

CURSO

Gestão de Risco e *Compliance*

Módulo II

MÓDULO II

LUCIANA GVAZZI BARRAGAN

MARIA PAULA SOARES ARANHA

1. Entenda a fraude do Panamericano

O Panamericano, que sempre teve como pilar as operações de crédito consignado e de financiamentos de veículos e de imóveis para as classes C e D, vendia carteiras de crédito para outros bancos - entre eles, Itaú Unibanco, Bradesco, Santander e HSBC -, mas não dava baixa no balanço.

Como o banco não levantava os recursos para empréstimos por meio dos depósitos feitos por correntistas, ele vendia parte de suas carteiras, que são como um "pacote" de empréstimos que têm um prazo para ser totalmente devolvido. Como o banco quer o dinheiro no menor tempo possível, ele "vende" o prazo.

Imagine um pacote de empréstimos que vale R\$ 10, mas que será devolvido em R\$ 1 por ano, ou seja, nos próximos dez anos. Para ter o dinheiro já, o banco vende tudo por R\$ 5 agora, embolsa esse dinheiro e quem comprou assume o risco de os outros R\$ 5 serem pagos.

O que ocorreu foi que parte dessas carteiras, mesmo já repassada adiante, continuava entre os ativos do banco, sendo considerada como "pronta para ser vendida". Mas, na verdade, ela não pertencia mais ao banco.

1. Este tipo de falha pode acontecer dentro da sua entidade? E neste caso, que risco fica evidenciado?
2. Que controles podem ser adotados para mitigar as perdas decorrentes em casos como este?

2. Promotor apresenta denúncia contra a Brookfield

06/02/2013

Um promotor brasileiro apresentou ontem denúncia contra uma unidade da Brookfield Asset Management, um dos maiores investidores mundiais do setor imobiliário, alegando que a subsidiária realizou suborno para obter alvarás da Prefeitura de São Paulo.

O promotor Marcelo Camargo Milani, do Estado de São Paulo, prestou denúncia na Vara da Fazenda Pública contra dois executivos e uma ex-funcionária da Brookfield em São Paulo e contra a subsidiária brasileira da empresa.

"A Brookfield criou um sistema alto de propinas para liberar empreendimentos de modo rápido e com irregularidades", disse Milani.

Apresentar a denúncia é o primeiro passo em um processo que pode continuar por anos. O juiz também pode rejeitar a denúncia do promotor, mas isso é considerado improvável, segundo especialistas.

Com sede em Toronto e listada na bolsa de Nova York, a Brookfield possui mais de US\$ 150 bilhões em ativos sob sua gestão, incluindo investimentos em propriedades, private equity e infraestrutura.

Um porta-voz da Brookfield disse que as alegações partem de uma ex-funcionária insatisfeita, a diretora financeira da subsidiária no Brasil, que foi demitida em 2010. "Essas são alegações sem provas feitas por uma ex-funcionária", disse o porta-voz. "Nós não acreditamos que a Brookfield tenha feito algo errado e nós estamos cooperando com as autoridades."

A ex-diretora financeira, Daniela Gonzalez, disse que foi demitida depois de ter se recusado a participar dos esquemas de subornos. "As acusações contra mim são a única forma de tentar se defender e diminuir as denúncias", disse Gonzalez.

As alegações podem ser prejudiciais para a companhia levantar recursos para novos fundos para o Brasil. Fundos de pensão públicos frequentemente são orientados a ficar longe de qualquer gestor de ativos que está sob investigação. A Brookfield está captando recursos para um novo fundo no Brasil e vários outros fundos.

William Atwood, diretor executivo do Conselho Estadual de Investimento de Illinois, nos Estados Unidos, disse desconhecer o caso da Brookfield. Mas falando genericamente, "apenas a insinuação desse tipo de questão é altamente problemática", disse. Se um gestor está discutindo um novo fundo no momento em que surgir a investigação, acrescenta ele, "essa conversa estará suspensa até que a questão seja resolvida".

"Nossos investidores estão cientes da situação e são sofisticados", disse o porta-voz da Brookfield. "A situação não afetou nossa captação de recursos."

A denúncia envolve um total de dez réus, incluindo dois funcionários públicos.

A acusação diz respeito a alvarás que a Brookfield recebeu para reformar o Shopping Pátio Paulista. Outros promotores estão investigando alegações de suborno relacionadas a quatro outros shoppings da Brookfield em São Paulo, mas ainda não apresentaram denúncia.

A investigação, que começou no meio do ano passado, ainda está em estágio inicial e não está claro como, e se, ela irá interromper as operações da Brookfield no Brasil. A Brookfield está presente no Brasil há cerca de um século, possui mais de 3.000 funcionários e cerca de US\$ 15 bilhões investidos em usinas hidrelétricas, shoppings centers e outras propriedades.

O investimento estrangeiro no Brasil explodiu nos últimos anos, chegando ao recorde de US\$ 66,7 bilhões em 2011 - quase o dobro de 2007 -, com a economia aquecida e os juros baixos.

Mas as pesquisas com investidores estrangeiros mostram que a corrupção continua a ser uma preocupação quando se faz negócios no país. Legisladores brasileiros elaboraram um projeto de lei anti-corrupção que tornaria mais fácil aos promotores condenar indivíduos e aumentar o valor de multas civis aplicadas às empresas a até 20% da receita.

Os defensores do projeto de lei tentaram colocá-lo a voto no Congresso sete vezes. Mas enfrentam oposição de empresas e o projeto está parado.

A Brookfield não é a única companhia estrangeira a chamar a atenção de autoridades e promotores recentemente. Em dezembro, a gigante petrolífera Chevron Corp. aceitou pagar US\$ 149 milhões num acordo para encerrar duas ações judiciais relativas a um vazamento de petróleo em 2011. O Ministério Público Federal abriu um processo criminal contra a Transocean Ltd., operadora de plataformas de perfuração da Chevron, e alguns de seus executivos.

Em setembro, a Google Inc. concordou em bloquear um vídeo político do seu site YouTube depois de a Polícia Federal ter prendido o presidente da sua operação no Brasil.

A investigação do promotor Milani foi centrada no Shopping Pátio Paulista. As alegações incluem que os empregados da Brookfield contrataram um caminhão blindado para entregar o dinheiro a duas autoridades da cidade para acelerar a aprovação. O total pago teria sido R\$ 1,27 milhão, disse Milani.

O promotor disse que a Brookfield recebeu a aprovação para a expansão do shopping sem concluir melhorias no viaduto Santa Generosa, que segundo Milani era exigência da Prefeitura. Ele disse também que a taxa normal para as obras de

expansão deveria ser no valor de R\$ 10,2 milhões, com base na regulação do município, mas a Brookfield conseguiu a permissão pagando apenas R\$ 6,4 milhões.

Milani disse que decidiu fazer as acusações depois de ouvir cerca de 20 testemunhas, incluindo vários ex-funcionários da Brookfield. Recolhendo cópias de notas fiscais, ele conseguiu relacionar a emissões de alvarás a pagamentos supostamente feitos para funcionários públicos.

<http://www.valor.com.br/impreso/wall-street-journal-america/promotor-apresenta-denuncia-contra-brookfield#ixzz2K7gRoumK>

1. Que tipos de risco estão em evidência?
2. Quais as melhores formas de geri-los?

3. Vazamento de fichas de alunos gera protesto e punição no Bandeirantes

19/03/2015 13h02 - Atualizado em 19/03/2015 14h55

Comentários de professores são criticados; escola culpa falta de contexto.

Estudante que fez vídeo sobre vazamento foi suspenso por 8 dias.

O vazamento de comentários feitos por professores sobre alunos do Colégio Bandeirantes, um dos mais tradicionais de São Paulo, tem provocado mal-estar entre alunos, pais e professores. Um aluno que teria relação com o vazamento foi suspenso por oito dias.

Na manhã desta quinta-feira (19), alunos do terceiro ano do Ensino Médio participavam de uma reunião com uma pedagoga para discutir a situação. Os outros alunos, em protesto, vieram para a escola vestidos de preto. O caso foi divulgado nesta quinta pelo jornal "Folha de S.Paulo".

O colégio informou que no fim de semana foi procurado por um pai que se queixava do vazamento de comentários sobre os estudantes. Depois disso, foi constatado que um aluno teve acesso às fichas com anotações feitas pelos professores sobre estudantes entre o período de 2007 e 2012. A escola ainda não sabe se ele violou o sistema ou se por uma falha técnica o conteúdo ficou disponível na web.

O aluno, que não foi identificado pela reportagem, fez um vídeo em que mostrava como ter acesso às informações. Esse conteúdo foi divulgado pelos grupos de WhatsApp aos colegas de sala. O aluno foi suspenso por oito dias. Já na segunda-feira pela manhã estudantes disseram que não era mais possível acessar os dados.

Algumas informações foram fotografadas e compartilhadas com os colegas de diferentes turmas. De acordo com o colégio, as observações foram retiradas de contexto, o que faz com que elas ganhem uma outra dimensão.

De acordo com os alunos, entre as mensagens estão os conteúdos de conversas dos professores com os pais e comentários considerados por eles pejorativos.

"Aluna perdeu a mãe em junho de 2007. É filha adotiva e talvez não saiba disso", dizia uma das observações feitas por um professor. Entre os alunos circula a informação de que a estudante chegou a chorar na sala de aula ao ficar sabendo do assunto.

Em uma das mensagens uma aluna da 5ª série é chamada de "inadequada" e "infantil". "É líder negativo. Joga um professor contra o outro", dizia uma mensagem atribuída a uma professora e enviada por um aluno à reportagem do G1. "Ela é falsa. Olho vivo com essa garota", teria afirmado outra docente.

Alunos criticam tom dos comentários

O tom dos comentários é o que mais incomoda os alunos. "Pode fazer comentários, mas dizer que o menino parecia o Forest Gump não dá, né? Não tem nada a ver", contou um estudante de camiseta preta.

Se o aluno é chato pode ser até uma opinião do professor, mas ele não precisa reproduzir dessa forma. Isso é falta de ética. Eu não cheguei a ver, mas fico me perguntando o que eles não devem falar de mim, que gosto de fazer bagunça na sala de aula."

Aluno de 16 anos

"Se o aluno é chato pode ser até uma opinião do professor, mas ele não precisa reproduzir dessa forma. Isso é falta de ética. Eu não cheguei a ver, mas fico me perguntando o que eles não devem falar de mim, que gosto de fazer bagunça na sala de aula. A gente fala muito dos professores, mas não sabia que eles falavam assim da gente", disse outro aluno de 16 anos.

Uma aluna do segundo ano se disse decepcionada com a conduta do colégio. "Um professor criticou o aluno porque ele estava com uma calça muito feminina. Isso é discriminação, não tem nada de conteúdo pedagógico. O aluno se sente meio humilhado. Eu gosto muito dos professores. Eles são bem corretos, me parecem bastante éticos, mas eu esperava outra conduta o colégio, que até agora não se desculpou em público. Eles são muito orgulhosos para se desculpar", afirmou a garota.

A suspensão do aluno também é polêmica. "A escola penalizou o aluno que descobriu. Por causa disso, ele vai perder um simulado", declarou uma menina.

Em nota, o Colégio Bandeirantes confirmou que na última semana um aluno teve acesso irregular às atas de reuniões de série da instituição, realizadas de 2007 a 2012 entre professores e equipe de orientação educacional.

"Esses documentos continham informações confidenciais sobre o desenvolvimento acadêmico, o perfil emocional e o momento de vida de cada estudante, dados relevantes para identificação de eventuais dificuldades e pontos de atenção", alega a instituição.

O texto ainda afirma que o Colégio tomou medidas jurídicas cabíveis para suspender o compartilhamento dos vídeos e informações produzidas por esse aluno com base nos documentos, "a fim de proteger os estudantes e suas famílias. Também estamos contatando as famílias prejudicadas, prestando os devidos esclarecimentos."

O Colégio também revela que optou por suspender por oito dias o estudante "que confessou ter espalhado as informações." A instituição ainda lamentou o ocorrido e diz manter "um canal de diálogo aberto com famílias e alunos que se sentirem prejudicados pelo fato, reforçando o nosso compromisso por uma educação democrática."

1. Que tipos de risco você identifica se explicitaram com o evento divulgado?
2. Qual seria sua atitude no lugar do menino que descobriu o acesso a informação?

4. Planos de saúde perdem 766 mil beneficiários em 2015

Março 29, 2016

<http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/saude/planos-de-saude-perdem-766-mil-beneficiarios-em-2015>

Os planos de saúde perderam 766 mil beneficiários em 2015, é o que revela o boletim "Saúde Suplementar em Números", produzido pelo Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (IESS). Somente os planos de saúde classificados como Coletivos Empresariais tiveram baixa de 404.820 beneficiários. Localizadas estrategicamente em regiões com precário atendimento médico, as clínicas populares têm crescido cada vez mais, com a demanda gerada pelo defasado sistema público de saúde brasileiro. Com consultas a partir de R\$ 73 e exames a R\$ 4,78, uma clínica com esse perfil chega a atender mais de três mil pessoas por mês.

A Acesso Saúde faz parte desse mercado, com uma gama de 34 especialidades, além de exames e tratamentos em um mesmo local, a empresa oferece atendimento médico para a população sem convênio e chega a faturar cerca de R\$ 300 mil mensalmente por unidade. "A maioria dos nossos pacientes nos procura porque precisam de atendimento rápido e não querem esperar pelo sistema público de saúde, que costuma ser demorado", comenta Antônio Carlos Brasil, fundador da rede.

Uma pesquisa realizada em 2015, pelo instituto Datafolha, a pedido do Conselho Federal de Medicina (CFM), revelou que 54% dos brasileiros avaliam o SUS (Sistema Único de Saúde) como péssimo e 33% como regular. O tempo de espera é de fato um dos maiores problemas apresentados pelos usuários do SUS e impulsiona o crescimento do setor de clínicas populares, pois a mesma pesquisa também apontou que entre os entrevistados, 42% aguardam de um a seis meses para a realização de consultas, enquanto 46% esperam o mesmo prazo para a realização de exames.

Além da agilidade no atendimento, a facilidade de pagamento também atrai pacientes na Acesso Saúde, já que as consultas podem ser parceladas em até seis vezes, desde que a parcela mínima seja de R\$ 50. As especialidades oferecidas passam das mais comuns como clínica geral e ginecologia, até psicologia e nutrição, além de atendimento odontológico. "O nosso modelo atrai as pessoas por oferecer uma grande variedade de serviços, por um custo significativamente menor, e melhores condições de pagamento", explica Bnesasil.

Com 12 unidades em funcionamento, a rede que faturou R\$ 15 milhões, em 2015, prevê chegar a 30 locais de atendimento em 2016 e movimentar R\$ 20 milhões. Atualmente, a Acesso Saúde conta com seis clínicas em São Paulo, uma em operação e mais cinco que entrarão em funcionamento no primeiro semestre deste ano.

