

ISSN 1678-2496N

b&a
BRASILIANOS & ASSOCIADOS

GESTÃO de RISCOS

edição especial

Novembro/Dezembro 2010 | edição 60/61

ISO 28002 Supply Chain

ANÁLISE

As Fraudes Contra as Organizações e o
Papel da Auditoria Interna

EM FOCO

Internalizar



Information Risk Assessment - IRA

As empresas enfrentam, hoje, desafios em várias frentes, tais como consumidores exigentes, regras cada vez mais complexas, novas regulamentações e o mercado cada vez mais competitivo.

A fuga de informações estratégicas e o roubo de documentos corporativos é hoje uma ameaça real. Segundo a Câmara de Comércio Americana dos EUA, os custos com a perda de propriedade intelectual giram em torno de US\$ 25 bilhões de dólares. E o pior é que estas informações estratégicas não estavam armazenadas em computadores, mas disponíveis em recipientes de lixo, jogados em copiadoras, impressoras e nas mesas dos executivos e gerentes.

A fuga e ou roubo de informações estratégicas, por não proteger adequadamente e não saber eliminar, por exemplo dados financeiros de cliente, podem resultar na responsabilidade direta de violação de privacidade. Ou seja as empresas podem ser processadas a indenizar seus clientes pela fuga e ou roubo de informações!

Acreditamos que no mercado brasileiro ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção de fuga e roubo de informações estratégicas.

A Brasiliano & Associados avalia as fragilidades do ambiente, foco no Fator Humano, identificando o nível de risco da Fuga e ou Roubo de Informações Estratégicas. Tudo isso através de um processo prático e objetivo.

Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando metodologia própria, levando em consideração a informação exposta, o acesso aos documentos estratégicos, os equipamentos que contém informações e não estão devidamente protegidos e a infra estrutura física.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Gestão de Risco de Fuga e Roubo de Informações Estratégicas
- Mapeamento, Avaliação e Respostas aos Riscos
- Políticas de Segurança da Informação
- Programas de Sensibilização – Trato das Informações Estratégicas
- Programas de Inteligência e Contra Inteligência Empresarial
- Programas e Processos de Eliminação de Informações Estratégicas
- Avaliação das Fragilidades – Nível de Risco – Testes Operacionais



Ponto de Vista

Análise

As Fraudes Contra as Organizações e o Papel da Auditoria Interna06

Espionagem, até que Ponto pode chegar a Competitividade no Meio Empresarial?18

Em Foco

Internalizar23

Análise

O Risco é Previsto ou Imprevisto?28

Mudanças de Paradigmas em Segurança Patrimonial & Prevenção de Perdas.....33

Especial

Norma ISO 28002: Sistema de Gestão de Segurança da Supply Chain – O Desenvolvimento da Resiliência39

Segurança Pública

O Planejamento de Segurança em Eventos Públicos e Privados.....51

Acontece

Ler&Saber



A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica mensal da Sicurezza Editora.

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli. **Arte e Diagramação** | Agência BM Design

Colaboradores desta edição | Edilson Vasco, Humberto Ferreira Oriá Filho, Izaías Lima da Encarnação, Mauricio Fontoura Blos, Paulo César Leopoldo Constantino, Renato Vial Polidori e Sandovaldo Pereira de Oliveira

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br **Blog da Brasiliano & Associados** | www.brasiliano.com.br/blog

PONTO DE VISTA: EDUCAÇÃO A CHAVE DA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RISCOS

Acabamos o ano de 2010 com dois casos para em 2011 realizarmos uma análise. A Fraude bilionária do banco PAN AMERICANO e o resultado da guerra do tráfico na nossa cidade maravilhosa, o Rio de Janeiro. Os dois casos simbolizam casos de gestão de riscos, de compliance, de planejamento, de visão antecipatória.

É importante para os gestores de riscos realizarem uma análise profunda e entenderem com clareza quais são os Fatores de Riscos que potencializam e ou potencializaram a concretização destes cenários. Para isso temos uma palavra chave: Educação!!

Nossas gestões de riscos necessita do chamado "Iluminismo". O iluminismo marca uma ruptura com o passado, historicamente século XVIII, que se torna disponível somente com base na independência do indivíduo diante do totalitarismo (união do poder político e crença religiosa). Esta independência é a marca da modernidade, pois se consegue obter conhecimento e educação. Hoje quando perguntamos se vivemos em uma era iluminada, a resposta é não, mas vivemos em uma era de iluminação. Kant estava certo ao lembrar que nunca podemos confiar que vivemos em uma era iluminada, mas em uma era na qual a iluminação é um processo que tem necessidade constante de ser cultivado. Kant entende que a modernidade é uma mudança na atitude de crença. Uma atitude de crença indica o modo como acreditamos, mais do que aquilo em que acreditamos.

