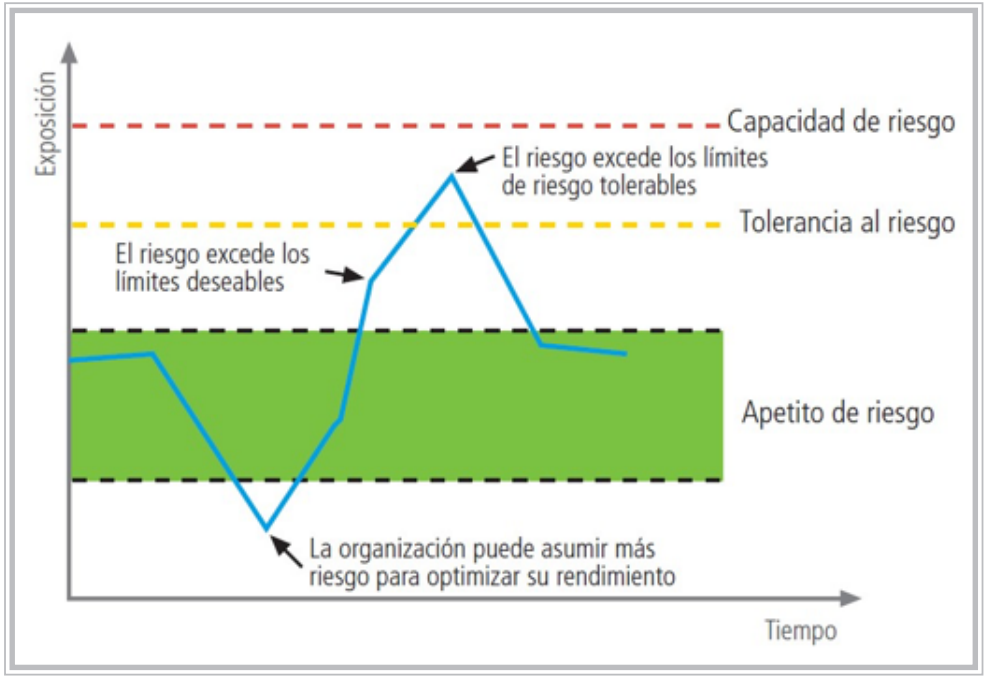
Na determinação do apetite ao risco temos que possuir outras duas métricas que são a tolerância e a capacidade da empresa. Desse modo, o apetite é o nível de risco que a empresa quer aceitar, aquele com que se sente cômoda, aquele com o qual os gestores podem trabalhar com tranquilidade. Já a tolerância é o desvio do nível do apetite ao risco.

Por outro lado, a capacidade de assumir riscos será o nível máximo de risco que a organização pode suportar na perseguição aos seus objetivos. Assim, a tolerância ao risco servirá como alerta para evitar que a empresa chegue ao nível estabelecido por sua capacidade, algo que colocaria em perigo a continuidade de seus negócios. O gráfico do quadro 1 demonstra os três níveis e suas explicações.

Outro exemplo podemos mostrar na própria Matriz de Riscos, com métricas qualitativas. Na Matriz de Riscos do quadro 2 a empresa possui a política de riscos como apetite nos quadrantes laranjas (com o número 1), tendo os gestores que fazer planos de ações. A empresa não aceita e não tolera riscos nos quadrantes vermelhos. Porém, os riscos plotados nos quadrantes com o número 2 são considerados no nível de tolerância e os riscos plotados nos quadrantes com o número 3 a capacidade máxima.

Isso significa, na realidade, que os riscos nos quadrantes vermelhos não são tolerados nessa empresa. Os gestores devem fazer um esforço para que esses riscos não fiquem nos quadrantes vermelhos. A diferença entre a tolerância e a capacidade é o nível de alerta para a criticidade, priorização e alocação de recursos, visando diminuir as possibilidades de concretização e respectivos impactos.