15/3/2016 às 00h10 (Atualizado em 14/3/2016 às 18h11)

1. Que tipos de risco você evidencia?
2. Quais deles seriam oportunidade para Unimed?

5. Planos de saúde têm cláusulas abusivas e acumulam reclamações

Contratos ilegais limitam tempo de internamento e estipulam um número de doenças atendidas

<http://noticias.r7.com/economia/planos-de-saude-tem-clausulas-abusivas-e-acumulam-reclamacoes-15032016>

O plano de saúde é considerado como um serviço essencial para boa parte da população. Adquiridos por relações contratuais, os contratos de aquisição dos convênios médicos podem esconder cláusulas ilegais dos clientes.

De acordo com um levantamento realizado pela plataforma Jurídico Correspondentes, de contratação de correspondentes jurídicos, os principais problemas encontrados nos contratos de planos de saúde estão relacionados à limitação do tempo de internamento, à limitação das doenças e procedimentos sob cobertura e aos períodos de carência.

As determinações para os procedimentos das três principais cláusulas abusivas estão presentes na legislação brasileira. Segundo a Lei 9656/98, limitar o tempo de internamento de um paciente é proibida, seja em termos de tempo, valor ou quantidade.

Vários planos de saúde também estabelecem cláusulas limitando quais doenças estão (ou não) inclusas na cobertura. No entanto, a Lei 8656/98 estabelece que todas as doenças apresentadas na Classificação Estatística Internacional de Doenças da OMS (Organização Mundial da Saúde) devem, obrigatoriamente, serem atendidas pelos planos de saúde.

Quanto à limitação de cobertura para procedimentos, há apenas alguns casos que podem ser excluídos da cobertura, como tratamentos de inseminação artificial ou de rejuvenescimento e emagrecimento com finalidades estritamente estética.

1. Que tipos de risco estão destacados com esta divulgação?
2. Quais seriam os controles para os principais riscos identificados?

6. Justiça do RJ bloqueia recursos do BNY Mellon após processo do Postalis

Investidor Institucional

25-08-2014 - 12:57:26

A Justiça do Rio de Janeiro decidiu bloquear aproximadamente R\$ 200 milhões referentes às perdas do fundo de pensão dos Correios, o Postalis, com investimentos no Brasil Sovereign II Fundo de Investimento de Dívida Externa (Fidex). A decisão atinge o administrador e atual gestor do fundo, BNY Mellon DTVM, e Fabrizio Dulcetti Neves, ex-sócio da Atlântica Administradora de Recursos, que atuava como gestora.

O processo decorre de uma perda de R\$ 197,8 milhões sofrida pelo fundo de pensão após o Fidex ter aplicado recursos em títulos ligados à dívida Argentina a revelia do Postalis, segundo a própria fundação. O mandato previa a aplicação de pelo menos 80% do valor em títulos da dívida pública externa brasileira. "Os títulos foram trocados por outros ligados à dívida Argentina a revelia do instituto e contra o regulamento do fundo", disse o Postalis em comunicado. Além disso, o BNY Mellon DTVM iniciou uma investigação dos fatos a qual aponta que o Fidex pode ter pago valor excedente de aproximadamente US\$ 79 milhões pelos títulos. O patrimônio do fundo sofreu perdas de 51,48%.

Em nota, o BNY Mellon se defende contra o processo e declara que a decisão de investimento foi feita pelo gestor do fundo de investimento escolhido pelo Postalis. "Não nos responsabilizamos pelas ações do Postalis e de terceiros sobre as quais não tivemos qualquer controle", diz a nota. Já de acordo com a decisão da 29ª Vara Cível do Rio de Janeiro, "a administradora do fundo não pode simplesmente se eximir de suas obrigações, atribuindo ao gestor a autoria pela conduta irregular. Devem ser considerados que foi quem escolheu o gestor, a legislação/regulamentação vigente e o contrato celebrado entre as partes com previsão da responsabilidade civil solidária".

Além do bloqueio dos recursos, a Justiça determinou que o BNY Mellon apresente, sob pena de multa a ser arbitrada, documentos relacionados às operações do fundo. Também em comunicado, a instituição diz que irá tomar todas as medidas cabíveis com o objetivo de revogar a ordem de bloqueio. O Postalis também protocolou no Banco Central um pedido de investigação da conduta de investimentos irregulares do BNY Mellon, o qual o banco julgou ser sem fundamento.

Em outubro de 2013, o BNY Mellon teve o desligamento de executivos pertencentes ao quadro da BNY Mellon Serviços Fiduciários, sendo eles o presidente da empresa na época, Zeca de Oliveira, e os antigos diretores Alberto Elias Rocha e Carlos Pereira. Os executivos ficaram afastados da empresa devido a uma investigação, o que culminou no desligamento total e na contratação de Adriano Koelle e Carlos Salamonde para substituir a equipe. Contudo, a assessoria de imprensa do banco afirma que o desligamento dos executivos não tem nenhuma relação com a investigação sobre os investimentos irregulares em fundos aplicados pelo Postalis.

1. Que tipos de risco estão em evidência na reportagem?
2. Quais as melhores formas de geri-los?

7. LG vaz nome, telefone e endereço de 71 mil clientes em site

26/01/2011 - 15h28 da Folha.com

Marina Lang da Folha de São Paulo

A LG, uma das maiores fabricantes de eletrônicos do mundo, deixou vaziar o nome, endereço residencial, CPF, data de aniversário e telefones fixo e celular de quase 72 mil clientes brasileiros.

Disponíveis no site da companhia até o final da semana passada, os dados de 71.739 clientes foram obtidos pela **Folha**.

Ao tentar fazer o download do manual de um dos modelos de smartphone da companhia, o LG GT540, o usuário recebia um enorme arquivo contendo uma tabela com a listagem de dados pormenorizados dos clientes.

A lista, no entanto, não estava mais no ar já na segunda-feira (24).

A reportagem entrou em contato com dez desses clientes. Em todos os casos, nomes e números eram compatíveis. Sete deles afirmaram que possuíam aparelhos da companhia. Apenas dois negaram, e um disse não se recordar.

Procurada, a LG disse em comunicado que "seu site foi invadido durante o final de semana e que já tomou as providências cabíveis para que isso não torne a ocorrer".

O empresário carioca Arthur da Silva Neto, 42, notou o vazamento e disse que tentou alertar a companhia. "Eu fui muito mal atendido. Esses dados ficaram disponíveis por, pelo menos, uma semana, dez dias. Só quando eu mencionei o acionamento da imprensa, eles retiraram", declarou.

"Agora fico preocupado e desconfiado, não vou mais fazer cadastros em sites", informou.

Para o hacker Vinicius K-Max, 28, a invasão ao site "é possível, mas pouco provável. Geralmente, quando um site é invadido, o que é conhecido como desfiguração, há uma mensagem ou protesto. Altera-se o site inteiro. Em mais de dez anos, eu nunca vi um caso desses".

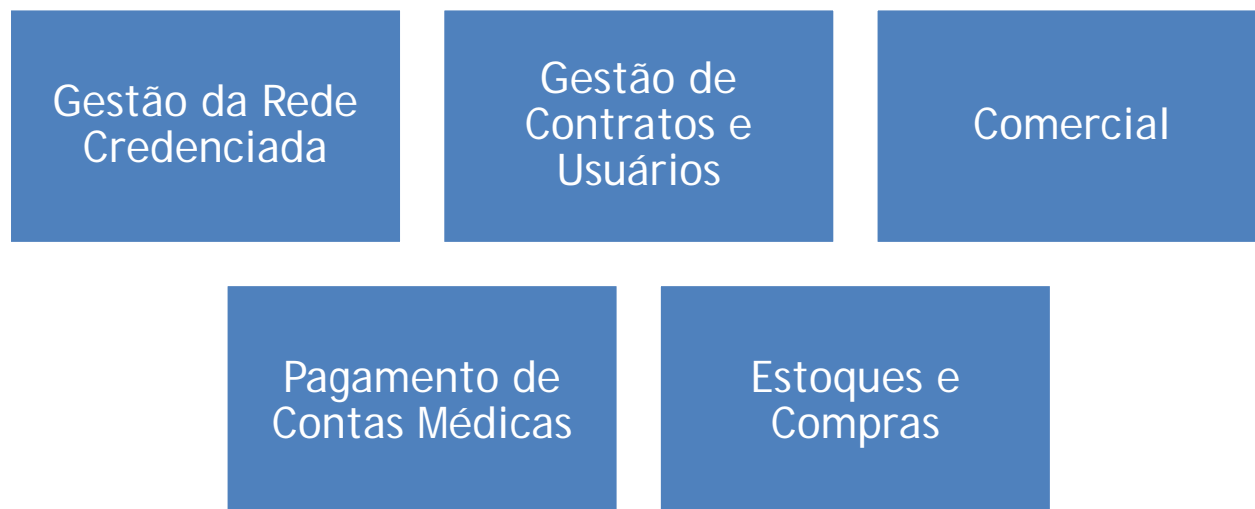
"Bom, obviamente, a repercussão é imediata. É um erro grosseiro. Pessoas podem agir de má fé e usar esses dados para golpes. É possível procurar a Justiça e mover uma indenização em um tribunal de pequenas causas", diz o advogado e professor da FGV, Marcel Leonardi.

"Ainda que não exista prova concreta da ligação do vazamento a um possível dano, o consumidor deve exigir que a empresa sane o problema."

1. Quais os riscos identificados?
2. Que controles poderiam ser implementados para evitar a ocorrência destes riscos?

INFORMAÇÕES

8. Primeiro. Estes são os processos da sua OPS que nós vamos avaliar.



Cada grupo fará a avaliação de um processo e cada processo será avaliado por pelo menos 2 grupos diferentes.

Primeira tarefa: Documentar o processo.

O grupo deve elaborar uma lista com as atividades principais dos processos.

Segunda tarefa: Identificar riscos

Para cada atividade do processo, o grupo deve listar os riscos que podem afetá-la, segundo o dicionário de riscos abaixo. Explique com suas palavras o evento de risco e classifique-o conforme dicionário abaixo.

Risco de Crédito: medida de incerteza relacionada a probabilidade da contraparte de uma operação, ou de um emissor de dívida, não honrar, total ou parcialmente seus compromissos financeiros.

Risco de Mercado: medida de incerteza, relacionada aos retornos esperado de seus ativos e passivos em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, índices de inflação, preços de imóveis e cotações de ações, ou seja, o comportamento verificado no preço de um bem no dia-a-dia;

Risco Legal: Medida de incerteza, relacionada aos retornos de uma OPS por falta de completo embasamento legal de suas operações. Não cumprimento de legislação, padrões éticos e inclusive o risco da Empresa se tornar vulnerável a litígios.

Risco de Subscrição: Risco oriundo de uma situação econômica adversa que contraria tanto as expectativas da sociedade no momento da elaboração da Política de Subscrição e incertezas na estimação das provisões técnicas. Pagar valores maiores no futuro do que as contraprestações a serem recebidas.

Risco Operacional: demais riscos, inadequações ou falhas em:

- **Processos e procedimentos:** Possibilidade de perda ocasionada pela inadequação na concepção e revisão dos produtos ou processos.
- **Sistemas:** Possibilidade de perda associada às falhas, ausência de disponibilidade ou inadequação em aspectos lógicos da tecnologia da informação aplicada aos processos.
- **Segurança da Informação:** Possibilidade de perda decorrente de quebra de confidencialidade, falta de disponibilidade, ausência de integridade ou falha na autenticidade das informações necessárias aos processos.
- **Falha Humana:** Possibilidade de perda associada a ações não intencionais de pessoas envolvidas nos processos.
- **Fraude Interna ou Externa:** Possibilidade de perda ocasionada por comportamento doloso nos processos (adulteração de controles, sabotagem, descumprimento intencional de normas da empresa, desvio de valores, divulgação proposital de informações incorretas etc.).
- **Recursos tecnológicos e infraestrutura:** Possibilidade de perda causada pela inadequação da estrutura física, logística e tecnológica (somente hardware), maquinário e equipamentos.

Terceira tarefa: Avaliar os riscos.

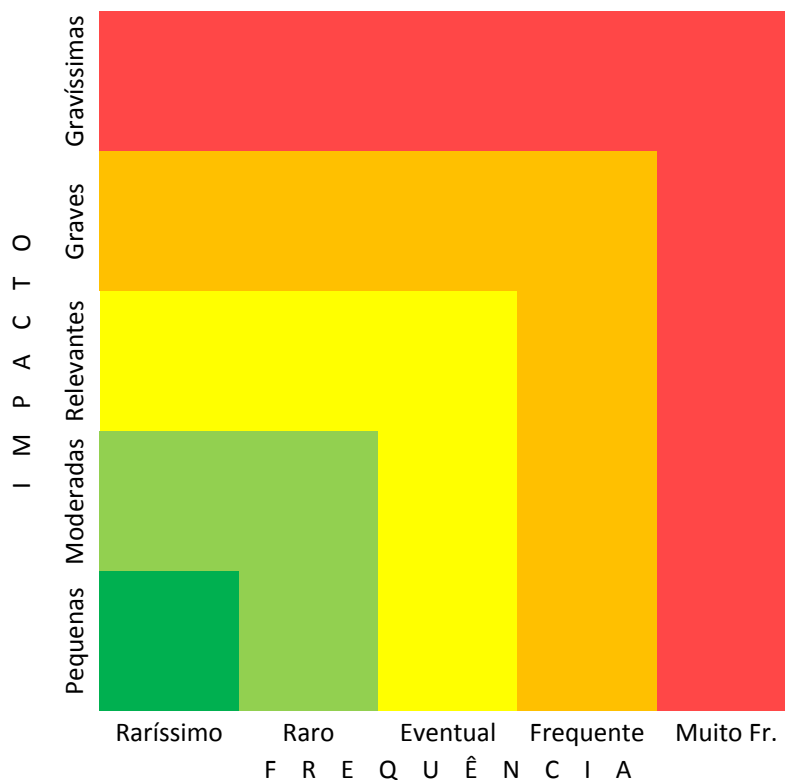
Cada um dos riscos identificados na atividade anterior deve ser avaliado em termos de impacto e frequência, de acordo com as seguintes tabelas:

Escala de IMPACTO (R\$)		
Classe	A partir de	Até
Perdas pequenas	0	5 mil
Perdas moderadas	5 mil	50 mil
Perdas relevantes	50 mil	500 mil
Perdas graves	500 mil	5 milhões
Perdas gravíssimas	5 milhões	

Escala de FREQUÊNCIA (Ocorrências perdas por ano)		
Classe	A partir de	Até
Raríssimo	0	1
Raro	2	4
Eventual	5	12
Frequente	13	50
Muito Frequente	50	

Quarta tarefa: Elaborar o gráfico de quadrantes

Cada um dos riscos identificados e avaliados nas atividades anteriores deve ser inserido em um gráfico de quadrantes de impacto e frequência, seguindo o modelo abaixo:



Quinta tarefa: Identificar controles adequados

Para cada um dos riscos identificados e avaliados nas atividades anteriores deve ser identificado um controle, justifique como este controle pode mitigar a exposição ou tratar a consequência da ocorrência do risco.

