



FÓRUMRNP 2015
mobilidade

**Gestão de Riscos Corporativos:
Visão Holística**



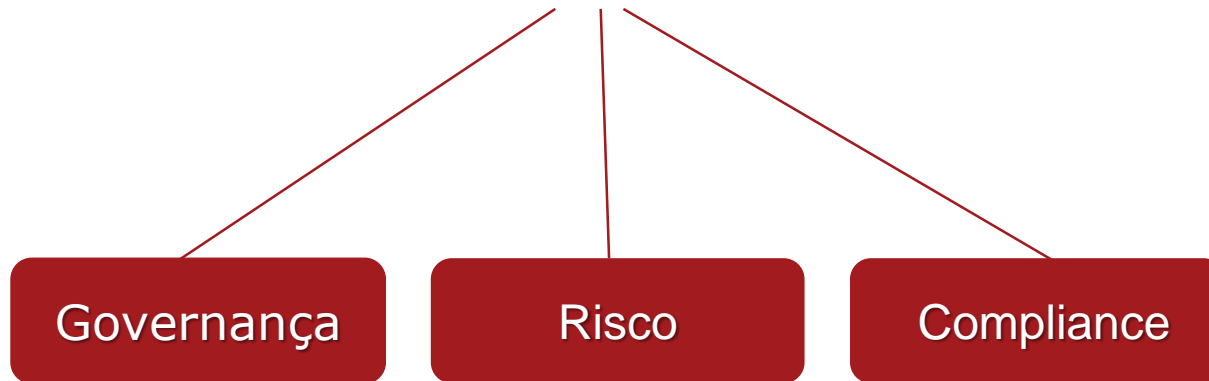


1. Sensibilizar sobre o conceito e aplicação do Processo de Gestão de Riscos Corporativos nas empresas.
2. Mostrar o Framework – Melhores Práticas - do Processo de Gestão de Riscos Corporativos.



A Brasiliano & Associados é uma empresa de consultoria em Riscos Corporativos, tendo iniciado suas atividades em 1988.

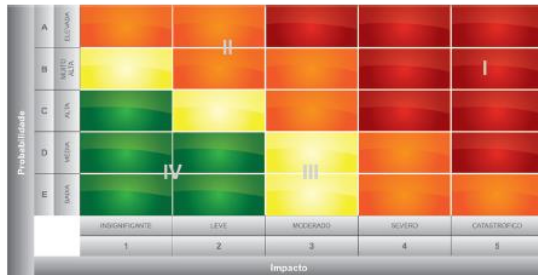
Trabalha com o escopo do
GRC





Metodologias desenvolvidas e testadas com base na experiência de mais de 27 anos de mercado.

Análise de Riscos



o Ciclo de **Continuidade de Negócios** da Empresa



Fatores de Riscos da Fraude Relação entre Causa e Efeito



Todos os processos estão alinhados com Normas Internacionais, Nacionais (Famílias ISO 31000, 26000, 27000, 28000, 14000), Melhores Práticas do Mercado (COBIT, COSO I e II) e Legislações (FCPA e a Lei Brasileira AntiCorrupção).



Consultoria e Auditoria

Treinamento: EAD/Presencial

Inteligência e Investigações



- 1- Plano Diretor de Gestão de Riscos.
- 2- Processo de Gestão de Riscos.
- 3- Política em Gestão de Riscos Corporativos – ISO 31000
- 4- Manual em Gestão de Riscos Corporativos – ISO 31000
- 5- Política e Diretrizes de Compliance, FCPA e Lei Anticorrupção, Canal de Ética (Denúncia)
- 6- Projeto Integrado de Segurança Empresarial
- 7- Análise de Riscos Corporativos
- 8- Normas e Procedimentos – Rotina – Emergência – Contingência
- 9- Auditoria de Riscos e Segurança
- 10- Plano de Continuidade de Negócios – Business Continuity Plan – Norma ABNT 15999
- 11- Plano de Emergência/Contingência e Crise
- 12- Fraud Risk Assessment – FRA
- 13- Auditoria Investigativa
- 14- Elaboração de Cenários de Riscos
- 15- Mapeamento de Processos
- 16- Outsourcing em Gestão de Riscos Corporativos – Inteligência Empresarial – Segurança Empresarial – Gerenciamento de Riscos no Transporte de Cargas
- 17- Implantação das ISO 31000; 28000; 26000; 14000; 27000

Única Empresa de Consultoria com parceria com a academia, onde há uma sinergia entre a teoria e a prática.

Nesta sinergia surgem as melhores práticas com base nos conhecimentos acadêmicos e a experiência de campo da Brasileiro.

Portanto quebramos um paradigma, **onde quem sabe também ensina!!**

Divisão de
Treinamento

Presencial

Especialização

MBA

Gestão de
Riscos
Corporativos
14ª Turma 2015





Publicações: Revista Eletrônica



Parceria com Publicações Técnicas

Fórum **RNP** 2015
mobilidade

The image displays a comprehensive collection of technical publications from Sicurezza Editora. At the top center, the publisher's logo "Sicurezza EDITORA" is prominently featured. Below it, a grid of book covers is arranged, showcasing a variety of titles related to risk management, security, and operational risk. Notable titles include "Percepção e comportamento de riscos nas organizações", "Manual de Risco Operacional", "Riscos de Fraude", "Gestão de Continuidade de Negócios GCN", and "Análise de Riscos Estratégica". A vertical banner on the right side of the collection reads "Um breve guia ao RISCO OPERACIONAL". The covers are diverse in color and design, reflecting the technical nature of the content.



A **BRASILIANO & ASSOCIADOS** possui ferramentas para suportar a Implantação, Operacionalização e a Inteligência do Processo de Gestão de Riscos nas empresas.



Alguns Clientes

FORUM **RNP** 2015
mobilidade



Alguns Clientes

FORUM RNP 2015
mobilidade



ODEBRECHT



BRProperties



PERNAMBUCANAS



AmBev



BOSCH



DAIMLERCHRYSLER



Alguns Clientes

FORUM **RNP** 2015
mobilidade



Alguns Clientes

FÓRUM RNP 2015
mobilidade



METRÔ RIO

IGUATEMI
FORTALEZA



UF *m* G



IGUATEMI
FORTALEZA

Alunorte
Alumina do Norte do Brasil S.A.



BIOPALMA
Uma empresa VALE



Experiência



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



Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique (Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ EAST PARIS - MARNE LA VALLÉE – Paris – França; Master Degree - Diplome D'Etudes Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON – Toulon - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestión da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Curso de Gestión da Seguridad Empresarial - Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP, Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas – Universidad Mackenzie; Certificado em Gestão de Riscos - Certification in Risk Management Assurance – CRMA, pelo IIA Global – Institute of Internal Auditors, Certificado como Especialista em Segurança Empresarial – CES pela ABSO.

Autor dos livros: "Gestão de Continuidade de Negócios – GCN"; Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios, Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um estudo de caso brasileiro; " Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado" – Alinhado com a ISO 31000; "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresarias: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seguestro e Seguestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor de Cursos: Especialização (MBA): Gestão de Riscos e Segurança Empresarial, Cursos de Extensão e o Avançado em Segurança Empresarial, ambos em convênio com a Faculdade de Engenharia de São Paulo – FESP – SP e Faculdade de Administração de São Paulo – FAPI - SP; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil; Membro da Associação Brasileira de Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, Membro da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC; Membro da ACFE – Association of Certified Fraud Examiners, Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SENASP; Profissional com mais de 25 anos de experiência em Gestão de Riscos, Palestrante nacional em inúmeros eventos da área de riscos, compliance, auditoria, controles internos e segurança corporativa. Palestrante Internacional em eventos na Argentina, Paraguai, África e Japão (convidado pelo Organização PanAmericana de Saúde-OPAS, como expert em Planos de Contingência, na Conferência Mundial de Redução de Desastres, Yokohama). Experiência internacional em consultoria de gestão de riscos em Portugal, Cabo Verde, Angola, Moçambique, Uruguai, Argentina, Paraguai, Colômbia, México. É Diretor Presidente da **BRASILIANO & ASSOCIADOS.**



ANTECIPAÇÃO



O Global Risk Report de 2007, Forum Mundial, identificou que as **atitudes de negação e minimização da realidade** são causas da ineficácia ao se lidar com riscos! Listou algumas:

- Conotação negativa da palavra riscos;
- Levar em conta apenas o lado positivo;
- Receio de levantar algo que não sabemos lidar;
- O risco é percebido como afetando principalmente terceiros;
- Gestão de riscos é burocracia;
- Gestão é atendimento a compliance/legislação;
- Jargão técnico excessivo, o usuário não entende.