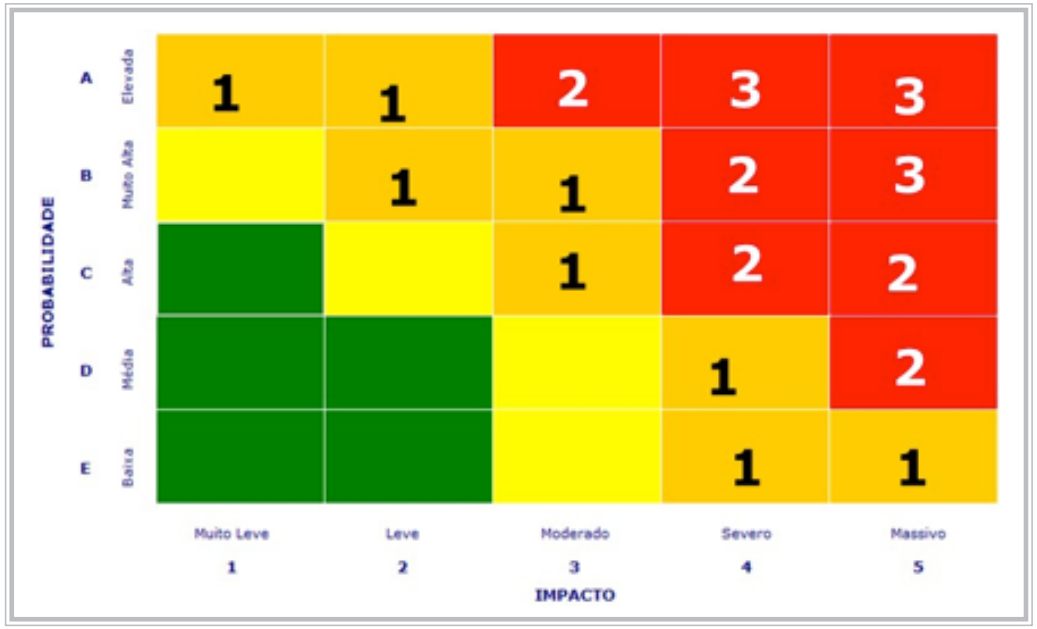
Quadro 1



Fonte: La Fábrica de Pensamiento, Instituto de Auditores Internos de España

Apetite ao risco: análise estratégica pouco executada pelas empresas

Quadro 2



A grande importância de se ter as métricas qualitativas ou quantitativas de apetite, a tolerância e a capacidade ao risco definidas é que com estas definições claras e objetivas a organização está protegida de um gerente geral e ou diretor, por exemplo, ultrapassar os limites impostos. Essas definições deverão constar na política de gestão de riscos da organização, aprovada pelo Conselho ou pelo presidente da empresa, evitando dessa forma qualquer tipo de questionamento. Com isso formalizado, um gerente ou diretor não tem possibilidade de "quebrar" uma empresa por riscos operacionais, financeiros, legais e estratégicos.

A empresa fica protegida, assim como os respectivos gestores em "peitar" determinadas decisões ou determinações da alta direção da empresa. Basta mostrar a política e onde o risco se encontra que a responsabilidade fica direcionada e clara. Não há como fugir de um processo estruturado e formalizado. Hoje, esse é um dos grandes problemas das empresas no Brasil: não existe formalização dos processos.

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

Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris (Marne La Vallée, Paris, França); diretor-presidente da Brasiliano & Associados e publisher da revista Gestão de Riscos

abrasiliano@brasiliano.com.br

mercado

Due diligence para contratos terceirizados

Com a nova lei brasileira anticorrupção (Lei 12.846/2013) as empresas são especificamente responsáveis, civil e criminalmente, por atos de corrupção praticados por prestadores de serviços (terceirizados) em seu benefício ou interesse. Torna-se, nesse contexto, fundamental avaliar criteriosamente os contratos com fornecedores e parceiros de negócios visando prospectar, preventivamente, potenciais riscos dessa relação.

Due diligence para contratos terceirizados

A gestão eficaz do ciclo de vida dos contratos de uma empresa é, sem dúvida, o seu maior bem organizacional. O conhecimento e análise da estrutura do processo de gestão indica se a empresa possui eficiência na seleção e escolha de seus fornecedores para reduzir custos; se executa critérios sólidos no processo de vendas para eliminar a perda de faturamento; se os gestores responsáveis envolvidos possuem competência, operacional e técnica, para exercerem a gestão de forma lícita e transparente.

Prover a gestão de contratos de terceiros e possibilitar o melhor nível de serviços para o negócio é ter como base a existência de uma relação entre quem adquire e quem fornece os serviços necessários às atividades da empresa contratante. A gestão integrada deverá contribuir diretamente para uma análise de aderência e verificação dos riscos mapeados, mensurando gastos desnecessários, multas, perdas de produtividade nos processos operacionais, subsidiariedade, eventuais sinistros e market share.

A Gestão de Riscos para contratos terceirizados pressupõe uma parceria de segurança e confiança entre as empresas contratantes e terceirizadas, ambas dedicadas à mitigação permanente de acidentes do trabalho, aliadas ao elevado nível da qualidade dos serviços durante sua execução, visando alcançar a excelência contratada e, simultaneamente, cumprir os requisitos legais de contrato.

O principal objetivo do sistema *due diligence*, como processo de investigação e auditoria nas informações de empresas para confirmar dados disponibilizados aos potenciais compradores e investidores, não é identificar ou impedir a contratação de um prestador de serviço (stakeholder) que poderá praticar ilicitamente o ato de corrupção (bribery). Inexistem mecanismos que comprovem previamente e com 100% de acurácia as intenções, os atos e práticas ilícitas que poderão ser realizadas por terceiros, seja no âmbito interno ou externo da empresa contratante.

identificação prévia

O propósito de uma *due diligence* é elaborar, com solidez, o acervo documental visando proteger a empresa de ações investigativas elaboradas pelo FCPA (Foreign Corrupt Practices Act – anticorrupção para empresas multinacionais) por ocasião do contrato de terceiros, visando identificar, previamente, a realização de atos ilícitos por parte da empresa prestadora de serviços ou fornecedora de produtos que possam comprometer a empresa contratante.

No Brasil, a sistemática é idêntica à determinada pelo FCPA com o advento da Lei 12.846 de 2013, na qual as empresas deverão se proteger implementando programas efetivos de *due diligence*, caso ocorra o envolvimento de empresas em casos de corrupção praticadas por seus contratados terceiros, possibilitando comprovar juridicamente a contratação, o escopo de serviços, o cumprimento ou não do programa de compliance corporativo por parte do terceirizado e observar, se autuadas como corresponsáveis, as penas e multas, atendendo assim os níveis de uma *due diligence* justa, razoável e adequada ao contexto do risco.

Na prática, isso significa que as empresas necessitam realizar análises para identificar e determinar as criticidades, tais como a evidência em bancos de dados de cláusulas restritivas e listas de

observações da empresa terceirizada. Devem ainda considerar para elaboração do escopo de contratação comercial as qualificações do prestador de serviços, sua reputação comercial, o relacionamento com órgãos públicos em todas as esferas de governo e a lógica empresarial para sua implementação. A *due diligence* deve ser intensificada por ocasião da existência de sinais de alertas indicadores oriundos do ciclo de vida dos contratos.

