



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



# Avaliação e Gestão de Riscos

Consórcio MundiServiços-LMC

Nacala

20 a 24 de Junho de 2011



Aspectos Conceituais, Desafios, Principais Indicadores de Riscos, O papel da Auditoria Interna, Oportunidades Estratégicas em Riscos, Ética e Cultura Organizacional.

# SESSÃO 1 - GESTÃO DE RISCOS E AUDITORIA

# ASPECTOS CONCEITUAIS BÁSICOS

# A gestão de riscos de cada dia

O mundo dos riscos faz parte da nossa vida. A taxa do dólar, a variação do índice da bolsa de valores, as taxas de juros, o valor do prêmio da loteria, a variação dos preços e até a previsão do tempo, são medidas que utilizamos para tomar nossas decisões.

As decisões mais importantes da nossa vida só são tomadas depois de medirmos e avaliarmos bem os riscos envolvidos e termos uma boa margem de sucesso.

- a compra de um carro, construir ou financiar uma casa ou apartamento, mudar de emprego e até mesmo a decisão de casar ou ter um filho

# Uma pequena história dos riscos

Os povos antigos atribuíam o futuro e o destino aos deuses. Acreditavam que os homens eram passivos em relação à natureza e nada podiam fazer em relação ao futuro.

O renascimento e a reforma protestante prepararam o terreno para o capitalismo e o controle do risco. O domínio da ciência e da matemática levaram o homem a perceber que o futuro oferecia riscos, mas também grandes oportunidades.

As grandes explorações e inventos, o crescimento do comércio e os avanços nas artes e nas ciências que se seguiram, foram reflexos da decisão de correr riscos calculados para obter ganhos no futuro.

# O domínio dos riscos mudou o mundo

Matemáticos e pensadores como: **Fibonacci**, que introduziu o sistema numérico indo-arábico no ocidente e aplicações práticas dos cálculos; **Luca Paccioli**, que lançou o método contábil das partidas dobradas; **Pascal** e **Fermat**, que criaram a teoria da probabilidade, permitiram que as pessoas passassem a tomar decisões e a prever o futuro com a ajuda dos números.

“A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco.”

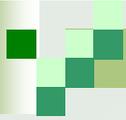
(Peter L. Bernstein - Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco)

# O que é Risco?

“É a chance de acontecer algo que causará impacto nos objetivos, e que pode ser mensurado em termos de conseqüências e probabilidade”

(Australian Standard AZ/NZS 4360-1999)

Os riscos podem se apresentar como problemas ou desafios a serem enfrentados, como por exemplo, os obstáculos no cumprimento de tarefas diárias, no desenvolvimento e implementação de projetos, no alcance dos objetivos e metas planejados ou, então, como oportunidades a serem aproveitadas para alcançar os objetivos e obter sucesso no cumprimento da missão.



# O que é Gestão de Riscos?

*“A cultura, os processos e a estrutura direcionados ao efetivo gerenciamento de efeitos potenciais adversos e oportunidades”.*

*(Australian Standard AZ/NZS 4360-1999:2004)*

A Gestão de Riscos é planejada para que os riscos sejam gerenciados em toda a organização, desde os níveis estratégicos até os operacionais, passando por todas as áreas, atividades e funções.

# Objetivos e Desafios da Gestão de Riscos em culturas emergentes

- ✓ Tornar a gestão de riscos parte integrante da cultura no âmbito da AT.
- ✓ Promover o aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno da organização e a integração estratégica das áreas de controle.
- ✓ Apoiar a gestão e a diretoria no processo de tomada de decisões e prestação de contas.
- ✓ Fortalecer a base ética, a credibilidade e a imagem da organização.
- ✓ Minimizar os riscos e os custos dos processos da organização.

# Modelos de Gestão

Modelo *REATIVO*:

## Gestão de Crise

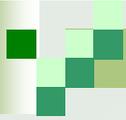
Consiste em selecionar a resposta apropriada.

Modelo *PRÓ-ATIVO*:

## Gestão de Riscos

Consiste em Antecipar e Planejar, buscando aceitar, controlar, reduzir ou eliminar a situação indesejada.

Adotado pelas ADMINISTRAÇÕES TRIBUTÁRIAS modernas



# Modelos de Referência

Red Book OCEG

BS 31100

FOUNDATION GUIDELINES

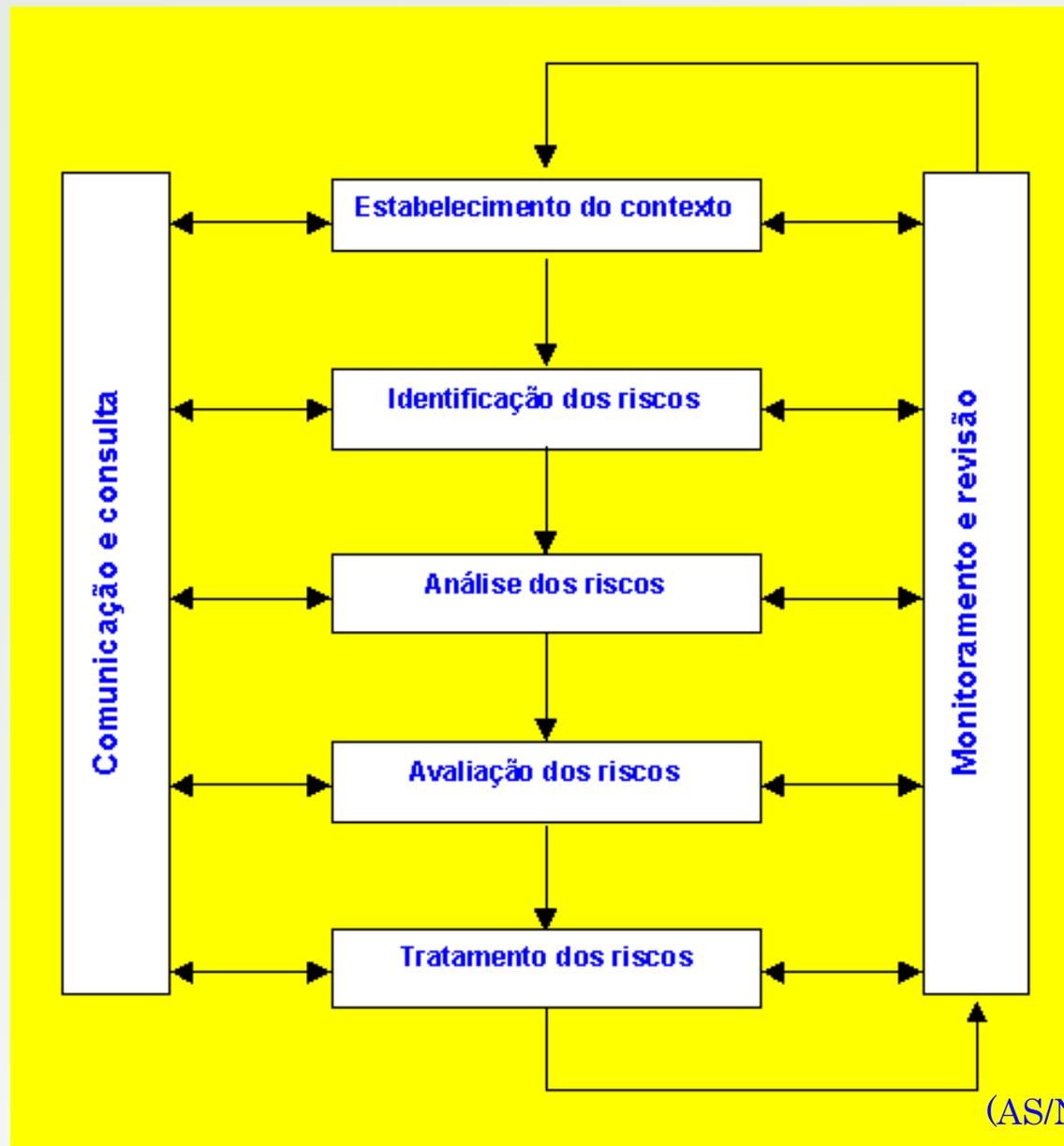
ISO 31000

TransConstellation

Best practices in qualitative operational risk management

The OCEG reference guide

# Processo de Gestão de Riscos



(AS/NZS 4360:1999 Standards)



## *Estabelecimento do contexto*

- Contexto Estratégico
- Contexto Organizacional
- Contexto do Gerenciamento de Riscos
- Estrutura
- Critérios

O conhecimento do negócio é o ponto-chave de qualquer gestão de riscos.

Tem como objetivo definir os parâmetros básicos dentro dos quais os riscos deverão ser geridos e fornecer orientação para decisões, por meio de estudos mais detalhados, no processo de gestão dos riscos.

# Contexto Estratégico

Análise do relacionamento entre a Instituição e seu meio, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

(aspectos financeiros, legais, operacionais, de imagem, políticos, sociais, competitivos e culturais).

Identificação dos elementos chave (internos e externos) que possam dar suporte ou prejudicar o desempenho da Instituição, considerando seus objetivos e suas percepções.

# Contexto Organizacional

- ✓ *Identificação das estratégias, objetivos e metas maiores da organização.*
- ✓ *Identificação das capacidades, recursos internos, política interna, estrutura, práticas de gestão, procedimentos e investimentos da organização.*

As estratégias e os objetivos organizacionais formam a base para as opções de tratamento e ajudam a definir o critério pelo qual será decidido se um risco é aceitável ou não.

# Contexto da Gestão de Riscos



Definição de questões relativas à ação de gestão de riscos a ser executada:

- Objetivos e metas do projeto de Gestão de Riscos.*
- Extensão do projeto quanto a escopo, tempo e local.*
- Estudos necessários e seus escopos, objetivos e recursos.*
- Extensão e detalhamento das atividades de Gerenciamento de Riscos a serem executadas.*

Definição de questões específicas, tais como:

- As responsabilidades e atribuições das áreas da organização participantes da Gestão de Riscos.
- Relacionamento da Gestão de Riscos com outros projetos ou áreas da organização.



# Estrutura de Análise de Riscos

## Riscos Legais:

Atos Normativos em desacordo com a LEI  
Procedimentos em desacordo com a LEI

## Risco de Pessoas:

Erros não Intencionais  
Falta de capacitação  
Fraudes

## Risco OPERACIONAL:

## Risco de Processos:

Erros de modelagem / concepção  
Deficiência de gerenciamento

## Risco de Eventos Externos:

Incêndio / enchente  
Reformas Políticas

## Risco de Tecnologia:

Erros de programação  
Equipamentos sem capacidade necessária

# Critérios de Avaliação de Riscos

## Estratégico:

Não atingimento dos objetivos estratégicos, metas e resultados

## Financeiro:

Desperdício de recursos  
Perdas inesperadas

**Risco OPERACIONAL:**  
Autoridade Tributária

## Imagem:

Desgaste da imagem da  
Previdência Social

## Conformidade:

Execução das atividades em  
desacordo com as normas legais  
Sanção regulamentar ou legal

# Identificação de Riscos

- O que pode acontecer?
- Como e porque isto pode acontecer?

Determinação dos eventos e resultados que podem influir nos *processos* e conseqüentemente no alcance dos objetivos da organização.

Técnicas: mapeamento e análise de processos, *identificação de vulnerabilidades*, análise de dados históricos, análise de cenários, consulta a especialistas, *workshop*, questionário, *brainstorming*, *checklist*, etc.

# O que pode acontecer? (Fontes (origem dos riscos))

→ Relacionar os eventos que podem afetar cada um dos itens definidos na estrutura de avaliação:

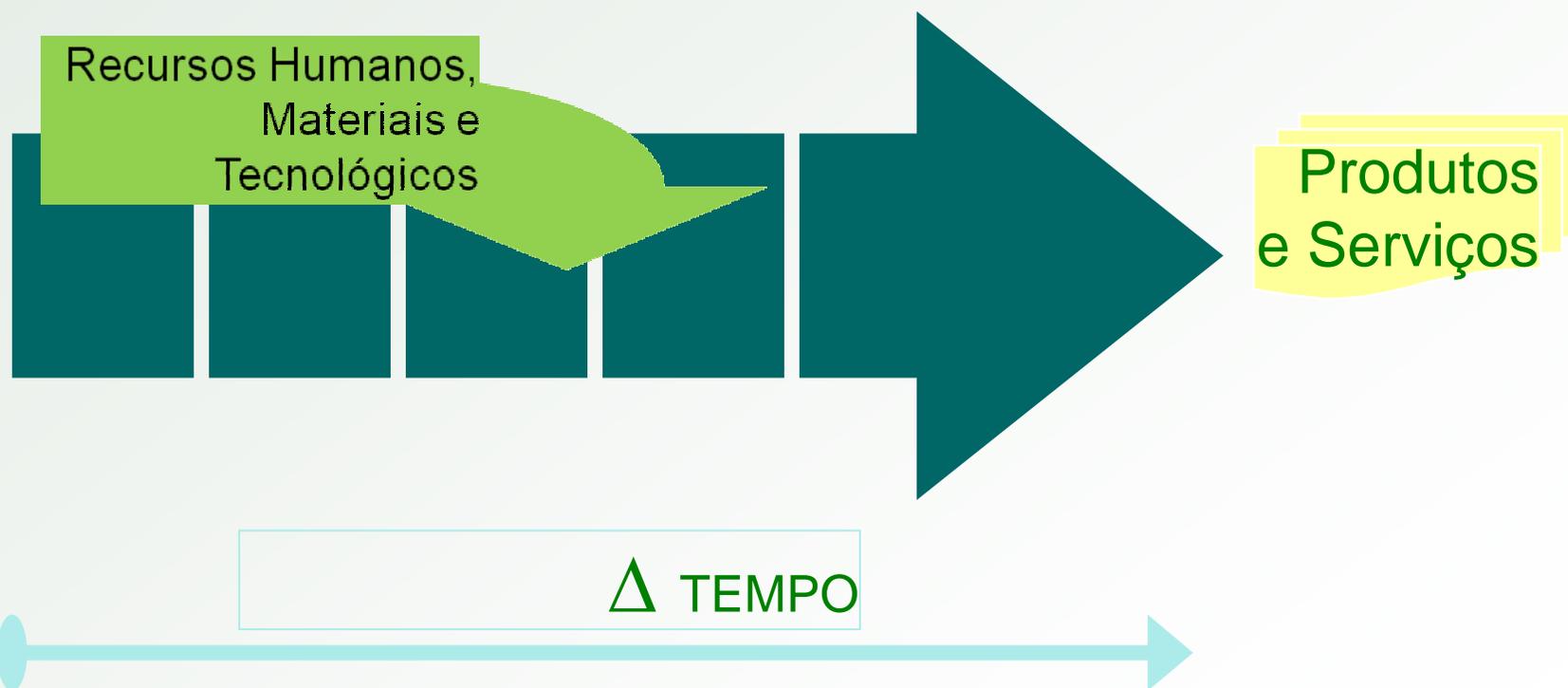
- ✓ legais
- ✓ pessoas
- ✓ processos
- ✓ tecnologia
- ✓ eventos externos.