Hoje o Brasil ainda vive tentando ter a iluminação. Basta ver o resultado da pesquisa entre 65 países com alunos de 15 anos, denominada de Programa Internacional de Avaliação de Alunos – PISA em inglês. Em matemática, 69% dos alunos brasileiros não passaram do nível I, o pior deles. Em leitura, quase a metade – 49,6% dos brasileiros ficou também no nível I. O estudo é feito a cada três anos e envolve países da OCDE – desenvolvidos – e convidados. O Brasil ficou em 530 lugar, atrás da Bulgária, Romênia, Tailândia, México, Chile, Uruguai e Turquia, entre outros. O melhor estado brasileiro, o Distrito Federal, ficou abaixo da média mundial. Nosso pior estado, Alagoas, só foi melhor do lanterna, o Quirguistão (eu não sei nem localizar no mapa onde fica este país!!).

A inteligência em Gestão de Riscos exige poder de análise e interpretação. Mas como exercer esta atividade sem essa competência? Impossível!!

Portanto temos que brigar para mudar nossas crenças, agir, tomar atitudes. Ou seja temos que incutir a leitura em nossas atividades, principalmente os coordenadores de curso de gestão e pós graduação. É uma humilhação para o Brasil, oitava economia do mundo!!

Bom Natal e que 2011 possa vir cheio de saúde, alegria e novos horizontes!!

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo

abrasiliano@brasiliano.com.br

equilíbrio

entre técnica X ousadia



A BRASILIANO & ASSOCIADOS analisa e avalia seus riscos, otimiza e oferece soluções.
Com a BRASILIANO & ASSOCIADOS sua empresa terá uma Gestão de Riscos Integrada.



As Fraudes Contra as Organizações e o Papel da Auditoria Interna

Humberto Ferreira Oriá Filho

RESUMO

As fraudes são inúmeras e de diversos tipos e modalidades. No Brasil, elas passavam despercebidas dos administradores devido aos efeitos inflacionários, mas com a estabilização econômica, advinda do Plano Real, este problema se tornou visível e suas perdas insuportáveis de serem absolvidas pelas organizações. Estas são calculadas em torno de 2% do faturamento bruto das empresas. As auditorias internas não eram valorizadas e pouco nelas se investiam. As pesquisas realizadas pela empresa KPMG demonstram que a auditoria interna está em 2º lugar como responsável pela descoberta de fraudes, atrás somente dos controles internos, e também em 2º lugar como opção de ação executada após a descoberta da fraude. Tais dados revelam que a auditoria interna é hoje um elemento de controle imprescindível às empresas e, junto com os controles internos, também é eficaz quanto à proteção, identificação e prevenção de erros e irregularidades. É mister, portanto, a valorização e o devido reconhecimento dos auditores internos ainda como profissionais que agregam valor às empresas e que otimizam os resultados das organizações.

Palavras-Chave: fraudes, auditoria interna, controle.

O referido artigo, com algumas alterações, foi apresentado e publicado no III Fórum Estadual de Auditoria e I Seminário Regional de Auditoria e Controladoria e no IX Encontro de Iniciação à Pesquisa da UNIFOR, em conjunto com a Profa. Vera Maria Rodrigues Pontes. Foi apresentado também no VI Encontro Nordestino de Contabilidade (ENECON) e publicado ainda no Jornal da Segurança (dividido em duas partes), em 2003.

INTRODUÇÃO

As fraudes não são privilégios somente de nossa época ou de nossa sociedade atual. São tristes fatos que se perpetuam pela história do homem e de suas civilizações.

Atualmente, as empresas estão percebendo cada vez mais que as fraudes também não são exclusividade de determinadas entidades ou de certos ramos de negócios. Elas atacam qualquer tipo de organização.

Vive-se num mundo cultural, tecnológica, econômica e/ou mercadologicamente globalizado, onde as organizações enfrentam não mais uma concorrência local, regional ou setorial, mas uma concorrência de âmbito mundial. Nesse contexto, cada esforço despendido eficazmente, cada economicidade realizada nos processos produtivos fará grande diferença, como também cada erro, falha, desvio, perda e/ou desperdício será um fardo cada vez mais pesado e

difícil de suportar pelas empresas (ORÍÁ FILHO, 2002).