Gestão de Risco e *Compliance* Módulo II



Gestão de Risco e *Compliance*

Módulo II



Agenda



Gestão de Riscos

1. Governança Cooperativa
2. Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
3. Estrutura de Gestão de Riscos
4. Visão de Riscos e Perdas
5. Abordagens
6. Estruturas padrão
7. O Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do IBGC - GRCorp
8. O processo de Gestão de Riscos
9. Apetite e tolerância a riscos

Compliance

1. Compliance
2. Normativos
3. Comportamento: Pesquisa
4. Ética e Sustentabilidade



Apresentações

Módulo II



Apresentações



Maria Paula Soares Aranha

– Sócia Diretora da PFM Consultoria, Conselheira da Fibria e Paranapanema. Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP.

Luciana Gavazzi Barragan

– Consultora da PFM Consultoria, Coordenadora e Professora da FECAP. Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela Fecap.



Gestão de Risco

Módulo II



1. Governança “Cooperativa”

Baseado no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de Governança Corporativa).



Governança Corporativa Governança Cooperativa

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (Conselho fiscal, auditorias e outros).

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade.

Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de Governança Corporativa).



Governança Corporativa Governança Cooperativa



Em 1971 já era regulamentada uma estrutura mínima de governança “cooperativa” que determinava a implementação do:

Conselho Fiscal;

Conselho de Administração
ou Diretoria;



Princípios de Governança “Cooperativa”



TRANSPARÊNCIA = é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

- Transparência adequada resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros.
- Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.



Princípios de Governança “Cooperativa”



EQUIDADE = Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

PRESTAÇÃO DE CONTAS = Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.



Princípios de Governança “Cooperativa”



<p>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA = Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das cooperativas, visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Todos estes princípios se encontram inter-relacionados com os princípios e valores cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional e devem ser perseguidos na manutenção da filosofia cooperativista.
---	--



Princípios e Valores Cooperativista da Aliança Cooperativa Internacional

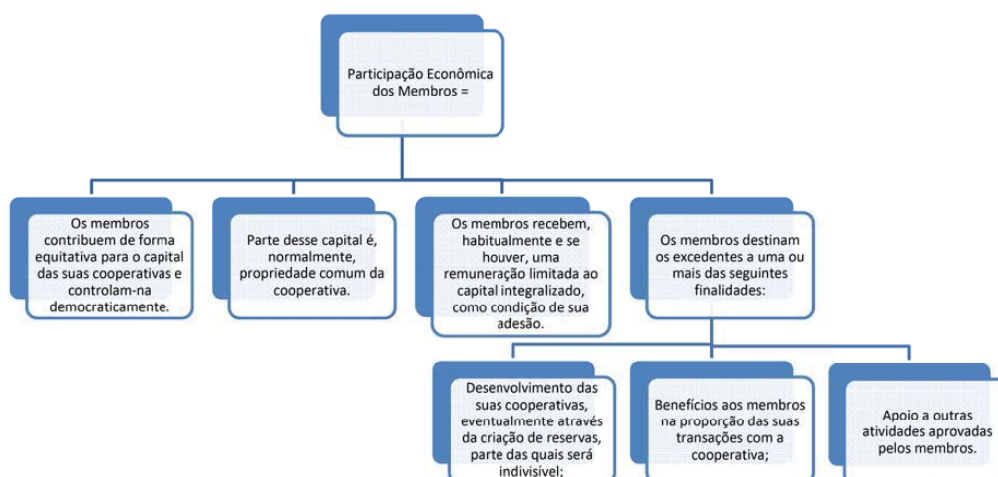


Adesão Voluntária e Livre - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações por sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Gestão Democrática - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.



Princípios e Valores Cooperativista da Aliança Cooperativa Internacional



Princípios e Valores Cooperativista da Aliança Cooperativa Internacional



AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.



Princípios e Valores Cooperativista da Aliança Cooperativa Internacional



INTERCOOPERAÇÃO - As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

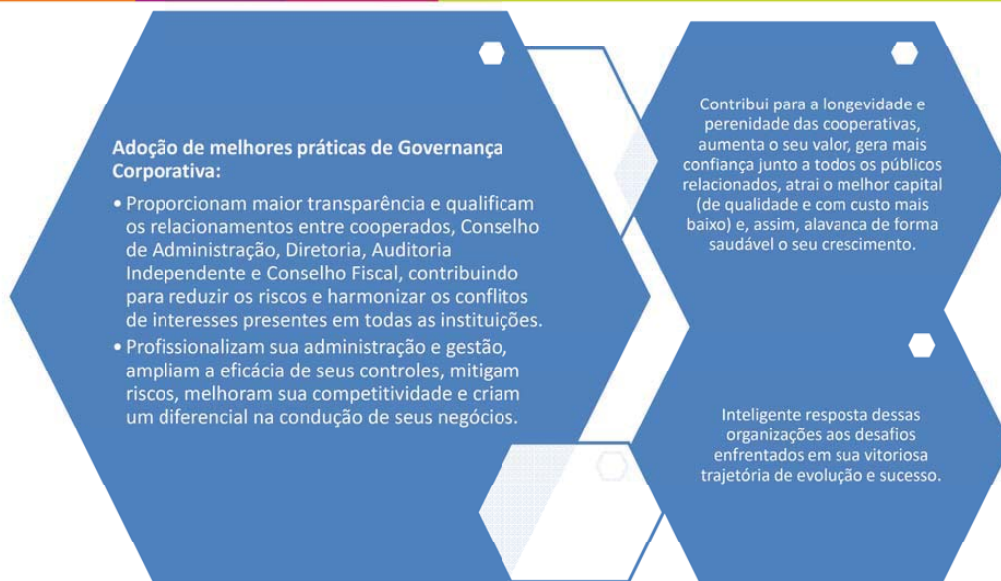
INTERESSE PELA COMUNIDADE - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.



Governança Corporativa - Objetivos



Por que adotar a Governança Corporativa “Cooperativa”?



Atividade 1



Liste boas práticas (ações) já adotadas para o cumprimento dos princípios

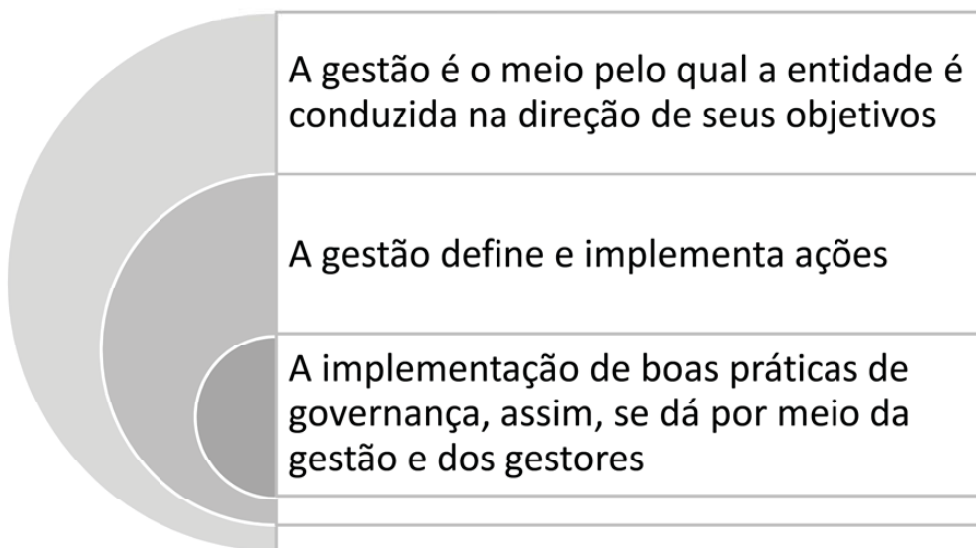
- Liste as boas práticas já adotadas (no mínimo 3 de cada princípio (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa))
- Liste boas práticas que poderiam ser adotadas na empresa para atender melhor os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa)
- Agora junte-se a outro grupo e discuta os resultados.



2. Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos



IBGC - Governança e práticas de gestão



IBGC - Governança e gestão de riscos



O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização. (IBGC)



IBGC - Governança e controles internos



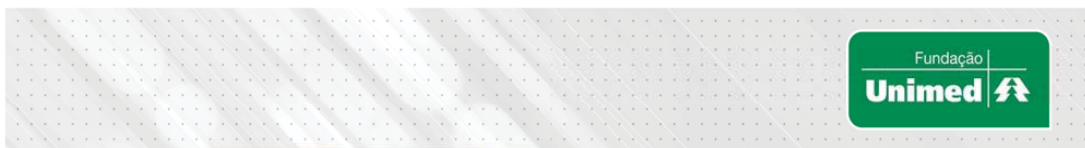
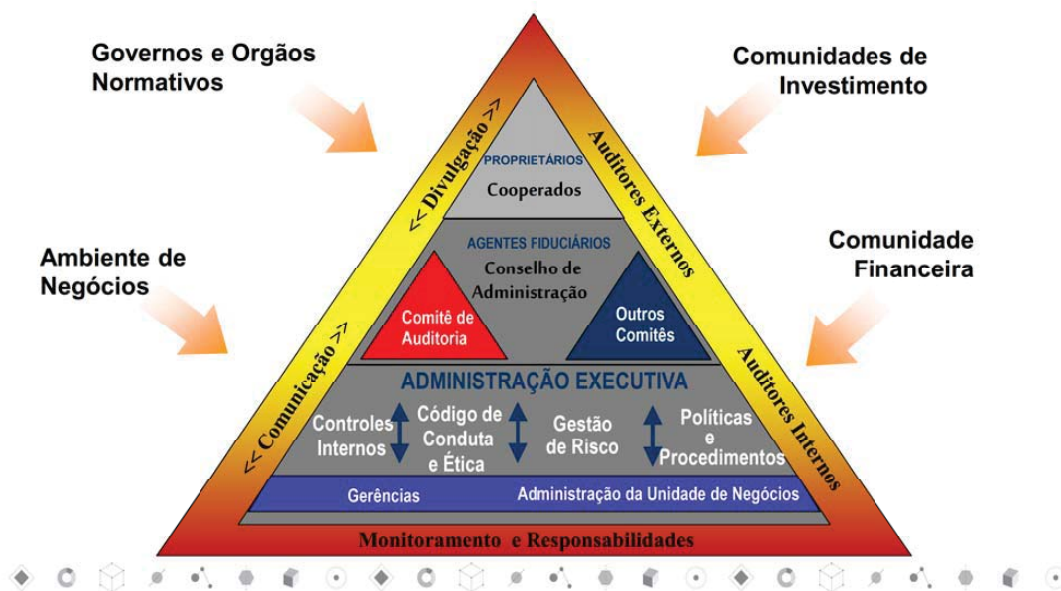
O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente. (IBGC)



3. Estrutura de Gestão de Riscos



Governança Corporativa - A Estrutura



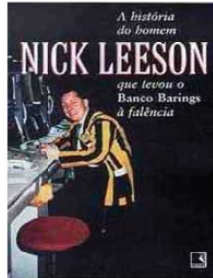
4. Visão de Riscos e Perdas



Casos de perdas relevantes



Barings



Arthur Andersen



Joseph Berardino, principal executivo da Arthur Andersen, tenta limpar a imagem da firma



Casos de perdas relevantes



Plataforma P- 36



Casos de perdas relevantes



FOLHA INVEST

Banco investiu milhões de dólares em sistemas, porém falhas operacionais no seu uso geraram enormes perdas financeiras.

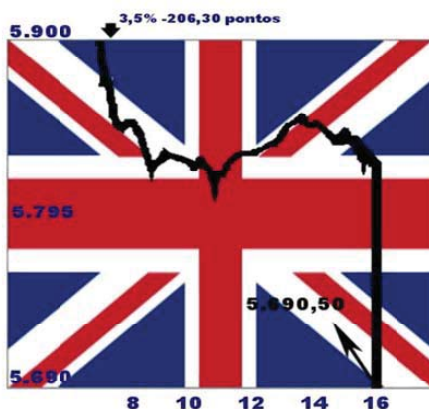


Casos de perdas relevantes



ERRO FATAL

Índice Londrino FTSE-100 desaba com ordem de venda equivocada. Em pontos e % no pregão hora a hora de 2ª feira.



Fonte: Bloomberg News

Falha Humana

Falha de operador derruba bolsa em Londres com efeito dominó nas demais bolsas Europeias (Paris e Frankfurt)



Casos de perdas relevantes



http://www.tecmundo.com.br/artigos-imprimir.asp?co=40724

Funcionário de banco dor... naic.org

Funcionário de banco ...

Página Segurança Ferramentas

Alemão dormiu pressionando a tecla "2" e transferiu um valor absurdamente maior do que o correto.



imagem: Reprodução/iStock

Ando tão gripado que hoje eu vim trabalhar sem dormir. Estou tão cansado que até tenho medo de escrever alguma besteira, algo do tipo "aaarakroawreajrars"...

Fora a parte da gripe, o resto é tudo brincadeira deste "espíritoso" analista de conteúdo, mas isso também não significa que algo do tipo não possa acontecer. E a prova disso é o funcionário de um banco alemão.

Segundo uma reportagem da Agence France Presse (reproduzida pelo Huffington Post), o colaborador, talvez doente, cansado do serviço ou quem sabe simplesmente sofrendo de algum tipo de narcolepsia, dormiu enquanto realizava uma simples transferência de valores.

Assim, em vez de enviar 62,40 euros, o funcionário pegou no sono apertando a tecla "2", o que resultou em uma transferência de "apenas" 222.222.222,22 milhões de euros – aproximadamente 633.494.356 reais no câmbio atual.



Casos de perdas relevantes



- Nestlé dos EUA recolhe latas do achocolatado Nesquik com risco de contaminação com salmonela. (08/11/2012)



PepsiCo é autuada após comprovação de que um lote do Toddynho continha produto usado para limpeza, à base de água e líquido detergente.