Considerando as etapas de implementação de *due diligence*, as empresas deverão demonstrar os registros das etapas realizadas, as informações obtidas e a manutenção dos registros não apenas de empresas prestadoras de serviços que contrataram, mas também das empresas que decidiram não contratar, comprovando o funcionamento em conformidade de seus programas de proteção instituídos. Além disso, as empresas devem considerar que a *due diligence* é apenas a primeira etapa no processo de prevenção e mitigação do risco de corrupção.

Medidas de proteção devem ser incluídas previamente no escopo contratual e devem ser monitoradas por núcleos de gerenciamento de contratos para garantir que todas as atividades de terceiros sejam realizadas em conformidade evitando, assim, passivos jurídicos trabalhistas e comprometimentos legais.

A análise de riscos deverá ser realizada em progressivos níveis de verificações, considerando o status e o histórico de eventos da empresa prestadora de serviços, o setor em que atua, o grau de dependência da empresa em relação ao terceirizado e suas principais responsabilidades assumidas contratualmente.

O processo de gestão de contratos de terceiros exige minucioso planejamento prévio no detalhamento de suas fases e, simultaneamente, análise classificada dos riscos. Cabe à empresa contratada a responsabilidade de analisar previamente os riscos inerentes aos serviços contratados, devendo ainda validar o conhecimento dos riscos específicos e apresentar o plano de segurança e resposta contingencial para a vigência do contrato.

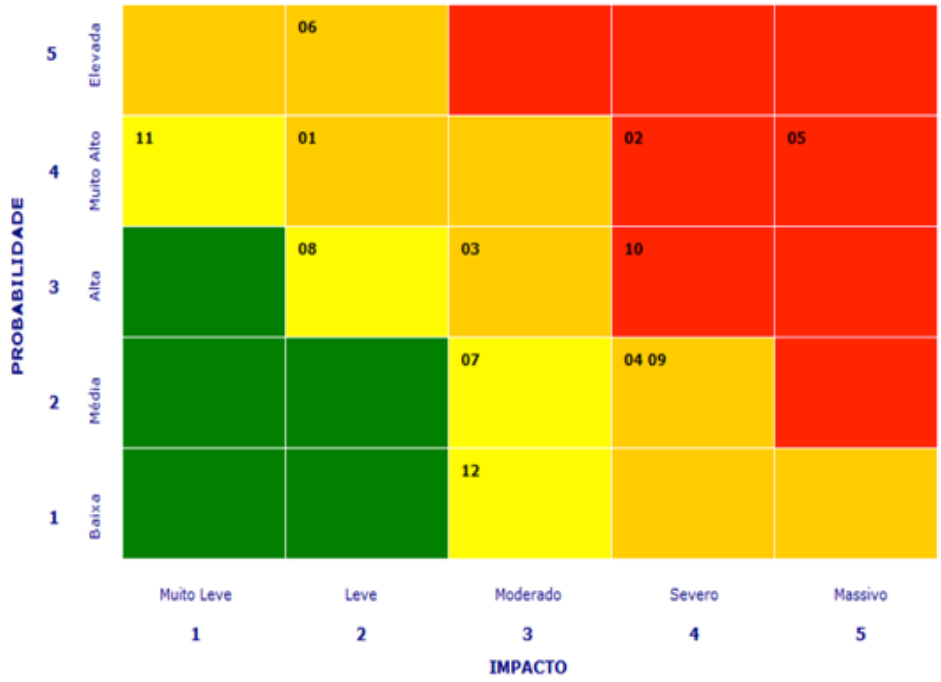
consultorias especializadas

Preventivamente, os riscos devem ser conhecidos para serem monitorados e gerenciados. A adequada investigação dos fornecedores contribui para reduzir o risco na contratação. Utilizar pesquisas de fontes confiáveis e fidedignas reduz os riscos e criticidades. Consultorias especializadas, como a Brasiliano & Associados, oferecem soluções e criteriosos recursos visando mitigar riscos do mercado e, principalmente, dos prestadores de serviços.

Como ferramenta essencial no processo de mitigação dos riscos, a matriz de Impacto e Probabilidade da Brasiliano & Associados (veja quadro) utilizada para exemplificar a análise permite visibilidade e compreensão dos riscos mapeados por executivos e pela alta administração, bem como o estabelecimento de prioridades na aplicação dos tratamentos exigidos para gerenciar criticidades identificadas, investimentos e elaborar planos de ações para a eficaz gestão de contratos terceirizados.

Com base nas análises apresentadas, entende-se que não há um modelo único de gestão de contratos para terceiros e de *due diligence* a ser utilizado por todas as empresas. O melhor modelo para

Due diligence para contratos terceirizados



Risco 1 - Compensação / carência de head count.

Risco 2 - Geração de passivo trabalhista por desvios de funções.

Risco 3 - Elevado grau de dependência econômica.

Risco 4 - Carência de controles efetivos sobre subcontratações (quarteirizados).

Risco 5 - Ações judiciais cíveis e trabalhistas.

Risco 6 - Inexistência de representante terceirizado para controle de ordens e desvios de atividades.

Risco 7 - Inexistência de procedimentos efetivos.

Risco 8 - Carência de conhecimento sobre regras básicas.

Risco 9 - Deficiência e/ou inexistência de controles dos empregados terceiros.

Risco 10 - Não há efetivo monitoramento de obrigações fiscais.

Risco 11 - Configuração de Terceiros realizando atividades idênticas.

