

2 ponto de vista
**Incertezas:
as únicas certezas
que temos,
você sabia?**

5 Programa de integridade:
**acentuando a essencialidade do
compliance em âmbito corporativo**

10 Gestão de riscos de Fraudes
o novo livro de Antonio Brasileiro

12 Cursos em company
Brasileiro&Associados

13 Cenários projetivos ou
prospectivos: qual a melhor
abordagem diante do futuro?

18 A verdadeira
estratégia empresarial

21 Gestão estratégica e
gestão de riscos integradas

25 A importância da análise de riscos
no entorno da edificação

29 Veja a programação de cursos
para novembro e dezembro

Incertezas:

as únicas certezas
que temos,
você sabia?

Assumir o controle da incerteza é o principal desafio da liderança na nossa época. A novidade é a incerteza estrutural. Estrutural porque as forças atuantes de hoje podem simplesmente minar a estrutura existente de um mercado ou setor específico, colocando-o em risco de redução ou até de extinção. Estou falando de forças de longo prazo, forças inevitáveis, que virão de qualquer maneira! Para quem está despreparado, as grandes mudanças decorrentes dessas forças são curvas repentinas, que aparecem sem avisar, obscurecendo qualquer ideia de futuro. A incerteza estrutural é global e, ao mesmo tempo, atomística!



Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Publisher da revista Gestão de Riscos,
diretor-presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*

ponto de vista

Para que possamos prosperar em meio à incerteza estrutural, é necessário um novo tipo de visão, de abordagem, de melhor liderança que requer mentalidade totalmente distinta e capacidade de prever o futuro, os cenários e a partir destes ir para o ataque.

A vantagem neste mundo incerto e extremamente dinâmico é de quem cria mudanças, ou melhor, é de quem conspira o tempo todo, não mais de quem aprende a conviver com elas. Temos que enxergar um horizonte mais longo! Temos que ter capacidade de perceber as fontes de incerteza antes que os outros e tirar vantagem, proveito da incerteza para definir uma estratégia de ataque e preparar a empresa para as mudanças repentinas.

Temos que entender que administrar uma incerteza operacional é diferente de uma incerteza estrutural. A incerteza estrutural surge do meio externo. É um elemento de fora do nosso controle, capaz de destruir nosso negócio se não for detectado a tempo e não criarmos nosso espaço no ambiente que se forma. Claro que as incertezas estruturais não surgem de uma hora para outra, sempre possuem sinais, bandeiras vermelhas, que não enxergamos ou negamos.

Pequena porcentagem de executivos, segundo o guru da administração Ram Charan, olha de fora para dentro procurando no horizonte sinais de mudanças. O conceituado professor e consultor descreve que quem está mais preparado para liderar agora e no futuro, nesta era de curvas acentuadas, possui as seguintes habilidades:

1) Acuidade perceptiva: preparação psicológica e mental

para enxergar além do campo de visão e identificar anomalias;

2) Capacidade de enxergar oportunidades na incerteza: reconhecer que a incerteza é um convite ao ataque, conduzindo a organização a outro lugar no cenário de instabilidade;

3) Capacidade de divisar um novo caminho e se comprometer com ele: na busca de novas oportunidades terá que desenvolver novas habilidades;

4) Habilidade de realizar a transição para o novo caminho: a estratégia de partir para o ataque pode exigir grande mudança, assim como uma definição de prioridades, ou seja, flexibilidade;

5) Capacidade de fazer com que a organização seja direcionável e ágil: tornar a empresa ágil, direcionável, vinculando em tempo real.

Precisamos estar prontos para lidar sempre com o desconforto. A nossa maneira de lidar com a incerteza vai nos colocar em um dos seguintes mundos:

a) O primeiro é o antigo mundo das competências empresariais, ganhos incrementais e atitudes defensivas;

b) O segundo é o mundo em que você precisa estar se quiser ser alguém que ataca, o mundo dos grandes empreendedores que criam uma nova necessidade, que agem com rapidez e colocam uma curva no caminho dos adversários tradicionais.

Em qual dos dois mundos você quer estar? Prepare-se, então, para o desconforto e passe a amar e a dominar a incerteza e o risco!

Boa leitura e sorte!!!



MEDIDAS

CONTRA A CORRUPÇÃO

EU APOIO ESSA IDEIA

www.10medidas.mpf.mp.br

mercado

Programa de integridade

acentuando a

essencialidade

compliance e

âmbito corporativo

Muito além de reduzir o valor das multas aplicadas pela violação à Lei Anticorrupção, o que se vislumbra é que a adoção de um Programa de Integridade eficaz promoverá a gestão objetiva dos riscos de conformidade, evitando a ocorrência dos atos ilícitos, eliminando prejuízos à imagem, reduzindo custos e, sobretudo, ajustando a organização aos princípios éticos que a nortearão.

A atividade de Compliance está se tornando cada vez mais presente e essencial no cenário corporativo, ganhando significativo impulso e maior interesse a partir da edição da Lei 12846 de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção.

O ano de 2015, dentro desse mesmo contexto, pode ser considerado um marco para o desenvolvimento objetivo da atividade de compliance, visto o crescimento de sua relevância organizacional como estrutura geradora de valor no âmbito das empresas em atividade no Brasil.

Esse crescimento da importância do compliance decorre da entrada em vigor do Decreto 8420, de 18 de março de 2015; da Portaria 909 da Controladoria Geral da União, de 7 de abril de 2015; e da concepção do dispositivo nomeado como Programa de Integridade de Pessoas Jurídicas.

O Decreto 8420, que regulamenta a já citada Lei Anticorrupção, foi publicado em meio a enorme repercussão advinda das investigações da Operação Lava Jato, funcionando como resposta política à sociedade. Nesse decreto, identificamos um tratamento novo aos corruptores, a partir da aplicação de mecanismos de auditoria e de controle orgânicos, como forma de inibir a prática da corrupção que, infelizmente, está entranhada em nossa cultura organizacional.

O capítulo IV do referido decreto, mais do que impor uma nova ação de governança corporativa, construiu um dos mais expressivos avanços institucionais no âmbito das organizações empresariais brasileiras, gerando novos valores para uma so-

riedade esgotada de conviver com a corrupção de agentes públicos. Esse avanço institucional é definido no decreto como Programa de Integridade.