(07/10/2011)



Casos de perdas relevantes

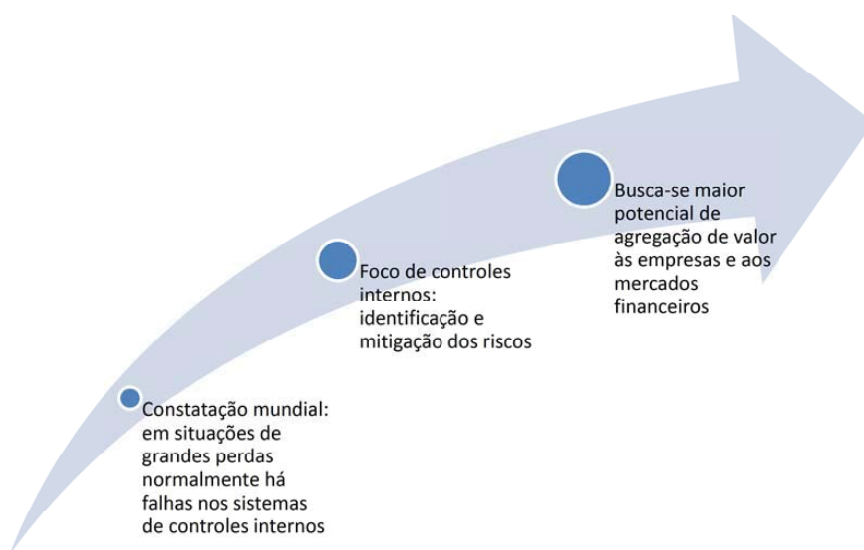


Queda de Barragem – Empresa Samarco

Parmalat > Empresa, que chegou a faturar mais de R\$ 1,6 bi no Brasil, não sobreviveu ao escândalo de maquiagem de balanço da matriz italiana, em 2004. No Brasil, entrou em recuperação judicial e foi vendida para um fundo de investimento > Acusados de omissão nas contas brasileiras, Deloitte e sócios fizeram acordo de R\$ 400 mil para encerrar o caso na CVM	Aracruz Antiga produtora de papel e celulose, contabilizou perdas de US\$ 2,1 bilhões com derivativos cambiais no fim de 2008, quando a crise levou o dólar para um patamar acima de R\$ 2,00. Foi fundido com a concorrente VCP, do grupo Votorantim	PanAmericano Banco é acusado de inflar o balanço, não contabilizando corretamente os financiamentos vendidos a outras instituições
--	---	--



Movimento mundial de atenção a riscos



5. Abordagens



Abordagens dadas à ênfase em gestão de riscos

Abordagens

- Regulatória
- Não regulatória



Abordagens dadas à ênfase em gestão de riscos



Exemplos de vários países

- Sarbannes-Oxley Act (Sox) (USA)
- Legge Sul Risparmio (Itália)
- Instrumentos para aplicação de acordos de cooperação para eliminação de atividades criminosas (terrorismo, tráfico de drogas e de armas, corrupção etc.) Exemplos: Suíça, Ilha de Jersey, NY etc...



Abordagem regulatória no Brasil



Lei 9613, de 03.03.1998

- Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

Lei 12.846, de 01.08.2013

- Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.



Abordagem regulatória no Brasil (...)



Banco Central do Brasil

- Res. CMN 2554, de 29.09.1998
 - Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.
- Res. CMN 3380, de 29.06.2006
 - Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.



Abordagem regulatória no Brasil (...)



Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)

- Circ. SUSEP 249, de 20.02.2004
 - Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos nas sociedades seguradoras, nas sociedades de capitalização e nas entidades abertas de previdência complementar.
- Circ. SUSEP 327, de 29.05.2006
 - Dispõe sobre os controles internos específicos para o tratamento de situações relacionadas à prática dos crimes previstos na Lei No 9.613, de 3 de março de 1998, ou que com eles possam relacionar-se, a comunicação de operações suspeitas e a responsabilidade administrativa de que trata aquela Lei.



Abordagem regulatória no Brasil (...)



Conselho de Gestão de Previdência Complementar (CGPC)

- Res. 13 CGPC, de 01.10.2004
 - Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar - EFPC.



Abordagem regulatória no Brasil (...)



Agência Nacional de Saúde Suplementar(ANS)

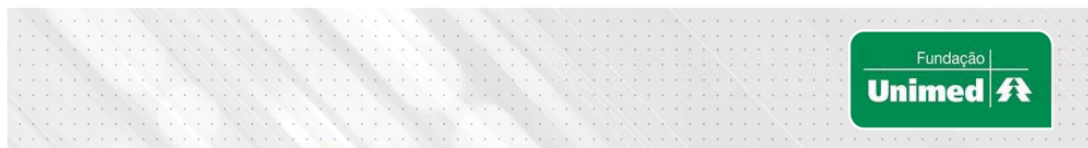
- IN nº 14, de 27.12.2007 e alterações IN nº 51/2015
- Regulamenta os critérios e diretrizes para substituição da formulação de cálculo da Margem de Solvência... Com a utilização de modelo próprio baseado nos riscos das Operadoras de Planos de Saúde.



Abordagem Não Regulatória



- Auto-regulação de mercados e de órgãos representativos de classes profissionais



6. Estruturas Padrão



Desenvolvimento Global



Coso (USA)

Coco (Canadá)

AS/NZS 4360 (Austrália e Nova Zelândia)

ISO 31000

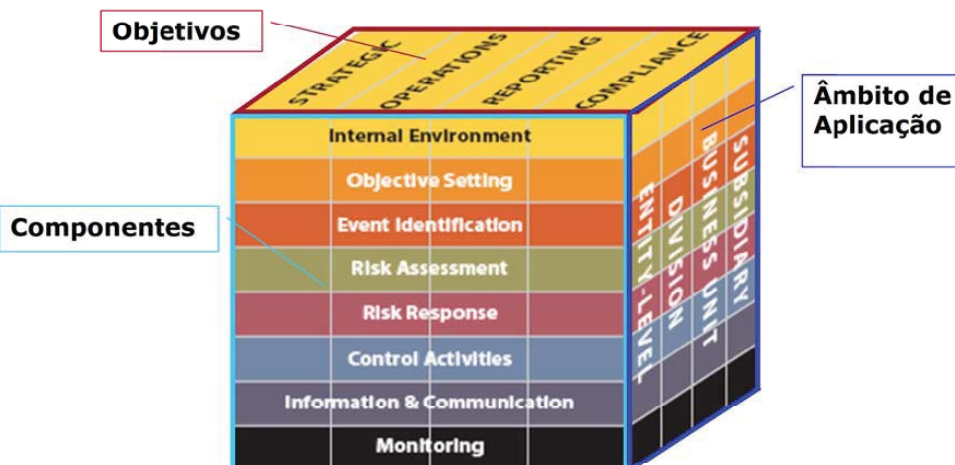
Turnbull Report (UK)

King Report (África do Sul)

Brasil: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC



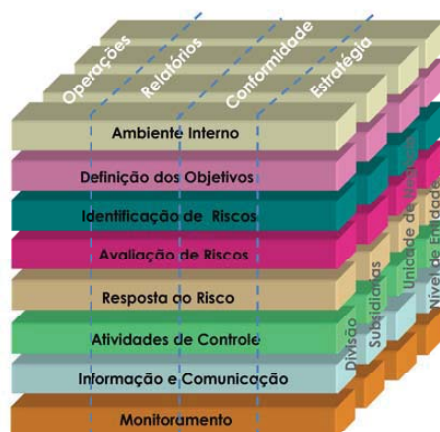
Dimensões do COSO



Dimensões - COSO



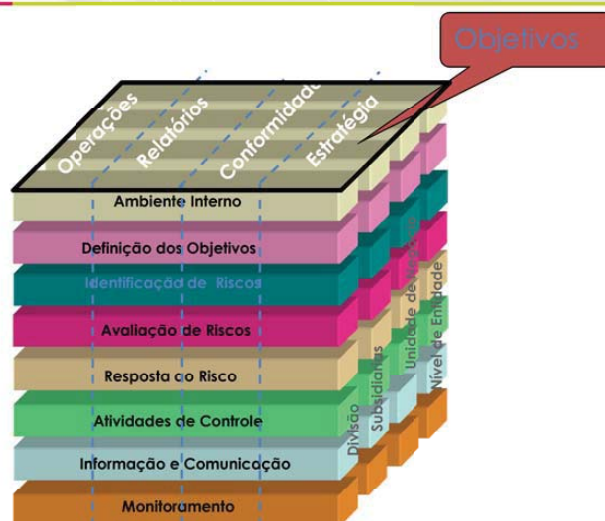
- ⇒ Objetivos
- ⇒ Componentes
- ⇒ Âmbito de aplicação



Dimensões - COSO



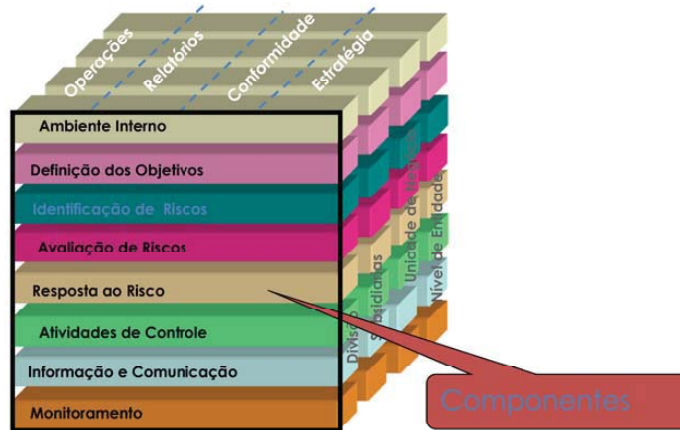
- Objetivos
- São divididos em 4 categorias:
 - Estratégicos
 - Operacionais
 - Conformidade
 - *Reporting*



Dimensões - COSO



⇒ Componentes



COSO

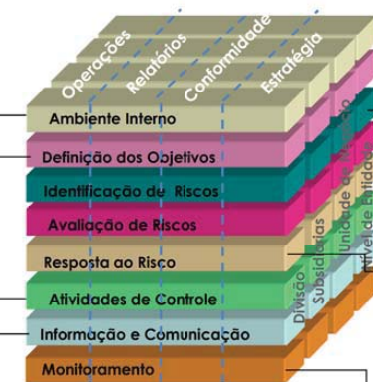


- Alicerce da estrutura
- Influencia a consciência de controle nas pessoas
- Direciona a organização, orientando e disciplinando os demais componentes do Sistema de Gestão de Riscos

- Início do processo de Gestão de Riscos
- Ajuda a entender as limitações para atingir os objetivos
- É o fim esperado e nunca o caminho

- Políticas e Procedimentos que asseguram o alcance dos objetivos
- Diminuem a exposição a riscos

- Informar de maneira tempestiva para as pessoas certas
- Ajudam a esclarecer as atribuições de cada pessoa
- Determinam canais adequados de comunicação



- Fatores externos ou internos que podem impedir o cumprimento do objetivo definido
- Realizado por meio de mecanismos como análise do passado e tendências

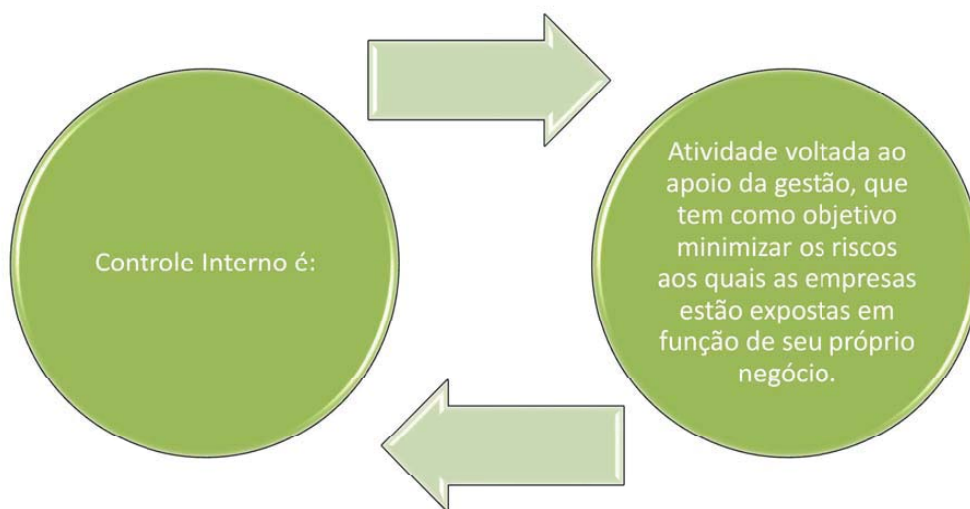
- Mensurar o risco qualitativamente ou quantitativamente
- Arbitrar impacto e frequência
- Definir perda potencial dos riscos identificados

- Evitar
- Reduzir
- Compartilhar
- Aceitar
- Estabelecer o tratamento adequado para alcançar o nível de exposição aceitável

- Avaliar a qualidade do sistema ao longo do tempo
- Assegurar que o controle interno continue operando efetivamente
- Avaliações Isoladas
- Avaliações Contínuas



Definição de Controle Interno - Coso



APLICAÇÃO DA NORMA 4360 e ISO 31000



A 4360 quer fornecer **orientações gerais**, a fim de **possibilitar que entidades possam melhorar seu processo de gestão**, segurança, conformidade, incidentes, governança corporativa, entre outros e ter uma base mais segura para tomada de decisão e planejamento.



A ISO objetiva **harmonizar os processos de gestão de riscos**, tanto em normas atuais quanto futuras. Fornece uma abordagem comum para apoiar as normas que tratam de riscos e ou setores específicos e não substituí-las.



ELEMENTOS PRINCIPAIS



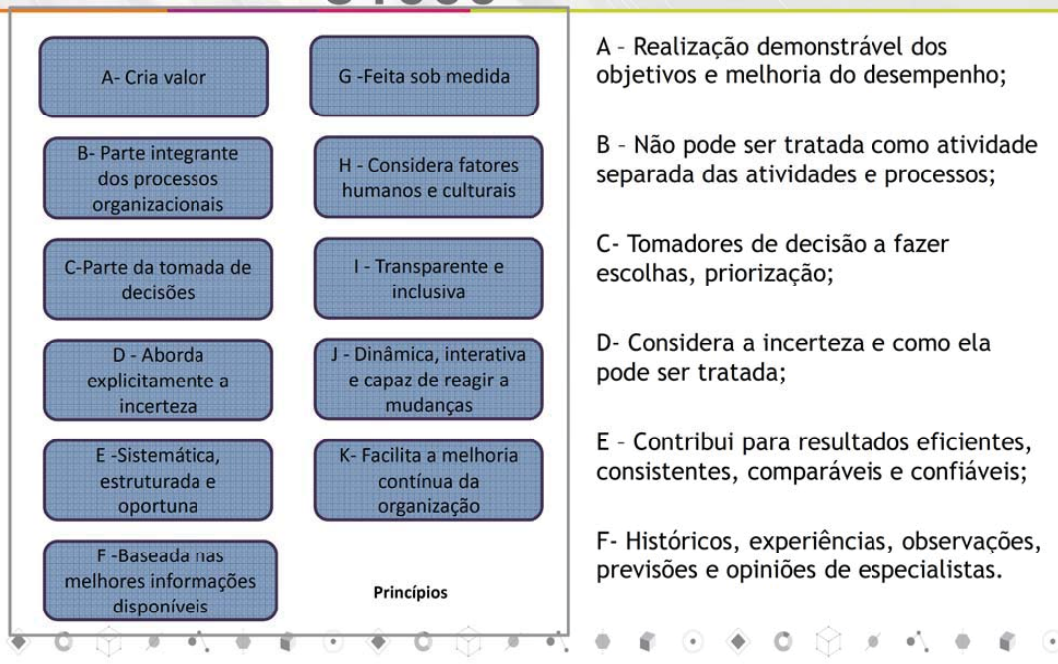
• Para criação de uma gestão de riscos eficaz é preciso:

NORMA AS/NZS 4360:2004

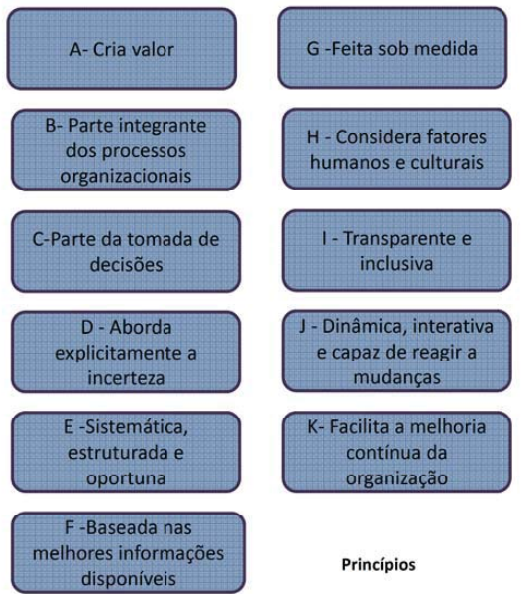
- Avaliar as necessidades e práticas existentes;
- Inserir a gestão de riscos em todas as práticas e processos de negócio importantes da organização;
- Garantia do apoio da alta direção;
- Desenvolvimento e comunicação da política de gestão de riscos;
- Estabelecimento de responsabilidade e autoridade;
- Customizado para a organização, políticas, procedimentos e cultura;
- Garantir os recursos adequados.