WTC 11/09/2001



14/04/1912



Sobreviventes (foto) foram resgatados pelo navio Carpathia



- 1. Falta de cenários**
- 2. Preocupação dos gestores de riscos/"security" com ataques terrorismo em 16ª posição**
- 3. Negou a realidade, mesmo já tendo histórico**
- 4. Desconsiderou dados/informes para análise: árabes fazendo curso de pilotagem sem estarem ligados a nenhuma CIA AÉREA**



WTC 11/09/2001

*" O maior objeto móvel da terra –
Projetado para ser inafundável"*



Folheto da Cia de Navegação

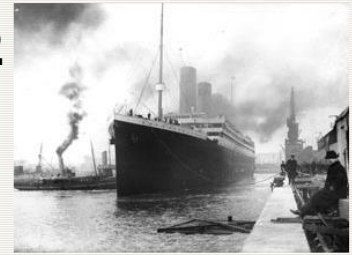
*"Não posso imaginar o que poderia afundar
os navios de hoje. A moderna construção
naval está bem além disso" Cap E.Smith*



14/04/1912

Alguns Fatores de Riscos: Colisão e Grande número de mortos

- *Redução dos botes salva-vidas;*
- *Diminuição da altura dos compartimentos*
- *Rebites de qualidade inferior – custos*
- *Redução do tempo de testes do navio*
- *Falta de treinamento da equipe, falta de familiaridade com o novo navio*
- *Alta velocidade – quebra de record*
- *Iceberg's na rota: desconsiderou os avisos dos outros navios na rota*
- *Baixa temperatura da água - hipotermia*
- *Ausência de binóculo na cesta da gávea*



Sobreviventes (foto) foram resgatados pelo navio Carpathia

Abrangência da Gestão de Riscos Corporativos



FORNECEDORES

- Encerramento repentino de contrato
- Novas regulamentações
- Falência



NEGÓCIOS

- Disponibilidade
- Imagem

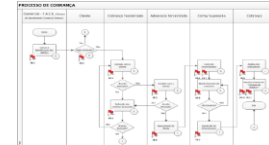
SISTEMAS

- Rede de comunicação
- Aplicações
- Vírus



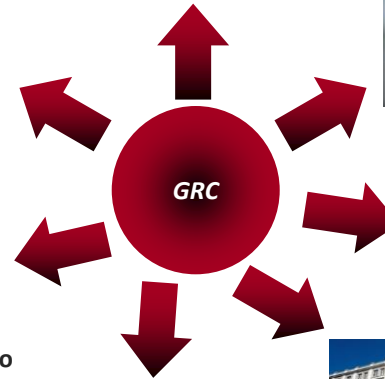
PROCESSOS

- Fraudes
- Ineficiência
- Segurança



PESSOAS

- Greves
- Dificuldade de deslocamento
- Epidemias (*Avian Flu*)
- Acidentes



CADEIA LOGÍSTICA

- Armazenagem
- Distribuição
- Transporte
- Greves



INFRAESTRUTURA

- Incêndio
- Alagamento
- Desabamento
- Ataque terrorista
- *Blackout*





Já Ocorreu

Mitigação



**Emergência
Crise
Continuidade**

Poderia Ocorrer

Prevenção



Futuro



- 1) Riscos Estratégicos**
- 2) Riscos Operacionais**
- 3) Riscos de Tecnologia da Informação**
- 4) Riscos de Meio Ambiente**
- 5) Riscos de Saúde e Segurança do Trabalhador**
- 6) Riscos de Segurança Empresarial**
- 7) Riscos Liquidez/Atuariais**
- 8) Riscos Legais**
- 9) Riscos de Crédito/Contraparte**
- 10) Riscos de Comunicação**
- 11) Riscos de Fraudes**
- 12) Riscos no Projeto**
- 13) Outras Tantas Disciplinas.....**

As Disciplinas Podem Gerar Categorias de Riscos



Estratégicos
Operacionais
Financeiros
Legais

Fonte: IBGC

Estratégicos
Operacionais
Financeiros
Mercado
Legais

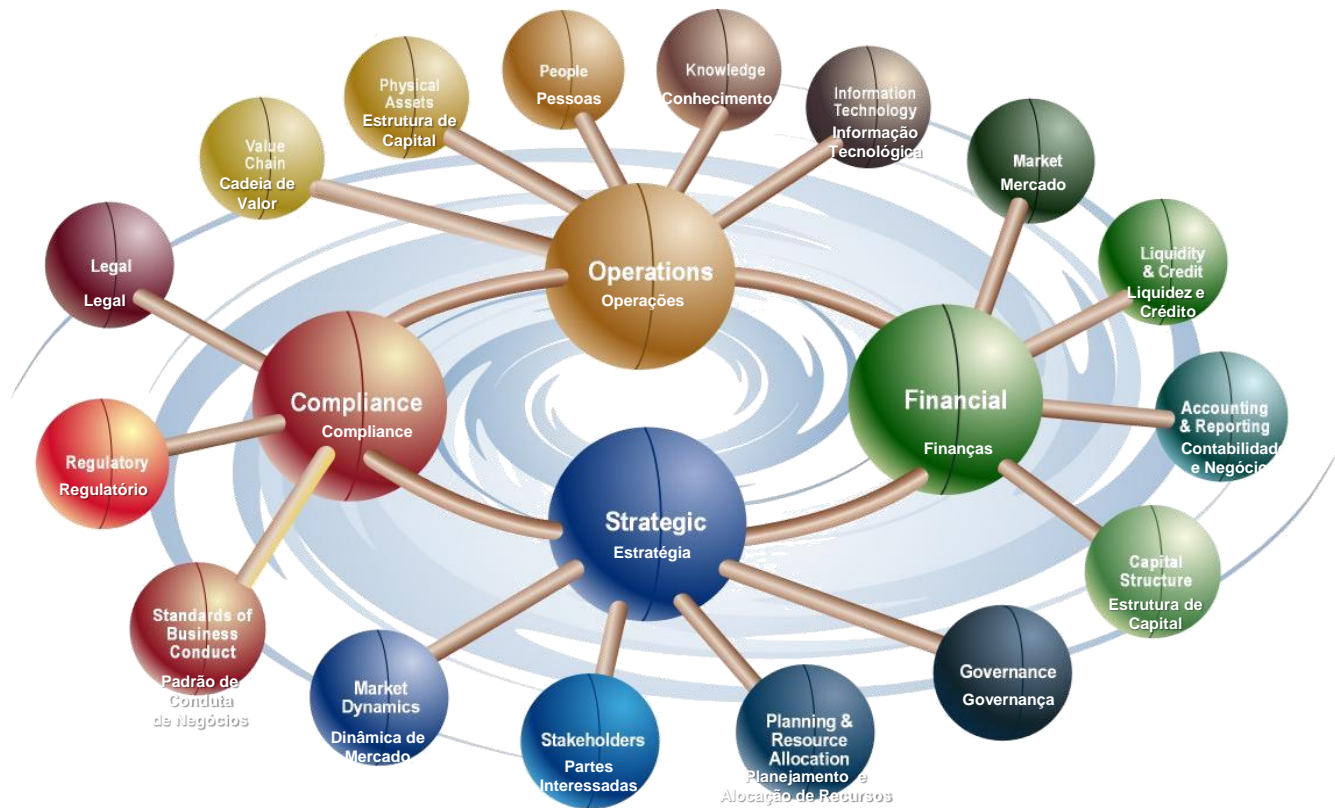
Fonte: FEBRABAN

Estratégicos
Operacionais
Financeiros
Comunicação
Legais

Fonte: FERMA

Econômicos
Ambientais
Geopolíticos
Sociais
Tecnológicos

Fonte: Fórum Econômico Mundial 2014





Risco

Sempre refere-se ao futuro

Pode ser adverso/ameaça e ou oportunidade

É sempre um elemento de incerteza



- 1) Abrangência das disciplinas da gestão de riscos – diversidade de riscos**
- 2) Integrar as disciplinas – visão holística metodologia-ferramentas-técnicas**
- 3) Fazer com que os gestores da empresa sejam participantes ativos da GRC**



Quais são os principais
problemas hoje nas empresas
em gestão de riscos ?