# Como e porque isto pode acontecer?

Detectar e analisar todas as causas prováveis e os cenários possíveis para os riscos identificados.

# Processo

Conjunto de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes



# *Risco x Vulnerabilidade*

Vulnerabilidade é qualquer ponto fraco ou ameaça que torna processos, sistemas e pessoas de uma organização passíveis de falhas ou de ataques que impedem seu bom desempenho.

As vulnerabilidades podem representar riscos ou não, dependendo do potencial de perdas e danos e da amplitude das conseqüências envolvidas.

Risco é a chance de acontecer algo que causará impacto nos objetivos, e que pode ser mensurado em termos de conseqüências e probabilidade.

# Identificação de Vulnerabilidades

É um processo de revisão operacional, que já possui abrigo na cultura da Administração Tributária, onde a detecção de fragilidades nas rotinas de trabalho pode ser realizada por qualquer funcionário e em todas áreas de negócio.

Quanto mais efetiva a detecção de vulnerabilidades, maior é a precisão na identificação de riscos associados.

**Técnicas:** Ocorrências anteriores, análise de fluxogramas, análise dos sistemas informatizados, testes e simulações de sistemas, acompanhamento do fluxo operacional.

# *Análise dos Riscos*

**Análise** para determinação das conseqüências do risco em termos de **impacto** e **probabilidade** de ocorrência.

Determinação do **nível do risco**, por meio da combinação do grau de probabilidade e de impacto, que pode ser demonstrado numa **Matriz de Riscos**

# Análise dos Riscos



As análises variam segundo as informações e dados disponíveis:

## *Qualitativas*

Baseadas no conhecimento de especialistas, são estimativas subjetivas, que refletem opiniões individuais ou de grupos.

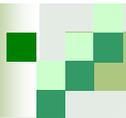
## *Semiquantitativas*

Expressas por valores numéricos atribuídos às estimativas subjetivas.

## *Quantitativas*

Estimativas feitas através de cálculos ou baseadas em estatísticas, a partir da análise histórica dos registos de eventos.





# Estimativas do Risco

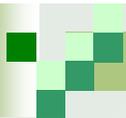
## Impacto x Probabilidade

Quanto ao Impacto:

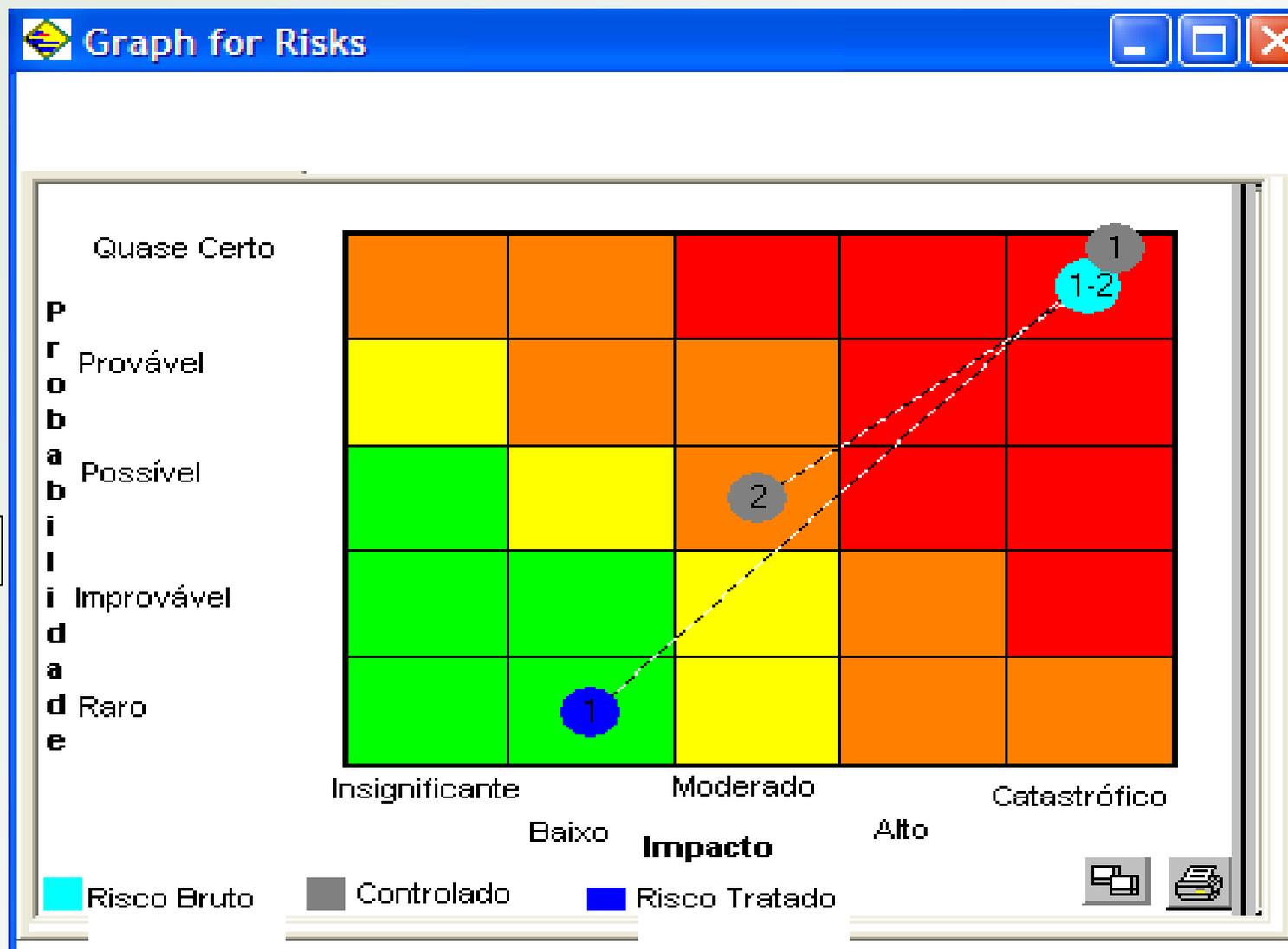
- 1 – Quase Certo
- 2 – Provável
- 3 – Possível
- 4 – Improvável
- 5 – Raro

Quanto à probabilidade:

- 1 – Catastrófico
- 2 – Grande
- 3 – Moderado
- 4 – Pequeno
- 5 – Insignificante



# Matriz de Riscos



## *Avaliação dos Riscos*

Mensurado o nível do risco, através do impacto que pode causar e da probabilidade de sua ocorrência, é necessário estabelecer as prioridades para tratamento (priorização dos esforços e dos gastos) e disponibilizar dados para acompanhamento da evolução deste tratamento.

As prioridades são estabelecidas especialmente através da avaliação dos riscos em relação aos critérios definidos na etapa de estabelecimento do contexto.

## *Tratamento dos Riscos*

- Identificação das opções
- Avaliação das opções
- Elaboração do Plano
- Implementação do Plano

Planejamento e execução de ações visando a eliminação ou redução dos riscos considerados inaceitáveis.

# Identificação das Opções

Impedir o risco não praticando as atividades que o geram.

É importante observar que impedimentos inadequados de ocorrência de um risco podem acarretar aumento em outros riscos.

Reduzir o risco através da redução da probabilidade de sua ocorrência ou de suas conseqüências.

A redução dos riscos tem relação com a melhoria ou implementação de controles

Transferir o risco no todo ou em parte, por meio de seguros, contratos, parcerias etc.

A transferência de um risco motiva o surgimento de outro, que é o de que a organização/área para a qual foi transferido não o gerencie efetivamente.

# Avaliação das Opções

Os riscos podem ser eliminados, reduzidos ou aceites, só não podem ser ignorados.

- Avaliar as opções de tratamento, considerando a redução do risco e os benefícios ou oportunidades provenientes desta redução.
- Selecionar a melhor opção por meio de análises, dentre as quais a do custo de implementação comparado ao benefício a ser obtido.

# Elaboração do Plano

Documentar as opções escolhidas e a forma de implementação, identificando responsabilidades, elaborando programas de trabalho, definindo resultados esperados, especificando recursos necessários, estabelecendo a forma de avaliação de desempenho e reavaliação do processo.

# Implantação do Plano

A implementação do plano de tratamento dos riscos é responsabilidade da área de negócio mais capaz de controlar estes riscos.

A implementação do plano de tratamento deve ser monitorada através de um sistema de gerenciamento que detalhe a metodologia, determine as responsabilidades e estabeleça os prazos.

# Monitoramento e Revisão

- Monitoramento dos Riscos
- Monitoramento do Plano de Tratamento
- Monitoramento do Sistema de Gerenciamento

Reavaliações contínuas da eficácia das atividades desenvolvidas, comparando o realizado em relação ao planejado.

# Monitoramento dos Riscos

→ Verificar se houve alterações nas prioridades dos riscos, em virtude de alteração das probabilidades ou das conseqüências dos eventos.

Poucos são os riscos que não se alteram após o tratamento.

# Monitoramento do Plano

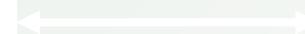
- Controlar a implantação efetiva do plano de tratamento.
- Verificar se a execução das recomendações está ocorrendo de forma adequada.
- Verificar se não houve alteração nos fatores que afetam a adequação ou custo das opções de tratamento escolhidas.

# Monitoramento do Sistema de Gestão

- Desenvolver melhorias contínuas no processo de Gestão de Riscos, através de revisões regulares.
- Estabelecer indicadores de desempenho e sucesso das atividades relacionadas à Gestão de Riscos.

## Comunicação e Consulta

- Plano de Comunicação
- Documentação



Processo de comunicação e registro dos dados históricos.

# Plano de Comunicação

- Estabelecer um plano através de fluxos de comunicação entre as pessoas, áreas ou organizações, internas e externas, envolvidas no processo de Gerenciamento de Riscos.
- Estabelecer o plano de comunicação na etapa inicial do processo e utilizá-lo para comunicar as questões relativas ao risco e ao processo de gerenciamento deste risco.

# Documentação

Registrar cada etapa do processo de Gerenciamento de Riscos, incluindo planejamentos, prazos e responsáveis, vulnerabilidades detectadas, riscos identificados, bem como todas as alterações detectadas no decorrer deste.

# Critérios de Avaliação de Riscos (Áreas de Impacto)

## Estratégico:

Não atingimento dos objetivos estratégicos, metas e resultados

## Financeiro:

Desperdício de recursos  
Perdas inesperadas

## Risco OPERACIONAL:

## Imagem:

Desgaste da imagem da AT

## Conformidade (Compliance):

Execução das atividades em desacordo com as normas legais  
Sanção regulamentar ou legal

# Relevância da Gestão de Riscos

- Quais RISCOS a Instituição está assumindo?
- Qual a magnitude destes RISCOS?
- Como estes RISCOS estão sendo geridos?

- Qual o grau de CONTROLE INTERNO nas atividades das linhas de negócio?
- Que INDICADORES podemos utilizar para orientar nossas tomadas de decisões?

- Quais RISCOS devem ser tratados prioritariamente?
- O que pode ser feito para diminuir a exposição aos RISCOS?
- Como implantar sistema para gerar alertas e monitoramento operacional?
- Como sistematizar um Banco de Perdas Operacionais?

Desafios em Economias Emergentes, Principais Indicadores de Riscos

# CONTEXTO ADUANEIRO



# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

A identificação clara das diversas áreas de risco que integram o contexto aduaneiro tem por objetivo facilitar a sistematização do trabalho de análise e avaliação.

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

## Infração à legislação tributária

Decorre de prestação de informações inverídicas com o objetivo de reduzir o montante dos tributos devidos).

Exemplo de elementos que são manipulados:

- Descrição da mercadoria;
- NCM (alíquota aplicável);
- Base de cálculo (valor aduaneiro);
- Quantidade ou peso da mercadoria;
- Origem (acordos tarifários);
- Qualificação do importador, exportador ou destinação da mercadoria (usufruto indevido de benefícios fiscais)

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

Risco associado à prestação de informações imprecisas ou inverídicas que impedem a identificação da necessidade de inspeção ou manifestação da autoridade competente, por meio da respectiva anuência (Licenciamento de Importação).

## Infração ao controle administrativo

Envolve a manipulação dos seguintes elementos:

- NCM e destaque;
- Origem;
- Procedência;
- Tipo de embalagem.

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

## Infração ao controle comercial

Prestação de informações imprecisas que prejudicam o controle e a correta aplicação dos direitos *antidumping* e compensatórios e medidas de salvaguarda.

Normalmente decorrente da manipulação dos seguintes elementos:

- Origem;
- Aquisição;
- Fabricante e/ou fornecedor;
- Condições de pagamento;
- Qualificação do bem.

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

## Infração à legislação de proteção à propriedade intelectual

Relaciona-se, em regra, com a prática de pirataria e contrafação

Envolve a ocultação de informações relativas à:

- NCM;
- Marca;
- País de Origem;
- Fornecedor;
- Importador.

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

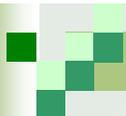
## Infração à legislação de proteção ao consumidor

Está relacionada com:

- O desrespeito à normas e especificações técnicas;
- A prestação de informações inverídicas ao consumidor.

Envolve a manipulação de informações relacionadas a:

- Fornecedor;
- Origem.



# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

## Infração contra os sistemas cambial e financeiro nacionais

Normalmente relacionada à remessa ilegal de divisas e ao crime de “lavagem de dinheiro” ou “branqueamento de capitais”.

Envolve a manipulação de informações relativas a:

- Valor declarado;
- Vínculo entre importador e exportador;
- País de aquisição e/ou transação;
- Quantidade e espécie de mercadoria (operações fictícias)



## ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

### Narcotráfico, introdução clandestina de armas e outras atividades do crime organizado internacional

Normalmente associadas a um canal de distribuição comum a outras operações (estrutura logística compartilhada para diversos tipos de infração).

A identificação de situações de risco pode basear-se :

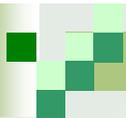
- Na rota;
- Na identificação ou qualificação do importador ou exportador;
- Na procedência e/ou destino da mercadoria.