Conjunto de mecanismos e procedimentos

O Programa de Integridade deve ser formulado e colocado em prática no âmbito da pessoa jurídica para “detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nacional ou estrangeira”. É um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades. Além disso, deve prever a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, as ações políticas e as diretrizes relacionadas à prevenção e à detecção de atos ilícitos no âmbito das organizações.

Em que pese a circunstância menos positiva de o legislador ter proposto o Programa de Integridade na Lei 12846 (Lei Anticorrupção) como oportunidade de reduzir o valor das multas a serem pagas pelos que a violarem, é certo que sua formulação e aplicabilidade efetiva proporcionarão condições para que se processe sensível mudança nas atitudes e na mentalidade dos gestores, com reflexos amplos e profundos nas corporações.

A aplicação de multas decorrente da prática de atos ilícitos lesivos à administração pública trará graves consequências às organizações. A imprensa tem apresentado valores que alcançam dezenas de bilhões em multas a serem pagas pelas organizações que estão sendo denunciadas no curso das investigações da Operação Lava Jato. Qual será o impacto que a aplicação dessas multas trará para as organizações? Mais do que isso, qual o impacto que a constatação da prática ilícita trará para a imagem das empresas?

Muito além de reduzir o valor das multas aplicadas pela violação à Lei Anticorrupção, o que se vislumbra é que a adoção de um Programa de Integridade eficaz promoverá a gestão objetiva dos riscos de conformidade, evitando a ocorrência dos atos ilícitos, eliminando prejuízos à imagem, reduzindo custos e, sobretudo, ajustando a organização aos princípios éticos que a nortearem.

Desse modo, procedendo a rápida análise da lei, pode-se estimar os ganhos financeiros resultantes da implementação do programa sem deixar de, também, considerar e refletir acerca dos benefícios gerados à imagem das organizações a partir de sua efetiva implementação.

É muito importante ressaltar que o artigo 42 do decreto define quais parâmetros devem compor o Programa de Integridade para que ele seja apresentado como argumento de defesa no Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) e para que venha a ser considerado na dosimetria das sanções a

serem aplicadas. Identifica-se que o legislador se empenha em evitar que ele figure apenas no endereço eletrônico da empresa e que seja obra de ficção, uma peça de marketing. O que se impõe é que o programa se constitua em uma ação objetiva e eficaz de governança, promovendo radical mudança na postura da alta direção no combate efetivo à ação dos corruptores.

Em linhas gerais os parâmetros estabelecidos no artigo 42 são:

- comprometimento da alta direção, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores;
- padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidos a terceiros (fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados);
- treinamentos periódicos sobre o programa;
- análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações;
- controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios financeiros;

- procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como o pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

- independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;

- canais de denúncia de irregularidades abertos e amplamente divulgados;

- medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

- procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas;

- diligências apropriadas para a contratação e supervisão de terceiros;

- verificação de ilícitos durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias;

- monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento;

- transparência quanto às doações para candidatos e partidos políticos.

Ampliando o conjunto de respostas que vão ao encontro do desejo da sociedade de levar a corrupção à extinção, a Controladoria Geral da União publicou em 7 de abril de 2015 a Portaria 909 que trata dos parâmetros de avaliação da efetividade dos Programas de Integridade das pessoas jurídicas. Essa portaria estabelece que a avaliação do Programa de Integridade se dará a partir de dois relatórios:

- Relatório de perfil da pessoa jurídica (setores que atua, estrutura organizacional, número de colaboradores e interações com a Administração Pública)

- Relatório de conformidade do Programa de Integridade

Relatório deve comprovar o nível de conformidade

Conforme definido pela CGU, a empresa que desejar submeter o seu Programa de Integridade à avaliação para atenuação das sanções aplicadas, deverá apresentar relatório demonstrando o nível de conformidade alcançado pelo programa em face dos parâmetros estabelecidos na legislação.

Nesse relatório, a CGU impõe a descrição de como os parâmetros previstos nos incisos do caput do Art 42 do Decreto 8420 de 2015 foram implementados, o que por si só assinala a conveniência de planejar formalmente a implementação de tais parâmetros. Também deve constar explicação acerca da im-

portância da implementação de cada um dos parâmetros, em face das especificidades da pessoa jurídica, para a mitigação do risco de ocorrência de atos lesivos constantes do Art 5º da Lei Anticorrupção.

A CGU exige ainda a demonstração da efetividade do Programa de Integridade na rotina da organização, por meio de histórico de dados, estatísticas, casos concretos e, também, a demonstração de sua eficácia prevenção, detecção e remediação de ato lesivo objeto da apuração.

Constata-se que a portaria 909 ainda encerra em seus dispositivos que de nada adianta colocar a tranca depois de a janela ter sido arrombada, pois a alínea 4ª do Art. 5º considera que o programa criado depois da ocorrência do ato lesivo não atenderá o objetivo de redução das multas aplicadas a título de sanção da Lei Anticorrupção, impondo uma postura preventiva à fraude e atos lesivos por parte da alta direção da pessoa jurídica.

Para finalizar a busca da efetividade almejada pela CGU, a portaria ainda sublinha que não será considerado um Programa de Integridade meramente formal e ineficaz para aplicação do percentual de redução das sanções. Excluem-se, desse modo, a falta de objetividade e programas cujo efeito seja simples maquiagem ou mero produto de propaganda da empresa.

A leitura atenta de toda a legislação nos permite identificar que é bastante importante que as empresas contem com especialistas em gerenciamento de risco e compliance na con-

cepção, planejamento, estruturação e implementação do Programa de Integridade para que as ações nesse sentido tenham efetividade.

Fica bastante claro que a sociedade brasileira e o mercado global estão exigindo, cada vez mais, o amadurecimento institucional das nossas empresas e querem a exclusão da solução concorrencial que se utiliza do velho e conhecido “jeitinho”.

A evolução dos princípios de governança fundamentada na ética impõe a substituição da “Lei de Gerson”, a intenção ilícita de se levar vantagem em tudo, por uma nova maneira de agir, em respeito a um novo arcabouço de leis que, sem dúvida, precisarão do engajamento de todos para que se tornem realmente efetivas.