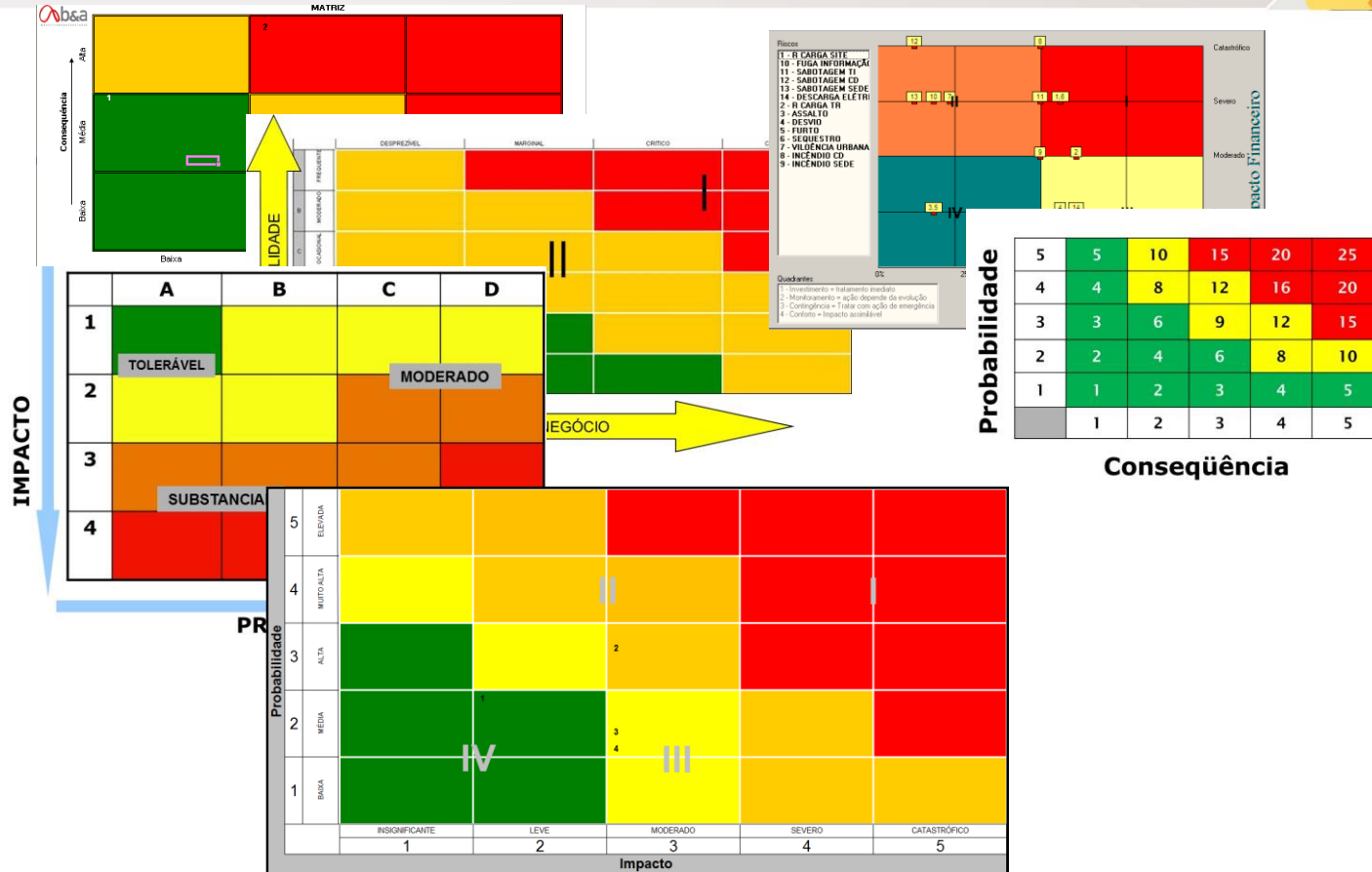
Nas empresas não existe uma única política de gestão de riscos

Nas empresas não existe um único framework – uma única estrutura de gestão de riscos

Nas empresas cada disciplina possui metodologias diferentes

Nas empresas cada disciplina possui uma matriz de riscos diferente

Diferentes Métricas - Matrizes e Processos





Falta interconexões entre disciplinas

O gera com a falta de interconexões?



O QUE É UM RISCO SISTÊMICO ?

O risco sistêmico é o risco de **"colapsos em um sistema inteiro, oposto ao colapso de partes e componentes individuais"**. Os riscos sistêmicos são caracterizados por:

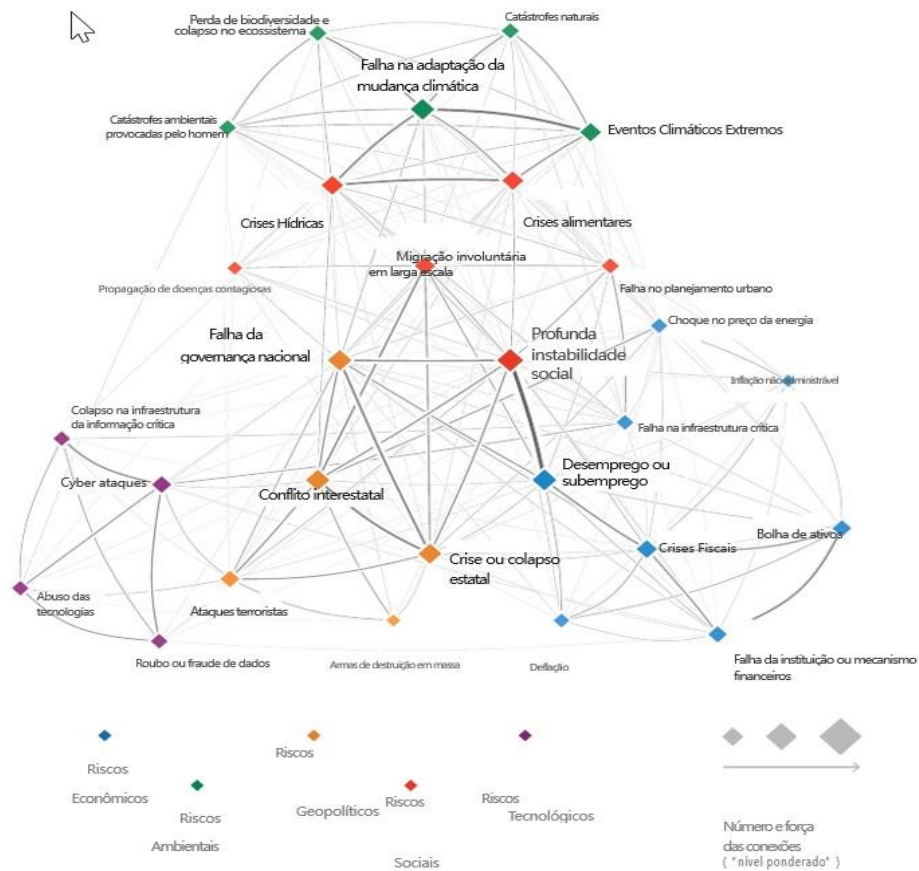
- *pontos de ruptura modestos, combinando indiretamente para produzir grandes falhas;*
- *contágio ou compartilhamento de risco, como uma perda que desencadeia uma reação de outras;*
- *Sistemas sendo incapazes de recuperar o equilíbrio depois de um choque*

Fonte: Goldin, I. and M. Mariathasan. *The Butterfly Defect: How globalization creates systemic risk, and what to do about it.* Princeton University Press. Forthcoming Spring 2014.

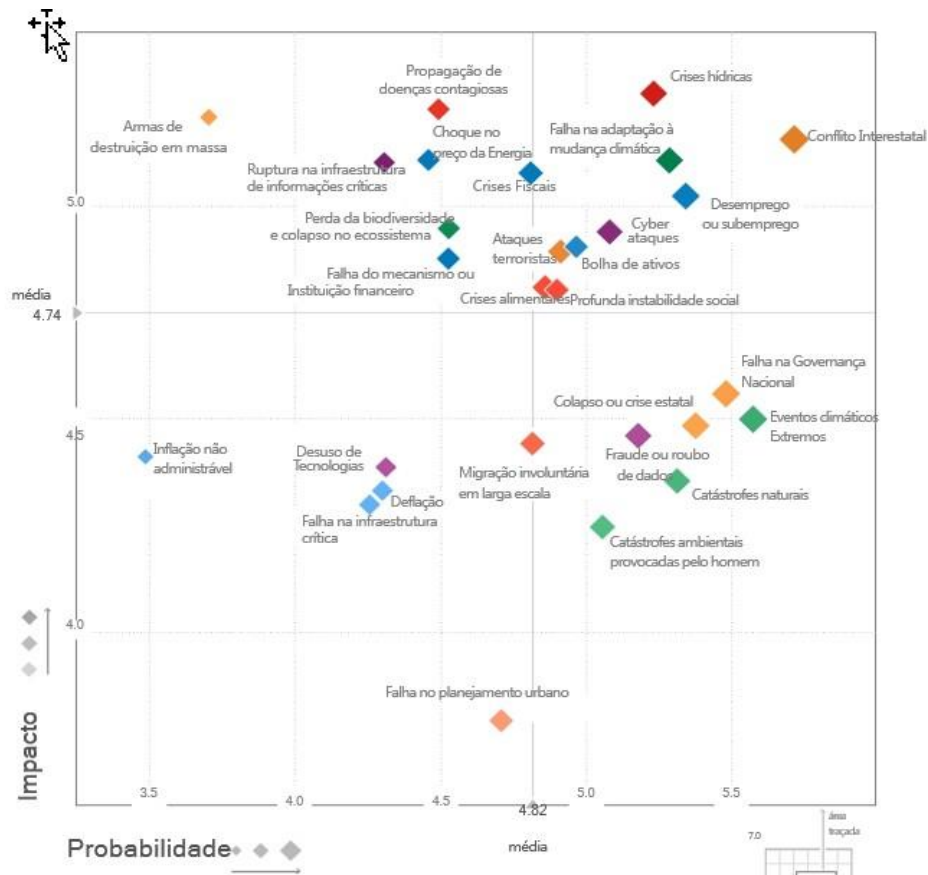


Falta Inteligência em Riscos Corporativos

Interconectividade Entre os Riscos



Criticidade dos Riscos: PB X Impacto



Fonte: Fórum Mundial 2015



1. Quais são os principais riscos que a Fundação Copel está exposta?
2. Qual o apetite a risco que Fundação Copel deve suportar?
3. Quais são os ativos expostos e quão vulneráveis estão?
4. Quais são as opções existentes hoje?
5. Qual suporte é necessário e de quem?



OPERAÇÃO LAVA JATO

O QUE É

Deflagrada em 17 de março pela Polícia Federal (PF), a operação Lava Jato desmontou um esquema de lavagem de dinheiro e evasão de divisas que movimentou cerca de R\$ 10 bilhões. Os suspeitos eram responsáveis pela movimentação financeira e pela lavagem de ativos de diversas pessoas físicas e jurídicas envolvidas em diferentes crimes. Entre os delitos estão corrupção de agentes públicos, sonegação fiscal e evasão de divisas.