# ÁREAS DE RISCO NO CONTEXTO ADUANEIRO

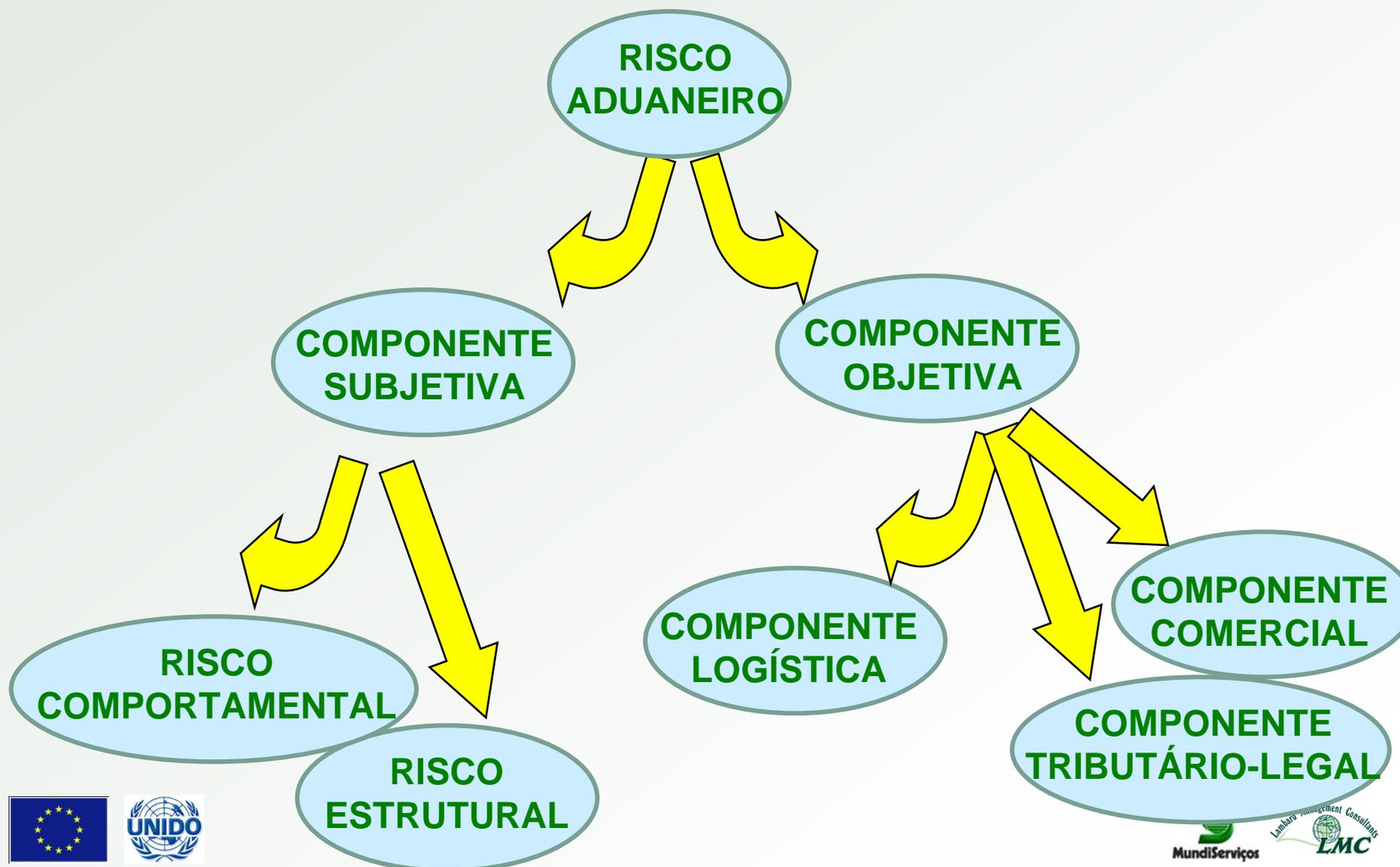
## Interposição fraudulenta de terceiros

Relacionada à utilização de “fantasmas” ou “laranjas” para ocultar o real infrator

A identificação de situações de risco baseia-se, em geral, na incompatibilidade entre o património da empresa e dos sócios em relação ao volume transacionado no comércio exterior.ve



# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO



# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO

RISCO ADUANEIRO

• Corresponde ao risco inerente aos intervenientes: importadores, adquirentes, transportadores, fornecedores, fabricantes, despachantes, agentes de carga etc.

• Deve-se buscar identificar as pessoas por trás das empresas e as relações entre empresas.

COMPONENTE SUBJETIVA



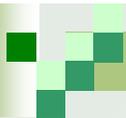
RISCO COMPORTAMENTAL

RISCO ESTRUTURAL

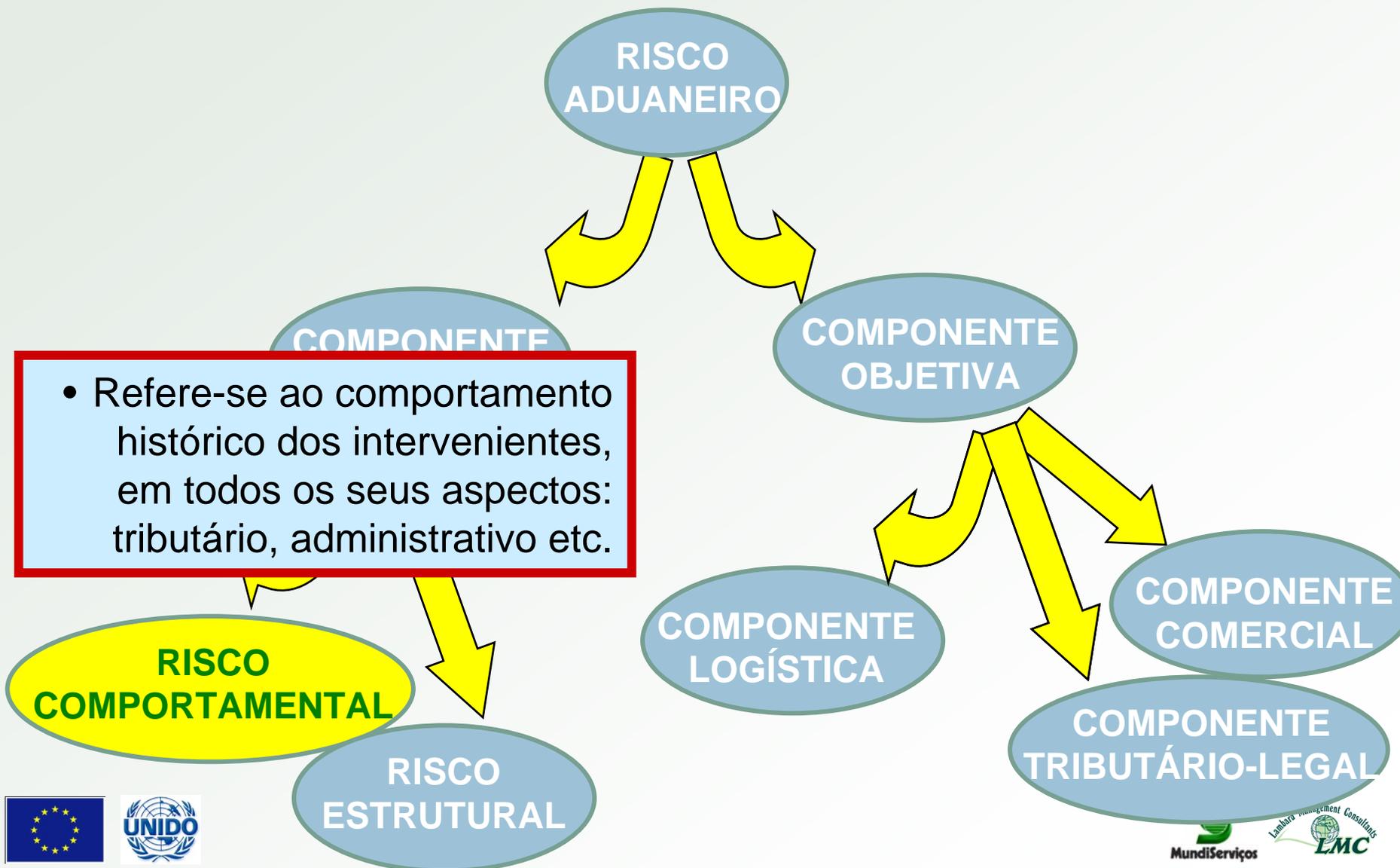
COMPONENTE LOGÍSTICA

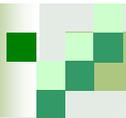
COMPONENTE COMERCIAL

COMPONENTE TRIBUTÁRIO-LEGAL



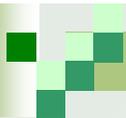
# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO



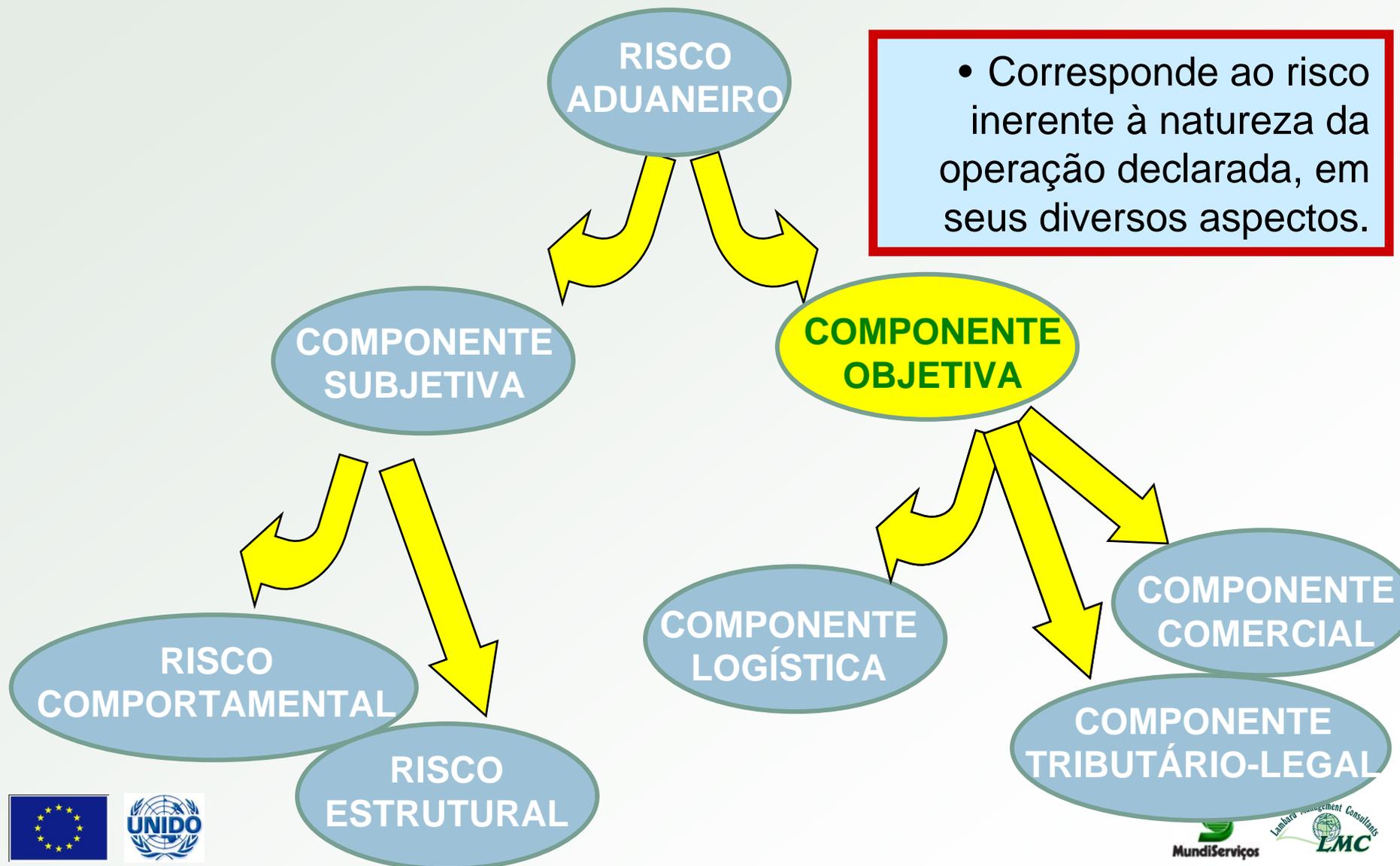


# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO

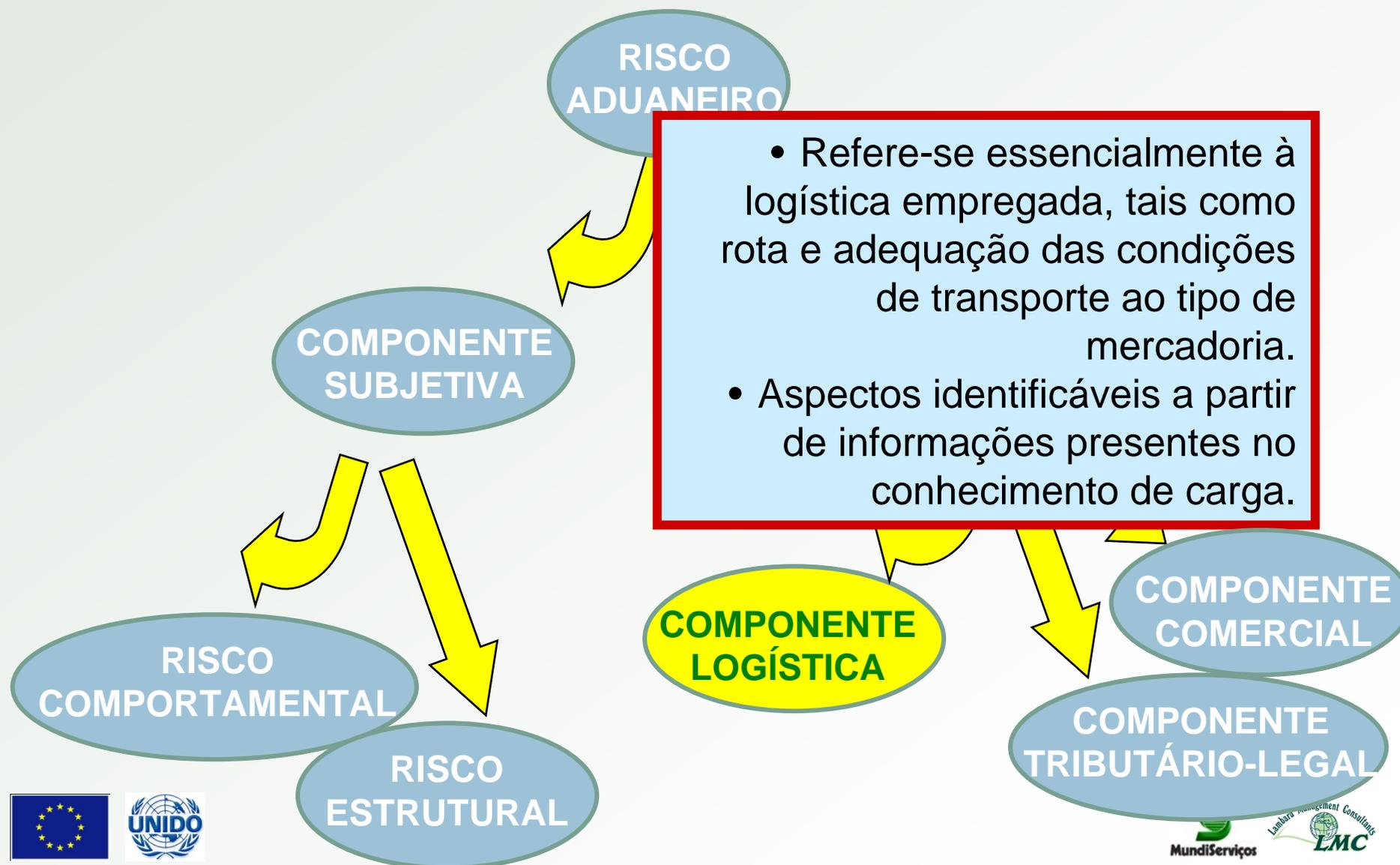


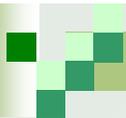


# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO

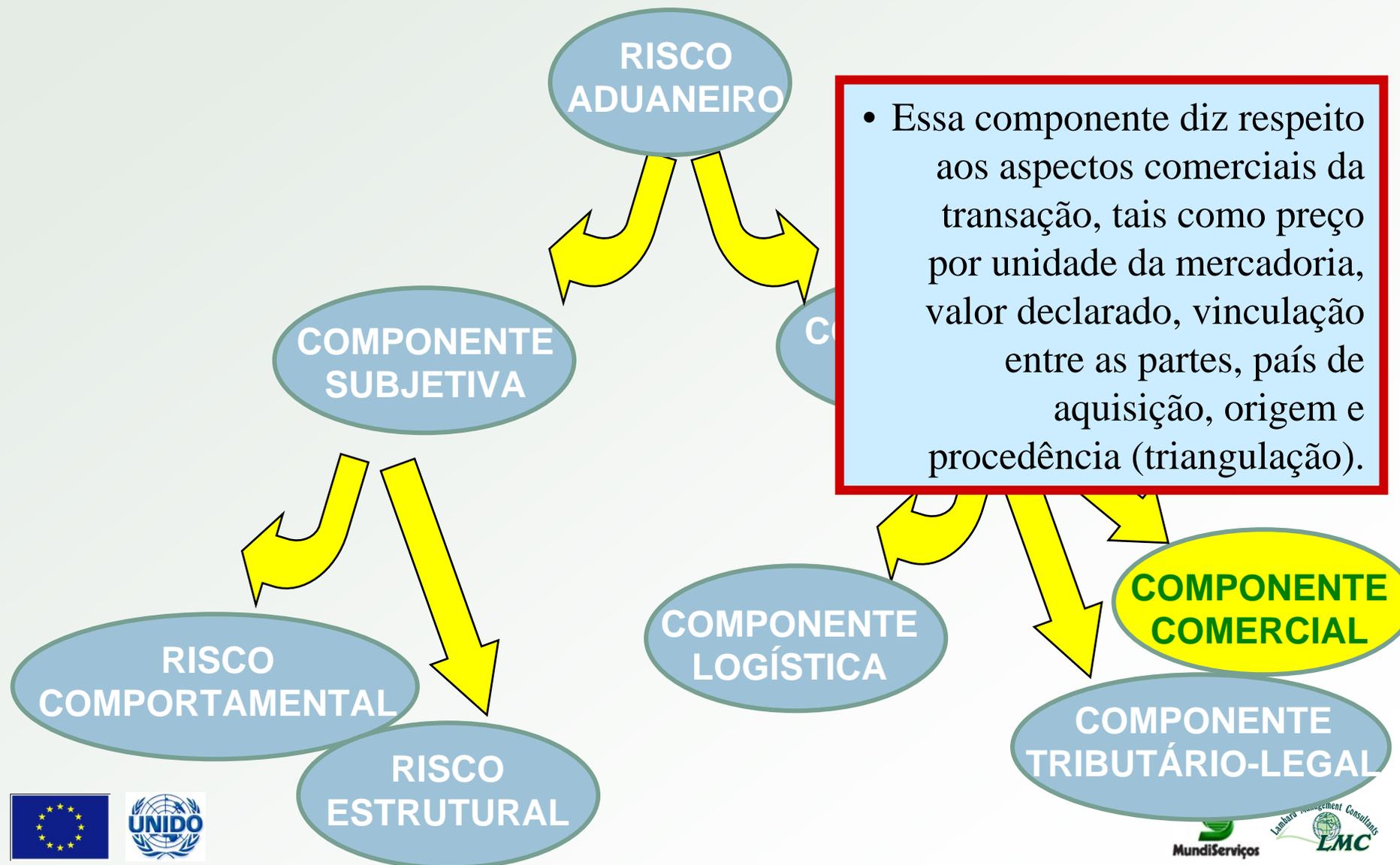


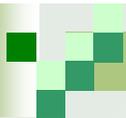
# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO



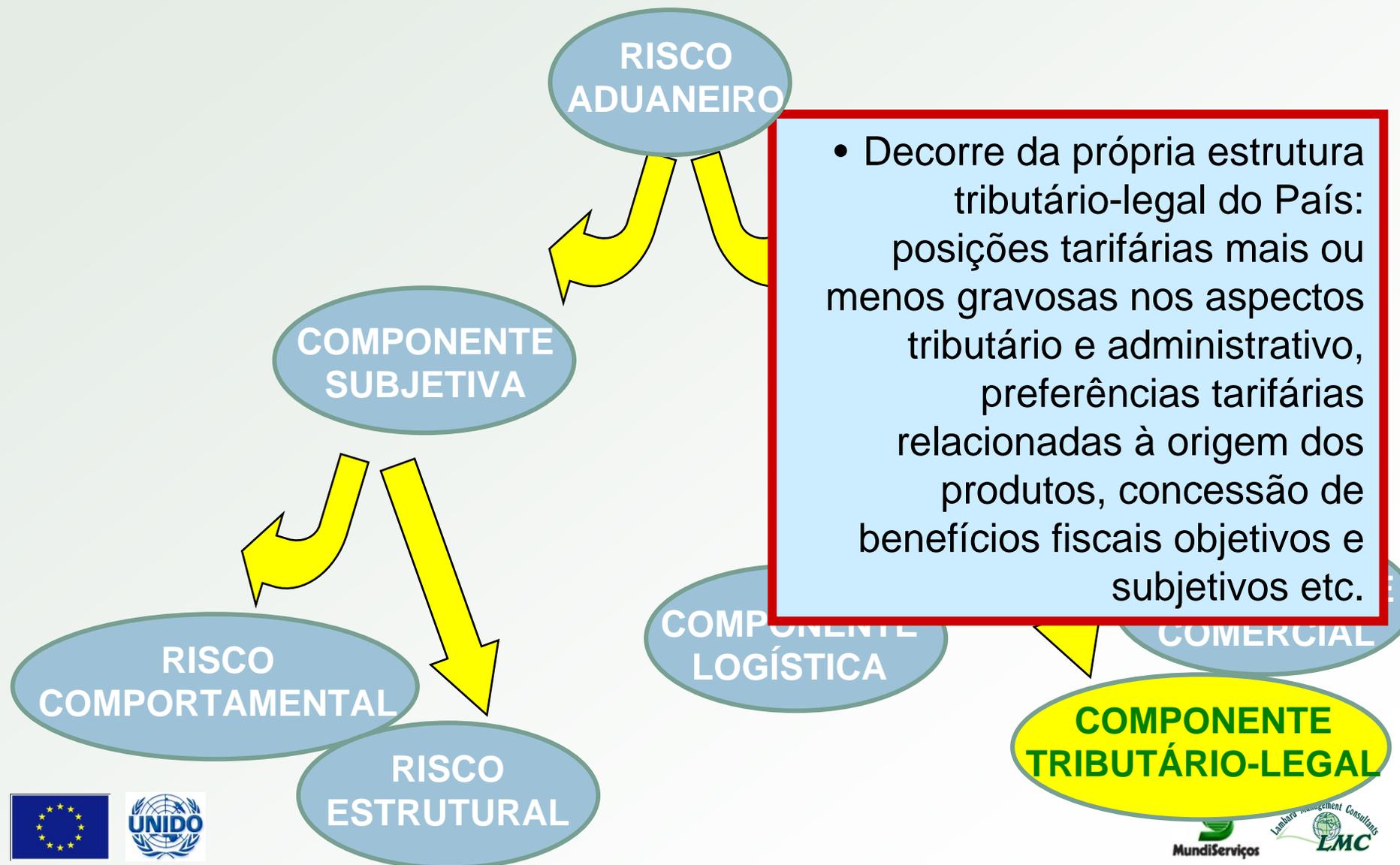


# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO





# COMPONENTES DO RISCO ADUANEIRO



# PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO DE RISCO

- **Análise retrospectiva**
  - **Determinação de perfis de risco com base na atuação dos infratores**
  - **Detecção de alterações no padrão histórico**
  
- **Análise prospectiva**
  - **Tem por objetivo antecipar-se à atuação dos infratores, mediante a identificação e o tratamento de contextos ou eventos críticos**

## MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DO RISCO

- Consiste no equacionamento de todas as componentes consideradas e respectivos indicadores, de modo a subsidiar a tomada de decisão quanto ao nível de controle e natureza dos procedimentos a serem aplicados à situação.
- O equacionamento pode ser alcançado por aplicação de métodos quantitativos ou qualitativos.

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

- O processo de gestão de riscos deve ser formal, sistemático e aplicado de forma integrada e coordenada.
- Em diversas aduanas, essa sistematização está atrelada à constituição de células locais de gestão de risco, com equipes pequenas, aparelhadas e qualificadas.

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

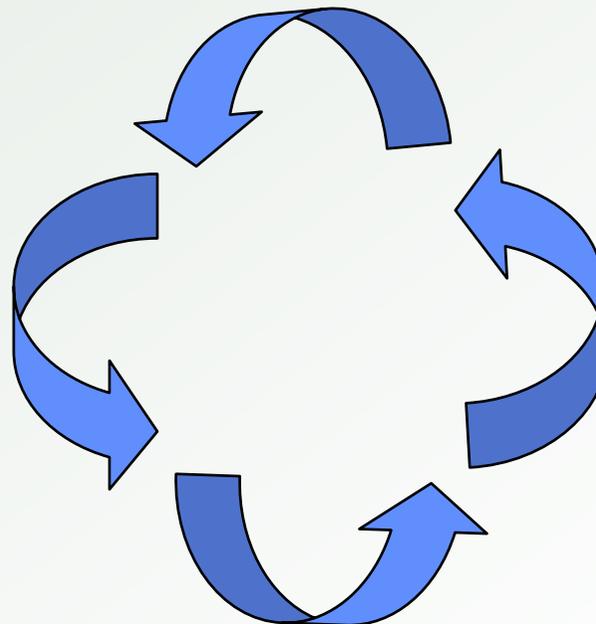
Fases:

1. Coleta (recolha) de  
Dados e Informações

2. Análise e  
Avaliação de  
Risco

4. Acompanhamento  
e Relato (report)

3. Implementação  
da Acção



# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

Etapas

**1. Coleta (recolha) de Dados e Informações**

- Bases de dados aduaneiras e tributárias
- Convênios com outros órgãos de governo e entidades
- Intervenientes e outras entidades privadas
- Cooperação internacional

**4. Acompanhamento e Relato**

**3. Implementação da Acção**

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

## Etapas

1. Coleta de Dados e  
Informações

2. Análise e  
Avaliação de  
Risco

- Determinação do nível e natureza do risco
  - Apoiada em métodos qualitativos e quantitativos
- Empregada, na medida do possível, dentro de uma perspectiva preventiva
- Realizada de forma manual ou automática

acompanhamento  
e Relato

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

## Etapas

### 1. Coleta de Dados e Informações

- Definição do momento e tipo de procedimento adequado, considerando:
  - Natureza do risco
- Reparabilidade do dano previsto
  - Conveniência operacional
- Custos para os agentes privados

### 4. Acompanhamento e Relato

### 3. Implementação da Acção

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

Etapas

## 1. Coleta de Dados e Informações

- Registro dos resultados e sistematização do conhecimento aduaneiro
  - Análise dos resultados obtidos
    - Revisão dos perfis de risco
  - Identificação de operações similares do mesmo interveniente
  - Identificação de outros intervenientes utilizando-se do mesmo *modus operandi*

## 4. Acompanhamento e Relato (report)

## 3. Implementação da Acção

## DESAFIOS EM CULTURAS EMERGENTES

Diante do universo de informações a serem analisadas, a aplicação de recursos informatizados é essencial para o emprego satisfatório das técnicas de análise de risco.

# Informatizar os Recursos

- Integrar e sistematizar as informações sobre os intervenientes e o volume de operações no comércio exterior permitindo a determinação do seu nível de risco;
- Integrar, em um único ambiente, informações sobre o histórico de ocorrências aduaneiras (dimensão comportamental) e dados contábil-fiscais (dimensão estrutural);
- Disponibilizar dados provenientes de diversos sistemas informatizados da AT e informações acerca de procedimentos fiscais instaurados sobre determinado interveniente.

## Informatizar os Recursos

-Estabelecer parâmetros nacionais e regionais de seleção para canal de conferência para fins de análise no despacho;  
- Análise de Risco - canal verde...

- Permitir o acesso *on line* às declarações de exportação registradas em países da África e outros continentes.
  - Consulta de informações registradas na Aduana do país exportador permitindo confirmar a veracidade das informações prestadas pelo importador.

# Definir Estrutura Institucional Relaciona à Gestão de Risco

**Unidade centralizada:** Foco na seleção e combate à fraude no comércio exterior e condução de estudos que auxiliem o controle aduaneiro.

## **Unidades de despacho:**

- carga que transita pela unidade, operação comercial e nas mercadorias submetidas a despacho; fluxo de pessoas, valores e bagagens; intervenientes do comércio exterior.
- recolha e análise de dados e informações de natureza cadastral, econômica, operacional e financeira, relacionando-as aos volumes de importação e exportação planejados pelos intervenientes que operam ou desejam operar no comércio exterior com o objetivo de definir o perfil dos intervenientes .
- Monitoramento e Pesquisa Fiscal Aduaneira

# Melhores Práticas Internacionais



# Convenção de Kyoto - Revisada



- Convenção Internacional para a Simplificação e Harmonização dos Regimes Aduaneiros:

- Procura eliminar divergências entre os regimes aduaneiros e as práticas adotadas pelos Contratantes que possam acarretar entraves ao comércio internacional

- Deseja contribuir de maneira eficaz no desenvolvimento do comércio mediante a simplificação e harmonização de regimes e práticas aduaneiras



# Convenção de Kyoto - Revisada



Convenção Internacional para a Simplificação e Harmonização dos Regimes Aduaneiros

- Anexo Geral – Capítulo 3

- Toda pessoa com direito a dispor de mercadorias que tenham sido objeto de comércio internacional terá o direito de atuar como declarante.

- O declarante será responsável perante a Administração Aduaneira pela exatidão das informações prestadas na declaração de mercadorias e pelo pagamento de direitos aduaneiros e impostos



# Convenção de Kyoto - Revisada



Capítulo 3 do Anexo Geral estabelece que:

- As formalidades de uma declaração de mercadorias, tanto em papel quanto em formato eletrônico devem observar padrões internacionais.
- As Aduanas devem limitar os dados solicitados em uma declaração de mercadorias, as cópias e documentos adicionais considerados imprescindíveis.