As fraudes provocam, além das altas perdas financeiras, outras consequências por demais

devastas. No âmbito do ambiente de trabalho, provocam um clima de insegurança e desconfiança entre os funcionários e suas chefias. No âmbito da direção geral da empresa, provocam suspeitas e desconfianças sobre a capacidade de gestão de seus administradores. No âmbito externo, maculam a imagem da organização junto ao público consumidor.

No Brasil, antigamente as fraudes, erros e desperdícios quase nunca eram percebidos em decorrência da elevada inflação, que mascarava as perdas financeiras decorrentes e, também, não levavam os administradores a observar com maior atenção o problema. As perdas por erros e irregularidades eram incorporadas aos custos da operação e repassadas ao consumidor ou cliente. Com a estabilização da moeda brasileira, advinda com o Plano Real, este problema tornou-se visível para a maioria das organizações (PS CONTAX, 2001).

Neste período, eram poucas as empresas que possuíam em seus quadros auditores internos ou tinham a preocupação de contratar serviços de auditoria externa.

Dessa forma, apresenta-se o seguinte problema: qual o papel da auditoria interna na prevenção, identificação e/ou apuração de fraudes contra as empresas?

É nesse contexto e em resposta a este questionamento que se objetiva principalmente, no presente trabalho, discutir o papel da auditoria interna, como órgão de prevenção, identificação e/ou apuração de fraudes contra as empresas.

Como objetivos específicos, dado o tema e o objetivo geral do trabalho, são definidos os seguintes:

1. demonstrar as diferenças entre fraudes e erros, analisando os tipos de fraudes mais comuns



- cometidas no âmbito interno das organizações;
2. enumerar as motivações que levam os funcionários a cometerem fraudes contra as suas empresas;
 3. apresentar os principais conceitos, classificações e estatísticas sobre fraudes;
 4. detalhar os conceitos da auditoria interna, bem como sua importância e seu papel contra as fraudes.

Justifica-se, este trabalho, pela grande oportunidade de se contribuir, tanto no nível acadêmico, como, principalmente, na área empresarial, pelo alerta aos empresários e administradores das empresas sobre o problema das fraudes. Outrossim, impulsionar uma nova cultura de valorização do auditor interno dentro das referidas organizações, destacando-o como importante instrumento de prevenção e identificação de irregularidades, entre outras relevantes atribuições e atividades do mesmo.

Abordar-se-á, como objeto principal de estudo, a questão das fraudes no âmbito interno das empresas, perpetrado por agentes internos (empregados e/ou terceirizados) e/ou agentes externos (usuários, fornecedores, clientes, prestadores de serviços etc.) e o papel da auditoria interna no combate as mesmas.

Considerando o objeto de estudo, os objetivos (geral e específicos) e as delimitações da análise, optou-se por uma pesquisa segmentada em investigações em fontes

bibliográficas e em pesquisa documental. A escolha desses métodos de pesquisa decorre da necessidade de se tencionar obter uma visão inicial e mais ampla sobre o tema das fraudes.

Entende-se que o presente trabalho, elaborado conforme a metodologia apresentada, não tem a pretensão de esgotar o tema, mas procura ser uma contribuição a mais para o meio acadêmico e empresarial.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na busca do significado da palavra fraude, comumente se depara com o sentido de: burlar, enganar, espoliar, roubar, falsificar, adulterar, sonegar e lesar. Segundo os principais dicionários da língua portuguesa, a palavra fraude pode significar: *“engano, logração, burla e dolo” (MICHAELIS, 1998, p. 990) e/ou também: “qualquer ato arditoso, enganoso, de má fé, com intuito de lesar ou ludibriar outrem, ou de não cumprir determinado dever; logro, falsificação de marcas ou produtos industriais, de documentos etc. Introdução clandestina de mercadorias estrangeiras sem o pagamento dos devidos tributos à alfândega; iludir, falta, crime, delito” (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 1388).*

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil - AUDIBRA (1992, p. 228-229), define a fraude como

uma forma de irregularidade envolvendo práticas criminosas para obter uma injustiça ou vantagem ilegal. Refere-se a atos cometidos com a intenção de enganar, envolvendo mau uso dos ativos ou irregularidades intencionais de informação financeira, ou para ocultar mau uso dos ativos ou para outros propósitos por meio de: manipulações, falsificações ou alterações de registros e documentos, supressão de





informações dos registros ou documentos; registro de transações sem substância; e mau uso de normas contábeis.