Risco 12 - Os gestores não possuem ferramentas de gestão

uma gestão efetiva deve ser adaptado às necessidades de cada uma, que pode variar em função do grau de risco de sua operação, número de contratos e contratados, valores e estratégia da organização e até mesmo do budget disponível para essa finalidade.

Pensando nessa diversidade, a busca por soluções efetivas que atendam melhor os valores da empresa possibilitando sinergia, alinhamento estratégico e segurança exigem prioridade, especialização e exclusividade no tratamento de processos de gestão para contratos terceirizados, permitindo, assim, a manutenção de sua estabilidade operacional, controle efetivo do seu core business e, principalmente, de sua exposição aos diversos níveis de riscos no segmento ou mercado em que atuam.

João Bosco de Araújo

Gerente da divisão de Consultoria da Brasiliano & Associados; mestre em Criminologia; especialista em Gestão de Riscos Corporativos

jbosco@brasiliano.com.br


VOCÊ SABE A QUE RISCOS
SEUS PROCESSOS
ESTÃO EXPOSTOS?
b&a
BRASILIANO&ASSOCIADOS

Programas de *compliance* são questão de sobrevivência para todas as empresas

No Brasil, com a Operação Lava Jato e as consequentes prisões de executivos, de megaempresários e de políticos, os programas de compliance ganharam robustez e estrutura, passaram a ser levados a sério e não são mais apenas programas para "inglês ver"

O conceito de *compliance* é atuar em conformidade com as normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes estabelecidas pela organização, além de evitar, detectar e tratar quaisquer desvios que possam ocorrer. Apoiado por outras linhas de defesa, como a auditoria interna e o comitê de riscos, ele exerce função de governança e também de comunicação, ao ser um elo entre a alta direção e as áreas operacionais da empresa para avaliar, monitorar riscos e reportar os esforços de controle.

Com a Lei da Empresa Limpa, a Lei Anticorrupção, nº 12.846 de 2013, que passou a responsabilizar empresas por atos de corrupção praticados até mesmo por terceiros em seu nome, tornou-se imperativo que elas estabeleçam uma cultura de transparência e práticas éticas em suas atividades de gestão para atingir outros ganhos e a sustentabilidade do setor empresarial.

Em março de 2015, o decreto federal nº 8.420/15 que regulamentou a nova lei definiu um conjunto de processos e mecanismos que pessoas jurídicas devem instituir internamente com o objetivo de detectar e sanar atos ilícitos como desvios, fraudes e outras irregularidades praticadas contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Sem explicitar um modelo pronto a ser seguido, os 16 itens existentes no decreto são balizadores para que um programa de compliance ou integridade seja implementado de forma adequada às atividades do negócio, porte e exposição de qualquer tipo e tamanho de empresa.

Ponto importante é que antes os programas de compliance eram algo que apenas empresas reguladas tinham, porque precisavam reportar para os órgãos reguladores uma série de práticas exigidas pelas respectivas agências. Com a Lei Anticorrupção e outras demandas adicionais, como o novo mercado da BM&F-Bovespa para as empresas que querem abrir capital, o FCPA, a lei americana que afeta empresas brasileiras com operação nos EUA e os códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a função do *compliance* se tornou peça estratégica dentro do contexto da gestão de riscos da organização, podendo inclusive ser independente em função da estrutura que a empresa possui. Seguindo as premissas das “Três Linhas de Defesa”, o *compliance* é uma segunda linha que fiscaliza toda a primeira linha de defesa, toda as operações, comunicando à direção da empresa as irregularidades encontradas. Portanto, passou a ser uma função estratégica.

Em caso de ocorrência de ato ilícito, o programa passa a ser levado em consideração pelo órgão de fiscalização tanto para atenuar possíveis sanções, como multas. Um acordo de leniência é decorrência direta do programa de *compliance*. Se a empresa tem um sistema efetivo e bem estruturado, baseado no comprometimento da alta administração, a irregularidade, se houver, é considerada excepcional. Um funcionário atentou contra as próprias normas da empresa e não só contra a administração pública. A lógica, portanto, é da cooperação com o órgão fiscalizador e as penalidades serão menores.

O contrário também é válido. O caso da Operação Lava Jato é emblemático. Nos julgamentos, promotores e juiz perguntam com frequência se a empresa tinha programa de *compliance* e se conduzia investigação interna para apurar os atos ilícitos. As

negativas são usadas nas teses de omissão do Ministério Público para buscar a responsabilização dos administradores.

A CGU, principal órgão de controle interno do poder público e responsável por fazer essa avaliação da robustez das medidas de compliance de empresas investigadas em atos ilícitos, estabelece cinco pilares para um programa de integridade:

1. Comprometimento e apoio da alta direção: condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis;
2. Instância responsável: deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros;
3. Análise de perfil e riscos: a empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional;
4. Estruturação das regras e instrumentos: procedimentos de prevenção, detecção e reporte de irregularidades;
5. Estratégias de monitoramento contínuo: é necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e seu aperfeiçoamento constante.

Para empresas que justificam o custo inerente de um programa de *compliance* para o adiamento em sua implantação, é preciso considerar que os prejuízos financeiros e de imagem em função da ocorrência de riscos de corrupção podem ser muito maiores. Além disso, diante do conceito de responsabilização objetiva instituída pela Lei da Empresa Limpa, muitas empresas têm cobrado outras, sobretudo fornecedores, a também adotarem um programa de integridade para evitar, por exemplo, situações como a ocorrência de trabalho escravo na ponta de sua cadeia produtiva ou práticas de corrupção com agentes públicos.