PRIMEIRA FASE

Na primeira fase da operação, foram executados mandados de prisão e de busca e apreensão em Curitiba (PR) e outras 16 cidades paranaenses. Os agentes federais também cumpriram ordens judiciais em São Paulo, Distrito Federal, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Mato Grosso.

PREÇOS

A Lava Jato prendeu, entre outras pessoas, o doleiro paraense Alberto Youssef, que tem fortes ligações no meio político, e o ex-diretor de Refino e Abastecimento da Petrobras Paulo Roberto Costa, suspeito de receber propina do esquema de corrupção.

SEGUNDA FASE

Em 11 de abril, a Polícia Federal desencadeou a segunda etapa da operação Lava Jato, com o cumprimento de 16 mandados de busca e quatro de condução coercitiva. Na ocasião, os policiais federais recolheram documentos na sede da Petrobras, no Rio de Janeiro.

PETROBRAS

As investigações da PF revelaram uma suposta ligação entre o ex-diretor da Petrobras Paulo Roberto Costa com o esquema de lavagem de dinheiro comandado pelo doleiro Alberto Youssef. Costa reconheceu que conhecia Youssef do período em que ainda estava na estatal brasileira.



Operação lava jato

Consequência direta:

- Queda do valor das ações + 50%
- Credibilidade da diretoria e Petrobrás
- Paralisação de obras
- Ações na justiça

Fraudes no mundo 5% a 7% da Lucratividade, segundo ACFE.

Envolvendo Conselho e Diretoria



O presidente-executivo da Toshiba, Hisao Tanaka (C), anunciou sua saída da companhia; o presidente do conselho da empresa, Masashi Muromachi (E), assume os negócios



O executivo-chefe da **Toshiba**, Hisao Tanaka, renunciou ao cargo nesta terça-feira (21/07), um dia depois de uma **investigação** externa afirmar que ele e outros executivos da empresa foram responsáveis por um **escândalo de contabilidade** pelo qual a companhia japonesa de produtos eletrônicos ampliou artificialmente seus lucros em mais de US\$ 1,2 bilhão ao longo de sete anos. Em um esforço para deixar para trás o que o painel independente descreveu como um problema "sistêmico", a Toshiba anunciou uma grande reorganização da diretoria, **com a saída de 16 membros do conselho**. Isso inclui Tanaka, que era executivo-chefe desde 2013, e seu antecessor, Norio Sasaki, que vinha atuando como vice-presidente. Sasaki, por sua vez, informou hoje que renunciou ao cargo que ocupava em um painel de consultores do primeiro-ministro do Japão, Shinzo Abe.

O presidente da Toshiba, Masashi Muromachi, vai atuar como executivo-chefe interinamente e, segundo a empresa, mais mudanças na diretoria serão anunciadas até o fim deste mês. Em um relatório de 300 páginas que se tornou público hoje, a investigação externa contratada pela Toshiba afirmou **que os três últimos executivos-chefes da empresa tiveram papel ativo na elevação artificial do lucro operacional da companhia desde 2008**.

Segundo o relatório, os executivos pressionaram intensamente as unidades de negócios da Toshiba - que vão desde computadores pessoais até semicondutores e reatores nucleares - a alcançarem metas de lucro irrealistas. Algumas vezes a diretoria emitia as metas pouco antes do fim de um trimestre ou um ano, encorajando os diretores das unidades a "esquentarem" os registros. "Os procedimentos impróprios de contabilidade foram realizados continuamente como uma política da diretoria", diz o relatório.

"Era impossível para qualquer um ir contra essa intenção em meio à cultura corporativa da Toshiba", acrescenta o documento. O vice-primeiro-ministro do Japão, Taro Aso, expressou decepção com o episódio. "Estou totalmente desapontado porque isso pode afetar a confiança do investidor no mercado japonês", disse.



GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



BRASILIANO & ASSOCIADOS

Qual o Nosso Perfil Como Gestor?



1ª Fatalidade

2ª Gestão - Falha



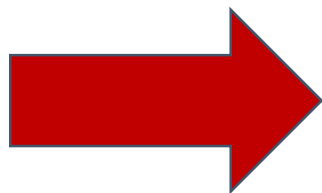
2ª Gestão – Falha

Gestor e/ou Administrador foram incompetentes

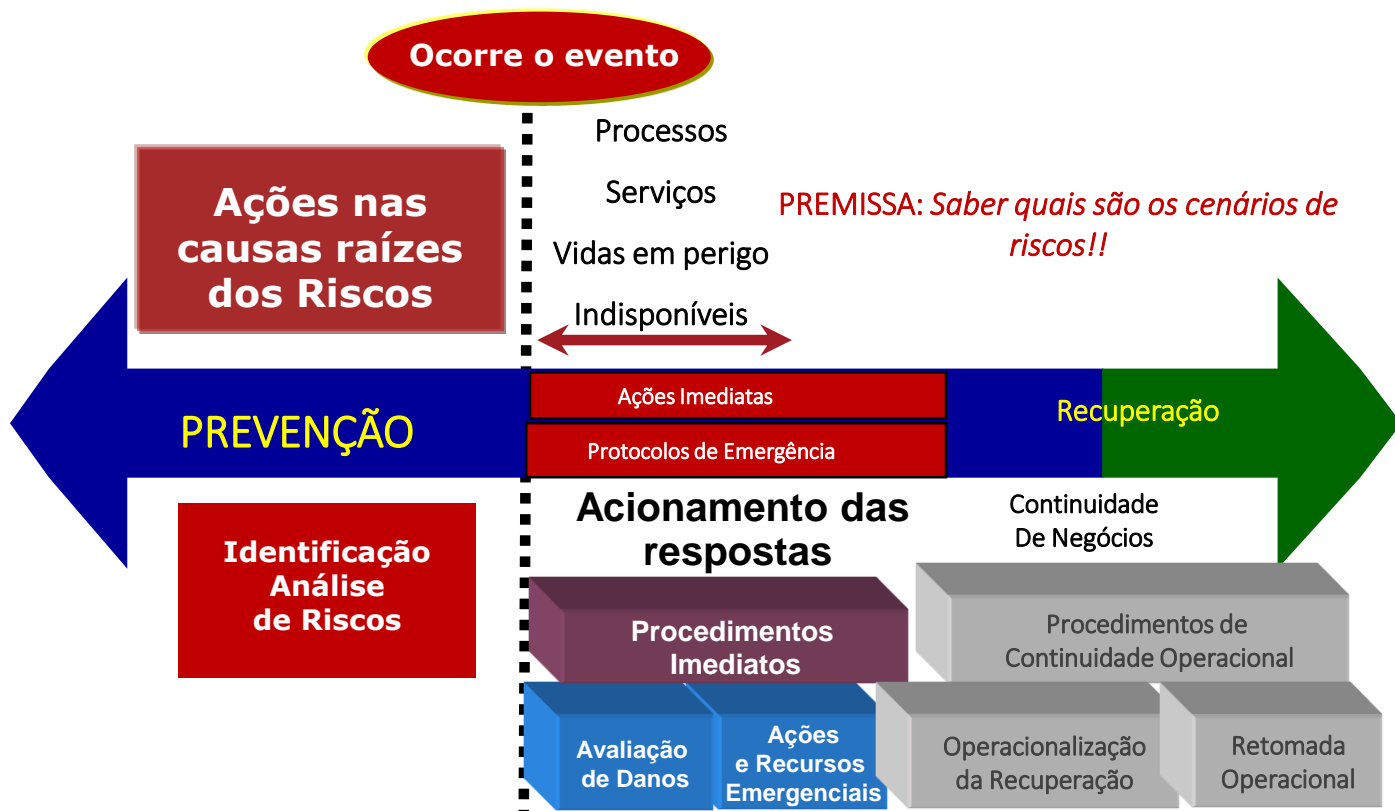


Michael Godet, cenarista francês, descreve que os gestores podem **ESCOLHER** quatro atitudes diante do futuro:

- Avestruz
- Bombeiro – *“Enxuga Gelo”*
- Segurador
- Conspirador



VISÃO PROSPECTIVA
Cenários de Riscos





Já Ocorreu

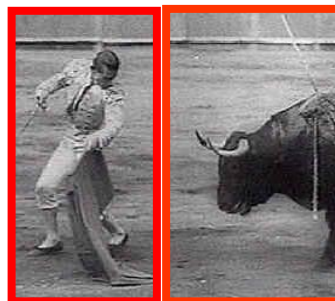
Mitigação



**Emergência
Crise
Continuidade**

Poderia Ocorrer

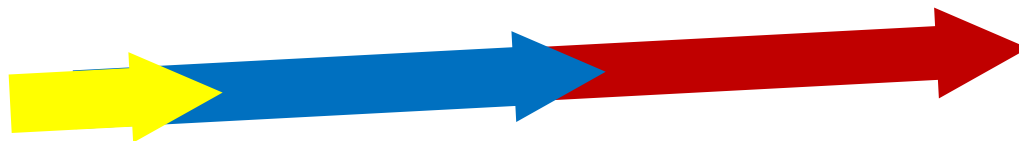
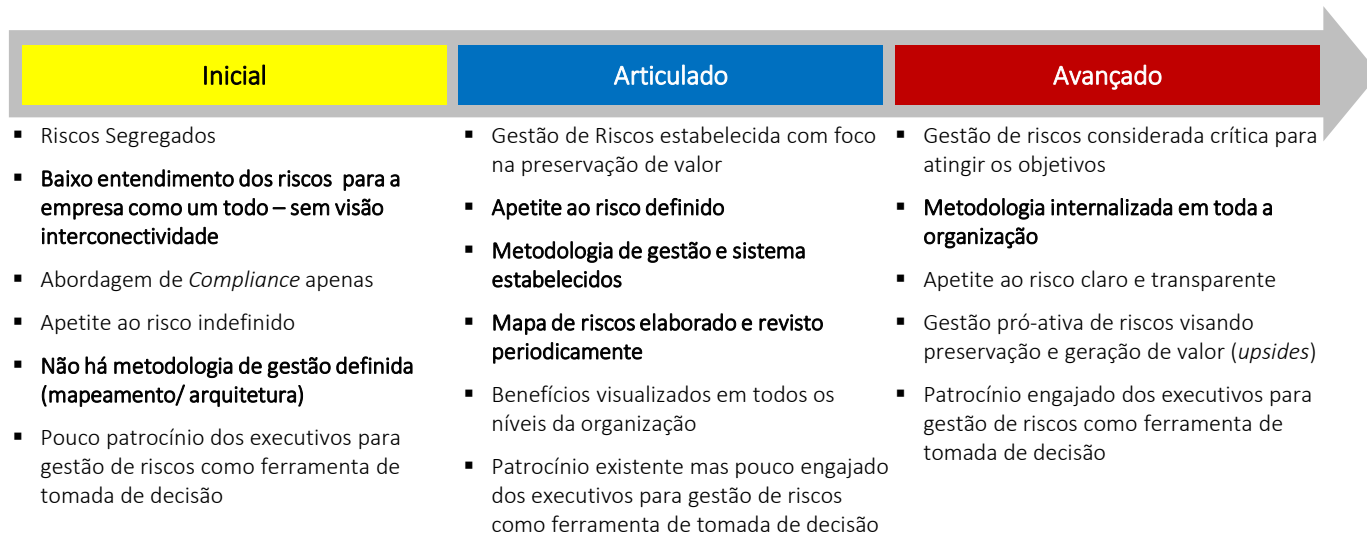
Prevenção



Futuro



Nível de Maturidade em Gestão de Riscos





Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41

Three Lines of Defence Model



14 dezembro de 2011



JANEIRO 2013

Modelo de Três Linhas de Defesa



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

Funções que gerenciam e são proprietários dos riscos

Funções que supervisionam os riscos

Facilitadores

Funções que fornecem avaliações independentes



Revista HSM 104 maio/junho de 2014, artigo intitulado: **EU, gestor de riscos?**

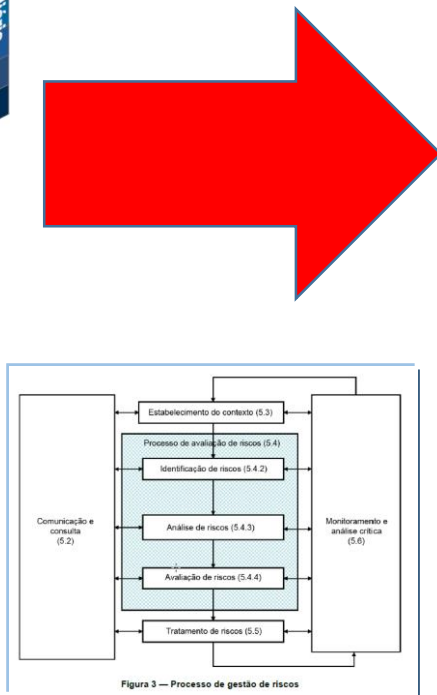
A disciplina gestão de riscos ampliou sua abrangência a partir de 2008, evoluiu, juntamente com a lista dos responsáveis por serem os guardiões dos negócios – lista da qual o você gestor entrou, mesmo que não tenha sido comunicado.

Guardiões da Média Gerência

Os especialistas consideram que a mudança de mentalidade desses profissionais é fundamental para um futuro mais seguro.

É o gerente de linha que instala e monitora procedimentos de controle e segurança.

Assim, o modo mais eficaz de alcançar melhor gestão de riscos é motivar esses funcionários a prestar atenção suficiente a esse tipo de responsabilidade.



Canal de Comunicação

- ISO 9000
- ISO 14000
- ISO 26000
- ISO 27000
- ISO 28000
- Futura ISO 45001/SST
- COBIT
- Lei AntiCorrupção
- (12.846 de 2013)
- *Resolução CGPC N° 13/04*
- *Resolução CMN N° 3792/09*
- *Recomendação CGPC N° 2/09*
- Gestão Baseada em Riscos da PREVIC
- Gestão de Riscos da PREVIC
- Instruções CVM 558 de 26 de março de 2015 (Gestão de Riscos e Controles Internos)
- Instrução do BACEN

Estrutura de Controles Internos – Caso I



Objetivos da organização



Cinco elementos chave da gestão de controle interno

Todas as unidades de negócios

1992 - 2013

Controle Interno - Estrutura Integrada COSO 2013

Ambiente de Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra compromisso com a integridade e os valores éticos 2. Exerce a responsabilidade pela supervisão 3. Estabelece a estrutura, autoridade e responsabilidade 4. Demonstra o compromisso com a competência 5. Reforça a responsabilidade
Avaliação de Risco	<ol style="list-style-type: none"> 6. Estabelecimento de objetivos 7. Identifica e analisa o risco 8. Avalia o risco de fraude 9. Identifica e analisa mudanças significativas
Atividades de Controles	<ol style="list-style-type: none"> 10. Seleciona e desenvolve atividades de controle 11. Seleciona e desenvolve controles gerais de tecnologia 12. Implantação de políticas e procedimentos
Informação e Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 13. Uso de informação relevante 14. Comunicação interna 15. Comunicação externa
Atividades de Monitoramento	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza avaliações contínuas e /ou separado 17. Avalia e comunica deficiências

Avaliação de riscos de fraude

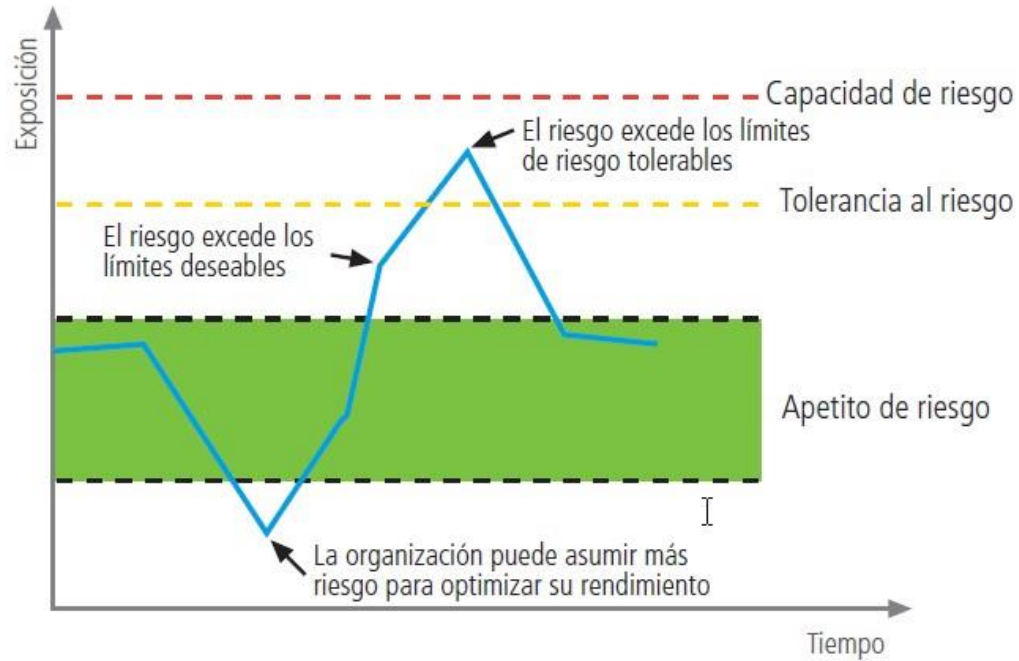
Avaliação de Risco

8. A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos de não realização dos objetivos.

Pontos de foco:

- Considera os vários tipos de fraude
- Avalia incentivos e pressões
- Avalia oportunidades
- Avalia atitudes e racionalizações

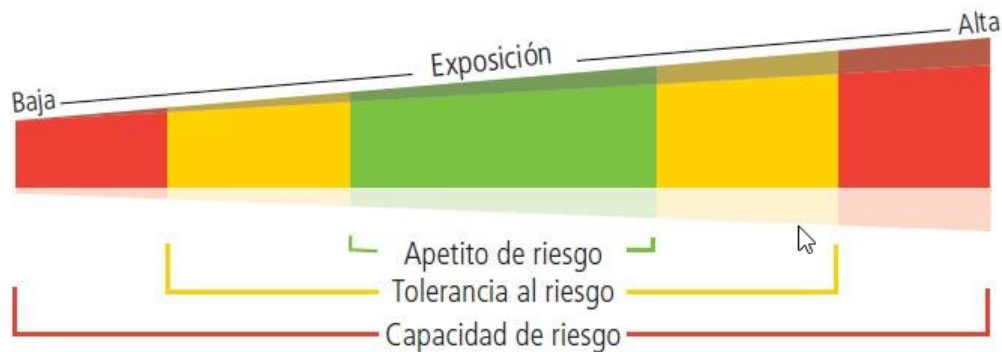
APETITE AO RISCO: VISÕES



Fonte: LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

APETITE AO RISCO: VISÕES

Usando un exemplo sencillo como la velocidad a la que circula un coche, podría decirse que el coche admite una velocidad máxima de 200 Km/h, o que su capacidad es de 200 Km/h. Pero su conductor, teniendo en cuenta su habilidad para conducir, el tipo de vía, la climatología y las prestaciones del vehículo toleraría ir a un máximo de 160 km/h. Aun así, considerando que su objetivo es llegar a su destino lo antes posible pero de forma segura, decide conducir a 110Km/h, ya que es la velocidad que le permite hacer el recorrido respetando los límites establecidos, en un tiempo adecuado y sintiéndose confortable en la conducción. Este sería, por tanto, su nivel de apetito.