PRINCÍPIOS ABNT NBR ISO 31000



PRINCÍPIOS ABNT NBR ISO 31000



G - Alinhada com o contexto interno e externo e o perfil da organização;

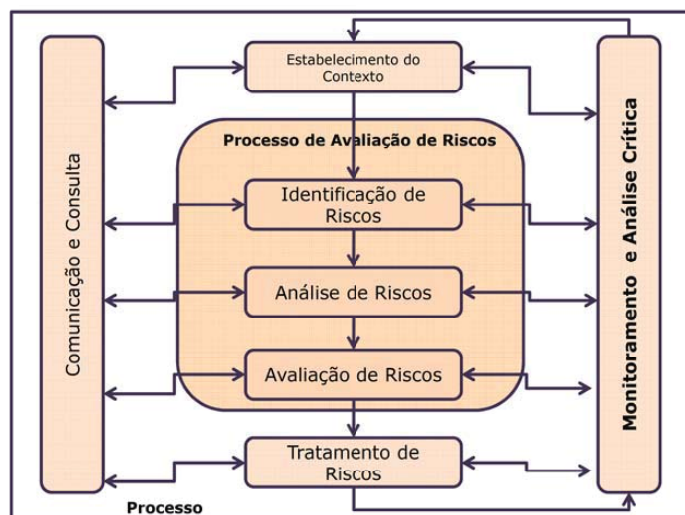
H - Reconhece capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externos que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos;

I - Representação das partes interessadas e assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada;

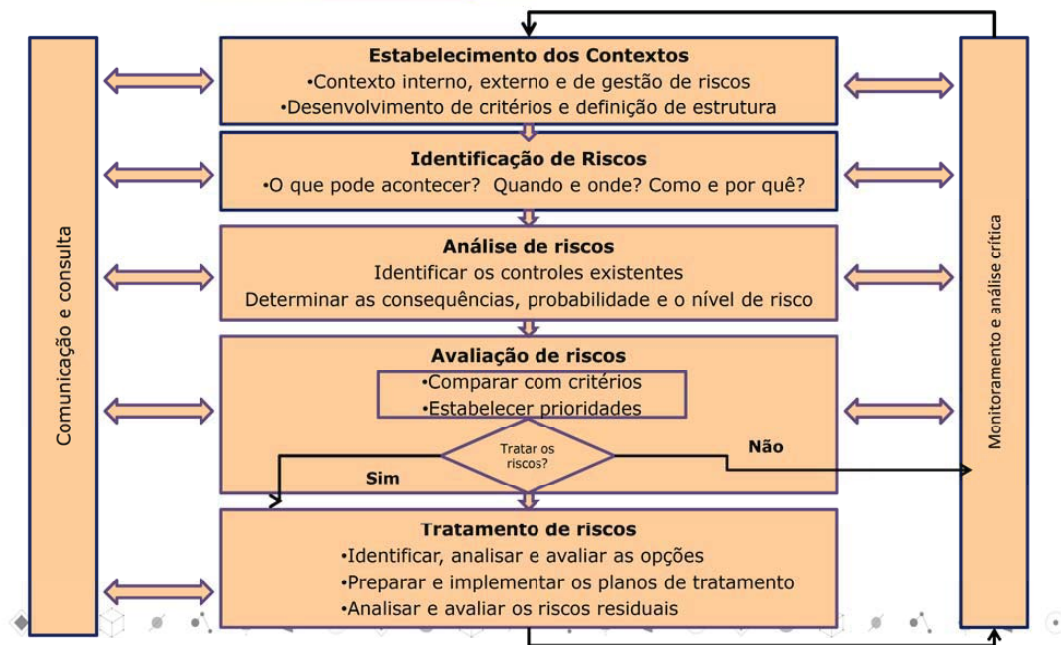
J - Com acontecimentos externos e internos, riscos surgem, desaparecem e se modificam;

K - Melhorar a maturidade juntamente com os demais aspectos da organização.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS ISO 31000



PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS AS/NZS 4360:2004



7. O Guia do IBGC



IBGC - Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos



Documento publicado em 2007.

Pontos importantes:

- Segue a linha do COSO 2
- Detalha alguns pontos (ex.: resposta ao risco)
- Traz definições e categorias de risco
- Define condições de boa governança em gestão de riscos.



Conceituação de riscos

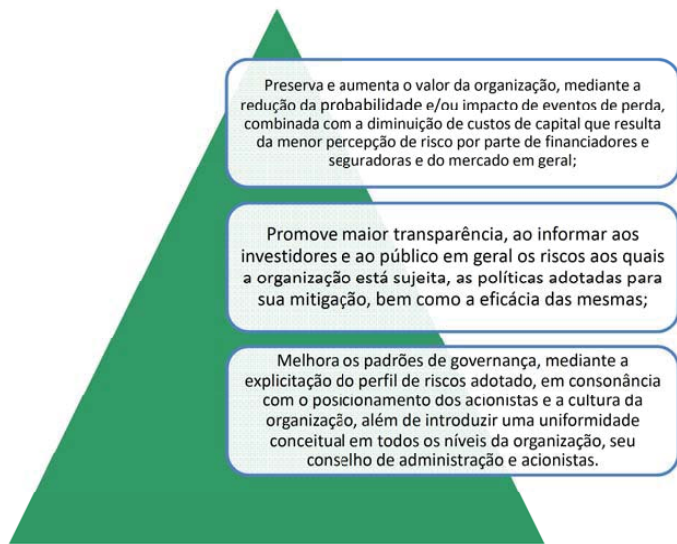


O Guia não apresenta uma conceituação própria, mas afirma que:

- O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.



Benefícios do Modelo GRCorp



Identificação e classificação dos riscos

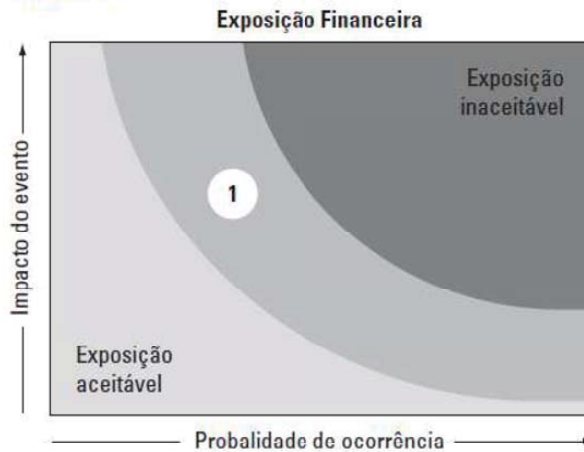


		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			



Avaliação de riscos

Gráfico A



Avaliação de riscos

Gráfico B



Mensuração de riscos



O impacto financeiro consolidado dos riscos na organização pode ser medido quantitativamente em termos da variação potencial do seu valor econômico, fluxo de caixa e resultado econômico, através de uma metodologia que se denomina “planejamento sob incerteza”. Para viabilizar tal quantificação é necessário que a organização:

- (i) tenha o seu negócio modelado em alguma ferramenta que possibilite simulações e
- (ii) seja capaz de gerar cenários das principais variáveis e consistentes entre si.



Tratamento dos riscos



O tratamento corresponde à resposta que a organização dará à exposição encontrada. Esta resposta pode ser:

- Evitar o risco
- Aceitar o risco:
 - Reter
 - Reduzir
 - Transferir ou compartilhar
- Explorar o risco.



Informação e Comunicação



Devem ser veiculadas a filosofia e a abordagem do GRCorp na organização, assim como delegações claras de responsabilidade e autoridade. A divulgação de processos e procedimentos deve alinhar atitudes e reforçar a cultura da organização. Mecanismos devem ser implementados e geridos de modo a estimular, e não a reprimir, a comunicação de desvios ou suspeitas de violações dos códigos de conduta ou dos princípios de ordem ética da organização por todos os colaboradores, como por meio de exemplos e pelo reforço de atitudes positivas pela alta administração.



Informação e Comunicação ...



Entre outros aspectos, devem ser veiculados de forma eficaz:

- A importância e a relevância de um gerenciamento efetivo dos riscos corporativos;
- Os objetivos da organização neste domínio;
- O apetite e a tolerância a riscos da empresa;
- Uma linguagem comum para o assunto “riscos”;
- As funções e responsabilidades dos diferentes componentes do modelo de GRCorp.



Monitoramento



A alta administração deve dedicar especial atenção e fornecer diretrizes que orientem:

- a extensão e o conteúdo da documentação formal relativa a GRCorp na organização: manuais de políticas e procedimentos, organogramas, descrições de funções e responsabilidades, instruções operacionais, diagramas de fluxo, resultados de avaliações, análises e testes realizados;
- o relato, a documentação interna e externa (quando aplicável) de deficiências encontradas, assim como, o respectivo nível de ameaça ou exposição, percebida, potencial ou real, e oportunidades associadas para reforço ou revisão dos controles utilizados; e
- o conteúdo dos relatórios relativos a GRCorp e os níveis de informação estratégica: significância de problemas ou fatos anormais, princípios da cultura, implicações práticas e comportamentais, informação aos níveis superiores, laterais, diretoria, conselho de administração, comitê de auditoria, auditores e outras entidades externas.



Arquitetura para o GRCorp



Para implantar um modelo de GRCorp e promover uma cultura de gerenciamento de riscos na organização deve-se elaborar uma arquitetura para facilitar e viabilizar o gerenciamento do risco propriamente dito, cuja concepção e implementação trazem inúmeros benefícios para a organização, tais como:

- Aderência dos processos internos ao perfil de riscos estabelecido pelo conselho de administração;
- Clareza quanto às regras de governança para gerir a exposição;
- Endereçamento de lacunas de capacitação de pessoas, processos e sistemas;
- Implementação de sistemas de controles eficazes.



Estrutura Funcional



Existem várias alternativas para a construção de uma estrutura de gerenciamento de riscos e cada organização deverá desenhar aquela mais adequada ao seu perfil. Observa-se, no entanto, a tendência pela criação de uma unidade responsável por esta nova função.

O gerenciamento dos riscos de um determinado processo é uma atividade a ser atribuída aos gestores desse processo, cabendo à unidade executiva responsável pelo GRCorp integrar e orientar os vários esforços, bem como interagir com a alta administração.



O Gerenciamento de riscos e o Conselho de Administração



O conselho de administração deve ser o responsável por determinar os objetivos estratégicos e o perfil de riscos da organização. Definir seu perfil consiste em identificar o grau de apetite a riscos da organização, bem como as faixas de tolerância a desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis.

O conselho de administração deve estabelecer também a política de responsabilidade da diretoria em:

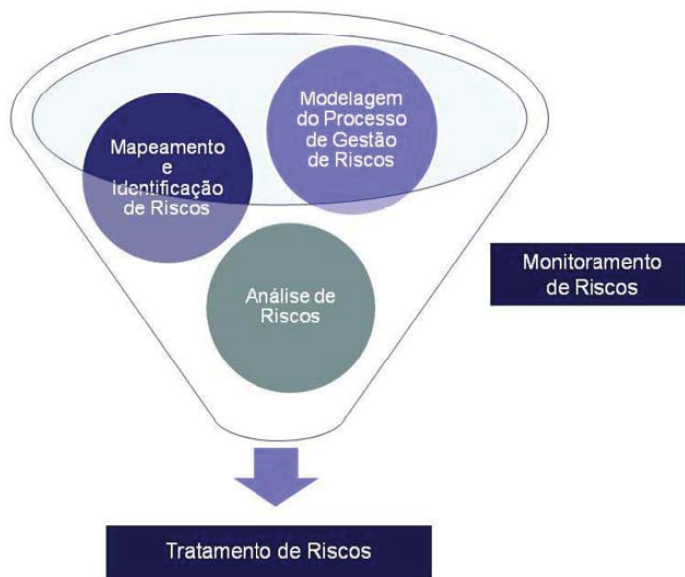
- avaliar a quais riscos a organização pode ficar exposta; e
- desenvolver procedimentos para administrá-los.



8. O Processo de Gestão de Riscos



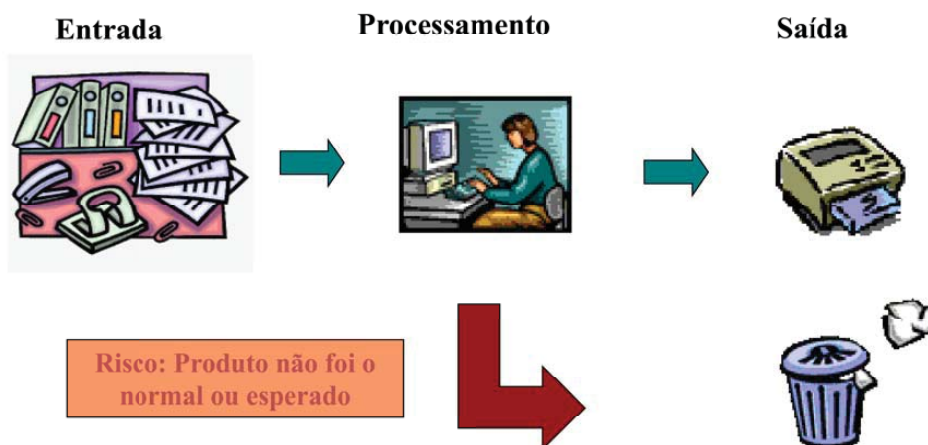
Processo de Gestão de Riscos



Modelagem do Processo de Gestão de Riscos



Definição de Risco



Modelagem do Processo de Gestão de Riscos



No contexto do Controles Internos, entendemos que risco é a **possibilidade de perda resultante de um processo no qual o produto final não foi o normal ou esperado**. A palavra perda usada na definição de risco contempla todos os tipos de danos ou prejuízos que a companhia possa sofrer, sejam mensuráveis ou não, financeiros, não financeiros, patrimoniais ou institucionais.