Assim, um sistema de *compliance* ganha valor de mercado e a decisão sobre sua implantação passa a seguir também a lógica econômica, como fator de competitividade frente a concorrentes. Ao final, com o amadurecimento dos programas de integridade, ganham as empresas com mais segurança, os mercados que ficam mais transparentes e toda a sociedade, que se torna mais ética.

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

Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris (Marne La Vallée, Paris, França); diretor-presidente da Brasiliano & Associados e publisher da revista Gestão de Riscos

abrasiliano@brasiliano.com.br

A cultura antifraude deve partir da alta gestão

Cada empresa, seja qual for seu tamanho, tem sua própria filosofia de gestão e maneira de conduzir os negócios, o que inclui normas, práticas éticas, valores e também crenças. No mercado, as grandes instituições se caracterizam por sua "cultura organizacional" ou "cultura corporativa", observada atentamente por investidores e outros interessados

A cultura antifraude deve partir da alta gestão

É natural a expectativa pelo mercado em geral de que as empresas sejam transparentes e promovam o êxito de seus negócios de forma ética e honesta. No entanto, pode haver grande diferença, na prática, na percepção dessa cultura organizacional pelo mercado, pelos colaboradores externos e pelos internos. É preciso considerar que por mais que essa cultura possa contribuir para o fortalecimento dos colaboradores honestos, ela pode não ser suficiente para impedir ações fraudulentas entre possíveis colaboradores desonestos.

Hoje, a cultura organizacional ou corporativa precisa ser gerenciada e implantada com processos que possam ser monitorados, de forma que qualquer fraudador fique ciente de que os colaboradores honestos não serão tolerantes e farão tudo para prevenir as eventuais tentativas de fraude. É fundamental que toda empresa atuante no mercado tenha um plano de gestão de riscos de fraude.

Um dos componentes chave para se atingir esse objetivo é a participação ativa de todos os funcionários e outros colaboradores, para o que os gestores de risco de fraude têm importante papel ao esclarecer a necessidade de desenvolvimento da cultura antifraude, de programas de treinamento prático e avaliação dos riscos. É essencial que funcionários de todos os níveis da empresa sejam capazes de identificar potenciais atos de desonestidade dentro da própria equipe e entre terceiros.

Conforme explica Antonio Brasiliano, diretor-presidente da Brasiliano & Associados, o desenvolvimento da cultura antifraude eficiente depende de um programa muito bem planejado e solidamente construído de cima para baixo, assim como toda iniciativa introduzida nas organizações. Para que seus benefícios se estendam em longo prazo, os pré-requisitos a seguir são fundamentais.

- Tanto o presidente como os diretores executivos precisam estar empenhados em passar o tom correto desde o topo da estrutura empresarial; eles precisam compreender que a estratégia de gestão de riscos de fraude é uma maneira importante de agregar valor e obter governança efetiva na organização;
- Os membros do conselho administrativo devem estar entusiasmados em adquirir compreensão sobre os riscos de fraude enfrentados pela organização;
- A empresa precisa ter políticas que exijam ética nos negócios, assim como políticas sobre fraudes que devem ser conhecidas, divulgadas e integralmente apoiadas;
- Os papéis e responsabilidades para a execução da estratégia de gestão de riscos de fraude devem ser atribuídos a indivíduos adequados, com perfis apropriados para essas funções.

o tom certo no topo da organização

A cultura interna de uma organização é fortemente influenciada pela ética do presidente e dos diretores executivos, que desempenham papel essencial para o restante da organização como modelos exemplares. O presidente do Conselho é responsável pelo gerenciamento do Conselho e os diretores executivos pela administração dos negócios da organização.

O objetivo dessa divisão de responsabilidades é assegurar a existência de equilíbrio efetivo, de modo que nenhum indivíduo tenha poderes ilimitados. Embora o gestor de riscos de fraude não tenha influência na composição e conduta do Conselho, é importante compreender a dinâmica existente especialmente para a aprovação do plano de gerenciamento de riscos de fraude.

Os diretores não executivos também desempenham papel vital para garantir que os controles financeiros e sistemas de gestão funcionem corretamente e que a cultura ética dentro da organização seja sólida. Garantir que no Conselho haja número suficiente de diretores não executivos, capazes e independentes, é boa estratégia para reduzir o comportamento antiético e desonesto por parte dos executivos. Os principais requisitos para um diretor não executivo estão listados no relatório Higgs, elaborado pelo governo do Reino Unido em 2003.

- Capacidade de discernimento e mente investigadora;
- Integridade, probidade e altos padrões éticos;
- Capacidade e disposição para inquirir e investigar;
- Caráter suficientemente forte para buscar e obter respostas completas e satisfatórias;
- Fortes habilidades interpessoais.

É mais fácil desenvolver a cultura antifraude quando o presidente do Conselho e o diretor executivo dão o exemplo e são apoiados por diretores não executivos competentes e independentes, o que transmite imagem poderosa em toda a organização. Segundo estudos da Brasiliano & Associados, há casos em que o diretor executivo era antiético, mas a organização prosperou devido à ética e talento de gestores seniores em suas unidades individuais de negócio. Ao definirem o tom ético no topo de suas respectivas unidades, isso se propaga pela organização tanto para cima como para baixo.

Em um negócio complexo pode ser difícil executar uma estratégia de gestão de riscos de fraude efetiva, que deve ser definida pelos executivos em consulta com o gestor e outros indivíduos relevantes dentro do processo. Cabe a eles, também, decidir sobre as mudanças organizacionais necessárias para desenvolver a cultura antifraude e obter o acordo dos diretores não executivos. Um comitê de auditoria independente deve ser responsável por supervisionar a eficácia da realização dessas novas mudanças.