# Convenção de Kyoto - Revisada



Capítulo 3 do Anexo Geral recomenda que:

- Os controles aduaneiros devem ser os mínimos necessários para assegurar o cumprimento da lei aduaneira e também devem estar baseados em seletividade, por intermédio de gestão de risco.



# Convenção de Kyoto - Revisada



Capítulo 3 do Anexo Geral destaca que:

- A utilização de auditoria pós-despacho é de especial importância, tendo em vista que a Administração Aduaneira tem a possibilidade de analisar de forma transparente e ampla a transação pertinente e, assim, possibilitar a facilitação comercial mediante a simplificação dos procedimentos



# Convenção de Kyoto - Revisada

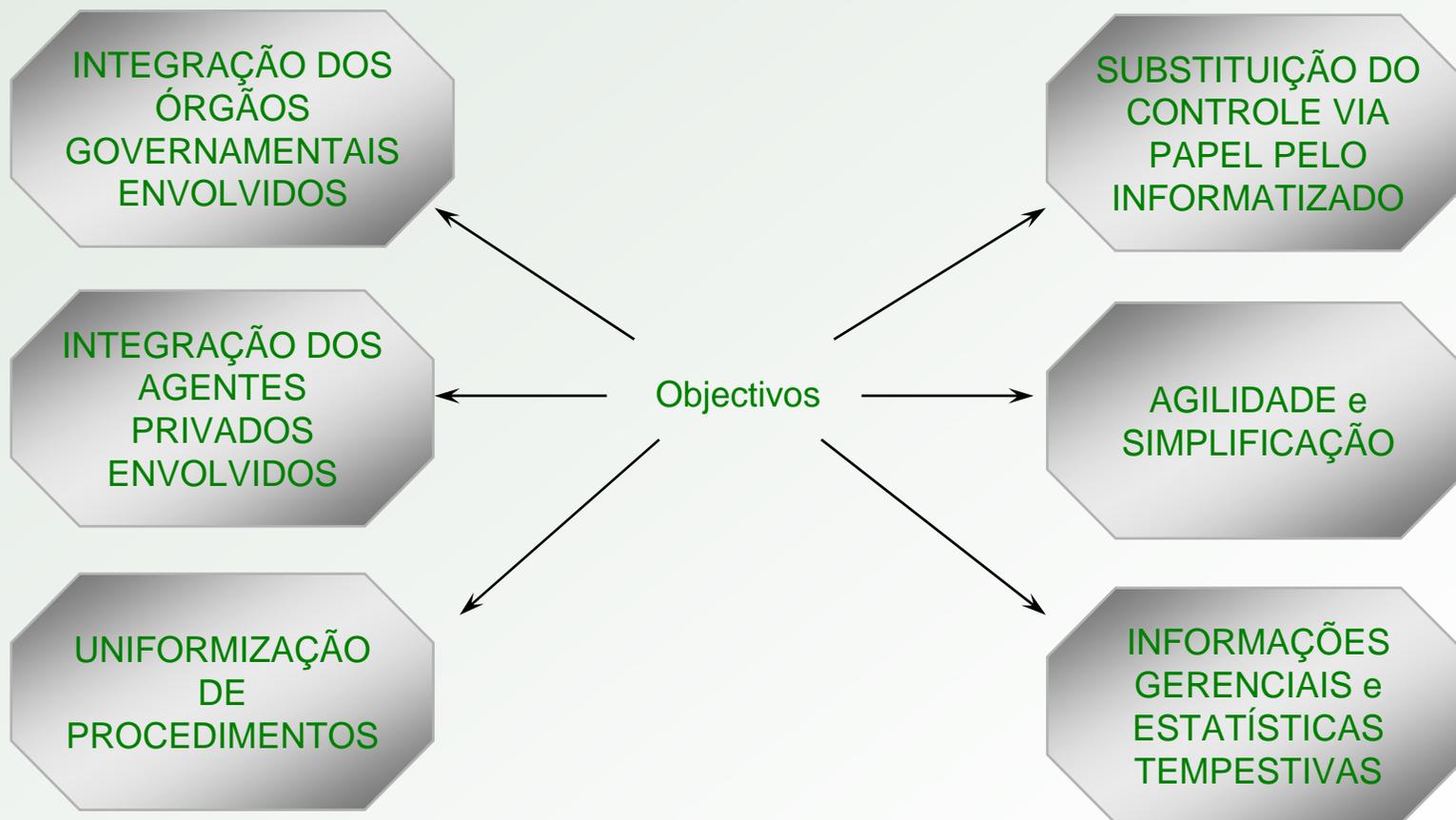


Capítulo 3 do Anexo Geral reconhece que:

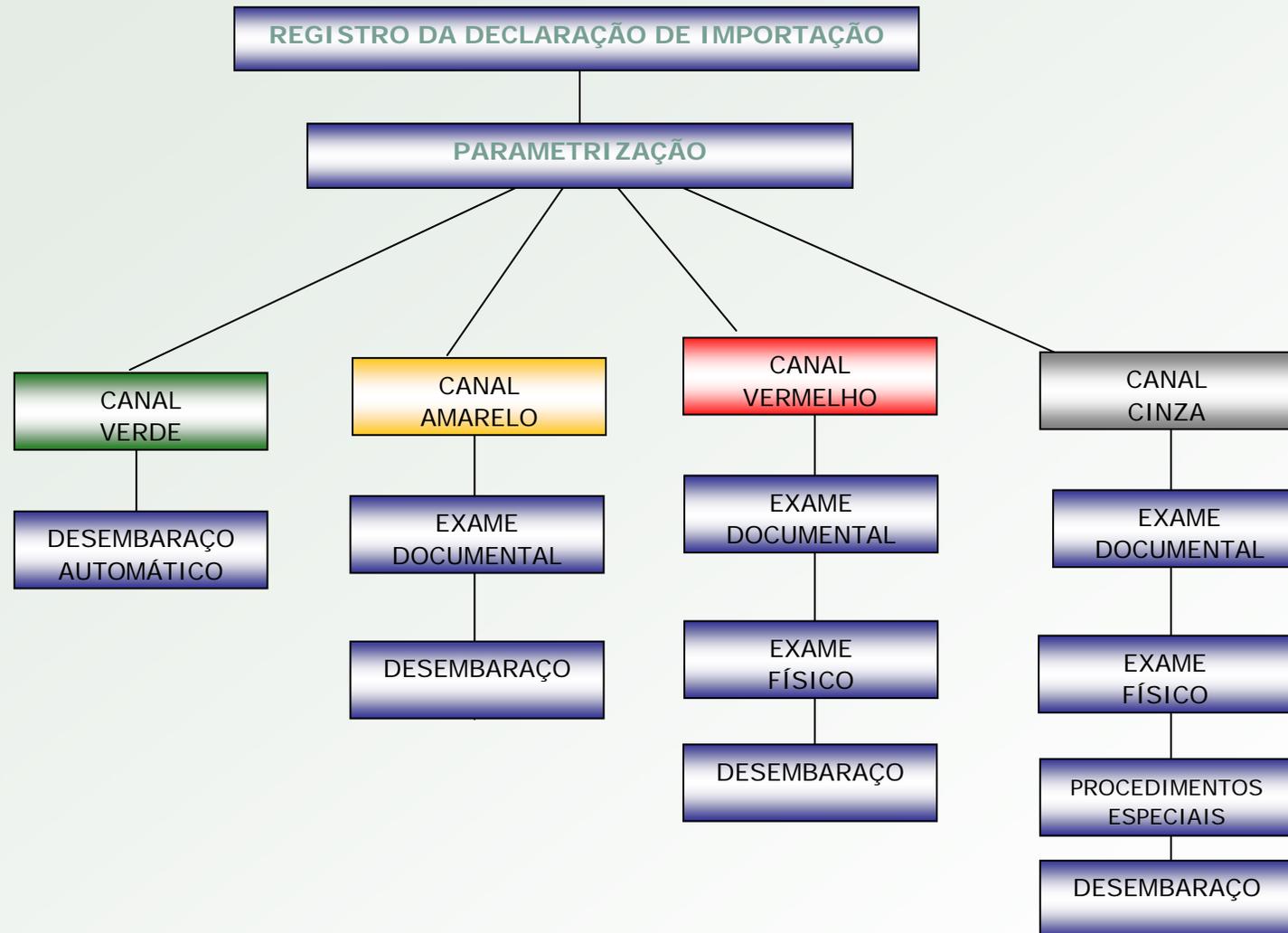
- A utilização máxima de tecnologia da informação é fundamental para o desenvolvimento de procedimentos aduaneiros eficientes e para a implementação efetiva da gestão de risco
- As Administrações Aduaneiras podem aplicar uma penalidade para desmotivar à repetição de erros, mas essa não deve ser maior que a necessidade para este fim.



# Integração do Controlo do Comércio Exterior



# Caso X - Controle do Comércio Exterior



# Principais Dificuldades



- Complexidade das legislações nacionais
- Dificuldades para obter informações satisfatória sobre os procedimentos aduaneiros vigentes
- Necessidade de fortalecer os conceitos éticos
- Existência de muitos casos de ilícitos aduaneiros



Declaração Direta

X

Declaração por Representante

## Estudo Comparado Despachantes - Argentina

- Ser submetido a exames teóricos e práticos em matéria aduaneira
- Ter concluído estudos secundários
- Estar inscrito no Registro Público de Comércio da Argentina
- Ter solvência necessária e apresentar garantia à Administração Aduaneira
- Não ser devedor tributário ou aduaneiro
- Não ter sido condenado por delito aduaneiro
- Não ter sido condenado com pena privativa de liberdade

## Estudo Comparado Despachantes - Paraguai

- Ser aprovado em exame de suficiência perante a Direção Nacional de Aduanas
- Ter concluído estudos secundários
- Ter boa conduta e não ter sido condenado por contrabando, fraude ou qualquer delito contra o fisco, nem ter sido culpado por quebra fraudulenta

# Estudo Comparado Despachantes - Portugal



- Designam-se despachantes oficiais os profissionais inscritos na Câmara dos Despachantes Oficiais, nos termos do respectivo estatuto, sendo-lhes atribuída, em exclusividade, a forma de representação direta perante à Administração Aduaneira
- Devem possuir curso de acesso à profissão ou aprovação nas provas de equivalência ao referido curso
- Os despachantes devem freqüentar, pelo menos trienalmente, cursos de formação e reciclagem
- Os despachantes oficiais, para exercer sua profissão, devem prestar uma caução por depósito



# O papel da Auditoria Interna

# O papel da Auditoria Interna

- O órgão de Auditoria Interna deve contribuir para melhoria dos processos de controle interno, segurança e gestão de riscos organizacionais.
- Verificação, comprovação, assessoramento e supervisão dos controles internos.

# O papel da Auditoria Interna

## ■ Perfil de RH:

- Profissionalismo
- Conhecimento
- Cumprimento de normas de conducta
- Independência e Objectividade
- Devido Zelo Profissional
- Experiência
- Segredo Profissional

# O papel da Auditoria Interna

## ■ Recursos Materiais:

- Edifícios e instalações adequados
- Suporte técnico Informático

# Princípios de Auditoria

- Independência e Objectividade
- Cooperação
- Suficiência de Recursos
- Inexistência de limitações
- Profissionalismo e perícia
- Planejamento
- Comunicação
- Confidencialidade (habeas data)
- Normativo próprio
- Atuação preventiva e proactiva



Fonte: FERMA

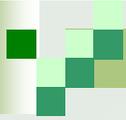
# Oportunidades Estratégicas em Riscos

# Matriz de Análise de SWOT

Análise Interna / Análise Externa	S Pontos FORTES O que funcionou bem?	W Pontos FRACOS O que funcionou mal?
O OPORTUNIDADES	S-O	W-O
T AMEAÇAS	S-T	W-T

# Estratégias de Atuação

- **Estratégias S-O / MAXI-MAXI** → Buscam as oportunidades que se conjugam com os pontos fortes da organização.
- **Estratégias W-O / MINI-MAXI** → Ultrapassam pontos fracos para alcançar oportunidades.
- **Estratégias S-T / MAXI-MINI** → Identificam formas de utilizar os pontos fortes da organização para reduzir a sua vulnerabilidade a ameaças externas.
- **Estratégias W-T / MINI-MINI** → Estabelecem um plano defensivo para evitar que os pontos fracos da organização a tornem demasiado susceptível às ameaças externas.



# Ética e Cultura Organizacional



# Os macacos e as bananas



Duração:

01:50

*A questão é fazer as perguntas fundamentais: por que é assim? Para que serve isso? Poderia ser de outra forma?*

*Cuidado!*

*Lembrem-se dos macacos, que concentrados no cuidado com a escada/o banho, acabaram por esquecer das bananas...*

**Para compreender a cultura é por meio da análise dos *símbolos, rituais e ideologias***

## Toda organização tem uma cultura

- *Elemento informal* – conjunto de indivíduos que compõem a organização e suas respectivas subculturas –visões de mundo
- *Elemento formal* – cultura oficial – regras, padrões, valores e formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais.

# REGRAS ORGANIZACIONAIS

Vestir roupas formais como Terno e Gravata



Não haver flexibilidade no horário ou no trabalho.



Chamar o chefe de senhor.  
Utilizar-se um vocabulário formal

Cumprir horário rígido, “bater o ponto”.

Outras organizações podem conceder horário flexível, permitir que as pessoas trabalhem com roupas informais, chamem o chefe de “você”, contem anedotas, e façam brincadeiras.



