



# griscom

Gestão de Risco e Compliance

## Nossa Missão

Fortalecer e proteger o valor e integridade dos negócios das organizações através de soluções sistêmicas e integradas de gestão de riscos, compliance e sustentabilidade.

### São Paulo

Av. Eng. Luis Carlos Berrini, 550 – 4º. Andar,  
conj. 42  
São Paulo, SP – Brasil - Caixa Posta 252 -  
04571-000  
T + (55 11) 31922605  
faleconosco@griscom.com.br

### Belo Horizonte

T + (55 11) 31922605  
Jedaias.salum@griscom.com.br

### Rio de Janeiro

T + (55 11) 31922605  
Carmen.zabaleta@griscom.com.br

### VAMOS REFLETIR SOBRE UMA *DECISÃO DIFÍCIL* (PROFISSIONAL OU PESSOAL) QUE TOMAMOS RECENTEMENTE

- ISTO ESTÁ DE ACORDO COM OS OBJETIVOS?
- ISTO ESTÁ DE ACORDO COM AS REGRAS?
- QUAIS SÃO OS RISCOS/AMEAÇAS ENVOLVIDOS?
- QUAIS SERÃO OS IMPACTOS E CONSEQUÊNCIAS?
- O QUE SERÁ SEVERAMENTE IMPACTADO?
- QUAIS SERÃO AS PERCEPÇÕES SOBRE OS RESULTADOS DESSA DECISÃO?
- POSSO SUSTENTAR PUBLICAMENTE?
- POSSO RETRATAR PUBLICAMENTE?
- CONHEÇO OU RECONHEÇO OS CUSTOS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO DESSA DECISÃO?
- PODE-SE CONVIVER COM AS CONSEQUÊNCIAS? OS PRÓXIMOS A VOCÊ PODEM CONVIVER COM AS CONSEQUÊNCIAS?

# ISO 31000:18 – SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS

## DEFINIÇÕES

|   |                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | EFEITO DA INCERTEZA NOS OBJETIVOS                                                                                                                  |
| 2 | UM EFEITO É UM DESVIO DO ESPERADO                                                                                                                  |
| 4 | PODE SER POSITIVO, NEGATIVO OU AMBOS (COSO: É SEMPRE NEGATIVO)                                                                                     |
| 5 | UM EFEITO PODE SURTIR COMO RESULTADO DE UMA RESPOSTA, OU FALHA NA RESPOSTA, A UMA OPORTUNIDADE OU A UMA AMEAÇA RELACIONADA A OBJETIVOS.            |
| 6 | OBJETIVOS PODEM TER DIFERENTES ASPECTOS E CATEGORIAS (FINANCEIROS, REGULATÓRIOS, IMAGEM, PROCESSO DECISÓRIO, GOVERNANÇA E ESTRATÉGIAS, TECNOLOGIA) |
| 7 | PODEM SER APLICADOS EM DIFERENTES NÍVEIS (ESTRATÉGICO, TÁTICO, OPERACIONAL: PROCESSOS, ATIVIDADES E TAREFAS)                                       |
| 9 | O RISCO É GERALMENTE EXPRESSO EM TERMOS DE FONTES DE RISCO, EVENTOS POTENCIAIS E SUAS CONSEQÜÊNCIAS                                                |

O COSO® (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

# BENEFÍCIOS DE UM PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

|    |                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | ENTENDER O RISCO E SEU POTENCIAL IMPACTO SOBRE OS OBJETIVOS                                                                                                         |
| 2  | FORNECER INFORMAÇÕES AOS TOMADORES DE DECISÃO                                                                                                                       |
| 4  | CONTRIBUIR PARA O ENTENDIMENTO DOS RISCOS PARA SELEÇÃO DE MELHOR/DIFERENTE FORMA DE TRATAMENTO                                                                      |
| 5  | IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O RISCO E ELOS FRACOS EM SISTEMAS E ORGANIZAÇÕES                                                              |
| 6  | COMPARAR RISCOS EM SISTEMAS, TECNOLOGIAS E ABORDAGENS ALTERNATIVAS                                                                                                  |
| 7  | COMUNICAR RISCOS E INCERTEZAS – AUXILIAR NO ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES – ANALISAR CONVENIÊNCIA DE ACEITAÇÃO DE RISCOS QUANDO COMPARADOS COM BASES PRÉ-DEFINIDAS |
| 9  | CONTRIBUIR PARA PREVENÇÃO DE INCIDENTES COM BASE EM INVESTIGAÇÃO PÓS INCIDENTES                                                                                     |
| 10 | ATENDER REQUISITOS REGULATÓRIOS                                                                                                                                     |