Cuidado não considere risco somente o que já ocorreu, pois risco é definido como possibilidade de ocorrência.



Modelagem do Processo de Gestão de Riscos



Modelagem do Processo de Gestão de Riscos



IMPACTO				
#	%	Característica da Perda	Limites das faixas de impacto	
1	20%	Perdas Pequenas	xx,xx	xx,xx
2	40%	Perdas Moderadas	xx,xx	xx,xx
3	60%	Perdas Relevantantes	xx,xx	xx,xx
4	80%	Perdas Graves	xx,xx	xx,xx
5	100%	Perdas Gravíssimas	xx,xx	infinito

FREQUÊNCIA				
#	%	Característica do Evento	Periodicidade	
1	20%	Raríssimo	Anual	Até um evento no ano
2	40%	Raro	Trimestral	Até um evento no trimestre
3	60%	Eventual	Mensal	Até um evento no mês
4	80%	Freqüente	Semanal	Até um evento na semana
5	100%	Muito Freqüente	Diário	Até um evento no dia

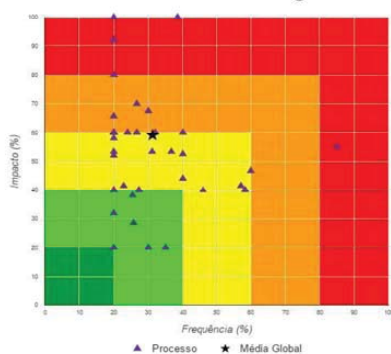
Neste momento é identificado o **Risco Original** que é o valor dos riscos sem os controles, em sua forma original sem a ponderação dos controles existentes.



Mapeamento e Identificação dos Riscos



Matriz de Risco Original



Descrição	Retorno	Impacto	Frequência	Risco Original
Risco de processo	Risco	20,00	40,00	30,00
Risco de documentação	Risco	20,00	40,00	30,00
Risco de eventos externos ou catástrofes	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco de falha humana	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco de infraestrutura física	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco de segurança da informação	Risco	80,00	20,00	50,00
Registrar e disponibilizar as informações financeiras	Processo	28,57	25,71	27,14
Risco de falha humana	Risco	20,00	40,00	30,00
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	20,00	20,00
Realizar análise contábil e financeira	Processo	20,00	30,00	25,00
Risco de parceiro	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco de qualidade	Risco	20,00	20,00	20,00
Gerenciar terceirizados relacionados à gestão contábil	Processo	20,00	20,00	20,00
Risco de documentação	Risco	20,00	40,00	30,00
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	40,00	30,00
Risco de segurança da informação	Risco	20,00	20,00	20,00
Risco contratual	Risco	20,00	40,00	30,00
Fazer atendimento à auditoria externa	Processo	20,00	35,00	27,50
Contabilidade	Área	24,00	28,00	26,00
Média Global	Média Global	59,08	31,22	45,15



Análise dos Riscos



Avaliação dos controles existentes versus controles necessários de acordo com melhores práticas de mercado.

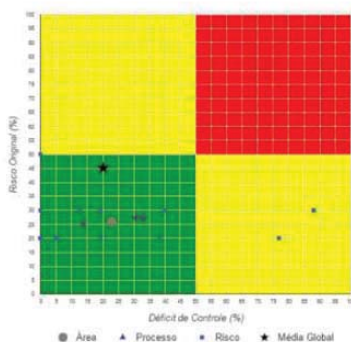
- ISO (ABNT NBR)
- IBGC;
- IAIS;
- BACEN;
- Basileia;
- COBIT;



Análise dos Riscos



Matriz de Risco Residual



Descrição	Retorno	Impacto	Frequência	Risco Original	Deficit de Controle	Risco Residual
Risco de processo	Risco	20,00	40,00	30,00	12,45	3,74
Risco de documentação	Risco	20,00	40,00	30,00	88,00	26,40
Risco de eventos externos ou catástrofes	Risco	20,00	20,00	20,00	76,84	15,37
Risco de falha humana	Risco	20,00	20,00	20,00	19,29	3,86
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
Risco de infraestrutura física	Risco	20,00	20,00	20,00	38,26	7,65
Risco de segurança da informação	Risco	80,00	20,00	50,00	0,00	0,00
Registrar e disponibilizar as informações financeiras	Processo	28,57	25,71	27,14	32,69	8,87
Risco de falha humana	Risco	20,00	40,00	30,00	19,29	5,79
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
Realizar análise contábil e financeira	Processo	20,00	30,00	25,00	13,73	3,43
Risco de parceiro	Risco	20,00	20,00	20,00	5,16	1,03
Risco de qualidade	Risco	20,00	20,00	20,00	5,16	1,03
Gerenciar terceirizados relacionados à gestão contábil	Processo	20,00	20,00	20,00	5,16	1,03
Risco de documentação	Risco	20,00	40,00	30,00	88,00	26,40
Risco de indisponibilidade de pessoal especializado	Risco	20,00	40,00	30,00	0,00	0,00
Risco de segurança da informação	Risco	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
Risco contratual	Risco	20,00	40,00	30,00	39,92	11,98
Fazer atendimento à auditoria externa	Processo	20,00	35,00	27,50	30,54	8,40
Contabilidade	Área	24,00	28,00	26,00	22,84	5,94
Média Global	Média Global	59,08	31,22	45,15	20,11	9,08



9. Appetite e Tolerância



Posicionamento

A gestão de riscos é uma atividade de natureza contínua:

- As exposições a riscos são dinâmicas
- Sempre há possibilidade de melhorias

O monitoramento é uma necessidade

- Reavaliações periódicas (no mínimo anuais)
- Indicadores de risco (KRIs: Key Risk Indicators)



Posicionamento...



A busca de resultados e de melhorias nos processos de gestão é constante

Toda decisão carrega um potencial de alterar o conjunto de riscos assumidos

Então, mesmo que de maneira não totalmente consciente, as organizações estão se reposicionando o tempo todo



Posicionamento...



- A GRC é um esforço permanente de alinhamento entre apetite e exposição a riscos.
- Há 3 situações básicas:



Situação: sub exploração, com resultados aquém do possível.



- Exposição que supera o apetite é a situação que mais se busca evitar na GRC.



Situação: over exposure. É a pior situação em termos de GRC.



- O equilíbrio é a situação almejada.



Situação: ideal; há equilíbrio entre risco e apetite.



Avaliação de Riscos



- A avaliação é uma condição fundamental para que haja a análise de gap entre apetite e exposição!!



Apetite de risco - visão do COSO



Apetite de risco é o montante de risco, em sentido amplo, que uma entidade está disposta a aceitar.

Reflete a filosofia de gestão de riscos da entidade e, em contrapartida, influencia sua cultura e estilo operacional.

Muitas entidades consideram o apetite de risco em uma perspectiva qualitativa, com classificações do tipo alto, moderado ou baixo, enquanto outras adotam um enfoque quantitativo, refletindo seus objetivos de crescimento, retorno e risco.



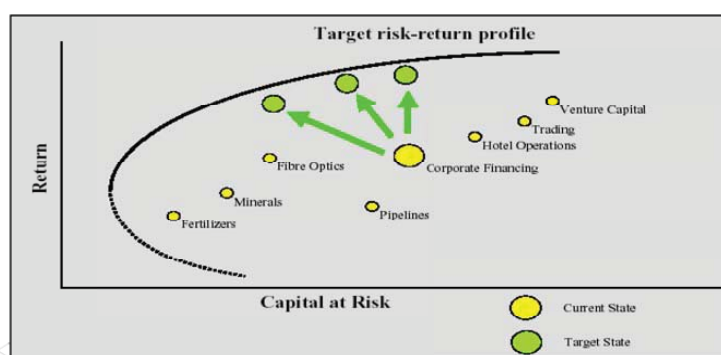
Apetite de risco - visão do COSO



Uma empresa com um apetite de risco mais alto pode alocar uma parcela importante do seu capital em áreas de risco tão alto quanto mercados que se tornaram recentemente emergentes.



Outras, ao contrário, podem ter apetite tão baixo que limitam seu risco de investindo somente em mercados maduros e estáveis.



Apetite de risco - visão do COSO



O apetite de risco de uma empresa está diretamente relacionado com sua estratégia. Ele é considerado no momento da definição das estratégias, uma vez que diferentes estratégias expõem a empresa a diferentes riscos.

A gestão de riscos ajuda a empresa a selecionar estratégias que alinhem a criação de valor desejada pelos stakeholders com o seu apetite de risco.



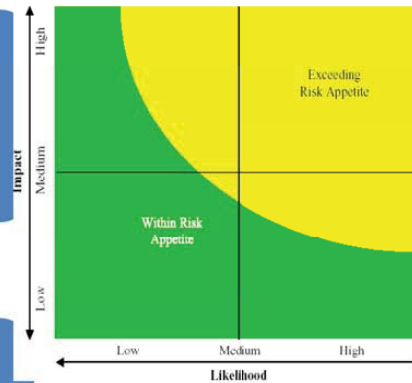
Apetite de risco - visão do COSO



O apetite de risco guia a alocação de recursos. Os gestores alocam recursos às unidades de negócio e projetos considerando:

- o apetite de risco da entidade; e
- as perspectivas de geração de retorno sobre os capitais investidos.

Os gestores levam o apetite de risco em consideração no momento em que alinham as perspectivas da organização, das pessoas e dos processos e definem a infraestrutura necessária para responder e monitorar os riscos.



Tolerância a risco - visão do COSO



A tolerância a risco se refere aos objetivos da entidade.

É definida como o nível aceitável de variância em relação ao cumprimento de um objetivo específico e frequentemente é avaliada com as mesmas métricas definidas para a avaliação do objetivo a que se refere.

Risk Tolerances		
Measure	Target	Tolerances – Acceptable Range
• Market share	25th percentile	20% – 30%
• Units of production	150,000 units	-7,500/+10,000
• Number of staff hired (net)	180 staff	-15/+ 20
• Product quality index	4.0 sigma	4.0 – 4.5 sigma



Tolerância a risco - visão do COSO

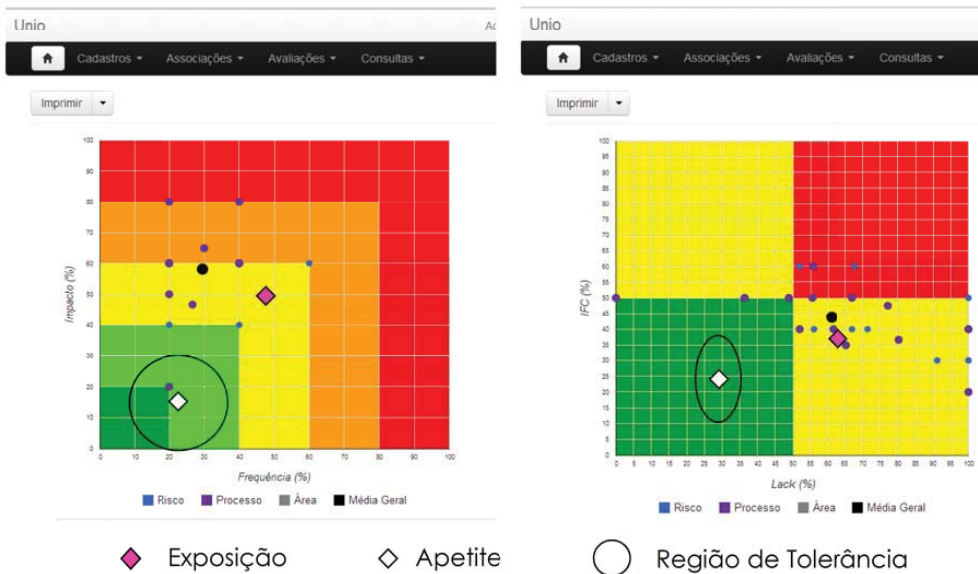


Na definição da tolerância a risco, os gestores consideram a importância relativa do objetivo a ser atingido e alinha a tolerância ao apetite de risco.

O uso de definições de tolerância ao risco ajuda a entidade a assegurar que se mantém dentro dos limites de risco definidos e que os objetivos serão atingidos.



Apetite e Tolerância



Resposta (tratamento) aos riscos



O Coso fala em resposta aos riscos e a ISO fala em tratamento de riscos

Uma vez concluído o processo de avaliação, a organização deve decidir, para cada risco:

- Aceitar
- Reduzir
- Compartilhar
- Evitar



Planos de ação



Os planos de ação serão as ferramentas para a implementação das respostas aos riscos

- Para reduzir exposições
 - Planos de implementação de controles
 - Planos de alteração de processos etc.
- Para compartilhar riscos
 - Planos de contratação de seguros
 - Planos de terceirização
 - Planos de *hedging* etc.
- Para evitar riscos
 - Planos de desimobilização
 - Planos de alteração de benefícios etc.



Monitoramento



Avaliação concluída

Posicionamento definido

Planos implementados

Então, agora é necessário monitorar

- Os riscos mudam
- O mercado muda
- O ambiente muda...

Não há gestão de risco definitiva!



Atividade de identificação e avaliação de riscos



Exemplos de Riscos no segmento de Saúde



Risco Atuarial de Longevidade – correlação entre o envelhecimento e o aumento de despesas de atendimento de saúde.

- Ação: Avaliar a carteira de usuários, implantar programas para usuários crônicos e doenças específicas, para reduzir a sinistralidade.



Exemplos de Riscos



Risco Operacional – Aquisição de OPME's – Valor de órteses, próteses e materiais especiais são elevados.

- Ação: cotação, negociação e aquisição direta das OPME's.



Exemplos de Riscos



Aumento no valor das contas hospitalares devido a prorrogação de internações e a utilização nem sempre necessária de UTI's.

- Ação: médicos auditores “in loco” para validar e discutir os processos de internação.



Exemplos de Riscos



Risco Operacional – Desperdício nos gastos – uso demasiado de tratamentos, consultas e exames, ao uso de pronto-socorro em situações não emergentes.

- Ação: formas de conscientizar o usuário. Descredenciar prestadores de serviços que sejam comprovadas atitudes que levam ao desperdício. Cuidado com as Fraudes..pode envolver questões jurídicas



Exemplos de Riscos



Risco Operacional – Patologias Crônicas

- Ação: identificar a população de alto risco e orientar os usuários do autocuidado. Ofertar programas preventivos.
- Exemplo: serviço de home care, assistência farmacêutica e apoio a dependentes químicos... Entre outros.



Exemplos de Riscos



Risco Operacional – Diminuição da Rede Credenciada

- Ação: bom relacionamento, evitar reclamações, evitar o descredenciamento e quando não for possível provar que é por solicitação do prestador.



Exemplos de Riscos



Risco de não conformidade

- Novas legislações; em vigor; obrigações legais, contratos, entre outros.

Risco de novas tecnologias

- Avaliar se realmente trazem efeitos positivos no tratamento, se substitui o tratamento anterior; Fundos para investimentos deste porte evitando o desequilíbrio financeiro para grandes investimentos.