Conforme a Interpretação Técnica NBC T11 – IT – 03 (Fraude e erro), aprovada pela Resolução CFC nº 836/99, a

fraude pode ser caracterizada por:

1. manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros de ativos, de passivos e de resultados;
2. apropriação indébita de ativos;
3. supressão ou omissão de transações nos registros contábeis;
4. registro de transações sem comprovação; e
5. aplicação de práticas contábeis indevidas (CFC, 1999, p. 207).

Em relação à diferenciação do erro e da fraude, em contabilidade, muito bem esclarece Serpa (2002):

É preciso fazer distinção entre fraude e erro, em contabilidade. Fraude é uma ação premeditada para lesar alguém. O erro é uma ação involuntária, sem o intuito de causar dano. Embora possam ocorrer sobre os mesmos fatos e documentos (balanços, balancetes, livros comerciais etc.) são de características diferentes.

Pelo que já foi reportado, pode-se afirmar então que a diferença básica entre o erro e a fraude, é que o primeiro é involuntário, espontâneo e/ou não intencional e o segundo é intencional, realizado com má-fé, visando como fim o benefício próprio e/ou de terceiros.

Em relação à variedade de tipos e modalidades de fraudes, muito bem testemunha Gonçalves (1968, p. 37 e 44):

A verdade é uma só, mas as falsidades dela são numerosas. Variam com as vantagens ilícitas pretendidas, com as resistências ou vigilâncias, com os recursos intelectuais do fraudador. Daí as formas de fraude serem ilimitadas, variando também com as sociedades e as épocas. [...]

A variedade de fraudes é ilimitada. Varia com a posição do empregado, suas atribuições, o setor de atividades na empresa, sua imaginação, audácia e habilidade.

No âmbito das fraudes contra as organizações, para Attie (1992, p. 215-216), a fraude assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações históricas de fraudes, já efetuadas, reveste-se de interesse a que as dividem em:

1. *Não encobertas: são aquelas que o autor não considera necessário mascarar, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização.*
2. *Encobertas temporariamente: são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo, retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente.*
3. *Encobertas permanentemente: nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade.*

Rasmussen (1988, p. 14) explica que “os roubos e fraudes sempre começam em

quantidade pequena e aumentam sucessivamente com a confiança do delinqüente, pois não existem sistemas de controles internos, auditoria e naturalmente uma justiça severa que puna estes atos”.

Para Dittenhofer (1995, p. 71-72) existem três razões básicas, que motivam as pessoas a cometer a fraude. Os elementos que na verdade podem influenciar se a fraude vai ser ou não cometida, seriam os seguintes para este autor:

- 1 *Pressões de uma situação. Essas pressões podem ser de ordem econômica, incidentes psicossomáticos, condições psicossomáticas, uma aberração atitudinal, ou comportamental.*
- 2 *A oportunidade para cometer a fraude. Essa é uma situação ambiental que consiste de um ou alguns destes quatro subitens a seguir:*
 - 2.1 *Controles internos falhos.*
 - 2.2 *Apatia gerencial. Uma administração ou gerência que na verdade não está muito interessada em evitar a fraude.*

2.3 *Incidentes prévios, que na verdade não tiveram nenhuma punição; a impunidade.*

2.4 *Um indivíduo que está ocupando uma posição de confiança.*

3 *A integridade pessoal. Este elemento se relaciona ao código pessoal daquele indivíduo, um código de conduta, incluindo a ética, honestidade, moralidade e outros pontos que geram integridade. Também se leva em consideração a consciência, que é uma mistura de atitudes morais básicas, além de um sentido de apreensão relativo a ser pego, e o medo das sanções e punições que podem ocorrer a essa pessoa se for pega no ato.*

Os estudiosos de comportamento criminal acham que teoricamente todas as pessoas, se forem motivadas suficientemente, e o ambiente for propício a isto, vão cometer uma fraude ou irregularidade. Eis o que as pesquisas demonstram a este respeito:

Tabela 1 – Razões para aumento de atos fraudulentos

Descrição	2000	2002	2004
Perda de valores morais e sociais	69%	63%	62%
Insuficiência no sistema de controles	60%	59%	51%
Impunidade	53%	55%	52%
Problemas econômicos	52%	46%	41%
Alterações na organização da empresa	23%	18%	14%
Crescente internalização da economia (globalização)	7%	3%	6%
Outros	5%	1%	5%