RISCO INERENTE

Risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. É o risco associado ao negócio e existe independente de qualquer ação tomada para sua redução.

Avaliar o risco inerente significa avaliar a probabilidade e impacto da ocorrência de um risco, **desconsiderando-se a estrutura de controles atual.**

RISCO RESIDUAL

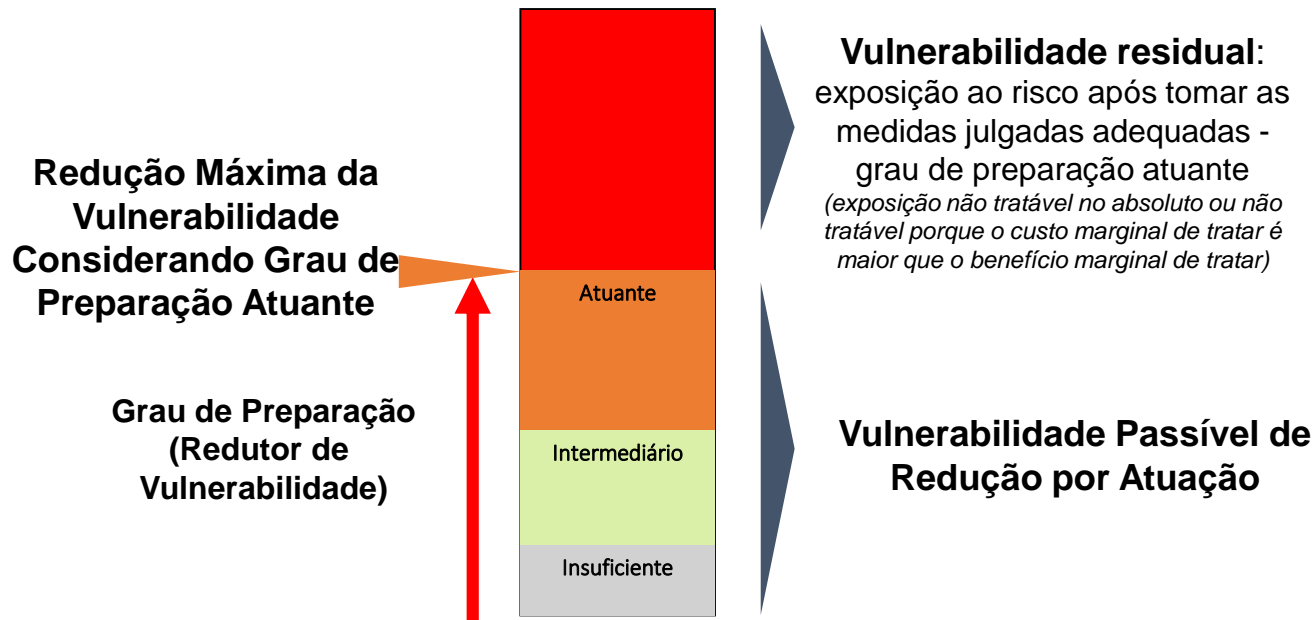
Risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. **É o risco remanescente após a implementação de atividades de controle que visam reduzir sua probabilidade e/ou impacto.** A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das **respostas aos riscos**, a administração passará a considerar os riscos residuais.

Conceito Importante é a Vulnerabilidade Residual, que é a Exposição ao Risco Depois de Tomadas as Ações de tratamento

FORUM RNP 2015
mobilidade



Materialidade do Risco

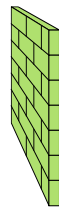
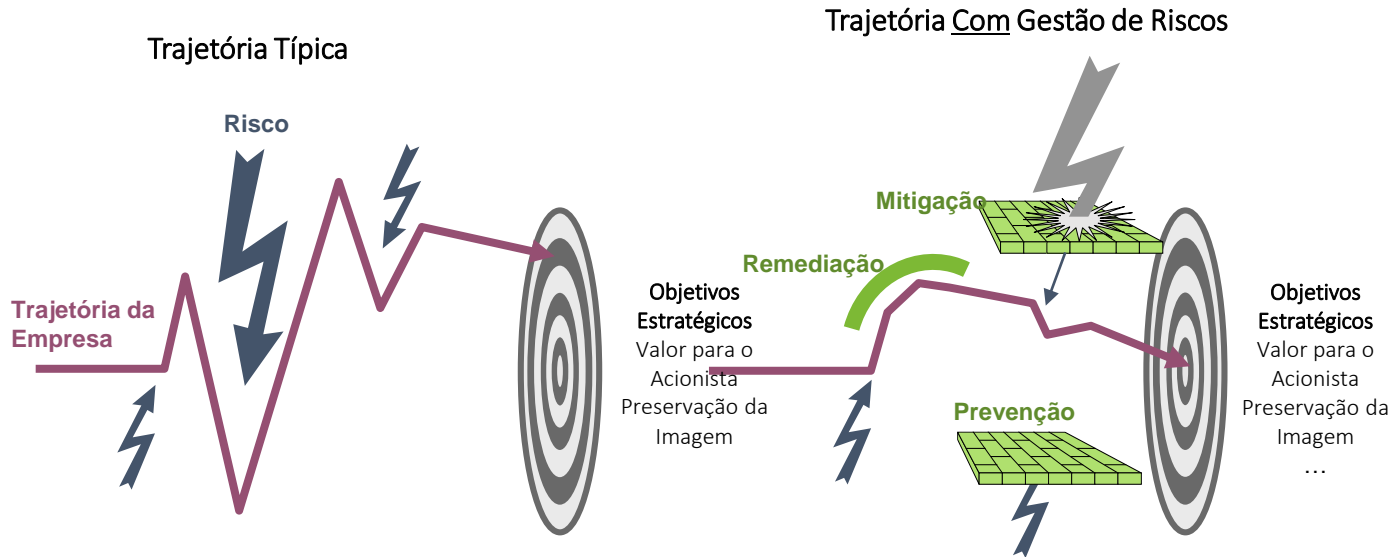


Visão de Antecipação - Riscos



Nº	RISCO	ANÁLISE DE RISCO - INERENTE	CONTROLE	AVALIAÇÃO DO CONTROLE	ANÁLISE DE RISCO - RESIDUAL	PLANO DE AÇÃO
1	CONLUIO EMPREGADO E INSTITUIÇÃO FINANCEIRA		SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA APROVAÇÃO DE EMISSÃO DE DEBÊNTURES E CONTRATAÇÃO DE AGENTE FINANCEIRO	EFICAZ		NÃO APLICÁVEL
2	ERRO INTENCIONAL PERMITINDO O "CROSS-DEFAULT"		SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA MEMÓRIA DE CÁLCULO DE COVENANTS (CTR EF CON 402 / CTR EF COV 01)	EFICAZ		NÃO APLICÁVEL
			SEGREGAÇÃO DE FUNÇÃO NA MEMÓRIA DE CÁLCULO DE FINANCIAMENTO E NA SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO. (CTR EF G	EFICAZ		NÃO APLICÁVEL
NÍVEL DE RISCO		NÍVEL 3 - 13,89	NÍVEL DE RISCO		NÍVEL 2 - 5,62	

GRC Passa a Ajudar os Objetivos Estratégicos



A gestão de riscos torna a Empresa mais resiliente aos efeitos das incertezas e mais capaz de alcançar seus objetivos