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 1  | CRIAÇÃO DE VALOR E PROTEÇÃO      |
| 2  | INTEGRADA                        |
| 4  | ESTRUTURADA E COMPREENSIVA       |
| 5  | SOB MEDIDA (CUSTOMIZADA)         |
| 6  | DINÂMICA E ATENTA                |
| 7  | MELHORES INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS |
| 9  | FATORES HUMANOS E CULTURAIS      |
| 10 | MELHORIA CONTÍNUA                |

## PROCESSO: ESTRUTURA E ESTAPAS DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS



- Responsabilidade : Liderança e Conselhos
- Definir escopo e objetivos
- Deve ser proporcional ao perfil de risco
- Deve se ter clara a definição de Tolerância a Riscos
- Quem deve participar – Inclusiva (Funções: Conformidade, Gestão de Riscos, Jurídico, Auditoria Interna, Finanças e Contabilidade, aquisições e compras, vendas, marketing, cadeia de suprimentos, recursos humanos, Relações Públicas (assuntos corporativos)
- Avaliar as melhores informações disponíveis (incluindo os históricos – internos e externos)
- Identificar formas e as fragilidades dos controles frente aos objetivos da gestão de riscos
- Decisão sobre as melhores opções e ferramentas para identificação e tratamento

Vários incidentes importantes anteriores envolveram situações em que, a administração estava assumindo mais riscos do que os encarregados de governança conheciam ou que seriam considerados toleráveis.

Estabelecer a tolerância de risco inicial pode ajudar a fazer a avaliação de riscos residuais um exercício objetivo e direto.



1

**EQUIDADE:** Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais Partes Interessadas (Stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

2

**TRANSPARÊNCIA :** Disponibilização das informações para todas as Partes Interessadas (Stakeholders), especialmente **aquelas de alta relevância, que impactam os negócios** e envolvem resultados, oportunidades e riscos.

3

**ACCOUNTABILITY : Prestação Responsável de Contas** (Accountability): dever de todos os agentes de Governança (Sócios, Administradores, Conselheiros Fiscais e de Administração, Auditores, dentre outros) **de prestar contas de modo claro, conciso e compreensível**, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis

4

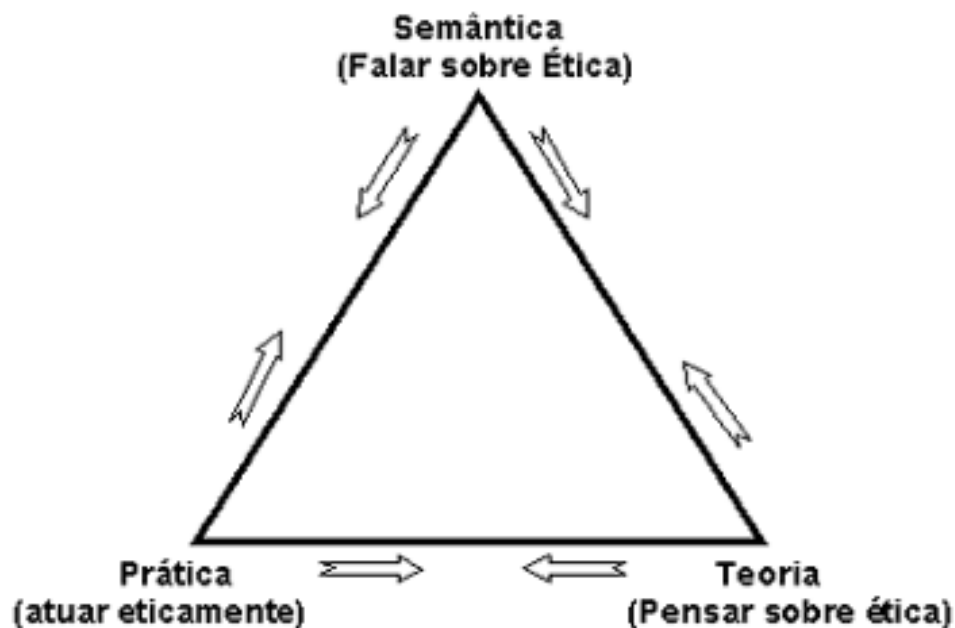
**COMPLIANCE:** uma Organização “em Compliance ” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ilesa sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da Alta Administração.