## E na sua organização....

**O que você pode dizer faz parte da  
vossa CULTURA  
ORGANIZACIONAL?**

# CULTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO SCHEIN

*A Cultura é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma.*

# Edgar Schein

*A origem dos elementos que compõem a cultura está na luta pela sobrevivência da mesma.*

**Para desenvolver-se e sobreviver, o grupo tem dois grandes problemas a solucionar:**

*Adaptar-se ao meio ambiente*

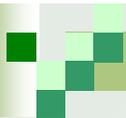


Para desenvolver-se e sobreviver, o grupo tem dois grandes problemas a solucionar:

*Manter o equilíbrio interno como sistema.*



**A preocupação do dirigente deve ser de integrar os grupos e desenvolver a cultura valores e padrões em comum**



# Experiências ....

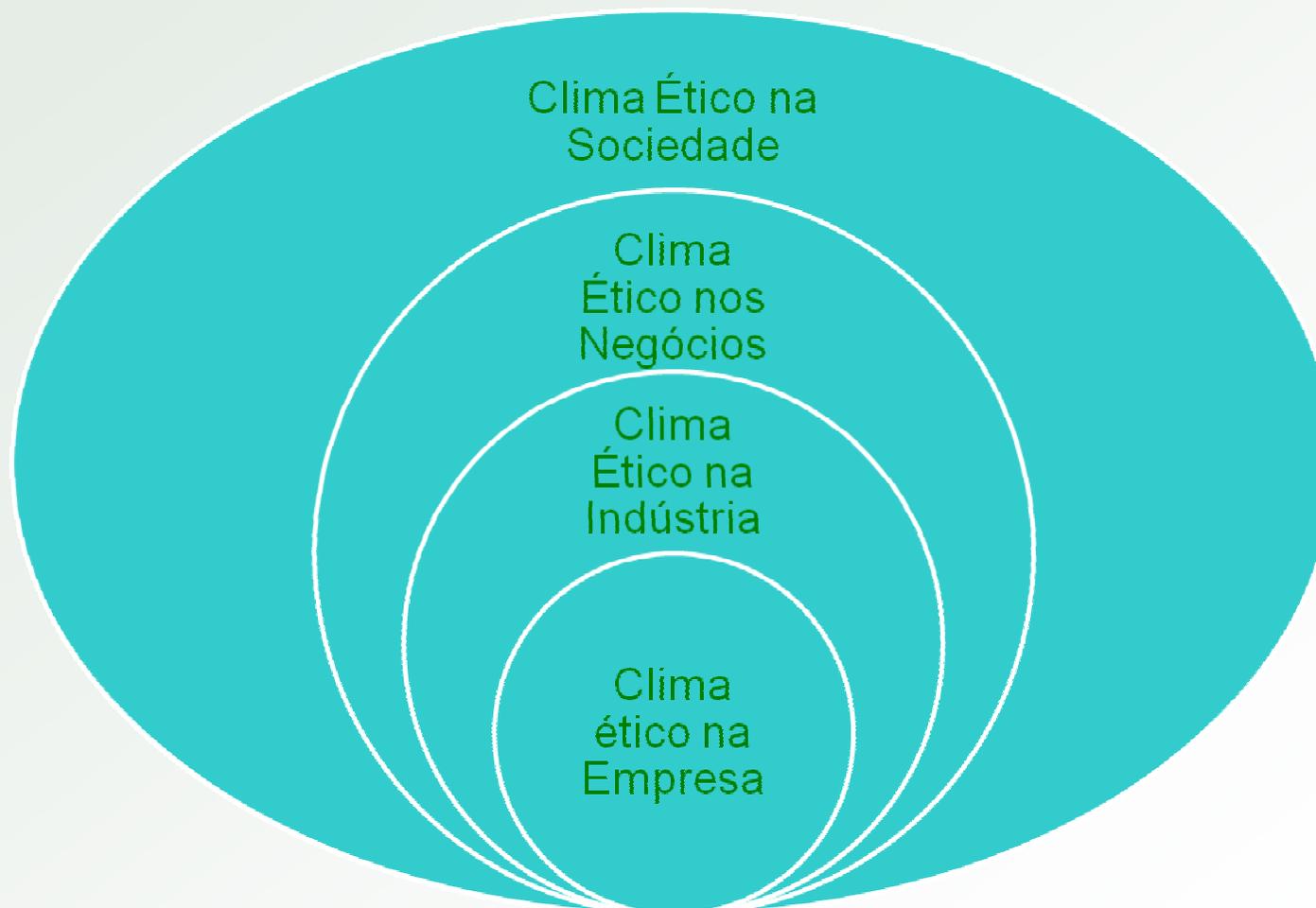


# Sobrevivência da Cultura

- Desde que a organização tenha uma cultura forte e a sua liderança permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre os membros de pouca influência na estrutura.



# Ética Organizacional



Adaptado de Mercier, S. A Ética nas Empresas. Pg.31

# O papel da liderança na mudança organizacional

- As soluções, os princípios, as formas de comportamento e os padrões representativos da visão de mundo dos dirigentes são difundidos na organização por meio de:
  - Treinamentos
  - Publicações (revistas e jornais internos, comunicados e regulamentos)
  - Discursos oficiais do diretor e dos gerentes.

# Papel dos Dirigentes

- Prover diretrizes, regras e estratégias
- Proporcionar segurança ao grupo

Como Implantar Governança x Riscos x Compliance; Quem é responsável pela construção de indicadores? Auto-avaliação do controle; Auditoria e Monitoramento Contínuo.

## SESSÃO 2 - GOVERNANÇA E COMPLIANCE

# Como implantar? Princípios da Boa Governança

- **Transparência (disclosure)**
  - ( ) quem recebe um mandato tem dever de prestar contas de seus atos.
- **Equidade (Fairness)**
  - ( ) Visão de longo prazo, considerações de ordem social e ambiental e preocupação com externalidades.
- **Prestação de Contas (Accountability)**
  - ( ) Com todas as partes interessadas (shareholders e stakeholders)
- **Responsabilidade Corporativa (compliance)**
  - ( ) Mais do que obrigação, é desejo de informar para gerar um clima de confiança na empresa.

# Boas práticas de governança

Mas as boas práticas exigem:

- Gestores capacitados e interativos
- Integridade de todas as partes envolvidas nos processos corporativos.

# Modelos de Governança Corporativa

- Anglo – Saxão : protecção legal (UK e USA)
- Nipo-Germânico: (Europa Continental, Alemanha e Japão)
- Propriedade Familiar: no resto do mundo.

# Um breve histórico

## ■ Panorama mundial

Os escândalos corporativos trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “não ter conhecimento” de atividades duvidosas praticadas em sua própria organização.

- Enron, Tyco, WorldCom e outras.

# Escândalos mundiais

- Xerox falsifica os resultados financeiros de 5 anos para aumentar a receita em US\$ 1,5 bilhão
- Enron aumenta lucros e omite débitos usando práticas contábeis questionáveis, manipula o mercado de energia do Texas e suborna representantes de governos estrangeiros para ganhar concorrências.
- A Arthur Andersen elimina documentos relacionados com a auditoria da firma Enron e obstrui investigação da SEC.

# SOX

- Aumento de responsabilidade dos administradores;
- Divulgação de relatórios financeiros;
- Ênfase no uso de Controles Internos mais rígidos.

# O que é Controle Interno?

- É o plano geral da organização e todas as medidas e métodos que, de forma coordenada, adotam-se dentro de uma entidade para:
  - proteger os seus ativos;
  - controlar a exatidão e confiabilidade das informações contábeis; promover a eficiência operacional;
  - e motivar a adesão às políticas de direção estabelecidas.

# Controle Interno

(COSO - Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão de Treadway)

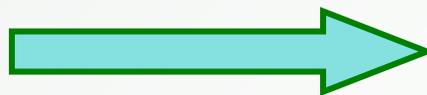
É um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:



*Eficiência e efetividade operacional*



*Confiança nos registros contábeis e financeiros*



*Conformidade com leis e atos normativos*

# Processo de Controle Interno

## Os 5 elementos, segundo o COSO

1. Ambiente de controle: *é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle.*
2. Avaliação e Gestão de Riscos *que ameacem potencial ou efetivamente o cumprimento dos objetivos da entidade.*
3. Atividades de Controle: *são aquelas que, quando executadas a tempo e de maneira adequada permitem a redução ou a administração dos riscos.*
4. Informação e Comunicação: *é o fluxo das informações dentro de uma organização, que ocorre em ambas direções, vertical e horizontal.*
5. Monitoramento: *é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo.*

# Ambiente de Controle

É a estrutura organizacional, a consciência e a cultura de controle da instituição.

O ambiente de controle é efetivo quando as pessoas da organização sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto, da maneira correta.

→ As pessoas sabem o que fazer, como fazer e querem fazê-lo?

# Atividades de Controle

Devem ser implantadas de maneira ponderada, consciente e consistente, com foco nas condições e problemas que motivaram sua implantação.

Podem ser de duas naturezas:

## Atividades de DETECÇÃO

1. Conciliações
2. Revisões de Desempenho
3. Segurança Física
4. Sistemas Informatizados
5. Prospecção de discrepâncias

## Atividades de PREVENÇÃO

1. Alçadas e Limites
2. Autorizações
3. Controle de Acesso Físico
4. Controle de Acesso Lógico
5. Delimitação de Responsabilidades
6. Disponibilização e Padronização de Informações
7. Execução de Plano de Contingência
8. Manutenção de Registros
9. Monitoramento
10. Normatização Interna
11. Segregação de Funções
12. Treinamento
13. Validação

# Avaliação de Conformidade (compliance)

- As pessoas se sentem controladas?
- As delegações de autoridade estão acompanhadas de claras definições de responsabilidades?
- Há planeamento para o treinamento?
- Existem procedimentos e/ou instruções de trabalho padronizados?
- Os planos atendem as expectativas e necessidades de trabalho dos funcionários da unidade?
- Existe código formalizado de ética/conduita e todos os funcionários o conhecem?
- Se o funcionário agir em desrespeito ao código de conduta, são tomadas medidas disciplinares e/ou punitivas?

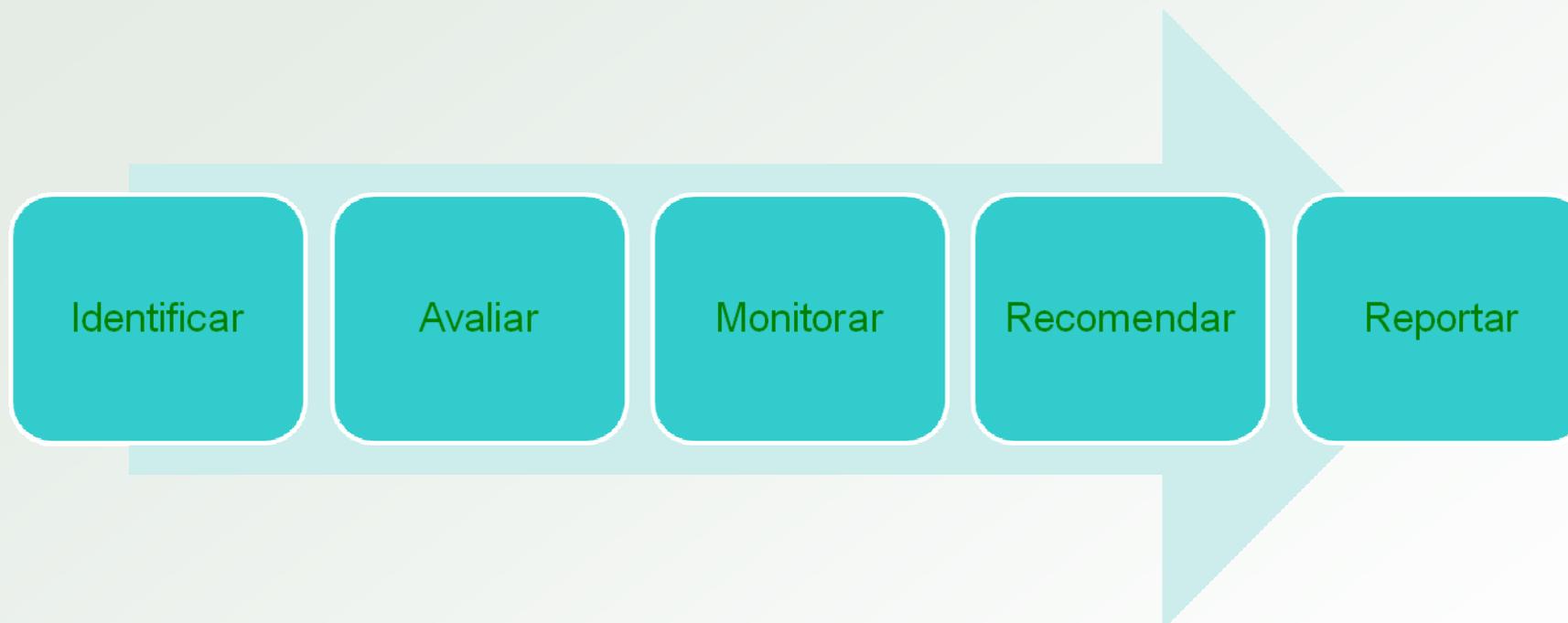
# Auditoria x Riscos x Compliance



Risco legal ou de sanções regulatória, de perda financeira ou perda de reputação que a AT pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentações, códigos de conduta e das boas práticas.



# Etapas da GR do compliance



Eliminar os riscos de sanções regulatórias e risco de perda da reputação (imagem)

# Compliance



# Compliance



# Compliance x Governança Corporativa

COMPLIANCE

Disseminação  
dos Padrões  
Éticos

- credibilidade
- transparência

Fortalecimento  
dos Controles  
Internos

- Conformidade

# Governança – Riscos - Compliance

Comitê de Auditoria



Conselhos e Comitês

Unidades gestoras

Órgãos Fiscalizadores

# Desafios do Compliance

- 1. Monitoramento eficiente baseado em risco de Compliance
- 2. Trabalho focado na gestão integrada de riscos da instituição
- 3. Necessidade de sistemas que auxiliem na função de Compliance
- 4. Desenvolvimento de um trabalho cada vez mais próximo da área de Negócios. Para isso, os profissionais desta área estão aumentando e muito seus conhecimentos relacionados ao negócio e serviços.

# Governança – Compliance - Riscos



# Governança Corporativa

- “As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.”

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

# Pilares da Governança Corporativa

- Prestação de contas (accountability);
- A transparência (disclosure);
- A equidade (fairness);
- A responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (compliance).

# Por que Governança?

- Ações e requisitos de transparência e ética corporativa podem “minimizar” (preservar) a responsabilidade legal dos administradores, que na prática não conseguem responder pelas ações de grande parte dos funcionários da Organização.

# Objetivos da Governança

- aumentar a transparência nas relações com os investidores e o mercado;
- atrair interesse de investidores estrangeiros no mercado nacional;
- facilitar o acesso ao capital;
- obter vantagem competitiva;
- zelar pelos direitos dos acionistas minoritários;
- maior controle dos atos de gestão;
- elevar o potencial de valorização dos ativos;
- melhorar a relação com investidores e stakeholders

# Governança de TI

- Estrutura organizacional, processos e lideranças
- Garantir que a TI sustente e auxilie as estratégias e os objetivos da organização.