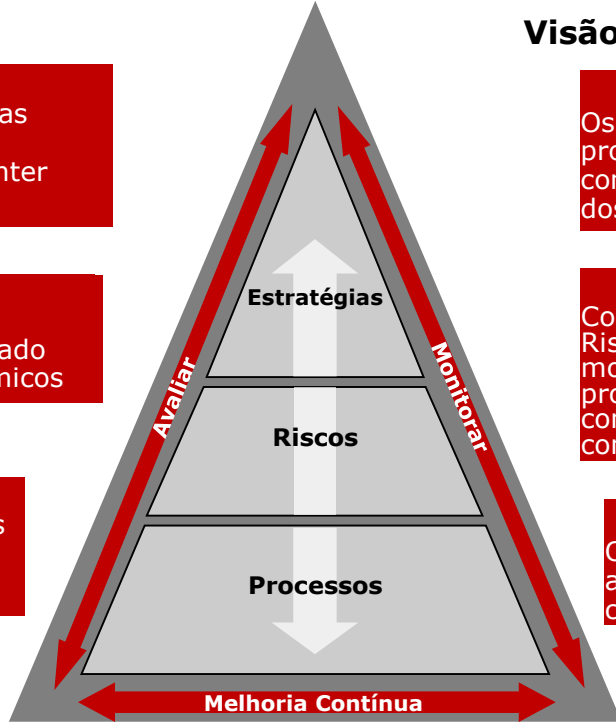


Empresas

Estratégias
Desenvolvimento de múltiplas estratégias para atender os objetivos estratégicos e manter sua competitividade

Dinâmica do Risco
As diversas estratégias e a constante mutação do mercado geram perfis de riscos dinâmicos

Processos Estruturados
Processos são estabelecidos para gerenciar o perfil dos riscos da empresa

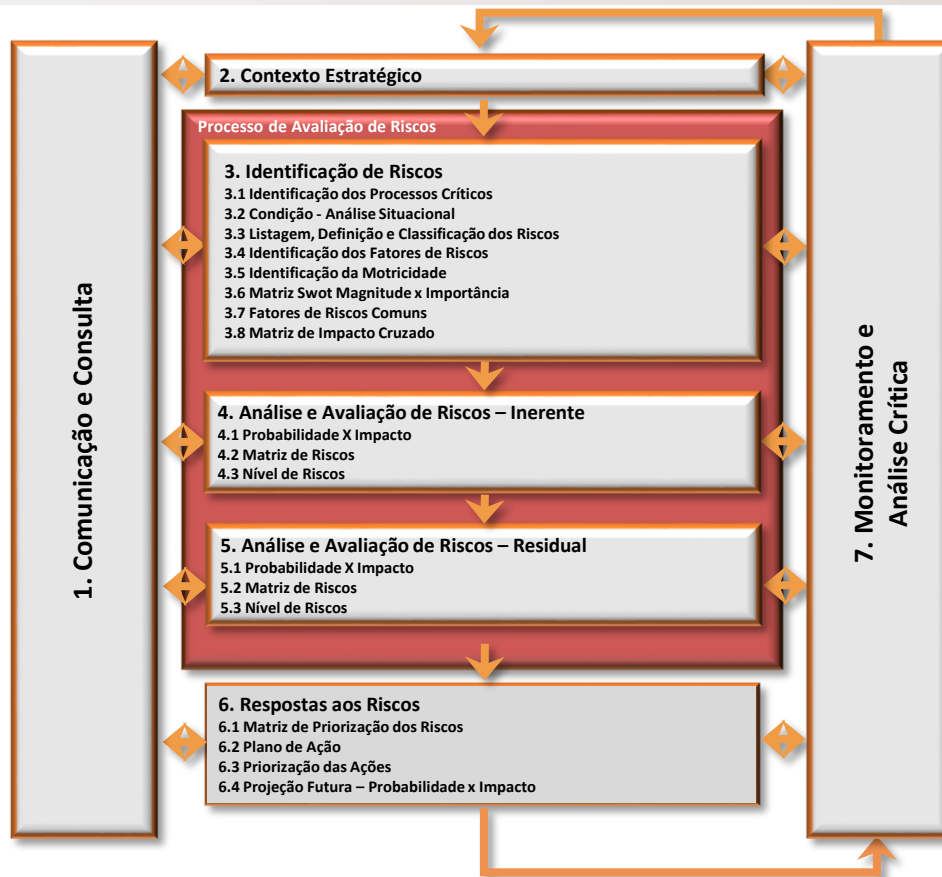


Visão da Brasileiro & Associados

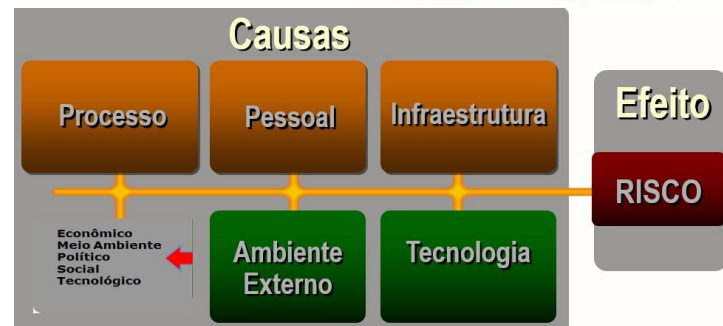
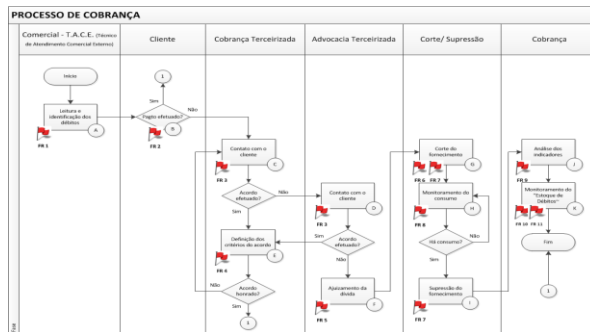
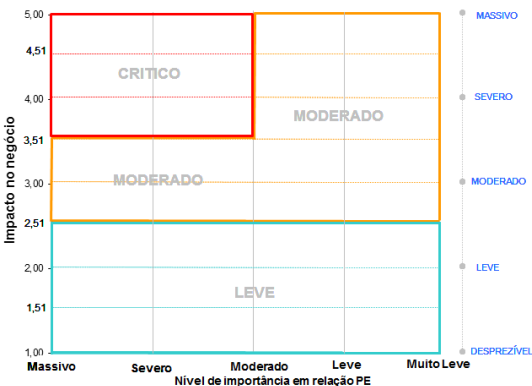
Avaliar
Os donos dos riscos (donos dos processos), avaliam continuamente o perfil de risco e dos processos

Monitorar
Com base em Indicadores de Riscos nos Processos, o monitoramento assegura que os processos estejam operando com a segurança necessária, controles eficazes

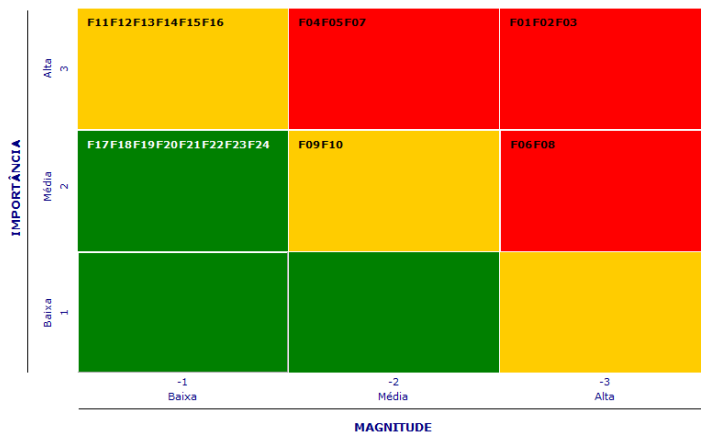
Melhoria Contínua
Os gestores operacionalizam as melhorias contínuas nos controles e processos



Método Brasileiro Avançado – Ferramentas



CRITICIDADE	FATORES COMUNS
3	F1 MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE ROTINA
3	F2 MANUAL DE SEGURANÇA CORPORATIVA
3	F3 POLITICA DE SEGURANÇA
3	F4 BOTÃO DE PÂNICO
3	F5 CIRCUITO FECHADO DE TELEVISÃO
3	F6 CONLUIO DE COLABORADORES
3	F7 CONTRATO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA
3	F8 INVESTIGAÇÃO SOCIAL DOS COLABORADORES
4	F9 DESVIO DE FUNÇÃO
4	F10 EFETIVO DE SEGURANÇA
3	F11 CENTRAL DE SEGURANÇA
3	F12 COFRE
3	F13 LAYOUT DO ACESSO DE CARGA/DESCARGA
3	F14 PESQUISA DE SATISFAÇÃO
3	F15 PROCEDIMTNO PARA ACOMPANHAR O CARREGAMENTO
3	F16 SENSOR DE PRESENÇA
2	F17 BARREIRA PERIMETRAL
2	F18 CONTROLE DE ACESSO
2	F19 CONTROLE DE ACESSO AS AREAS TÉCNICAS
2	F20 INSATISFAÇÃO DE COLABORADORES
2	F21 LOCAL PARA ARMAZENAMENTO DO LIXO
2	F22 LOCALIZAÇÃO DO CLAVICULARIO
2	F23 REVISTA DO LIXO
2	F24 REVISTAS ESPORADICAS EM ARMÁRIOS



Risk Vision Advanced

IDENTIFICAÇÃO DA MOTRICIDADE - MATRIZ SWOT

Forças e Oportunidades Fraquezas e Ameaças

VALOR DE FREQUÊNCIA: 2,33 QUANTIDADE TOTAL DE RISCOS: 7

FATOR DE RISCO	QUANTIDADE	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DE ROTINA	7	-3	3	-9
MANUAL DE SEGURANÇA CORPORATIVA	7	-3	3	-9
POLÍTICA DE SEGURANÇA	7	-3	3	-9
BOTÃO DE PÂNICO	3	-2	3	-6
CIRCUITO FECHADO DE TELEVISÃO	4	-2	3	-6
CONLUIO DE COLABORADORES	5	-3	2	-6
CONTRATO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA	5	-2	3	-6