5

**INTEGRIDADE :** A integridade resume-se como capacidade da Organização de agir em consonância com sua visão e missão. Uma Organização íntegra é aquela que consegue manter, em cada decisão, atividade ou ação, coerência e conformidade com os seus princípios e valores.



## EMPRESA ÉTICA E O IMPACTO DOS RISCOS NA IMAGEM



|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 1  | TRABALHISTAS E DIREITOS HUMANOS                                            |
| 2  | AMBIENTAL                                                                  |
| 3  | CONCORRENCIAL                                                              |
| 4  | ANTICORRUPÇÃO                                                              |
| 5  | TRIBUTÁRIO E FINANCEIRO                                                    |
| 6  | CRIMINAL                                                                   |
| 7  | UTILIZAÇÃO E PROTEÇÃO DOS ATIVOS DA ORGANIZAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO |
| 8  | REGULATÓRIO                                                                |
| 9  | CADEIA DE FORNECIMENTO (MERCADOLÓGICOS E OPERACIONAIS)                     |
| 10 | RELACIONAMENTOS COM TERCEIROS E PARCEIROS DE NEGÓCIOS                      |
| 11 | INOVAÇÃO E TECNOLOGIA                                                      |

# NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

Na identificação dos requisitos das partes interessadas, uma organização pode distinguir entre requisitos mandatórios e as expectativas não mandatórias e os compromissos voluntários, das partes interessadas que sejam pertinentes ao negócio.



### Necessário desenvolver critérios adequados ao negócio

- ☐ Dependência
- ☐ Impacto
- ☐ Influência
- ☐ Poder
- ☐ Urgência
- ☐ Risco
- ☐ Interação ...

## ENTENDENDO A ORGANIZAÇÃO E SEU CONTEXTO

Questões internas e externas que são pertinentes para o seu propósito e que afetam sua capacidade de alcançar os objetivos da Governança: *MONITORAMENTO DAS MUDANÇAS DE CONTEXTO É QUESTÃO CHAVE PARA IDENTIFICAR NOVOS RISCOS DE SUBORNO/COMPLIANCE RAPIDAMENTE E ADEQUAR O SGC/S*



## EVENTOS

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FINANCEIRO</b>               | Multas, Perda de Crédito, Suspensão do negócio, e Cancelamento de Contratos, Interrupção da Operação, Indenizações (contratuais, danos morais, acidentes com morte e outros eventos), Pagamentos de Escritórios Contenciosos e Forenses |
| <b>LEGAL E REGULATÓRIO</b>      | Processos e Administrativos, Criminais, Penais, Perdas de Licença                                                                                                                                                                       |
| <b>IMAGEM</b>                   | Qualquer evento que possa se tornar uma crise para imagem - por crise entende-se qualquer evento negativo que ultrapasse os muros da empresa (mídia, acionistas e outras partes interessadas)                                           |
| <b>PROCESSO DECISÓRIO</b>       | Ausência de definições claras de autoridades e responsabilidades, alçadas, não estabelecimento de indicadores apropriados bem como fragilidade no processo de coleta de dados, indefinição de instâncias, suas independências           |
| <b>GOVERNANÇA PLAN. ESTRAT.</b> | Exageros em planos de negócios para forçar sua aprovação, alterações fraudulentas em dados obtidos originalmente, falta de comprometimento da Liderança com os resultados e com a Integridade e Transparência na Prestação de Contas    |
| <b>TECNOLOGIA</b>               | Controle de acessos, controle de softwares, garantia de preservação do back up (fisicamente e tecnologicamente) contra desastres, cyber ataques, e controles sobre terceiros                                                            |