Tabela 2 – O que possibilitou a ocorrência das fraudes

Descrição	2000	2002	2004
Insuficiência dos sistemas de controles internos	70%	73%	71%
Supressão dos controles pelos dirigentes	21%	17%	26%
Particularidades da atividade da empresa	20%	27%	20%
Má conduta (falta de condução na empresa)	9%	7%	9%
Outros	9%	10%	5%

Fonte: KPMG (2000, p. 10), KPMG (2003, p. 10) e KPMG (2005, p. 15).

As pesquisas, elaboradas pela empresa KPMG, revelaram também o seguinte em relação ao autor da fraude:

Tabela 3 – O autor da fraude

Descrição	2000	2002	2004
Funcionários	55%	48%	58%
Prestadores de serviços	18%	21%	18%
Fornecedores	13%	10%	14%
Clientes	9%	17%	8%
Outros	5%	4%	2%

Fonte: KPMG (2000, p. 12), KPMG (2003, p. 12) e KPMG (2005, p. 9).

A Norma Brasileira de Contabilidade (Interpretação Técnica NBC T11 – IT 03) esclarece que a primeira responsabilidade na prevenção e identificação de fraudes e/ou erros é da Administração da empresa, mediante a manutenção de adequados sistemas de controles internos, que, entretanto, não eliminam a possibilidade e/ou o risco de sua ocorrência (CFC, 1999).

O auditor, segundo esta citada norma, “não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros. Entretanto, deve planejar seu trabalho avaliando o risco da sua ocorrência, de forma a ter grande probabilidade de detectar aqueles que

impliquem efeitos relevantes nas demonstrações contábeis” (CFC, 1999, p. 208).

O profissional de auditoria, conforme CFC (1999), sempre deve informar à alta Administração da organização auditada descobertas factuais envolvendo fraude – dependendo das circunstâncias, de forma verbal ou escrita –, o mais breve possível, mesmo que o efeito potencial sobre as demonstrações contábeis seja insignificante. Em relação a terceiros, o sigilo profissional normalmente impede o auditor de comunicar fraude e/ou erro a tais pessoas. Entretanto, em determinadas circunstâncias, quando houver obrigação legal de fazê-lo, ao auditor poderá ser requerida a quebra do sigilo profissional. Aplicam-se neste caso o Código de Ética Profissional dos Contabilistas e as Normas Profissionais de Auditor (CFC, 1999).

Como alerta Silva (2000, p. 12), “estamos diante de um grande desafio, e para vencê-lo é preciso, acima de tudo, o preparo adequado. Somente pessoas bem-treinadas e atentas, dotadas de habilidade e de percepção, podem coibir a ação de fraudadores”. Pode-se, então, formular o seguinte questionamento: qual o profissional mais bem preparado nesta área? A resposta, com certeza, é o auditor interno, cuja formação acadêmica e a experiência profissional estão voltadas para a prevenção de irregularidades, para a melhoria nos controles internos e no exame periódico e permanente dos principais processos da organização.

Diversos autores de renome apresentam nas definições, atribuições, objetivos, características e/ou finalidades inerentes da auditoria à identificação, proteção e/ou prevenção de fraudes. Eis algumas inter-relações entre a auditoria e as fraudes, segundo estes autores:

- “*demonstração dos erros e fraudes encontrados*” (CONSULMATTOS, 2001);



- *“resguarda créditos de terceiros contra possíveis fraudes e dilapidação do patrimônio” (ANDRADE, 2002);*
- *“descoberta de erros e fraudes; preservação contra erros e fraudes ou opinião sobre tais aspectos” (SÁ, 1998, p. 30);*
- *“para descobrir fraudes; para averiguar a dimensão da fraude descoberta; para impedir a fraude” - William H. Bell e Ralph S. Johns (apud SÁ, 1998, p. 24-25);*
 - *“acompanhamento dos atos e registros da gestão, previsão de erros e/ou de fraudes, sugestões de políticas administrativas e estratégicas para a organização” (MAGALHÃES; LUNKES; MÜLLER, 2001, p. 20);*
 - *“assinalar erros e fraudes. Prevenir outros erros e fraudes, propondo modificações indispensáveis à organização existente e reforçando as medidas de controle preventivo. Descobrir e destacar os possíveis erros e fraudes” – Jules Baude (apud SÁ, 1998, p. 29);*
- *“serviço ou departamento de uma entidade incumbido pela direção de efetuar verificações e de avaliar os sistemas e procedimentos da entidade com vista a minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes” - Boletim Interno do TCU nº 34 de 23.07.1992 (apud TCE SC, 2002).*