FATOR DE RISCO	QUANTIDADE	MAGNITUDE	IMPORTÂNCIA	TOTAL
CRIME ORGANIZADO	3	-2	3	-6
CRIMINALIDADE	5	-2	3	-6
PRODUTO ATRATIVO	2	-1	3	-3
CONSUMO DE ALCOOL E DROGAS	2	-1	2	-2
MERCADO PARALELO	1	-1	2	-2
MORADORES DE RUA	2	-1	2	-2

Salvar Cancelar

Método Brasileiro Avançado – Ferramentas

PROBABILIDADE	ELEVADA		R4	R1		
	MUITO ALTA				R2	
	ALTA			R3		
	MÉDIA					
	BAIXA					
		1	2	3	4	5
		INSIGNIFICANTE	LEVE	MODERADO	SEVERO	MASSIVO
		IMPACTO				

AVALIAÇÃO DO CONTROLES											
Nº	ÁREA	RISCO	FATOR DE RISCO	NOME DO CONTROLE	TIPO	DESCRIPTIVO DO CONTROLE	OBJETIVO DO CONTROLE	PERIODICIDADE	CATEGORIA	RESULTADO DO WALKTHROUGH	RESULTADO

Avaliação dos Controles

Plano de Ação: 5W 2H
Responsabilidade do Dono do Processo



PROBABILIDADE	Elevada		03			
	Muito Alto			01 02		
	Alta					
	Média				Risco Residual	
	Baixa					
		Muito Leve	Leve	Moderado	Severo	Massivo
		1	2	3	4	5
		IMPACTO				



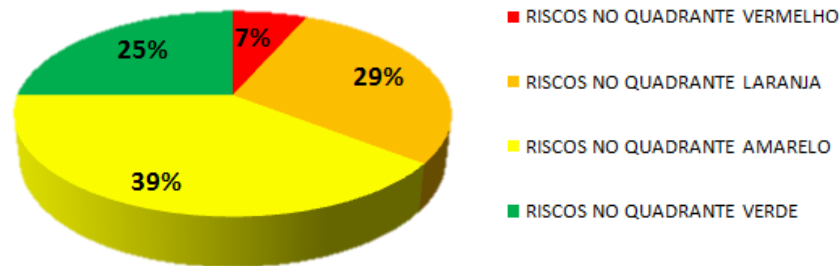
GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



BRASILIANO & ASSOCIADOS



Em termos de porcentagem.



MATRIZ	QUANTIDADE DE RISCOS
RISCOS NO QUADRANTE VERMELHO	5
RISCOS NO QUADRANTE LARANJA	22
RISCOS NO QUADRANTE AMARELO	30
RISCOS NO QUADRANTE VERDE	19
TOTAL	76

Consolidado da Análise De Riscos Do Financeiro Puro (Faturamento e Cobrança e Tesouraria e Pagamentos)

FINANCEIRO PROCESSO	RISCO	RESULTADO DA MATRIZ DE RISCO	NÍVEL DE RISCO DO PROCESSO
10. Acompanhamento e análise crítica do EBS	Paralisação do Módulo AR	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	9,43
	Perda de talento	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
11. Controle Protesto Serasa	Formalização de Anomalias	MONITORAMENTO E GESTÃO	10,2
	Protestos	AÇÃO IMEDIATA - INTOLERÁVEL	
	Informações Truncadas	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
12. Elaboração do RPC	Retrabalho	MONITORAMENTO E GESTÃO	5,09
13. Faturamento Coletivo Empresarial SSO	Erro Operacional por ser manual	RISCO TOLERÁVEL	3,91
	Atraso na Entrega dos Boletos	RISCO TOLERÁVEL	
14. Faturamento Coletivo Pré Pagamento	Perda Financeira por atraso na liberação de faturamento frente a data de inclusão no cadastro	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	6,6
	Desorganização no faturamento	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Perda de Clientes	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Risco de multa gerada por atraso no faturamento	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Desgaste com clientes por cobranças indevidas	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Não exclusão correta da empresa	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Perda de Clientes	MONITORAMENTO E GESTÃO	
Retrabalho	MONITORAMENTO E GESTÃO		
15. Faturamento de Plano Individual	Risco de Reajuste Indevido	AÇÃO IMEDIATA - INTOLERÁVEL	7,99
	Risco de atraso na entrega dos boletos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
	Perda de Clientes	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Risco de não gerar exclusão de inadimplente	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Perda de Clientes	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	

Consolidado da Análise de Riscos do Financeiro Puro (Faturamento e Cobrança E Tesouraria e Pagamentos)



FINANCEIRO PROCESSO	RISCO	RESULTADO DA MATRIZ DE RISCO	NÍVEL DE RISCO DO PROCESSO
16. Faturamento de planos coletivos - Custo Operacional	Atraso no prazo de impressão, separação dos boletos e entrega a expedição	MONITORAMENTO E GESTÃO	7,5
	Atraso na entrega dos movimentos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
17. Pagamento aos fornecedores	Risco de pagamento indevido de impostos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	7,09
	Risco de Erro Operacional	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Falhas na liquidação financeira	MONITORAMENTO E GESTÃO	
18. Pagamento aos prestadores	Risco de adulteração	MONITORAMENTO E GESTÃO	6,29
	Fraude	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
	Pagamento indevido	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Não inutilização das NFS pagas	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Erros de processamento na separação dos pagamentos	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Erros de processamento na criação dos lotes	MONITORAMENTO E GESTÃO	
	Risco de Erro Operacional no cálculo dos impostos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
19. Pagamento de impostos	Risco de retrabalho devido os erros do registro fiscal	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	10,36
	Risco de Erro Operacional no cálculo dos impostos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
	Risco de pagamentos indevidos de impostos	AÇÃO IMEDIATA - INTOLERÁVEL	
	Risco de Erro Operacional no cálculo dos impostos	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
20. Pagamento de intercâmbio	Pagamento indevido	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	7,64
21. Programação de pagamento ao fornecedor	Risco de Retrabalho	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	12,73
	Risco de Má gestão de caixa	AÇÃO MÉDIA E CURTO PRAZO	
22. Recebimento Coletivo Empresarial	Risco de Retrabalho	MONITORAMENTO E GESTÃO	6,22
	Erro Operacional na baixa de títulos	RISCO TOLERÁVEL	
	Não identificação de recebimento	MONITORAMENTO E GESTÃO	
23. Recebimento cotas parte	Risco de Extravio de Valores	RISCO TOLERÁVEL	3,27
24. Recebimento de negociações	Risco de Extravio de Valores	RISCO TOLERÁVEL	3,27

Business Impact Analysis – BIA X Nível de Risco

Nº	Macro Processo	Processo	Bia	Riscos					Nível de Risco Por Macro Processo
				Visão Gestor	VER	LAR	AMA	VER	
01	Backoffice de Investimentos	Backoffice de Investimentos	MODERADO	0	4	8	5	17	6,00
02	Concessão de Empréstimos	Operação	MODERADO	1	7	1	3	12	7,88
03	Concessão de Empréstimos	Prestação Mensal	MODERADO	0	3	2	5	10	5,14
04	Gestão Terceirizada	Seleção	CRÍTICO	0	1	3	4	08	2,64
05	Gestão Terceirizada	Operação	MODERADO	1	1	1	1	04	6,04
06	Gestão Terceirizada	Acompanhamento / Avaliação	CRÍTICO	0	3	3	0	06	7,17
07	Demonstrativo de Investimentos	Demonstrativo de Investimentos	MODERADO	0	0	1	2	3	4,41
08	Divergência Não Planejada	Divergência Não Planejada	MODERADO	0	0	3	2	5	4,63
09	Obrigações Acessórias	Obrigações Acessórias	MODERADO	0	1	1	3	5	4,96
10	Empréstimo de Ações	Empréstimo de Ações	LEVE	0	1	2	2	5	5,67
11	Investimentos Estruturados	Operação	CRÍTICO	0	2	4	2	8	4,13
12	Operações Imobiliárias	Aquisição, Alienação e Locação	CRÍTICO	0	0	4	3	7	3,23
13	Operações Imobiliárias	Monitoramento	LEVE	0	1	2	1	4	2,96
14	Operações Imobiliárias	Manutenção e Reforma	CRÍTICO	0	1	4	6	11	5,30
15	Renda Fixa	Operação	CRÍTICO	1	4	4	6	15	6,12
16	Renda Fixa	Monitoramento	CRÍTICO	1	1	1	3	6	6,46
17	Renda Variável	Operação	CRÍTICO	1	3	7	4	15	6,46
18	Renda Variável	Monitoramento	CRÍTICO	0	1	1	0	2	6,47
				5	34	52	53	143	



Para Reflexão

“A intenção de aceitar o risco não se equivale ao desejo irresponsável de se apostar na sorte”





Ministério da
Cultura

Ministério da
Saúde

Ministério da
Educação

Ministério da
Ciência, Tecnologia
e Inovação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA



FORUM **RNP** 2015

mobilidade

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Contatos: abrasiliano@brasiliano.com.br

Tel: 11-55316171