Carlos Gomes Monteiro

Coronel da Reserva do Exército Brasileiro, mestre e doutor em Ciências Militares, especialista em Segurança e Inteligência, MBA FGV Executivo em Administração Pública e MBA FGV em Administração com ênfase em RH, pós-graduação em Análise em Inteligência Militar, curso avançado de Inteligência para Oficiais da EsIMEx, extensão em Investigações em Fraudes Empresariais, em Transformação e Governança de Controles e em Avaliação do Ambiente de Controle pela Brasileiro e Associados.

gomesmonteiro@linhalimite.com.br

Fraud Risk Assessment

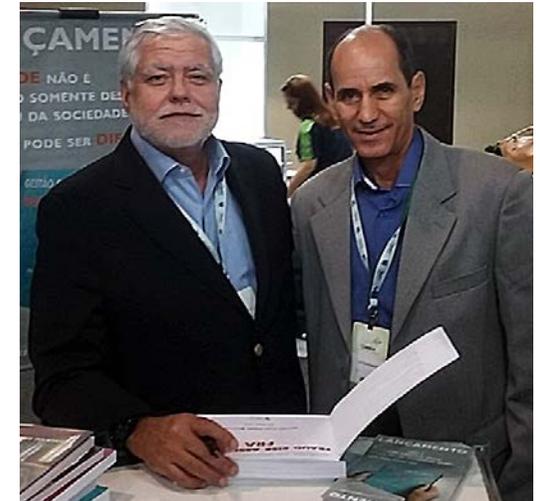
O primeiro livro do mercado sobre gestão de riscos fraudes

O prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, em parceria com a Sicurezza Editora, lançou este mês, no 36º Conbrai (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), o livro Gestão de Riscos de Fraude – Fraud Risk Assessment – FRA, tema inédito no mercado de gestão de riscos corporativos que atraiu a presença de diversos profissionais do setor presentes ao evento realizado em Curitiba.

No momento em que estamos testemunhando grandes escândalos de corrupção no Brasil e em outros países, como é o caso da Operação Lava-jato, que expôs fraudes realizadas na Petrobrás, da Toshiba, no Japão, e da Volkswagen, na Alemanha, as responsabilidades de gestores e diretores com o comportamento ético e transparente das organizações tornou-se maior, assim como a exigência de uma atitude de não tolerância às fraudes.

Com 370 páginas divididas em 16 capítulos, a obra é fruto da experiência profissional do autor na implantação de sistemas de gestão em importantes empresas do mercado nacional e internacional e é baseada nas melhores práticas da ISO 31000 e 31010, integradas com os princípios do COSO I, revisado em 2013, com métricas e critérios que podem e devem ser adaptados a cada tipo de negócio.

O livro Gestão de Riscos de Fraude – Fraud Risk Assessment – FRA pode ser adquirido pelo site da Sicurezza Editora (www.sicurezzaeditora.com.br) ou pelo telefone (11) 5531 6171.



o SOFTWARE GRC BM FORNECE INTELIGÊNCIA EM RISCOS CORPORATIVOS!!

“RELEVÂNCIA E INTERCONECTIVIDADE DE RISCOS”

“DASHBOARD EXECUTIVO COM RELATÓRIOS INSTANTÂNEOS PARA ANÁLISES ESTRATÉGICAS”

GRC BM
INTEGRA AS
DISCIPLINAS DE RISCOS



mercado

Gestão de riscos de fraudes para gestores do Sicredi

Aconteceu entre 29 de agosto e 1º de setembro último, em Nova Petrópolis (RS), mais um curso in company da Brasiliano & Associados para gestores do Sicredi, com o tema Gestão de Riscos Corporativos. O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa de desenvolvimento econômico e social atuante em todo o território nacional. Participaram diretores e gerentes de diversas regiões do país.

O prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, diretor presidente da Brasiliano & Associados, ministrou o curso para os gestores e também se incumbiu da palestra para os diretores da alta gestão do Sicredi.



Análise de riscos com o software GRC-BM

Outro curso in company da Brasiliano & Associados foi realizado para os gestores da Brookfield, no Rio de Janeiro, entre os dias 5 a 8 de outubro passado, que apresentou o software GRC-BM como ferramenta essencial e a mais eficiente para a análise de riscos corporativos. O prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano também esteve à frente de mais esse importante evento para disseminação do conhecimento profissional no setor de gestão de riscos.



Cenários projetivos ou prospectivos: qual a melhor abordagem diante do futuro?

Todos os dias quando nos preparamos para sair de casa, ir ao trabalho, à faculdade ou mesmo para uma caminhada matinal, traçamos pequenos cenários para nossas atividades cotidianas. É uma tendência natural do ser humano: criar hipóteses para o que pode acontecer no decorrer do seu dia para tentar se prevenir. “Tenho que estar no trabalho daqui a uma hora e vou seguir pelo caminho habitual, mas e se um carro estiver quebrado e congestionar a avenida? E se chover e aquela rua que sempre passo alagar? Como vou chegar no horário? Devo me preparar para sair mais cedo imaginando que algo possa ocorrer e impedir que eu cumpra meus compromissos e horários?”

Trazendo essa situação para o ambiente corporativo, a elaboração de cenários é uma técnica que pode ser utilizada por qualquer tipo de organização, pública ou privada. A aplicação dessa técnica de construção de cenários possibilita que

O atual ambiente corporativo, turbulento e dinâmico, não permite que as organizações permaneçam estagnadas em suas estratégias por longo período de tempo, pois seriam devoradas pelo mercado. Existem técnicas e ferramentas para a elaboração de cenários ou hipóteses de como estará o mercado em um determinado horizonte temporal, no futuro. Essas técnicas auxiliam as organizações a criar estratégias diferenciadas para cada cenário, se adaptando constantemente.

nações, estados, empresas ou mesmo pessoas possam se antecipar aos fatos futuros, traçar estratégias para se prevenir caso um cenário de impacto negativo aconteça ou mesmo aproveitar uma oportunidade de negócio, caso o cenário seja favorável.

E quando esse futuro acontece? Qual o horizonte temporal de um cenário? Atualmente, diversos fatores advindos da globalização, da competição agressiva do mercado e das tendências tecnológicas lançadas a todo momento, fazem com que os cenários não possuam estudo com horizonte temporal extenso. Muitas empresas optam por construir cenários olhando para os próximos dois, três ou no máximo cinco anos, pois um período maior de tempo pode fazer com que elas não tenham condições de atuar na hora certa.