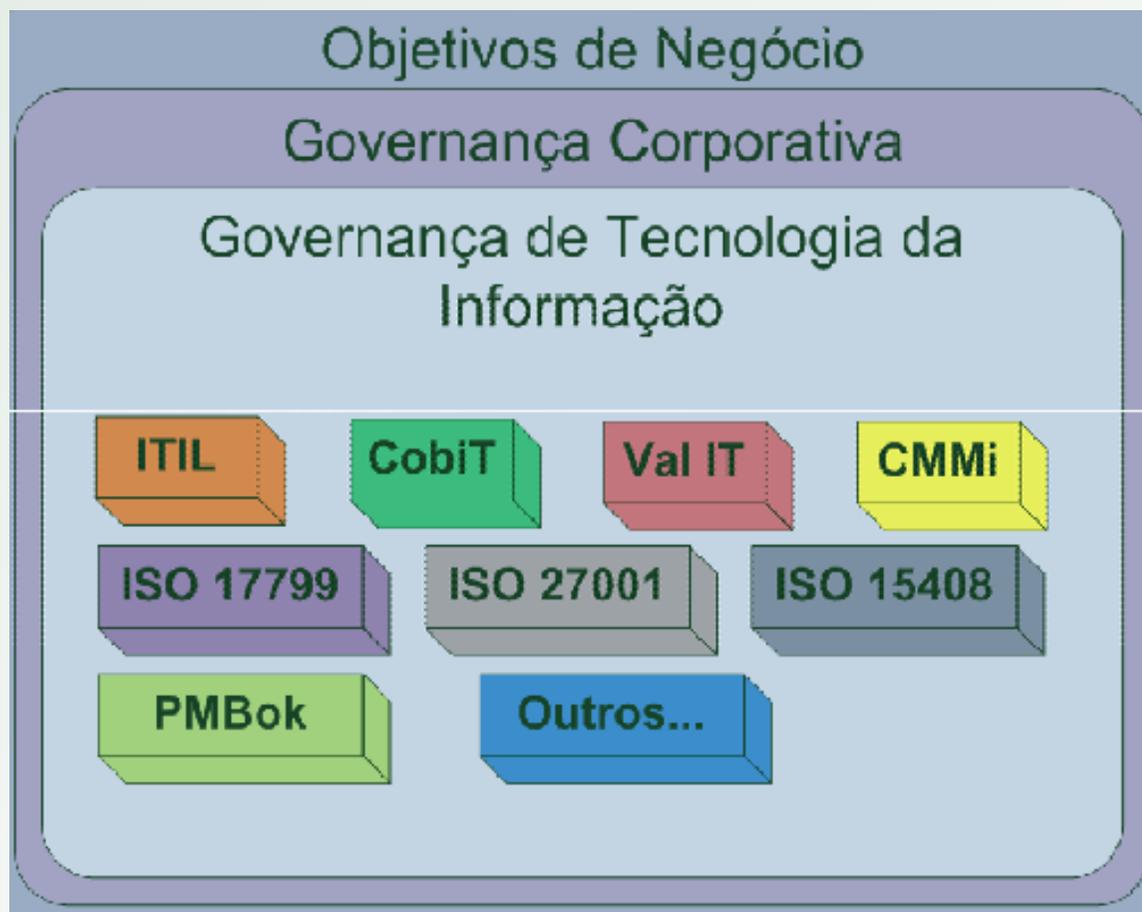
# Frameworks

- São estruturas de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a organização no alcance de seus objectivos e para agregar valor a esses objectivos.

# Governança: frameworks

- Gestão Contábil: COSO I e COSO II
- Segurança da Informação: ISO 17799, ISO 27001
- Gestão de TI: Cobit, Itil, ISO 20000
- Frameworks Gestão de Qualidade: ISO 9000
- Avaliação de Fornecedores: eSCM
- Gestão de Riscos: ISO Guia 73, AS/NZS 4360, ISO 31000
- Gestão da Continuidade do Negócio: BS 25999, ISO 31000
- Desenvolvimento de Sistemas: CMMi, ISO 15408
- Gestão de Projetos: PMBok

# Estrutura da Governança



# Gestão de Riscos x Governança

- A governança deve conhecer a probabilidade de ocorrência de cada risco e saber o impacto que sua materialização poderá causar na sua capacidade de produzir resultados.
- Avaliar ou medir os riscos.

# Riscos x Impacto

**Fatores de Risco** são aleatórios e imprevisíveis, comparando-se ao efeito de uma onda, cuja intensidade e dano estarão sempre vinculados ao cenário de ocorrência quando se concretizarem;

X

**Impactos** são previsíveis, de acordo com o conhecimento do ambiente onde se manifestam, são vinculados aos eventos que se concretizaram, podem ser contidos através de medidas de mitigação, independente do cenário;

# Compliance

- Moçambique tem leis, decretos.....
- Código Civil
- Código Penal
- Decretos
- Diplomas
- Normas Internas da Autoridade Tributária



# Aplicação da Conformidade

- Voluntária – parte de uma decisão da organização.
- Compulsória – quando um organismo regulamentador emite um instrumento legal

# Compliance

- Controle de acesso de utilizadores
  - Registro do utilizador
  - Controle de acesso baseado em papéis
  - Gestão segura de senhas
- Controle de Acesso aos Sistemas Informáticos
  - Registo de Eventos: trilhas de auditoria
  - Acompanhamento do uso do sistema
  - Sincronização dos relógios: para garantir a exatidão dos registros de auditoria.

# Erros tendem a se repetir....



# Questões para reflexão...

- A segurança que temos hoje em TI é suficiente?
- Que nível de segurança precisamos?
- Quais os riscos que nós aceitamos?

# Onde devemos investir?

- Qual o risco que a Autoridade Tributária corre, por exemplo, se um e-mail for interceptado por um potencial fraudador e nele tiver informação estratégica?

# Como segurança pode trazer vantagem competitiva

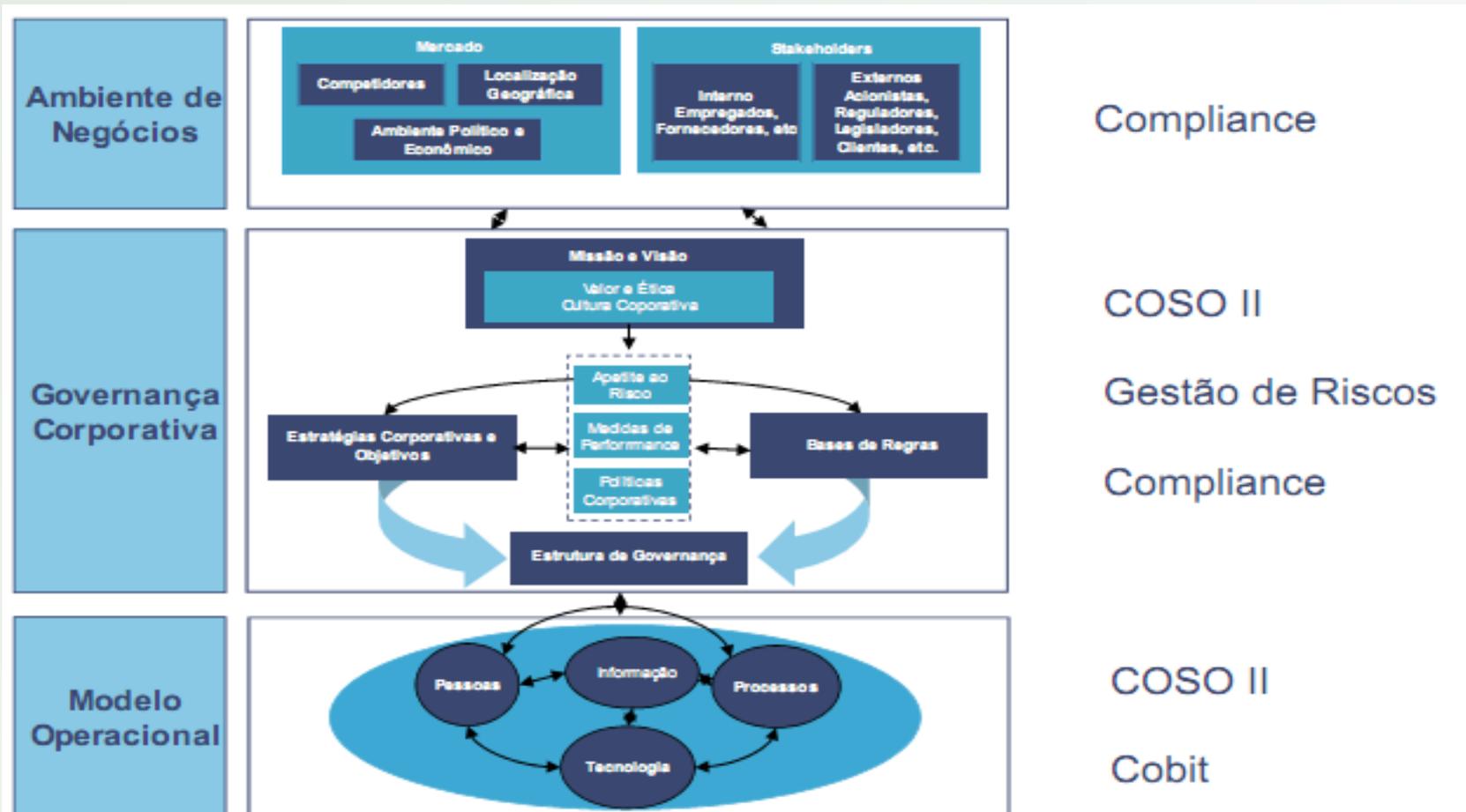
- Internet, Web, VPN suportam ativos importantes.
- Investimentos em TI devem estar alinhados ao planejamento estratégico.

# Consolidação de Conceitos



Fonte: PricewaterhouseCoopers

# Consolidação de Conceitos



**ANGOP** Agência AngolaPress **África**

PORTUGUÊS  
ENGLISH  
FRANÇAIS  
ESPAÑOL

Luanda - Terça-feira, 19 de Outubro de 2010 0:32 Indique este Site | Adicionar aos Favoritos | Sua Página Inicial

- Página Inicial
- Notícias
- Minuto a Minuto
- África
- Ambiente
- Ciência e Tecnologia
- Desporto
- Economia
- Educação
- Internacional
- Lazer e Cultura
- Política
- Províncias
- Reconstrução Nacional
- Saúde
- Sociedade
- Transporte
- Turismo
- Informações
- MCS
- Sobre a Angop
- Angola
- Investimentos em

**PUBLICIDADE**



Hoje, mais de 86% dos nossos empregados locais são angolanos. Criando oportunidades para um progresso conjunto. Saiba mais >

18-10-2010 19:21

Egipto

## Alfândega apreende lote de carne moída misturada com ouro

Cairo - A alfândega egípcia informou hoje (segunda-feira) ter descoberto na mala de um passageiro egípcio um lote de carne moída misturada com ouro num valor de 43.700 dólares.

O passageiro, suspeito de ter escondido o ouro para não declarar seu valor, foi detido.

O ouro foi apreendido e a carne jogada fora.

Imprimir Indicar

- Últimas Notícias**
- 0:24 - Jornadas culturais Dogon em Fevereiro de 2011
  - 20:20 - Governo pede apoio de grupos religiosos contra linchamentos
  - 20:17 - Governo aceita acolher delegação do TPI
  - 19:27 - Linha de crédito de 400 milhões de euros pode ser ampliada
  - 19:21 - Alfândega apreende lote de carne moída misturada com ouro
  - 19:18 - Laços bilaterais dominam reunião de ministros
  - 19:13 - Inundações

No Portal AngolaPress você encontra notícias actualizadas, minuto a minuto, em 4 formatos diferentes:





Publicação: 18-10-2010 19:35 | Última actualização: 18-10-2010 19:35

## Crime organizado gera 85 mil milhões de euros por ano em todo o mundo

Reuters

O crime organizado gera cerca de 85 mil milhões de euros por ano em todo o mundo, sendo o tráfico de droga a área mais lucrativa, divulgaram hoje as Nações Unidas.

Gosto Sê o primeiro dos teus amigos a gostar disto.

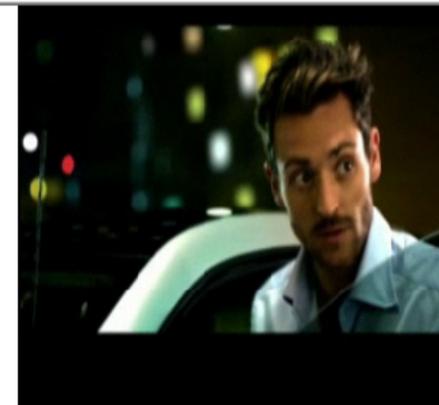
★★★★★ « Classifique este artigo Partilhar: [social media icons]

Esta é uma das conclusões do relatório anual do Gabinete das Nações Unidas para a Luta contra o narcotráfico e o crime organizado (UNODC), hoje divulgado na abertura de uma reunião de balanço sobre a Convenção de Palermo contra o crime organizado, acordo adotado em 2000.

A criminalidade organizada aumentou "até atingir proporções mundiais", declarou o diretor da agência, Yuri Fedotov, citado no mesmo relatório.

Em detalhe, o relatório da UNODC, agência com sede em Viena, refere que a cocaína e a heroína rendem 105 mil milhões de dólares por ano, um pouco mais de 75 mil milhões de euros.

O tráfico de seres humanos, imigrantes ou profissionais do sexo gera para as organizações



Publicidade

ACTUALIDADE Últimas

Dinheiro | Bloco de Esquerda anuncia que vai votar contra a proposta de Orçamento do Estado

VIDEO 13 MIN

Pais | Rapto violento: britânico hospitalizado com dedos e orelha amputados

VIDEO

Dinheiro | UE acorda o mais importante reforço orçamental desde a criação do Euro

VIDEO 5 MIN

Amaral Acesso à Internet

# Conceitos Importantes

- Controle Interno
- Governança Corporativa
- Gestão de Risco

# Controle Interno

## Objetivo:

- Adoção de práticas gerenciais e conscientização dos gestores
- Atingir com segurança os objetivos organizacionais
- Confiabilidade das informações e cumprimento de regulamentos internos e normas legais

# Controlo Interno

## Aplicação:

- Evita fatores subjetivos ou decisões pessoais, afetando os objetivos estratégicos
- Avaliação permanente.

# Controlo Interno

## Pontos importantes:

- Cultura e aceitação
- Embutir com naturalidade em todas as atividades, com ênfase naquelas relacionadas aos objetivos
- Orienta a conduta (mudança de postura)

# Controlo Interno

## Pontos importantes:

- Avaliação e feedback
- Equaciona Metas e Recursos limitados
- Monitorar atividades, não pessoas
- Forte instrumento de gestão
- Facilita relacionamento entre gestor e funcionário (avaliação)
- Esclarece questões estratégicas

# Controlo Interno

## Elementos

- Manual de normas
- Autorização e aprovação
- Limites de alçadas
- Monitoração
- Segregação de funções
- Duplo controle
- Conciliação
- Segregação de funções
- Controle de acesso
- Contingências

# Governança Corporativa

## Fatores importantes:

- Supervisão da Diretoria e Gerência
- Ausência de conflitos de interesses
- Planejamento estratégico
- Aplicação do conceito “Compliance”
- Adequada gestão de riscos
- Estabilidade do corpo gerencial

# Governança Corporativa

## Fatores importantes:

- Adequação dos trabalhos de Auditoria Interna e Externa
- Formalização das rotinas e procedimentos
- Hierarquia, alçadas e poderes definidos
- Sistema de informações gerenciais

# Governança Corporativa

As melhores práticas, destacam a importância quanto a clareza e bom desempenho de:

- Auditoria Interna
- Gestão de Risco
- Compliance

# Gestão do Compliance

- Garante a prevenção, detecção e correção de descumprimentos às leis e regulamentações, estabelece e monitora a governança corporativa, monitora riscos e identifica necessidades de treinamento em relação a requisitos regulamentares

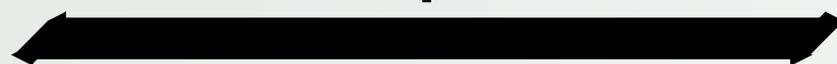
# Gestão do Compliance

A gestão do Compliance inclui:

- Realização de análises de riscos (específicas e auto-avaliações)
- Estruturação do ambiente de controlos
- Desenvolvimento de sistemas efetivos de monitorização
- Definição de um programa de treinamento abrangente
- Acompanhamento dos relatórios de Auditoria Interna mostrando que o processo de Compliance está evoluindo adequadamente

# Compliance x Auditoria Interna

## Compliance



(Proactivo)

(Proactivo)

## Auditoria



(Reativo)

### Conferência das Atividades -

### **Monitorização freqüente**

(diária e semanal)

realizada nas unidades de negócio em conjunto com as atividades operacionais, para assegurar a aderência às políticas estabelecidas.