No livro Gestão de Risco de Fraude (Fraud Risk Assessmente – FRA), lançado no final de 2015, Antonio Brasiliano apresenta detalhadamente um modelo de política de gestão de riscos de fraude, com as normas e legislações pertinentes, a descrição de padrões, regras, procedimentos e um modelo completo de manual anticorrupção.

O SOFTWARE GRC BM FORNECE INTELIGÊNCIA EM RISCOS CORPORATIVOS!!

"RELEVÂNCIA E INTERCONECTIVIDADE DE RISCOS"

"DASHBOARD EXECUTIVO COM RELATÓRIOS INSTANTÂNEOS PARA ANÁLISES ESTRATÉGICAS"

GRC BM
INTEGRA AS DISCIPLINAS DE RISCOS

- Riscos Operacionais
- Risco de Crédito
- Risco de Liquidez
- Riscos Sociais
- Riscos de Segurança Empresarial
- Riscos de Comunicação
- Riscos na Cadeia Logística
- Riscos no Projeto
- Risco Atuarial
- Riscos Legais
- Riscos de Fraudes
- Riscos e Meio Ambiente
- Riscos de Sustentabilidade
- Riscos Estratégicos
- Riscos de Mercado
- Risco Financeiro
- Riscos de Sustentabilidade

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
BRASILIANO E MINICOM
SOFTWARE

www.brasiliano.com.br

b&a
BRASILIANO&ASSOCIADOS

Auditoria baseada em riscos com a metodologia Estrela de Davi (MED)

Com os acontecimentos que marcaram negativamente nossa história, os trabalhos da auditoria interna ganharam grande importância sobre a gestão dos riscos corporativos fortalecendo a estrutura da governança empresarial. Os riscos corporativos passaram a ser prioridade junto à alta administração e aos conselheiros das organizações, que diante das variáveis dos ambientes interno e externo passaram a ter maior responsabilidade sobre o gerenciamento destes riscos.

KELSON VASCONCELOS - 14ª TURMA
Coordenador de Auditoria Interna - kelsonvasconcelos@hotmail.com

O IIA (Institute of Internal Auditors) publicou em 2003 declaração com seu posicionamento sobre auditoria baseada em riscos: "O IIA define Auditoria Baseada em Riscos (ABR) como uma metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos de uma organização. A ABR possibilita que uma auditoria interna dê garantia ao conselho direto de que os processos de gestão de riscos estão gerenciando os riscos de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos."

A auditoria baseada em riscos vem sendo utilizada no mundo todo, apesar de ainda ser mal compreendida a maneira de como colocá-la em

prática, pois se trata de uma quebra de paradigma sobre a chamada auditoria convencional. Desenvolver uma metodologia para facilitar a aplicabilidade da auditoria baseada em riscos nas organizações é tarefa muito difícil devido às diferentes estruturas organizacionais, ramos de atividades, controles internos e principalmente pela falta de maturidade no gerenciamento dos riscos corporativos.

Mediante a essas dificuldades, fui motivado a desenvolver uma metodologia com abordagem inovadora que ajudasse a colocar em prática a ABR (auditoria baseada em riscos) pela auditoria interna, quebrando os paradigmas sobre os trabalhos convencionais e agregando maior valor para as organizações. Ela visa não só uma avaliação da maturidade dos riscos corporativos em relação ao seu apetite por riscos, mas também estabelecer uma cultura de trabalhos de auditorias preventivas através do monitoramento dos riscos pela auditoria interna.

A atuação preventiva e contínua da auditoria interna dará suporte necessário para relatar conclusões e implicações para a direção e ao conselho, embasado pelos trabalhos de ABR que visam melhorar a maturidade do gerenciamento dos riscos. É muito importante durante os trabalhos de ABR deixar acordado junto ao conselho, à alta administração e a todos os gestores envolvidos, que a auditoria interna não é responsável pela gestão dos riscos e não substituirá o papel desempenhado pelo departamento de Gestão Riscos.

A dificuldade de se colocar em prática a ABR, que prioriza as questões que são realmente importantes para as organizações, é muito influenciada pela maturidade do gerenciamento dos riscos de cada empresa.

Esta metodologia foi desenvolvida a partir da declaração de posicionamento do IIA sobre o "O papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos" baseada nas "As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles" (veja quadro 1).

Quadro 1

Modelo de Três Linhas de Defesa

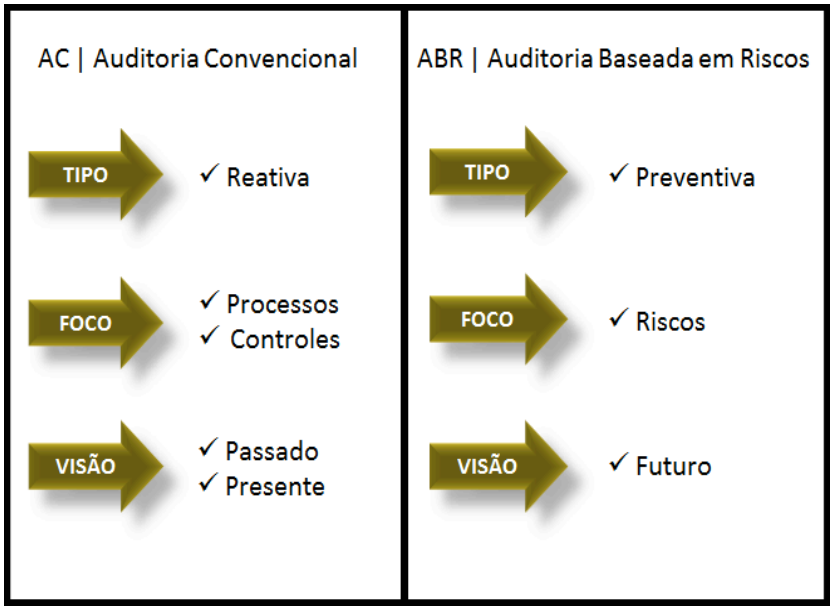
Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41