O mundo empresarial altamente dinâmico não permite erros ou oportunidades não aproveitadas, por isso um cenário muito longo pode deixar a visão estratégica da empresa míope. Novas tecnologias surgem em curtos espaços de tempo, as preferências dos consumidores mudam a cada segundo e se as empresas não estiverem preparadas minimamente para esses cenários, ficarão estagnadas e serão ultrapassadas por seus concorrentes.

abordagens para a construção de cenários

Quando decidimos construir cenários, podemos optar por

duas abordagens distintas: a projetiva e a prospectiva. Ambas possuem a mesma finalidade, criar uma visão de futuro. Qual delas, porém, consegue atender de melhor maneira os objetivos das organizações quando desejam enxergar o futuro?

Antes de sobrevoarmos as duas abordagens, é pertinente saber que a elaboração de cenários é uma técnica que permite o estudo das diversas possibilidades de futuro, mas de forma alguma permite prever o futuro. Segundo Michel Godet, um dos principais estudiosos do tema, “todos que pretendem prever ou prever o futuro são impostores, pois o futuro não está escrito em parte nenhuma, ele está por fazer”.

cenários projetivos

A elaboração de cenários pela abordagem projetiva é realizada pelo estudo de situações que já ocorreram, por fatos do passado. Através de históricos, são traçadas novas tendências para o futuro. Essa abordagem utiliza meios matemáticos e de tendência. É a chamada abordagem clássica.

Se uma moeda desvalorizou 0,5% ao ano nos últimos 5 anos, qual será o valor dela daqui 3 anos? Se uma marca automotiva foi líder de mercado nos últimos 10 anos, quem será líder nos próximos dois anos? Se o atual partido que governa o Brasil ganhou as 3 últimas eleições, quem ganhará a próxima?

Nesse contexto, os cenários elaborados de maneira projetiva, sempre utilizarão como base os fatos que ocorreram para projetar o futuro. Uma das ferramentas utilizadas para essa

abordagem é a extrapolação, que é o prolongamento de uma tendência que vem ocorrendo em um determinado período de tempo.

A desvantagem na utilização da abordagem projetiva é a criação de apenas um único cenário, não é possível criar várias hipóteses porque os números já possuem sua tendência para os resultados.

cenários prospectivos

Para a construção de cenários de maneira prospectiva, o comportamento do histórico dos fatos passados também é importante, porém não é a única variável a ser considerada.

Na visão prospectiva, uma das principais variáveis que pode influenciar diretamente na ocorrência dos cenários ou hipóteses futuras são pessoas ou organizações comumente chamadas de atores. Se levarmos a influência dos atores ou do fator humano para a abordagem projetiva, dizemos que a mesma pode causar uma ruptura de tendência, pois interferiu diretamente nos resultados que estavam previstos.

Utilizando o mesmo exemplo da abordagem anterior, se uma marca automotiva foi líder de mercado nos últimos 10 anos, quem será líder nos próximos dois anos? Na análise projetiva provavelmente a resposta seria a mesma empresa, mas e se levarmos em conta os atores ou variáveis externas? E se um concorrente pretende fazer uma fusão com outra grande marca no próximo ano? E se a concorrência aumentar seu investimento em marketing? E se a concorrente lançar um novo

produto que agrade uma fatia grande de mercado? Essas variáveis podem alterar os resultados futuros?

Os cenários prospectivos então, são elaborados levando em consideração todas as variáveis, até mesmo as variáveis externas incontornáveis que podem influenciar na concretização de um ou mais cenários. Isso significa que, diferente da abordagem projetiva, com um único cenário, a abordagem prospectiva permite a criação de vários cenários, pois os atores podem influenciar de diversas formas para a concretização de cada um deles.

Segundo Gaston Berger, para a construção de cenários prospectivos são necessárias quatro atitudes: possuir uma visão de longo prazo, analisar holisticamente todo o sistema, realizar uma análise científica e possuir imaginação para prospectar os cenários, ou seja, pensar “fora da caixa”.

Dessa forma, os cenários prospectivos permitem que tomadores de decisão, inseridos em qualquer segmento, possam se programar ou se proteger dos vários caminhos que as empresas, ou a sociedade, possam seguir, criando estratégias necessárias para atuar de maneira preventiva.

Se direcionarmos os cenários prospectivos para a área de segurança pública ou privada, é possível criar estratégias para possíveis riscos que possam estar apontados na nossa direção em algum dos cenários elaborados. O importante nesse caso, trazendo para o ambiente corporativo, é que as organizações estejam preparadas para os diversos cenários.

matriz de impacto cruzado

Godet elaborou uma das ferramentas utilizadas para auxiliar na construção dos cenários. Essa ferramenta, chamada de Matriz de Impacto Cruzado, permite que os eventos futuros sejam confrontados entre si através dos critérios de motricidade e dependência e, a partir desse cruzamento, verificar as interconectividades entre eles (figura 1).

A Matriz de Impacto Cruzado é de extrema importância para a criação de cenários prospectivos, pois através dos seus quatro quadrantes é possível identificar quais são os eventos futuros mais motrizes, aqueles que podem impactar diretamente na concretização de um cenário prospectado. Esses cenários motrizes são os que devem estar constantemente monitorados, sempre verificando a influência dos fatores externos ou atores sobre eles. No quadrante de ligação, estarão os eventos mais instáveis, os eventos futuros que influenciam outros eventos e também se influenciam entre si, tanto negativa como positivamente. No quadrante dependente, como o próprio nome já diz, estarão os eventos que dependem de outros para acontecer, os motrizes e os de ligação. Por último e não menos importantes estão os eventos independentes, que não sofrem nenhuma influência dos demais eventos futuros. A interconectividade entre todos os eventos futuros inseridos na Matriz de Impacto Cruzado está diretamente relacionada à concretização dos cenários prospectados.