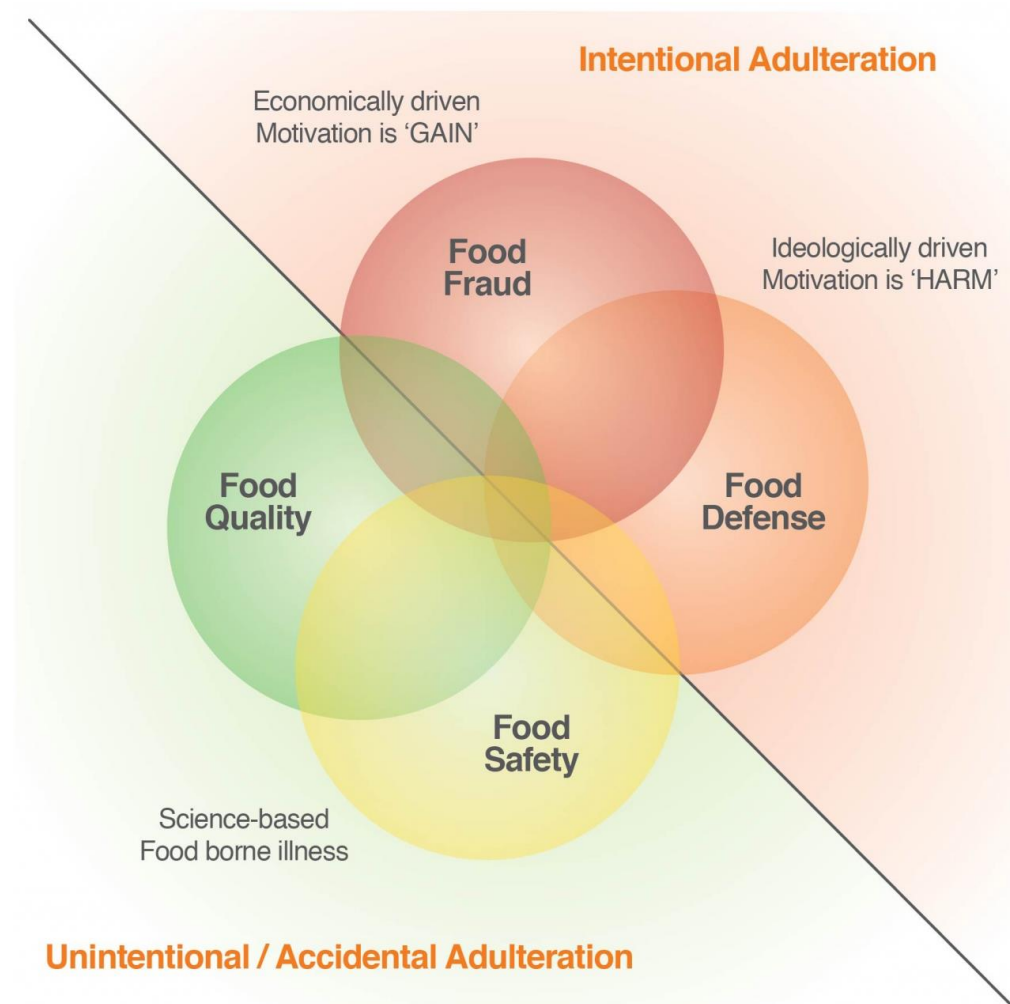
# CLASSIFICANDO OS RISCOS

|                         | BAIXO                                                                                        | MÉDIO                                                                                  | ALTO                                                                                    | INTOLERÁVEL                                                                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| FINANCEIRO              | até 100 mil                                                                                  | > r\$ 100 mil <= r\$ 1 milhão                                                          | > r\$ 1 milhão <= r\$ 7 milhões                                                         | > 10% do cx mínimo ou alçada da diretoria (> 7 milhões<br>ex. 60 milhões - corrupção          |
| LEGAL E REGULATÓRIO     | Possibilidade de autuação                                                                    | Pequena possibilidade de Condenação                                                    | Possibilidade real de condenação                                                        | Processos e Administrativos, Criminais, Penais, Perdas de Licença                             |
| IMAGEM                  | Percepção negativa com processo simples de reversão (retratação)                             | Percepção negativa com processo complexo de reversão (retratação)                      | Prejuízo nas relações com stakeholders (impacto econômico relevante)                    | Degrada a credibilidade externa da empresa junto ao consumidor (prejuízo a audiência)         |
| PROCESSO DECISÓRIO      | Falta de eficiência, falta de confiança, perda de tempo; retrabalho                          | Tomada de decisão prematura (melhores informações disponíveis e em tempo)              | Perda de Oportunidade                                                                   | Induz a uma decisão diametralmente contrária e incorreta                                      |
| GOVERNANÇA PLAN.ESTRAT. | Implica em redirecionar a gestão, mas não impacta significativamente a estratégia            | Implica a perda de liderança, market share, e impacta na substituição de altos escalão | Compromete o retorno esperado de investimento                                           | Compromete irreversivelmente a sustentabilidade do resultado ou perda de liderança de mercado |
| TECNOLOGIAS             | Compromete a execução dos processos administrativos, sem afetar prazo e o processo decisório | Compromete a agilidade dos processos em geral (cumprimento de prazos)                  | Compromete a qualidade dos processos em geral inclusive compromete o processo decisório | Indisponibilidade de produtos e serviços                                                      |



# EXPERIÊNCIA DE RISCOS NO SETOR DE ALIMENTOS

Sistemas de Gestão de Segurança de Alimentos provaram ser eficazes contra os **riscos não intencionais** de segurança dos alimentos, no entanto os princípios do APPCC não têm sido usados rotineiramente para detectar ou mitigar **ataques intencionais** e, portanto, não são relevantes para a Defesa dos Alimentos / Food Defense ou Prevenção de Fraude dos Alimentos / Food Fraud Prevention.