Compliance

Módulo II

- Parte do material obtido em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf
- http://www.abbc.org.br/arquivos/compliance_auditoria_e_governanca_corporativa.pdf



1. Compliance



Compliance

Vem do inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da Empresa.



Compliance



“Ser Compliance” é conhecer as normas e legislações aplicáveis, agir em conformidade e identificar a relevância de ter atitudes éticas e idoneidade em todas as ações.

Estar em *compliance* = estar em conformidade.

É UMA OBRIGAÇÃO DE TODO O COLABORADOR SER E ESTAR EM COMPLIANCE!



Missão do Compliance



“Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.”



Função de Compliance



Certificar-se da aderência e do cumprimento de Leis, Regulamentos e Normas

- Rotina para estudo da legislação
- Matriz das legislações aplicáveis
- Identificar responsáveis pelas normas e em que periodicidade devem se reportar.

Princípios éticos e normas de conduta - assegurar-se da existência e observância

- Distribuir Código de Ética;
- Termo de Ciência;
- Treinamento Periódico.

Procedimentos e controles internos - assegurar-se da existência de procedimentos associados aos processos

- catalogar os procedimentos e políticas internas
- Facilitar o acesso (intranet)
- Discutir ou capacitar os colaboradores para o correto entendimento e aplicação
- Interface com as áreas de gerenciamento de risco/controles internos, para garantir normatização dos processos.



Função de Compliance



Fomentar a cultura de controles internos em busca da conformidade

- Treinamentos;
- Comitês de Assessoramento para discussão de boas práticas e novas legislações;
- Discussão das políticas existentes.

Relação com órgãos reguladores e fiscalizadores

- Garantir que todos os itens requeridos foram atendidos no prazo requerido;
- Ter um responsável por capturar estas informações e assegurar que cheguem corretamente e no prazo requerido.

Relação com auditores (internos e externos)

- Assegurar-se que todos os itens de auditoria relacionados à não conformidade com as leis, regulamentações e políticas sejam prontamente atendidos e corrigidos
- Verificar aderência das recomendações das auditorias;
- Garantir que exista ferramenta de acompanhamento de plano de ação e prazos de atendimento aos itens de ação das auditorias.



Benefícios do *Compliance*



Qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de compliance relacionados.

Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores.

Melhoria de relacionamento com os acionistas.

Melhoria de relacionamento com os clientes.

Decisões de negócio em compliance.

Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado.

Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de *compliance* pela organização.

Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidades).



Custos de NÃO ESTAR em *Compliance*



Dano à reputação da organização e da marca.

Cassação da licença de operação.

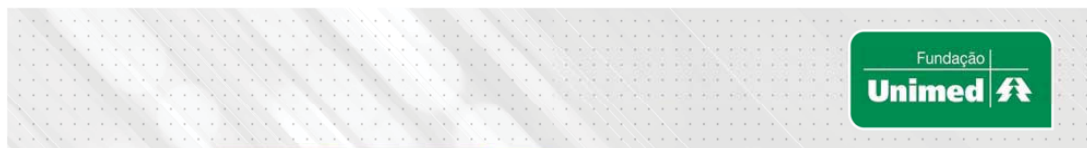
Sanções às instituições e aos indivíduos (processo administrativo, processo criminal, multas e, dependendo do caso, prisão).





Estrutura de Governança Corporativa

Alguns Normativos Para estar em *Compliance*



2. Normativos

IN Nº14/2007 E alterações 51/2014



IN 14/2007 E 51/2015



Substituir o cálculo de Margem de Solvência com a utilização do modelo próprio

Para isto é preciso:

- Aprovação do modelo pela ANS
- Para aprovação são exigidos diversos documentos entre eles:
 - Relatório de asseguarção da AUDITORIA que assegure a manutenção e a efetividade dos controles internos, a fidedignidade das informações e dados utilizados nos modelos próprios;
 - Descrição pormenorizada de todos os riscos que serão objeto do modelo próprio;
 - Descrição detalhada da metodologia;
 - Apresentação de testes de adequação dos modelos;
 - Relatório incluindo estratégia de gestão de risco e de capital da operadora de planos de saúde (deverá assegurar a adequação dos sistemas e controle em vigor para manutenção, alimentação de dados e resultados do modelo).



IN 14/2007 E 51/2015



Deverá considerar no modelo próprio os seguintes riscos:

- Risco de Crédito: medida de incerteza relacionada a probabilidade da contraparte de uma operação, ou de um emissor de dívida, não honrar, total ou parcialmente seus compromissos financeiros;
- Risco de Mercado: medida de incerteza, relacionada aos retornos esperados de seus ativos e passivos em decorrência de variações em fatores como taxas de juros, taxas de câmbio, índices de inflação, preços de imóveis e cotações de ações, ou seja, o comportamento verificado no preço de um bem no dia-a-dia;



Deverá considerar no modelo próprio os seguintes riscos:

- **Risco Legal:** Medida de incerteza, relacionada aos retornos de uma OPS por falta de completo embasamento legal de suas operações. Não cumprimento de legislação, padrões éticos e inclusive o risco da Empresa se tornar vulnerável a litígios.
- **Risco de Subscrição:** Risco oriundo de uma situação econômica adversa que contraria tanto as expectativas da sociedade no momento da elaboração da Política de Subscrição e incertezas na estimação das provisões técnicas. Pagar valores maiores no futuro do que as contraprestação a ser recebidas.



Deverá considerar no modelo próprio os seguintes riscos:

- **Risco Operacional:** demais riscos, inadequações ou falhas em:
 - Processos e procedimentos;
 - Sistemas;
 - Pessoas;
 - Recursos tecnológicos e infraestrutura.



Por que adotar o modelo próprio de riscos?

Os modelos próprios são desenvolvidos para identificar e mensurar os riscos relativos às atividades específicas da empresa que está sendo analisada. São estruturas específicas que consideram os negócios, os segmentos de atuação, mas são avaliações específicas que mensuram o tamanho da exposição.

Vantagem de ter a oportunidade de identificar necessidade de recursos apropriados para o seu negócio (quantidade de capital necessário para cobrir perdas, riscos assumidos)

Vantagem de gerir de maneira mais eficiente os recursos e decidir sobre quais riscos a empresa realmente quer manter as exposições.



2. Normativos

Lei 12.846/2013: contexto e histórico



Contexto

EUA – FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)

- Lei aprovada em 1977 após extensas investigações que mostraram que empresas americanas praticavam atos ilegais de suborno de funcionários públicos em outros países para facilitar o fechamento de negócios:
- Lockheed: funcionários da empresa do setor aeroespacial subornavam funcionários públicos em diversos países para facilitar o fechamento de negócios governamentais
- Bananagate: A empresa Chiquita Brands havia subornado o presidente de Honduras para baixar impostos que afetavam seus negócios no país.

... Contexto

Reino Unido – UK Bribery Act

- Lei aprovada em 2010 para reprimir a prática de crimes de suborno. Prevê punições severas e indivíduos e empresas estabelecidos no Reino Unido, independentemente de onde os crimes tenham sido cometidos.
- O Reino Unido já tinha uma lei anti-suborno desde 1889, mas um escândalo ocorrido em 1972 (Poulson affair) já havia demonstrado a necessidade de mudanças.

... Contexto

OCDE

- O objetivo da Convenção contra o Suborno Transnacional da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômicos (OCDE) é o de penalizar as empresas e pessoas que em suas transações comerciais internacionais prometam ou paguem recompensas ou gratificações a oficiais estrangeiros.
- Os 36 Estados submetidos à Convenção, entre eles México, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile e Brasil, estão obrigados a estabelecer os mecanismos necessários para evitar e prevenir tais ações, tanto no âmbito penal, quanto em relação a aspectos contábeis, lavagem de dinheiro e assistência legal mútua (colaboração, extradição etc.).

Histórico

Projeto 6826/2010

- votado em abril/2013, encaminhado em junho ao Senado e aprovado em julho; sancionado pela Presidência da República em 01/08/13.
- Durante o período de tramitação, várias pessoas (advogados, empresários, membros do Instituto Ethos, Ministro da CGU e outros) foram ouvidos pela comissão especial criada para conduzir a tramitação.

Objetivos



“O objetivo da nova lei é criar mecanismos de prevenção e superação dos problemas relacionados à corrupção no Brasil. Ao elevarmos os riscos das empresas, temos uma força coercitiva e real para punir casos de corrupção e, com isso, desestimulamos esse comportamento”

Carlos Higino Ribeiro de Alencar, secretário-executivo da Controladoria Geral da União.



... Objetivos



Nas palavras da própria Lei:

- “responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”



Definições



Atos lesivos: aqueles que atentem contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim entendidos:

- prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;
- comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;
- comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;
- 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.



... Definições



no tocante a licitações e contratos:

- frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- 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; ou
- manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública.



Disposições



Principais disposições:

- Caracterização dos atos lesivos;
- Estabelecimento de sanções;
 - Multa
 - Publicação da sanção
- Parâmetros para a definição da sanção;
- Acordo de leniência
- Processo judicial não é prejudicado.



... Disposições



Grande mudança no critério de responsabilização:

- A responsabilidade é objetiva;
- Fato + benefício = responsabilidade objetiva



Penalidades previstas



Na esfera administrativa:

- Multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e
- Publicação extraordinária da decisão condenatória;
- Reparação dos danos causados.

Na esfera judicial:

- Perdimento de bens;
- Suspensão ou interdição parcial de atividades;
- Dissolução compulsória da pessoa jurídica;
- Proibição de receber incentivos.



Aplicação das sanções



Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

- A gravidade da infração;
- A vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;
- A consumação ou não da infração;
- O grau de lesão ou perigo de lesão;
- O efeito negativo produzido pela infração;
- A situação econômica do infrator;
- A cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;
- 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;
- O valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados.



Impacto para as Empresas



Elas podem ser punidas se em suas atividades forem constatados, objetivamente, atos lesivos à administração pública.

- Lembrando que é ato lesivo, “financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei”.



... Impacto para as Empresas

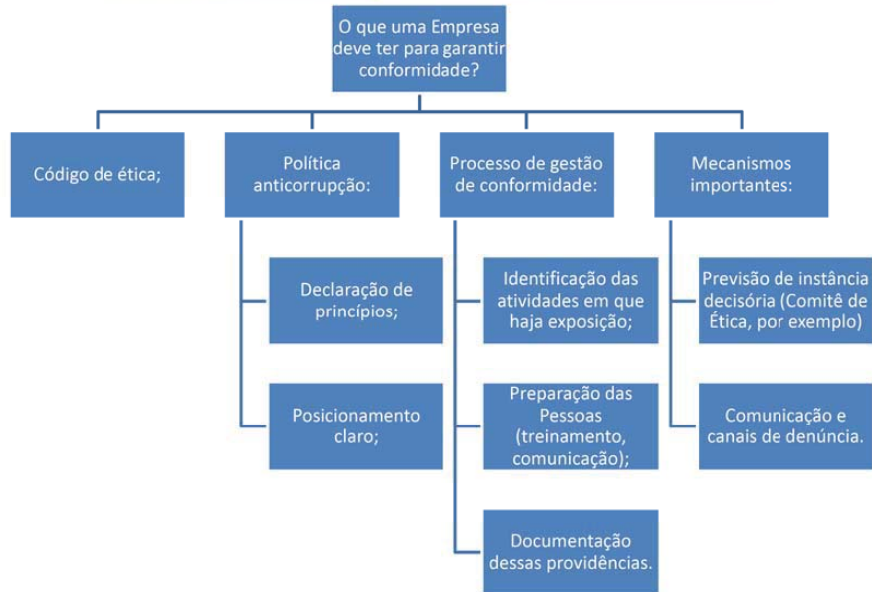


Principais aspectos nos quais as Empresas são impactadas:

- Doações a entidades não governamentais;
- Autuações decorrentes de ações fiscalizadoras;
- Contratação de prestadores de serviços;
- Investimentos ou participações em empresas.



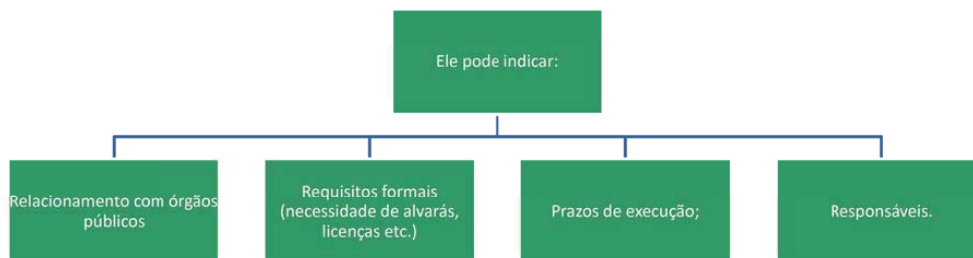
Gestão da conformidade com a Lei



Mapeamento dos processos



O mapeamento dos processos é uma ferramenta importante para a identificação das atividades nas quais as Empresas se expõem ao risco de conformidade com a Lei 12846.



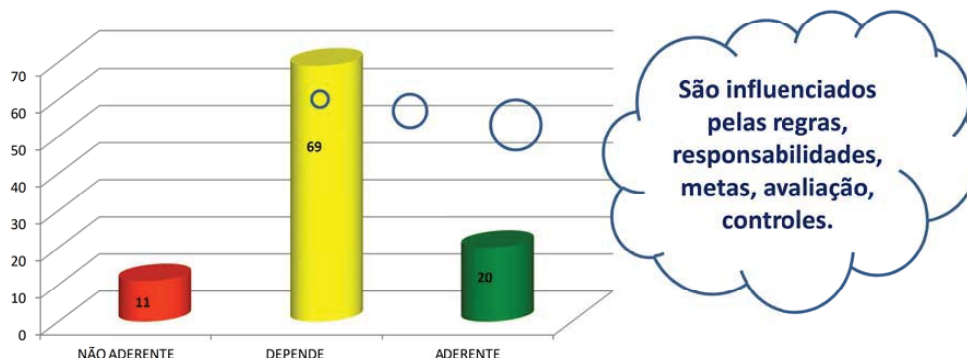
Resumindo, uma organização deve demonstrar capacidade de identificar e agir nos pontos em que suas atividades afetam a administração pública.

3. Comportamento: pesquisa

Valores e comportamentos das pessoas e da organização:

- Um estudo da ICTS, intitulado “O perfil ético dos profissionais nas corporações brasileiras”, indica que é falsa a crença de que “o brasileiro é corrupto por natureza”. O trabalho foi coordenado por Renato Santos.
- A pesquisa foi realizada com 3.211 pessoas de 45 empresas privadas.