quebrando o paradigma

Para realizar os trabalhos de ABR a equipe de auditoria necessariamente terá como primeiro desafio quebrar o paradigma sobre a chamada auditoria convencional e, ainda, atuar com proficiência

durante a condução dos trabalhos, que deverá ser feita por profissionais experientes com enfoque top-down, pois o tipo de trabalho, seu foco e visão ganharão novos direcionamentos (veja quadro 2).

Quadro 2

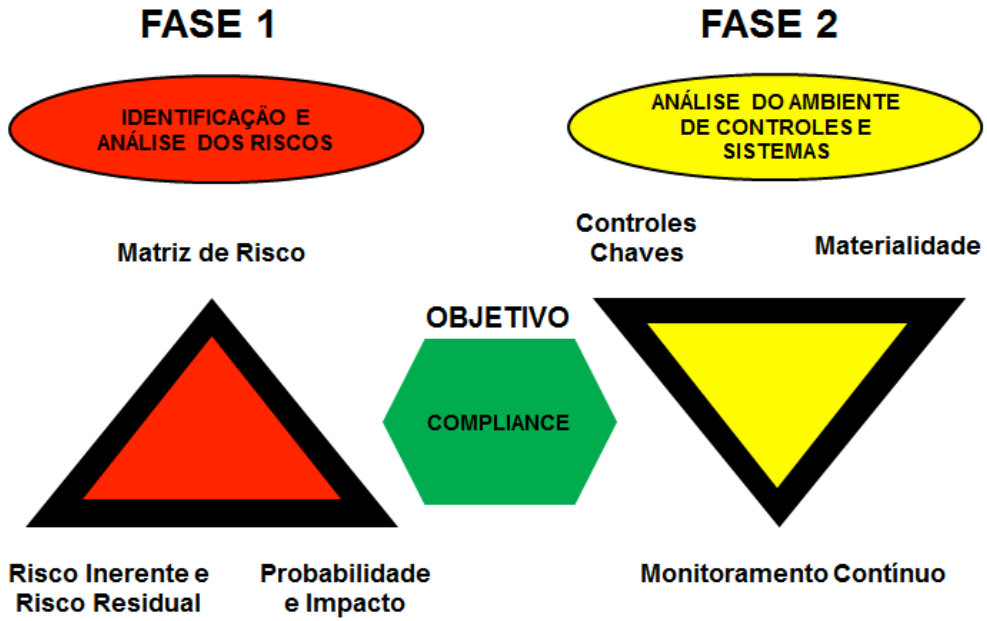


metodologia estrela de davi (med)

A Metodologia Estrela de Davi para ABR oferece uma maneira inovadora para se chegar a um parecer independente sobre como os riscos corporativos estão sendo gerenciados, independentemente do tamanho da organização ou estrutura e também oferece monitoramento contínuo de alguns controles chaves após análise e entendimento dos riscos já conhecidos pela empresa.

A MED (Metodologia Estrela de Davi) está dividida em duas fases e um objetivo (veja quadro 3), assim detalhadas:

Quadro 3



Fase 1 - chamada de Identificação e Análise dos Riscos, tem como objetivo realizar uma avaliação independente dos riscos cadastrados ou conhecidos analisando sua probabilidade e impacto, e também a avaliação do risco inerente e residual.

Fase 2 - chamada de Análise do Ambiente de Controle e Sistemas, tem como objetivo o monitoramento sobre os controles chaves dos ris-

cos cadastrados, onde serão definidos quais controles chaves deverão ser monitorados conforme sua frequência e a materialidade envolvida.

O *compliance* é o objetivo do trabalho da ABR na Metodologia Estrela de Davi nesta nova abordagem. O *compliance* não significa apenas estar em conformidade com leis e regulamentações, mas sim promover interconectividade das normas, dos processos e dos controles sobre os riscos corporativos.

Quando vemos a metodologia composta pelos seis pilares que têm como objetivo o *compliance* (veja quadro 4), temos na primeira fase a Identificação e Análise dos Riscos, que é representada pela cor vermelha e possui três pilares: Matriz de Risco; Risco Inerente e Risco Residual; Probabilidade e Impacto.

Na primeira fase as informações já deverão estar prontas e o trabalho consiste apenas no entendimento dos critérios utilizados para o cadastramento dos riscos e análise dos riscos inerentes pelo ponto de vista da área responsável pelo mapeamento. Depois disso, serão selecionados os riscos para seguir para análise na próxima fase.