No contexto corporativo atual, olhar apenas para o passado tentando projetar o futuro pode fazer com que as organizações tenham uma visão distorcida do seu futuro. A abordagem

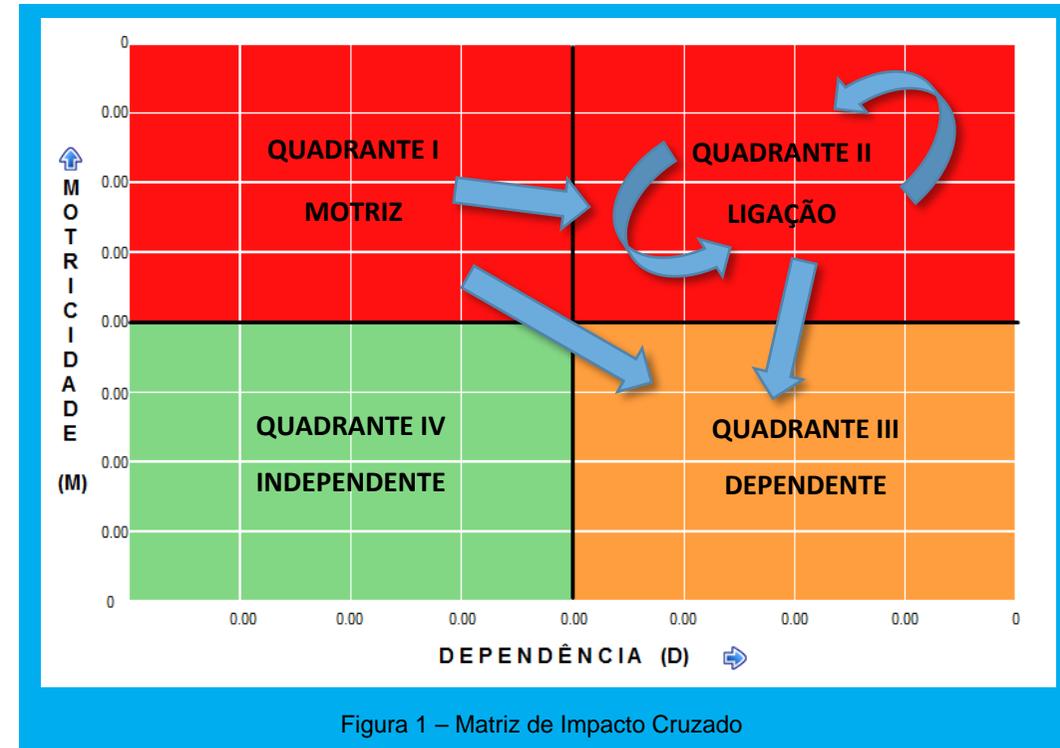


Figura 1 – Matriz de Impacto Cruzado

de cenários prospectivos, pelo fato de olhar para o histórico e também para as variáveis incontroláveis se torna uma ferramenta mais dinâmica e com a vantagem da criação de diversas hipóteses, permitindo aumentar o leque de estratégias para que a empresa se mantenha no caminho certo, independentemente da situação.

Hoje, os gestores que conseguem prospectar, pensar “fora da caixa” em relação ao futuro, possuem grande chance de obter sucesso no seu horizonte temporal, pois estarão preparados para seguir rumos distintos, decorrentes da concretização dos cenários traçados.



Você sabe o
tamanho de
seus riscos?

A verdadeira estratégia empresarial

Não é nenhuma novidade a eterna concorrência do mundo dos negócios, o grande campo de guerra onde às organizações estão inseridas para travarem as incansáveis batalhas visando a diferenciação dos concorrentes, a diminuição dos custos e das perdas, o aumento da produção e dos lucros, a valorização do capital humano dentre tantos outros objetivos praticamente obrigatórios para quem queira simplesmente sobreviver nesse contexto.

Os objetivos citados necessitam de grande esforço para serem realmente implantados e gerarem os resultados esperados pela alta direção. Tais esforços abrangem desde campanhas constantes para a mudança da cultura da organização até modificações na estrutura organizacional, com a criação ou a eliminação de determinadas divisões ou departamentos.

Para garantir o sucesso do poder de adaptação das organizações frente a cenários em constantes mudanças, é de extrema importância a elaboração de um planejamento estratégico que seja capaz de identificar as necessidades, captar informações e direcioná-las da maneira correta para as diversas áreas da organização.

A liderança de pessoas chaves é um fator fundamental para que a estratégia seja aplicada em todos os três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico). O planejamento estratégico é um processo gerencial pelo qual o líder pode estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com objetivo de obter níveis otimizados de resultados em relação ao ambiente onde está inserido.

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, que podem ajudar os gestores a se enquadrarem em uma ou mais situações:

Quanto à amplitude: macro estratégia, estratégia funcional e micro estratégia ou sub estratégia;

Quanto à concentração: estratégia pura, no desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade, e estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias;

Quanto à qualidade dos resultados: estratégias fortes e fracas;

Quanto a fronteiras: estratégias internas e externas à empresa (descoberta de nova oportunidade);

Quanto aos recursos aplicados: estratégias de recursos humanos e recursos não humanos;

Quanto ao enfoque: estratégias pessoais e estratégias empresarias.

As organizações diferenciam o aprendizado pela geração de novas ideias, sob a forma de inovação. Aprendizado também significa que as ideias provenientes de parte da organização são codificadas e compartilhadas entre as demais áreas, evitando a repetição de erros e garantindo a repetição de êxitos. A transferência do conhecimento pode ocorrer por meio da tecnologia, de reuniões abertas, dos estudos das melhores práticas e de workshops.

As organizações velozes exibem capacidade de mudança, agilidade, flexibilidade e ciclos de produtos e serviços de curta duração. As empresas preparadas para a vitória se adaptam com rapidez. As fronteiras mais comuns nas organizações são os níveis hierárquicos, as especialidades funcionais, a localização geográfica e a atuação corporação versus unidades. Nas organizações sem fronteiras, os indivíduos talentosos oferecem as competências necessárias, independentemente de hierarquia, função, negócio ou posição.

A responsabilidade gera a disciplina, tanto dos processos como do senso de propriedade. A disciplina exige que o trabalho seja executado com rigor e consistência, cumprindo os compromissos de prazos e correspondendo às expectativas dos planos e programas. Assim, para que uma empresa consiga ter sobrevivência indefinida ou para se manter sustentável, ela necessita analisar o cenário onde está inserida, analisar os riscos que circundam esse ambiente e por fim partir para as ações garantidoras de sua vida.