Valores e comportamentos



Tratamento



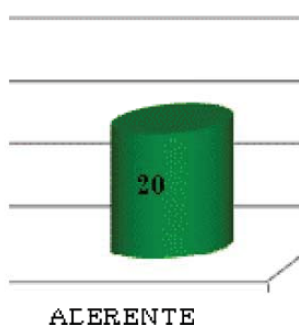
Processo de Seleção

Controle e Identificação

Processo de Demissão



... Tratamento



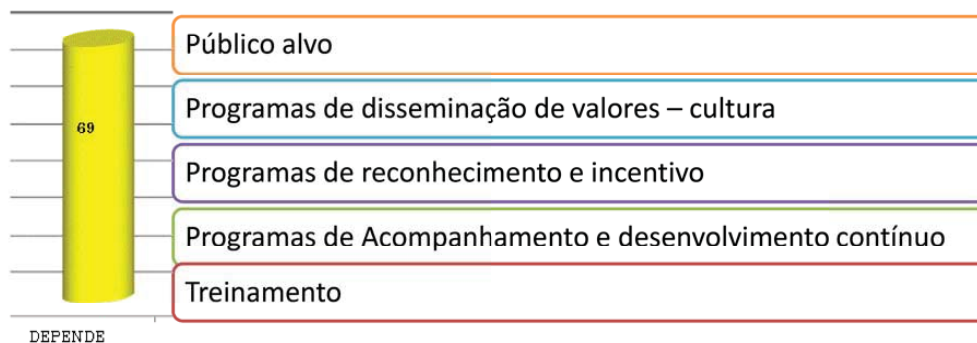
Processo de Seleção

Identificação e responsabilidade

Processo de reconhecimento e incentivo



... Tratamento



Outros Resultados



Denúncia - 56% dos entrevistados somente denunciarão atos antiéticos cometidos por colegas de trabalho se forem incentivados pela organização. As mulheres e os níveis operacionais tendem a hesitar mais, 61% e 60%, respectivamente.

Convívio – 52% dos profissionais tendem a conviver sem restrições com atos antiéticos, sendo que o índice sobe para 55% e 59% para não graduados que ganham até R\$ 3 mil por mês e níveis operacionais, respectivamente.

Atalho – 48% dos profissionais tendem a adotar atalhos antiéticos para atingir suas metas, sendo que este índice chega a 50% no caso dos homens e a 53% em adultos (maiores de 34 anos).



... Outros Resultados



Furto – 18% dos pesquisados admitem que furtariam valores consideráveis da organização. O índice é mais alto para homens (21%), nível operacional (24%) e não graduados (25%).

Suborno – 38% dos profissionais aceitariam suborno para beneficiar um fornecedor dependendo das circunstâncias. 43% para o caso de homens adultos não graduados

Presente – 40% dos profissionais beneficiariam um fornecedor em troca de brindes.

Informação – 28% dos profissionais tendem a utilizar informações confidenciais para proveito próprio ou de terceiros, sendo que gestores adultos e graduados (32%) são ainda mais propensos a este tipo de atitude.



4. Ética e Sustentabilidade



Ética e Sustentabilidade



A ética empresarial é o comportamento da empresa, quando ela age de conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade (...) (MOREIRA, 1999:28).

A ética no mundo corporativo reflete as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização.



Ética e Sustentabilidade Fibria



O RELATÓRIO 2014 DA FIBRIA COMEÇA COM A DECLARAÇÃO CLARA PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO DE QUE O SEU OBJETIVO É GERAR "LUCRO ADMIRADO": AQUELE QUE TRAZ RETORNOS NÃO SO PARA OS ACIONISTAS, MAS QUE BENEFICIA TODOS OS PÚBLICOS DE INTERESSE. E AO LONGO DO RELATÓRIO, OBSERVAMOS UMA RICA COMPOSIÇÃO DE EXEMPLOS DE COMO A FIBRIA BUSCA INTEGRAR QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE À SUA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS BUSCANDO ENTREGAR UM DESEMPENHO HOLÍSTICO QUE BENEFICIA O QUE EU CHAMO DE "CORPORAÇÃO 2020", UMA CORPORAÇÃO PRONTA PARA O FUTURO.

Professor Pavan Sukhdev

Fundador e presidente da GIST Adv entre 2011 e 2014, foi professor visitante da Universidade de Yale (EUA), pela qual foi agraciado com o McCluskey Fellowship 2011. Em 2012, foi nomeado embaixador da Boa Vontade do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), no qual coordenou dois grandes trabalhos sobre economia verde: o Relatório TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity) e a Green Economy Initiative. Presidiu o Conselho da Agenda Ecossistemas e Biodiversidade para o Fórum Econômico Mundial de Davos entre 2009 e 2011 e hoje atua nos conselhos das organizações *Conservation International* (Washington), *Global Reporting Initiative - GRI* (Amsterdam), *Gulbenkian Oceans Initiative* (Lisboa), *TEEB* (Genebra) e *Stockholm Resilience Centre* (Estocolmo).



Ética e Sustentabilidade Natura



Sustentabilidade

Visão de Sustentabilidade 2050

Em busca de criar valor para a sociedade como um todo, perseguimos reduções significativas de emissões de gases do efeito estufa, imprimimos novos paradigmas na relação com comunidades agroextrativistas e na justa remuneração de seus serviços e dos ativos da biodiversidade. Articulamos ainda novas ações para o desenvolvimento da região amazônica, entre inúmeras outras iniciativas, centradas nos princípios da sustentabilidade. No entanto, estamos conscientes de que precisamos e queremos fazer muito mais.

Diversos estudos e evidências mostram que os modelos econômicos e culturais atuais são insustentáveis. Ao mesmo tempo, há um movimento crescente de conscientização e busca de soluções para levar a humanidade a um futuro mais equilibrado e justo. Inquietos com este contexto de mundo, queremos nos lançar em mais um importante desafio: ser uma empresa impacto positivo.

Acreditamos que a existência da nossa empresa deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores. Queremos gerar impacto positivo econômico, social, ambiental e cultural. Isso significa ir além de reduzir e neutralizar os impactos negativos de nossas atividades.

Para atingir nosso objetivo, elaboramos um conjunto de diretrizes, ambições e compromissos que estruturam a nossa Visão de Sustentabilidade 2050. Para atingirmos o impacto positivo, estruturamos a Visão em 3 pilares interdependentes: marcas e produtos, nossa rede e gestão e organização. Conheça um pouco mais sobre eles:

 <p>MARCAS E PRODUTOS</p> <p>Queremos que nossas marcas e produtos estimulem novos valores e comportamentos necessários para a construção de um mundo mais sustentável. Para o design e a fabricação de nossos produtos, buscaremos usar tecnologias inovadoras que gerem impacto socioambiental positivo.</p>	 <p>NOSSA REDE</p> <p>Somos parte de um ecossistema de relações que, se estiver em equilíbrio, poderá contribuir para a evolução da sociedade. Por isso, estimularemos o desenvolvimento humano e social de nossos públicos de relacionamento, o que inclui ações de educação e empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.</p>	 <p>GESTÃO E ORGANIZAÇÃO</p> <p>A gestão integrada dos aspectos financeiro, cultural, social e ambiental estará incorporada em nossos processos e na cultura organizacional. Nossas práticas serão referência em comportamento empresarial. Queremos dialogar com a sociedade e contribuir para a transformação da realidade.</p>
--	---	---



Ética e Sustentabilidade Fibria



METAS	ACÕES	BENEFÍCIOS
<p>← Meta 2025</p> <p>→ Meta 2014</p> <p>← 2014</p> <p>← Baseline (2011)</p> 	<p>1. Reduzir em um terço a quantidade de terras necessárias para a produção de celulose.</p>	<p>Melhoramento genético convencional do eucalipto, melhora a gestão ambiental e aumento da produtividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> Menor concentração fundiária. Maior disponibilidade de terras para outros usos. Aumento de competitividade e maior retorno aos acionistas.
<p>← Meta 2025</p> <p>→ Meta 2014</p> <p>← Baseline (2011)</p> <p>← 2014</p> 	<p>2. Duplicar a absorção de carbono da atmosfera.</p>	<p>Aumento das áreas florestais e restauração de áreas degradadas com espécies nativas. Em 2014, houve um aumento na emissão de gases de efeito estufa devido ao maior consumo de diesel pela logística florestal e portanto uma redução no sequestro líquido de carbono.</p> <ul style="list-style-type: none"> Redução da concentração na atmosfera de gases causadores do efeito estufa.
<p>← Meta 2025</p> <p>→ Meta 2014</p> <p>← 2014</p> <p>← Baseline (2011)</p> 	<p>3. Promover restauração ambiental de 40 mil hectares de áreas próprias entre 2012 e 2025.</p>	<p>Planto de espécies florestais nativas e estímulo à regeneração natural de florestas. Em 2014, foram restaurados 2.933 hectares.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento na disponibilidade de habitat para a fauna e a flora. Conservação de biodiversidade, especialmente espécies ameaçadas. Ampliação dos serviços ambientais. Sequestro de carbono, disponibilidade e qualidade de água, entre outros.
<p>← Meta 2025</p> <p>→ Meta 2014</p> <p>← 2014</p> <p>← Baseline (2011)</p> 	<p>4. Reduzir em 91% a quantidade de resíduos sólidos industriais destinados a aterros.</p>	<p>Valorização dos resíduos, produzindo insumos florestais e otimizando a matriz energética com a substituição de combustível fóssil por resíduo. Em 2014, a Fibria aumentou o reaproveitamento de resíduos sólidos e reduziu os resíduos destinados a aterro. A Unidade Três Lagoas passou a reaproveitar 62,6% dos resíduos sólidos industriais, comparado com 23,2% do ano anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> Redução de impactos e riscos causados por aterros industriais. Aumento da ecoeficiência. Redução de custos com disposição de resíduos e substituição de insumos.



Programa de Integridade



Existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade , auditoria e incentivo à denúncia, investigação e aplicação de medidas disciplinares:

- Estrutura do Programa
- Aferição de Efetividade
- Análise de acordo com a especificidades da Empresa.



Fatores Críticos do Programa



Modelo de Governança – responsabilização

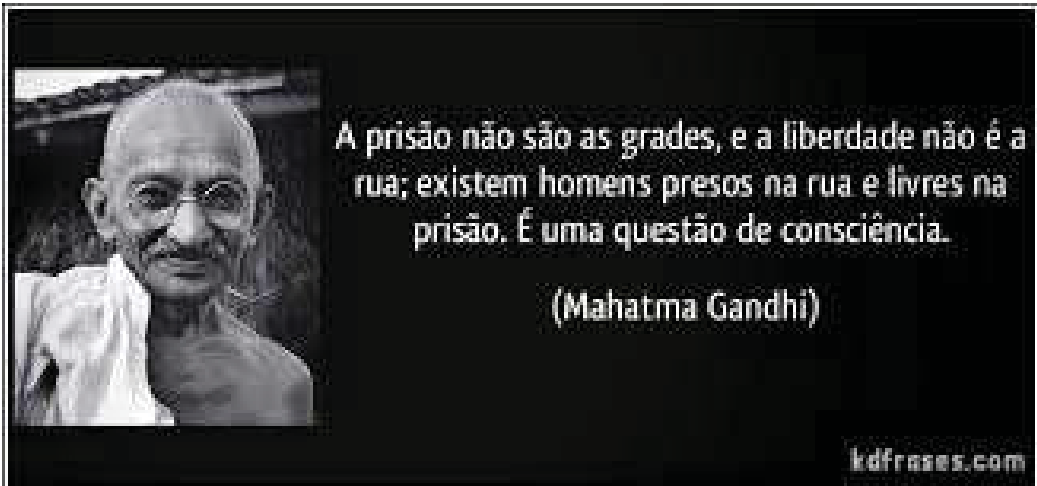
Códigos de Ética e Conduta com treinamentos e disseminação do assunto.

Divulgação de valores e formas de conduta. Políticas divulgadas e incentivo à adoção. – cultura

Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance – consistência do processo, existência, fluidez e efetividade. Conhecimento pelos funcionários e, principalmente, pelos gestores.

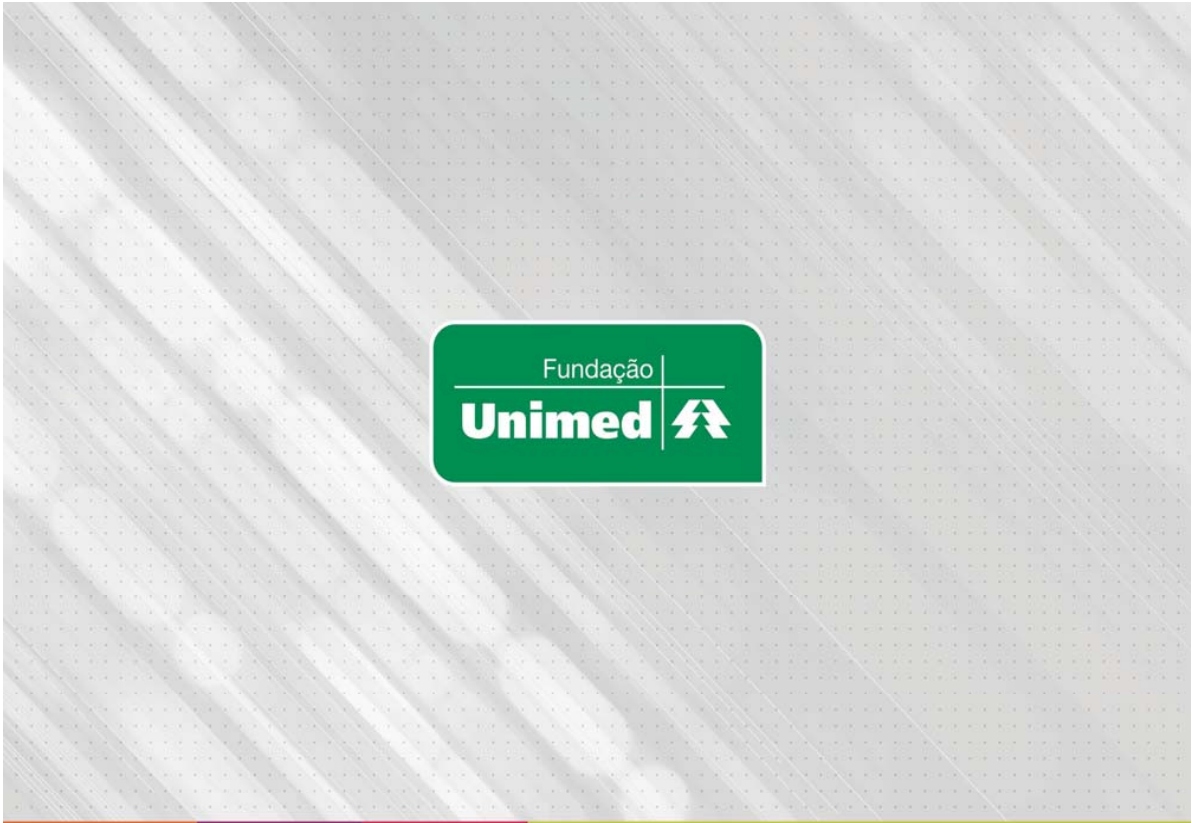
Monitoramento – celeridade do processo de correção do ato lesivo. Providências de identificação e correção do ato de corrupção.





Obrigada a todos!





Fundação
Unimed 