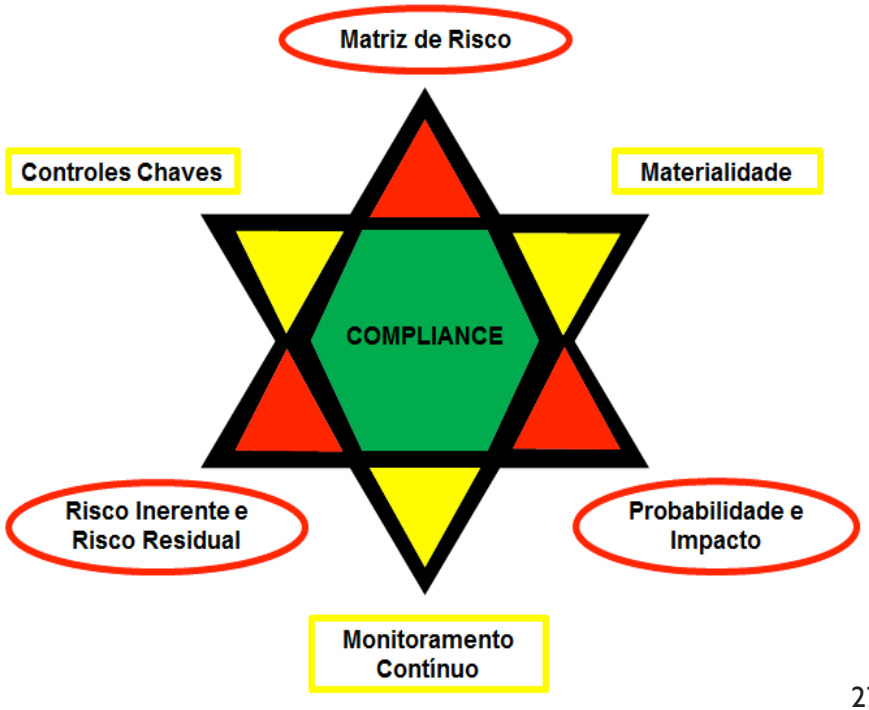
Na segunda fase, temos a Análise do Ambiente de Controles e Sistemas, que é representada pela cor amarela e também é formada por três pilares: Controles Chaves; Materialidade; Monitoramento Contínuo. Nessa fase a atuação será sobre o risco inerente, onde o trabalho é realizado na área responsável pelo risco.

As duas fases têm como objetivo o compliance, que é representado pela cor verde.

Uma empresa com uma Política de Gestão de Riscos bem definida e o cadastramento dos seus riscos em uma Matriz de Risco mostrará ter maturidade no gerenciamento dos seus riscos. Também promoverá comunicação eficiente com boa fluência dos riscos em todos os níveis da organização, assim como facilitará os trabalhos de auditoria baseada em riscos.

Sem uma matriz de risco não será possível a aplicação da MED, pois ela tem papel fundamental na primeira fase de análise e entendimento dos riscos cadastrados. A matriz de risco tem como objetivo registrar, monitorar e tratar os eventos em potencial em uma organização, de acordo com o seu apetite ao risco, e ajudará na análise do inter-relacionamento entre os riscos. A matriz de risco é a base de atuação para os trabalhos de auditorias baseadas em riscos em sua primeira fase.

Quadro 4



Sicurezza EDITORA

GERENCIAMENTO DE RISCO – 30 ANOS DE HISTÓRIA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Francisco Wanderley Sigali e Guilherme Brochmann

Com edição de alto padrão gráfico, 192 páginas em papel couché e encadernação em capa dura no formato 21 por 30 cm, o livro traz a evolução histórica do gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas, desde o cadastro de motoristas até os avanços tecnológicos que ocorreram no período. O conteúdo é complementado pela opinião de importantes "atores" que representam seguradoras, transportadoras, corretoras, logísticas, tecnologias e gerenciadoras de risco. O livro é resultado de pesquisas profissionais acumuladas pelos autores, especialistas nas áreas de gestão de riscos e logística, durante anos de estudos e dezenas de entrevistas realizadas pelos dois com os mais importantes empresários e profissionais dos segmentos que abrangem a gestão do transporte rodoviário de cargas

2015 - 192 págs. (capa dura), R$ 120,00

AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho

2011 – 289 págs. - R$ 31,00

GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2014 – 240 págs. - R$ 45,00

GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE - FRAUD RISK ASSESSMENT - FRA

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2015 - 370 págs. - R$ 80,00

CURSOS E SEMINÁRIOS

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

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

01, 02 e 03 de março, das 8h30 às 17h30

Inteligência e Contra Inteligência

24 horas – João Bosco Riguette- **09, 10 e 11 de março, das 8h30 às 17h30**

Aplicação das Ferramentas do Método Brasiliano de Gestão de Riscos de Fraude Através do Software - FRA Fraud Risk Assessment

12 horas – Alfredo Zanella - **10 e 11 de março, das 8h30 às 17h30**

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Marcelo Barbosa e Celeste Aparecida- **07 à 11 de março, das 8h30 às 17h30**

Investigações em Fraudes Empresariais: Processo Preventivo e Contingencial

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **16, 17 e 18 de março, das 8h30 às 17h30**

Plano de Continuidade de Negócio, incluindo Resposta e Gestão de Emergência e Crise

24 horas – Sandra Alves - **29, 30 e 31 de março, das 8h30 às 17h30**

Seminário Arqueologia das Fraudes Corporativas: Entendendo como e porque acontecem

8 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS)- **29 de março, das 8h30 às 17h30**

MBS - MASTER BUSINESS SECURITY

Curso Avançado em Segurança Empresarial

49ª Turma - 120 Horas

Início 12 de março

MBA - MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Curso Gestão de Riscos Corporativos

15ª Turma - 360 Horas

Início agosto

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 Brasiliano**

Exercícios práticos, apostilas, livros e certificado

b&a BRASILIANO & ASSOCIADOS

Sicurezza EDITORA

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

REVISTA
GESTÃO DE RISCOS

b&a BRASILIANO & ASSOCIADOS

EDIÇÃO 94
fevereiro 2016

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

www.brasiliano.com.br

Edição 94 - Fevereiro 2016

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Edição de arte: Marina Brasiliano