Essas ações devem estar ligadas diretamente ao planejamento estratégico. Para realizar seu planejamento estratégico, uma organização deve definir sua missão, sua visão e suas estratégias, analisando cenários, riscos, oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Para uma organização atingir sua sustentabilidade é necessário analisar o futuro em relação aos seus recursos.

O planejamento estratégico da organização demonstra de forma clara e objetiva o comprometimento com a responsabilidade social, que deve ser citada como um de seus valores e como o orientador do processo de Gestão Corporativa, a partir da incorporação dos conceitos de desenvolvimento sustentável, explicitados na missão e nos valores.

Atualmente, as empresas têm incorporado em sua gestão a responsabilidade social como pilar de suas ações, o que baliza suas relações com todas as partes interessadas contribuindo para a melhoria da satisfação de todos e, conseqüentemente, a melhoria nos resultados da organização.

ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



Vídeos on line, por
módulo, com o
**Prof. Dr. Antonio
Celso Ribeiro
Brasileiro**

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



ab&a
BRASILEIRO ASSOCIADOS

Sicurezza
EDITORA

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

Gestão estratégica e gestão de riscos integradas

A estratégia em gestão de riscos é algo que já faz parte do dia a dia de muitas empresas brasileiras, principalmente as que têm suas ações negociadas em bolsa. Com a tendência do mundo “VUCA” que vivemos, as organizações foram aprendendo, com o passar do tempo, se tratar de um tema cada vez mais importante na busca do crescimento e do diferencial de mercado. Ainda existem, porém, muitas empresas com o desafio de colocar em prática um processo de gestão de riscos em seu cotidiano.

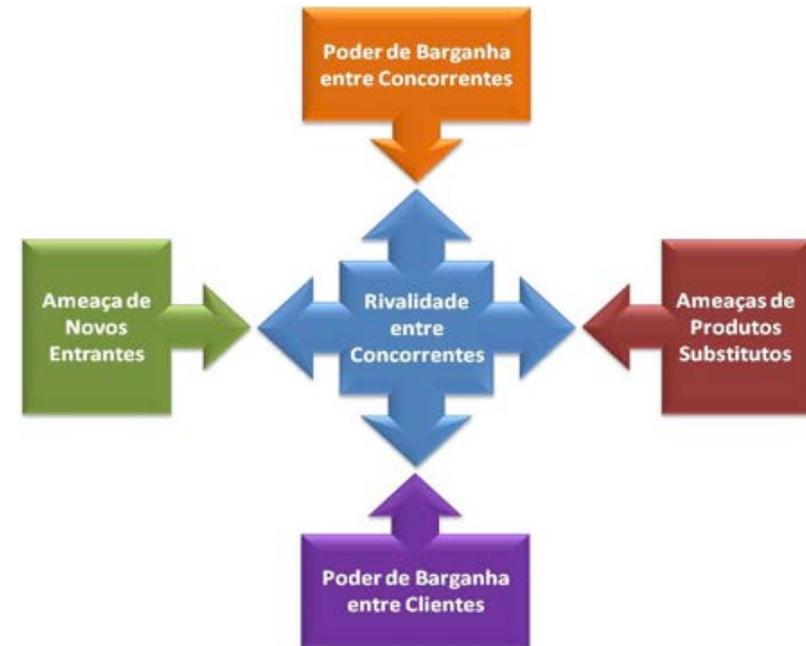
Com as incertezas no mercado econômico que estamos passando, as empresas que conseguirem ações gerenciais mais rápidas contra os riscos identificados, podendo gerenciá-los estrategicamente da melhor maneira possível, permanecerão sempre um passo à frente de seus concorrentes.

A gestão de riscos corporativos tornou-se uma ferramenta estratégica para as organizações, por ser capaz de monitorar, mitigar e reduzir as ocorrências negativas, auxiliando nas tomadas de decisões com uma visão holística sobre as variáveis internas e externas que influenciam de forma direta nos fatores críticos de sucesso, passando a agregar valor às empresas.

As estratégias são um conjunto de escolhas (trade-off) que as empresas devem fazer, os caminhos que devem traçar para chegar até os seus objetivos, mas todas as ações ou decisões estratégicas tomadas pelos gestores não devem ferir as lacunas principais das empresas: sua missão, seus valores e sua visão.

Existem fatores alheios que podem interferir nos objetivos das empresas e é nesse momento que as estratégias devem incluir a gestão de riscos, que permitirá atuar rapidamente diante de possíveis fatores que estão atrapalhando as empresas de atingirem seus objetivos, assim como cuidar para que as ações não engessem ou atrapalhem as operações das empresas.

Michael Porter, por exemplo, nos mostra que para a competição de mercado existem cinco forças básicas e essas influen-

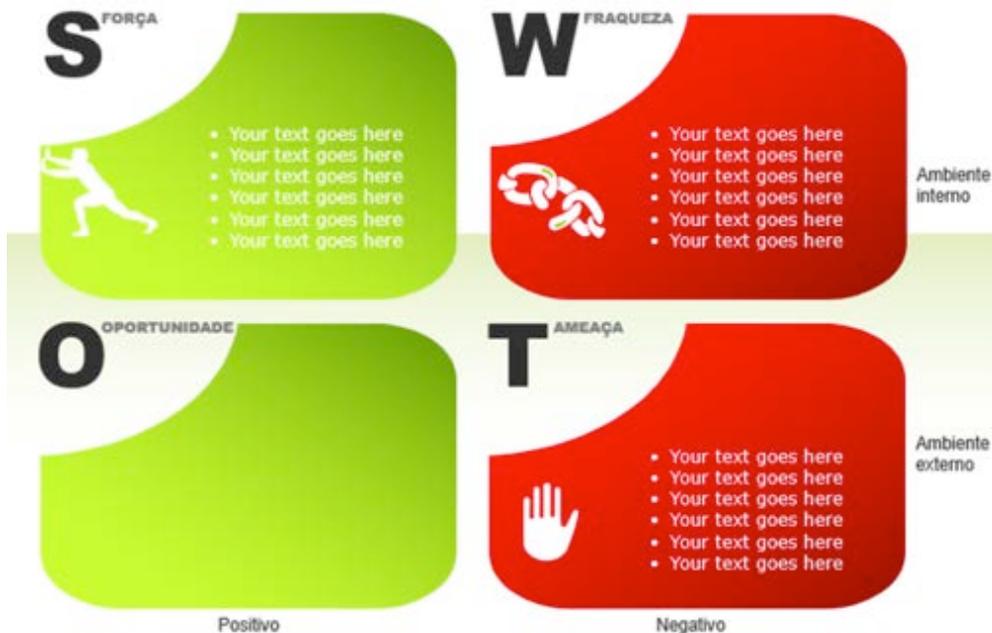


ciam diretamente no lucro e no potencial das empresas. São as cinco forças de Porter:

As forças competitivas determinam a rentabilidade das empresas e com isso as estratégias se tornam de grande importância. Como o mercado é dinâmico e está sempre em mudanças, os planejamentos estratégicos devem sempre acompanhar essas evoluções do mercado, para não acabar falhando.

Existem várias ferramentas para a implantação eficiente de um plano estratégico de gestão de riscos. As ferramentas irão nortear e auxiliar na o acompanhamento do plano estratégico, se as ações estão de acordo com o que as empresas haviam planejado.

No Brasil, a ferramenta mais conhecida e utilizada é a Matriz Swot, desenvolvida para analisar e identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas.



Outra ferramenta muito usada é o Modelo Delta, no qual o cliente é a base de toda a estratégia montada e em cujo ponto central se pode medir o relacionamento com o cliente. (Veja a figura na página ao lado)

A estratégia de gestão de risco das empresas deve considerar inúmeros fatores, levando sempre em consideração todos os



pilares da empresa. Para a tomada de decisões estratégicas, os gestores devem responder oito questões:

1. Quem são ou devem ser nossos clientes?
2. Quais são nossas vantagens competitivas?
3. Quais são as vantagens dos nossos concorrentes?
4. Temos competências singulares?
5. Qual é a hora certa para agir?
6. Devemos procurar a verticalização?
7. Devemos diversificar ou especializar-nos?
8. Há nichos que outras organizações não exploram?

(Veja a figura na próxima página)



Com isso conseguimos obter um ciclo estratégico de gestão que possibilita traçar todos os objetivos, projetos e processos das empresas, permitindo antecipar as estratégias no gerenciamento de riscos.

Para todos os riscos das empresas, há responsáveis, os gestores de cada área são donos dos riscos em seus processos.

Com isso, os gerentes deverão definir uma estratégia ou ação de resposta para mitigação e aceitação ativa ou aceitação passiva dos riscos:

Mitigação: ações antecipadas para a redução da probabilidade ou impacto do risco.

Aceitação: a decisão de não realizar nenhuma ação preventiva ao risco.

Aceitação ativa: riscos para os quais são planejadas ações de contingência.

Aceitação passiva: nesses casos, quando o risco ocorrer será avaliada a resposta viável ou solução alternativa (workaround).

Os riscos estratégicos são definidos como internos ou externos e podem ocorrer tanto no planejamento como na implementação da estratégia, com potencial para alterar significativamente a posição competitiva das empresas. A definição de riscos estratégicos contribui para a explicitação do apetite pelo risco, melhores decisões estratégicas, planos de ação mais eficazes e maior concretização dos objetivos.

A política de risco auxilia na atuação das empresas além do recurso exclusivo à definição dos valores, visão e missão. O modelo integrado de gestão estratégica e gestão de riscos estratégicos promove a antecipação, a aprendizagem e o começo de estratégias emergentes ao acionar sistemas de controles de gestão aos riscos, à incerteza.

A importância da análise de riscos no entorno da edificação

Uma edificação de grande porte pode ser o ambiente de trabalho de muitas pessoas. Por mais que diversas empresas adotem horários diferenciados, a logística de entrada de funcionários e visitantes deve ser planejada. Morosidade na identificação não significa segurança eficaz, muito menos desprezar a segurança e agilizar a entrada de alguém apenas pela apresentação visual, o que já gerou inúmeros casos policiais. O entorno da edificação influencia diretamente na sensação de segurança, ou ausência dela, pela consequência de prejuízos financeiros e pessoais.

ABSTRACT

In a large building , it can be the workplace for many people. As much as many companies adopt different working hours , inbound logistics to staff and visitors , must be planned . Be slow to identify means no effective security , either not take into account the safety and expedite the entry of any person , only the visual presentation, already generated numerous police cases. The surroundings of the building directly influences the feeling is security, or lack thereof , as a result of financial and personal losses.

O entorno da edificação e o contexto

A edificação, por si só, possui pontos frágeis como o acesso de veículos, a garagem, os subsolos, o acesso para carga e descarga, as docas, o acesso de pedestre, as torres etc. Esses pontos frágeis, geralmente, possuem câmeras, sensores de presença, alarmes, entre outros dispositivos que buscam interceptar ações indesejáveis, porém mesmo como todos esses dispositivos o entorno da edificação reflete muito no resultado final do sucesso comercial, no conforto e na sensação de segurança dos usuários.

O entorno da edificação é muito importante para o mapeamento dos riscos. Uma região com grandes empreendimentos comerciais de alto padrão em São Paulo, é a formada pelo grande retângulo

imaginário entre a av. Luís Carlos Berrine e entornos, a av. das Nações Unidas, na Chácara Santo Antonio, e os limites da av. Santo Amaro em sentido à Vila Olímpia até chegar ao bairro de Pinheiros. Ali está grande parte dos empreendimentos comerciais de melhor padrão em São Paulo, região que ainda mantém locais com ocupação desordenada por população de baixíssima renda, ambiente em que há normalmente proliferação de crimes relacionados a violência urbana como assaltos, furtos, desinteligência e tráfico de drogas.

Mesmo tendo dentro desse retângulo imaginário empreendimentos de alto padrão e regiões desordenadas, não é comum a sensação de insegurança pelos usuários dos empreendimentos. Tal sensação é diferente de outros locais como empreendimentos comerciais no bairro do Morumbi, por exemplo, região também nobre e com o mesmo perfil de ocupação populacional. Lá não encontramos empreendimentos comerciais sem gradis, com por exemplo uma porta de vidro apenas como barreira, o que é bem comum na região da Berrine.