### **Avaliação Periódica -**

### **Monitorização não freqüente**

(mensal e trimestral) definida para avaliação periódica da estrutura de controles internos.

### **Auditoria Interna -**

### **Revisão não freqüente**

(anual) dos processos, incluindo o teste de transações em base amostral. Não é considerada como um controle, mas sim como uma atividade de avaliação da eficiência e eficácia dos controles.

# Auditoria Interna

“Auditoria interna é garantia independente, objetivando apresentar-se como consultora para as atividades e projetos para somar valor e melhorar operações, auxiliando as organizações à realizar seus objetivos e sistematizar a disciplina para avaliar e melhorar a efetividade da administração de risco, controle e governança dos processos”



# Auditoria Interna

- Permite aconselhamentos à alta administração
- Mantém independência para examinar e avaliar o sistema de controle interno
- Avaliações próprias de controle interno , podem ser instaladas, porém não substituem a Auditoria Interna.

# Controle Interno - Compliance - Auditoria

- Controle Interno é o principal instrumento para se estar em Compliance
- Compliance gerencia o Sistema de Controle Interno
- Auditoria Interna efetua avaliações e/ou revisões periódicas, sobre o Sistema de Controle Interno e Compliance

# Gestão de Riscos

- Método de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoração e comunicação dos riscos associados com qualquer atividade, função ou processo da organização, para minimizar perdas e maximização de oportunidades.

# Gestão de Risco

## Pontos de atenção:

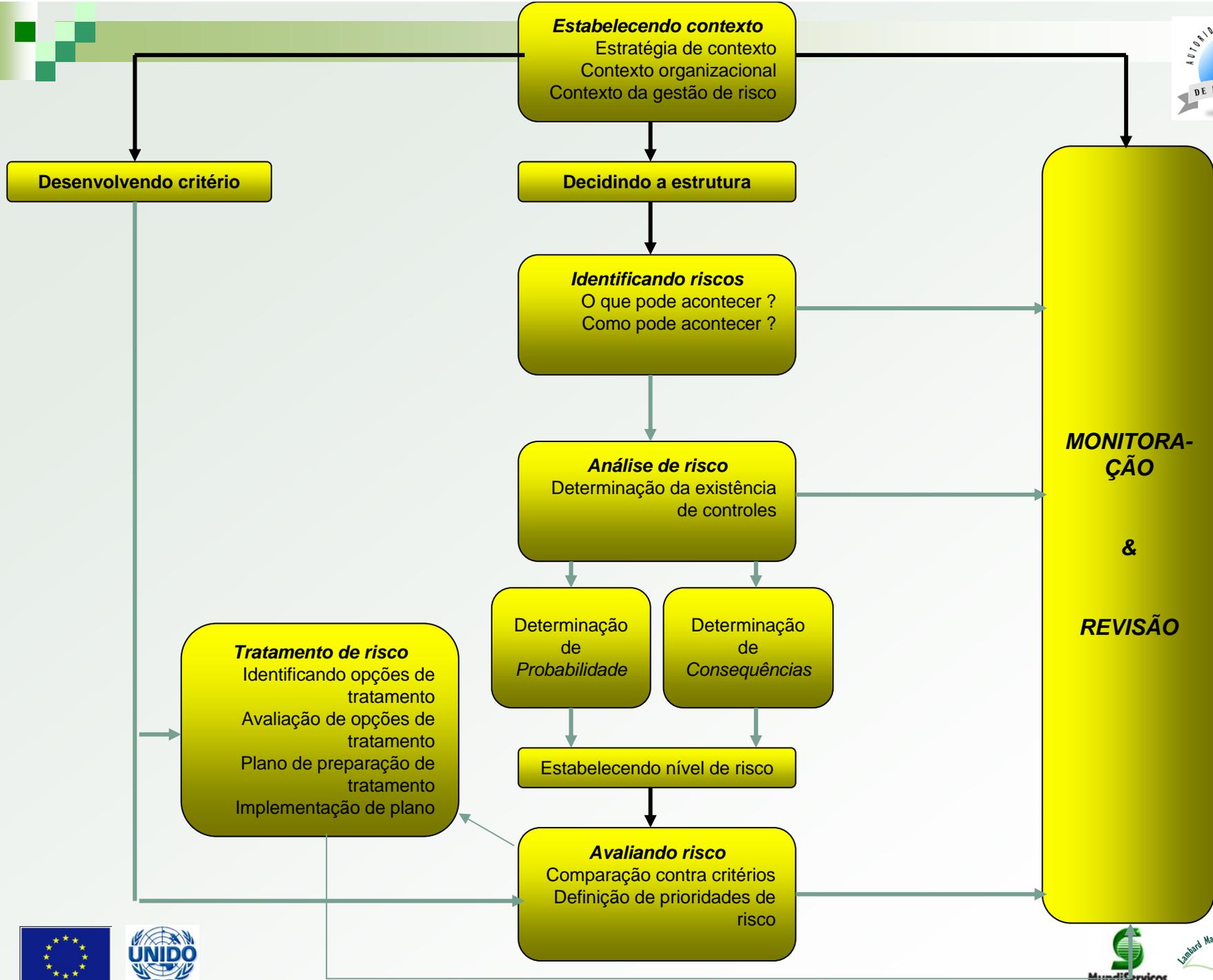
- Integrado à corporação, estratégia e gestão operacional dos processos
- O sistema de risco origina-se na incerteza do ambiente, não na própria existência da área

# Gestão de Riscos

## Desafios

### Dos gestores:

- Não focar exclusivamente em erros
- Encorajar aprendizado advindo dos resultados
- Desenvolver estratégia para evitar recorrências
- Aplicar procedimentos de monitoração e revisão nas atividades corriqueiras, em níveis apropriados



# Gestão de Riscos

## Identificando Riscos

### Métodos para identificação de risco

- Entrevistas, reuniões em grupo
- Resultados de auditoria ou de inspeções físicas
- Brainstorming
- Questionários ou fiscalizações

# Gestão de Risco

## Identificando Riscos

### Métodos para identificação de risco

- Contato com outras administrações tributárias
- Histórico, análise de falhas passadas
- Experiência pessoal
- Incidentes, acidentes ou investigações

# Gestão de Riscos

## Identificando Riscos

### Métodos para identificação de risco

- Data warehouse
- Análise de cenário
- Análise de pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças
- Análise de fluxo operacional, especificações de sistemas, etc.

# Gestão de Risco

## Identificando Riscos

### Métodos para identificação de risco

- Entrevistas com os principais executivos.
- Entendimento das operações e dos principais processos.
- Avaliação das percepções dos executivos quanto aos riscos de negócios.
- Análise do modelo de riscos e identificação dos riscos aplicáveis e processos.

# Gestão de Riscos

## Análise dos Riscos

- Baseia-se frequência, probabilidade e consequências, não se limitando apenas a existência dos controles, bem como sua correta aplicação.

# Gestão de Risco

## Análise dos Riscos

### Método qualitativo:

- Mapeamento qualitativo
- Brainstorming
- Estruturação de entrevistas e questionários
- Avaliação reunindo grupos multidisciplinares

# Gestão de Risco

## Análise dos Riscos

### Método qualitativo:

- Colher opinião de especialistas e peritos
- Benchmarking
- Discussões ou revisões com seus pares
- Estruturação de entrevistas com os técnicos das áreas de interesse
- Fazer uso da rede de relacionamentos com a indústria e associações profissionais

# Gestão de Riscos

## Análise dos Riscos

### Método Quantitativo

- Análise de probabilidade
- Análise de consequência
- Modelagem de simulações
- Análise numérica e estatística
- Análise do ciclo e vida dos custos
- Diagrama de influência
- Uso de grupos multidisciplinares

# Gestão de Riscos

## Análise dos Riscos

### Fontes de informação

- Registos passados incluindo incidentes de investigação
- Experiências relevantes
- Práticas e experiências colhidas
- Consulta à literatura especializada no assunto

# Gestão de Riscos

## Análise dos Riscos

### Fontes de informação

- Avaliação de projetos pilotos, experimentos e protótipos
- Teste de mercado e pesquisa de mercado
- Economia, engenharia e outros modelos

# Gestão de Riscos

## Avaliação e Priorização

- É necessário decidir quanto a aceitação do risco diante dos critérios estabelecidos e ao contexto definido no primeiro passo.
- Para áreas com domínio de critérios de riscos e inseridos no contexto organizacional, aplicam-se tabelas para descrever o nível de risco.

# Gestão de Riscos

## Avaliação e Priorização

Razões para considerar o risco como aceitável:

- probabilidade e/ou consequências de risco classificado muito baixo para receber qualquer tratamento
- Não há tratamento disponível
- Custo do tratamento seja dispendioso em relação aos benefícios esperados

# Gestão de Risco Tratamento

Devem ser combinados os seguintes elementos  
a fim de tratar riscos:

- Evitar
- Reduz o nível
- Transferir

# Gestão de Riscos

## Tratamento

### Evitando os riscos

- Gerenciamento de risco não é simplesmente exercício de evitar risco. Portanto, há circunstâncias que é necessário reter e gerenciar o risco

# Gestão de Riscos

## Tratamento

### Evitando os riscos

- Evitar risco pode ser impróprio, quando:
  - Desconsidera a informação disponível sobre custos incorridos no tratamento dos riscos
  - Representa potencialmente baixo risco, se considerados os benefícios

# Gestão de Riscos Tratamento

## Reduzindo o nível de risco

- Redução da probabilidade e consequência de risco
- Através de gestão de controles, arranjos operacionais ou influenciar ambiente externo

# Gestão de Riscos

## Tratamento

Reduzindo o nível de risco (ações práticas):

- Revisão de procedimentos, testes, treinamento, supervisão, revisão, documentação de políticas e procedimentos, investigação e desenvolvimento de monitoração de ambientes
- Para minimizar consequências adversas: plano de contingência e cláusulas contratuais

# Gerenciamento de Risco Tratamento

## Transferindo riscos

- Compartilhamento com outra parte, que poderá exercer maior controle efetivo

# Gestão de Risco

## Tratamento

### Retenção dos riscos

- Na impossibilidade de evitar, transferir ou reduzir riscos considerados inaceitáveis, podemos reter, monitorar e desenvolver planos de contingência
- Vez que ao tratar riscos, as entradas não são eliminadas instantaneamente, o risco residual deve também ser identificado e tratado

# Gestão de Riscos

## Tratamento

### Avaliação de opções para tratamento de riscos

- Deve balancear os custos de implantação frente aos benefícios esperados
- Mesmo os riscos considerados Altos, poderão ser retidos e tratados através de novas tecnologias, adequação de processo e monitoração, tendo em vista oportunidades

# Gestão de Riscos Tratamento

## Preparando planos para tratamento

- Documentar o processo completo referente a escolha da opção
- Responsabilidades , cronograma, expectativa de receitas, orçamento e medidas de performance e mecanismo de avaliação

# Gestão de Riscos

## Tratamento

### Implementando tratamento de riscos

- Depende da melhor prática de controle interno
- Requer sistema efetivo de gestão
- Deve-se desenvolver metodologia para escolha da alternativa, descrição das responsabilidades individuais e, critérios de monitoração

# Gestão de Riscos

## Monitoração e Revisão

Para controlar a implantação do tratamento de riscos, devem ser monitorados continuamente:

- Riscos
- Efetividade do plano
- Estratégias
- Sistema de gestão

# Gestão de Riscos Monitoração e Revisão

## Considerar:

- Poucos riscos permanecem estáticos
- Nem o ambiente externo é estático, tal qual o cenário económico, político, social etc.

# Gestão de Risco

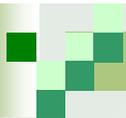
## Monitoração e Revisão

### Métodos de revisão:

- Checagem interna
- Auditoria Interna
- Gerência de risco
- Inspeções físicas
- Programas de avaliação e revisão com os pares
- Análise de reclamações históricas

# Gestão de Riscos

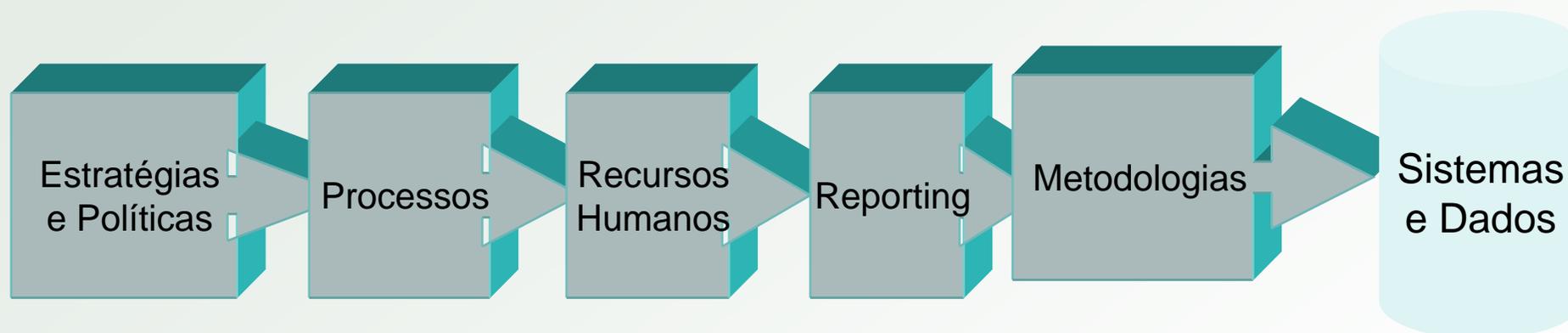
- Após a implantação, faz-se necessário agregar elementos novos originados por fatores internos e externos
- O fluxo apresentado a seguir, destaca essa preocupação



# Gestão de Riscos



# Risco Operacional



## Componentes não alinhados:



**Processos não viabilizam estratégias**



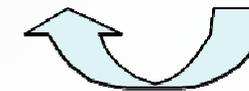
**Recursos Humanos não executam processos**



**Informes não relevantes para tomada de decisões**



**Metodologias não adequadas à qualidade de informação**



**Bases não apropriadas e/ou tecnologia não adequada**

**Obrigada!**