# Fraude

1. Ato de má-fé que tem por objetivo fraudar ou ludibriar alguém;
2. Mentira ardilosa; sicofantia.
3. Entrada ilegal de produtos estrangeiros, sem o pagamento dos tributos alfandegários.
4. Ato de falsificar documentos, marcas e produtos.

### Food Fraud – definição da FSSC 22000 versão 4.1

Fraude de Alimentos é um termo coletivo que abrange a substituição intencional, adição, adulteração ou deturpação de alimentos / rações, ingredientes de alimentos / rações ou embalagens de alimentos / rações, rotulagem, informações sobre produtos ou declarações falsas ou enganosas feitas sobre um produto para **ganho econômico** que poderiam impactar saúde do consumidor (GFSI BRv7: 2017).

## EXEMPLOS

### DESVIO / ROUBO / PRODUÇÃO EM MERCADO PARALELO

Vendas de produtos excedentes não  
registrados

### APRIMORAMENTOS NÃO APROVADOS

Melanina acrescentada para  
aumentar o valor da proteína /  
Uso de aditivos não autorizados  
(corantes Sudan em condimentos)

### SUBSTITUIÇÃO

Óleo de girassol  
parcialmente substituído  
por óleo mineral /  
Proteína hidrolisada de  
couro no leite



### FALSIFICAÇÃO

Cópias de alimentos populares, não  
produzidas com garantias de segurança  
aceitáveis

### ROTULAGEM ENGANOSA

Vencimento, procedência (origem  
não segura): Ex. azeite, bacalhau

### DILUIÇÃO

Diluição de produtos com água  
não potável, Azeite de oliva  
diluído com óleo de árvore  
possivelmente tóxico

### OCULTAÇÃO

Aves com hormônios para  
ocultar doenças  
Corante alimentar nocivo  
aplicado a frutas frescas  
para cobrir defeito



*A Grocery Manufacturers Association (GMA - US ) estima que a fraude pode custar à indústria global de alimentos entre US \$ 10 bilhões e US \$ 15 bilhões por ano, afetando aproximadamente 10% de todos os produtos alimentares vendidos comercialmente.*

Fonte: Food Fraud and “Economically Motivated Adulteration” of Food and Food Ingredients  
Renée Johnson Specialist in Agricultural Policy - January 10, 2014 - Congressional Research Service

Segundo as alegações da reclamante ADRIANA MARQUES CARVALHO, durante o exercício de suas funções, era ela responsável pelas análises laboratoriais dos produtos fabricados pela BRF, sendo também de sua atribuição a elaboração de laudos sobre a qualidade e a adequação sanitária deles. Ocorre que, segundo alegado por ADRIANA MARQUES CARVALHO, quando tais testes acusavam a presença de algum agente infectante – como a bactéria *Salmonella sp* – havia a orientação e a pressão explícita de seus superiores, a fim de que os resultados fossem alterados, o que de fato acontecia. A reclamante alegou, inclusive, que era obrigada a simular a rastreabilidade de amostras de produtos, a fim de ludibriar a fiscalização federal.



CARNE FRACA: PERDA DE 1 BILHÃO DE REAIS EM 2017

MARÇO 2018: PERDA SUPERIOR A 5 BILHÕES DE REAIS EM UMA SESSÃO

SUBSTITUIÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

IMPACTO NAS EXPORTAÇÕES DO SETOR COMO UM TODO

*Por que não potencializar a eficácia do programa de Prevenção à Fraude de Alimentos via Sistemas de **Compliance e Integridade** existentes?*

- *Envolvimento/comprometimento direto da Alta Direção*
- *Fortalece a importância do cumprimento dos controles previstos no SGI/SGSA e as medidas disciplinares*
- *Envolve todas as pessoas na Organização e combate atos ilícitos e delitos*
- *Canais de denúncia e políticas de não retaliação*





*Meus sinceros agradecimentos!*

*Rosemary França Vianna*

*[Rosemary.vianna@griscom.com.br](mailto:Rosemary.vianna@griscom.com.br)*

*Fone: (11) 99390-4306*