Processo de análise de risco no entorno

A Secretaria de Segurança Pública de São Paulo (SSP-SP), por força da lei estadual nº 9155/95, e por adotar uma política de transparência, divulga trimestralmente no Diário Oficial do Estado as estatísticas de criminalidade. Esses dados são avaliados na região do edifício a ser analisado o risco. É possível verificar se o percentual de criminalidade está crescendo, diminuindo ou, ainda,

que tipo de crimes estão sendo praticados. Essa diferença entre os crimes praticados é muito relevante na escolha das proteções e diferenciação entre uma região e outra.

Geralmente, como a segurança pública não tem melhorado, dado o alto padrão dos empreendimentos e o grande poder aquisitivo dos seus usuários, conclui-se que há uma exposição considerável ao perigo de latrocínio, furto e assalto a transeuntes e a veículos. Muitas ocorrências podem ocorrer nos estacionamentos, que geralmente são abertos ao público em geral, sem controle prévio para a entrada de veículos e controle apenas para adentrar ao edifício após estacionar o veículo.

Um risco do entorno que surpreende a muitos quando citado é o risco de queda de aeronaves. O perigo está associado ao fluxo aéreo da região metropolitana de São Paulo. A região da av. Faria Lima está na rota de pouso do aeroporto de Congonhas, que fica dentro da cidade de São Paulo. Já ocorreram dois grandes acidentes, um em pouso e outro em decolagem, com as aeronaves causando grande destruição em solo. Mesmo se o edifício não estiver na rota do aeroporto, não está livre da colisão de helicópteros, pois a região possui grande movimentação deles.

Avaliação do risco

Para a avaliação do risco, uma ótima ferramenta é o Método Brasileiro, que é utilizada há mais de dezoito anos e como grande diferencial oferece subsídios técnicos e gerenciais na priorização

dos riscos e na definição das políticas de segurança preventivas e corretivas. Como estratégia do Método Brasileiro está a mensuração de todo e qualquer perigo real ou potencial que o empreendimento possui. Quando se sabe a grandeza desses perigos, é muito mais fácil mitigar os riscos.

DIAGRAMA ISHIKAWA

Os fatores facilitadores podem ser identificados através do Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito). Entre os fatores facilitadores mais comuns estão furto e assalto, sabotagem operacional do edifício, ameaça de bomba e queda de aeronaves.

MATRIZ SWOT

Para mensurar os fatores facilitadores, a ferramenta utilizada é a Matriz SWOT (em português, FOFA), que pela identificação positiva e negativa (magnitude), além da mensuração do revés (importância) nos permite mensurar Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça, de tal forma que seja possível reverter Fraqueza em Força e Ameaça em Oportunidade.

PERDA ESPERADA

Para a análise do risco estruturada existem dois parâmetros: probabilidade e impacto.

Com esses dois parâmetros, podemos calcular a Perda Esperada ($P \times I$) e com ela é possível a avaliação de risco quantitativa (financeira) e a qualitativa (valores relativos – subjetivos).

GRAU DE PROBABILIDADE

O diferencial da opção pelo Método Brasileiro é que ele fornece como resultado prático o matriciamento de riscos, que é o cruzamento da probabilidade de ocorrência versus o impacto financeiro, conseguindo assim o grau de probabilidade do perigo. O GP possibilita a montagem da matriz de vulnerabilidade, possibilitando a visualização e o tratamento dos riscos.

MATRICIAMENTO DE RISCOS

Feito com a Perda Esperada, transformando-se na Matriz de Vulnerabilidade, que mostra de forma clara quais as fragilidades existentes e sua priorização, com influência em impacto no desempenho da empresa. Dividindo a matriz em quatro quadrantes é possível a visualização da vulnerabilidade e sua influência nos processos críticos do empreendimento.

Referências

BRASILIANO, A.C.R. Manual de análise de risco para a segurança empresarial. São Paulo: Sicurezza editora, 2003.

BRASILIANO, A.C.R.; BLANCO, L.: Manual de planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial. São Paulo: Sicurezza editora, 2003.

RODRIGUES, E.P.T. Proposta de um modelo básico de sistemas de segurança patrimonial obtido por meio da aplicação da ferramenta de análise de risco em condomínios residenciais na Vila Mariana. 2011. Mestrado Profissionalizante em Habitação. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado De São Paulo, IPT, Brasil

MOREIRA, K. Diretrizes para o projeto de segurança patrimonial em edificações. 2007. 186 f. Tese (Doutorado) - Curso de Arquitetura, Departamento de Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

Gestão de Riscos Corporativos
capacitação profissional de
alta qualidade



Investigações em Fraudes Empresariais

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **10 a 12 de novembro, das 8h30 às 17h30**

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

24 horas – Sandra Alves - **23 a 25 de novembro, das 8h30 às 17h30**

Processo de Prevenção à Fraude, Alinhada ao COSO I e ISO 31000

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **25 a 27 de novembro, das 8h30 às 17h30**

Prevenção e Combate a Incêndios

16 horas – Celeste Silva - **05 a 12 de dezembro, das 8h30 às 17h30**

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

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

08 a 10 de dezembro, das 8h30 às 17h30

Técnicas de Entrevistas na Investigação Empresarial

16 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Renato Santos -

15 e 16 de dezembro, das 8h30 às 17h30

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

16 horas – Sandra Alves - **15 e 16 de dezembro, das 8h30 às 17h30**



GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE - FRAUD RISK ASSESSMENT - FRA

Antonio C. Ribeiro Brasiliano

Um ato intencional, dependendo da sua proporção, prejudica todo o processo empresarial com consequências massivas.

No livro, os profissionais da área encontrarão a metodologia para elaborar um processo preventivo e como verificar se os controles internos são eficazes. O processo de auditoria e gestão de riscos de fraudes possui regras, parâmetros e indicadores que evitam a possibilidade de fraude na empresa e o impacto financeiro negativo.

2015 - 370 págs. - R\$ 80,00



AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho

2011 - 289 págs. - R\$ 31,00



GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2014 - 240 págs. - R\$ 45,00



PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo

2014 - 274 págs. - R\$ 32,00

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

www.brasiliano.com.br

Edição 90 - Outubro 2015

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Edição de arte: Marina Brasiliano