Em palavras definidoras, diz-se que a auditoria é controle, e controle em contabilidade é exatidão, é segurança, é abstenção de erro. E quanto à sua repercussão

no mundo dos negócios, é tão poderosa e imensa, que bastaria se mencionar que, em seu campo, anulam-se fraudes, evidenciando-as e corrigindo-as. Além disso, quanto à sua importância, ainda mister é dizer que os verdadeiros administradores fazem questão de que a sua contabilidade seja auditada e que as suas demonstrações contábeis sejam sempre revisadas ou certificadas (PFALTZGRAFF, 1956).

E como definir auditoria interna? Conforme a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 12, aprovada pela Resolução CFC nº 780/95, citada por Araújo (1998, p. 21), pode-se conceituar a auditoria interna como “o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações fiscais, contábeis, financeiras e operacionais da entidade”.

Um questionamento pode surgir: “É ou não função da auditoria revelar a ocorrência de fraudes e prejuízos?” Cassaro (1997) afirma que não. A função da auditoria deveria ser bastante superior a essa. Deveria ser “evitar a ocorrência de fraudes e prejuízos” (CASSARO, 1997, p. 77). Nesse caso, ela estaria agindo proativamente, evitando que o mal aconteça, enquanto, naquele caso, ela agiria reativamente, comunicando, “x” tempo após a ocorrência, que se fraudou, lesou e prejudicou a organização.

O 1º Relatório sobre fraudes e abusos ocupacionais nas empresas no Brasil, elaborado pela GBE Peritos & Investigadores Criminais, em 1997, com orientação da Universidade de São Paulo (USP), indicava que apenas 27% das empresas tinham auditorias internas. Do restante das empresas, 53,7% das auditorias internas eram realizadas por auditores externos. É um dado



preocupante, principalmente se considerar que muitos empresários consultados pela referida empresa de auditoria entendiam estar protegidos contra fraudes, somente por meio da realização de exames de auditorias externas. Alguns empresários diziam não conhecer a diferença entre as auditorias internas e externas (GBE, 1997).

Em 2002, no 2º Relatório sobre fraudes e abusos ocupacionais nas empresas no Brasil, a citada empresa GBE constatou significativa mudança. Neste novo relatório, 60,47% das empresas relataram que possuíam departamento próprio de auditoria interna. Como explicar este aumento considerável de empresas que contrataram auditores internos, senão pela descoberta de sua importância ou pela necessidade premente? No restante das organizações, 40,47% da auditoria interna era feita por auditores independentes (GBE, 2002).

Mercosul Magazine (2001), confirmando os dados da citada pesquisa da GBE, reforça a importância da prevenção das fraudes pela utilização de auditoria interna num mundo globalizado, em vez de emprego de elevada tecnologia, ao relatar as conclusões de outra pesquisa sobre este assunto:

As empresas brasileiras adotam cada vez mais uma postura preventiva para evitar fraudes – ou, no mínimo, detectá-las no início. Essa é uma das conclusões de pesquisa da Consultoria Deloitte Touche Tomhatsu. Das 1.642 companhias ouvidas, 80% realizam auditoria interna. Em levantamento parecido, realizado no ano passado,

esse número ficava abaixo de 60%. Seria uma resposta das empresas ao aumento das fraudes? Nada disso. “Não temos nada que indique aumento de fraudes. Isso é consequência da globalização. Nos países desenvolvidos, há muito tempo as empresas realizam auditoria interna e preferem se prevenir”, acredita Eduardo Cipullo, diretor da Deloitte. (grifamos)

A afirmativa de Ratliff e Beckstead (1996, p. 14) relata muito bem o grave problema das fraudes internas e o papel crucial da auditoria interna em seu combate:

Desfalques e outras formas de fraude e irregularidades têm sido comuns a maioria das organizações. Embora muitos motivos possam ser atribuídos a essa situação, todas essas ocorrências parecerem ter um ponto em comum. A pessoa ou pessoas responsáveis pela irregularidade considera seus interesses como fator isolado dos interesses da organização, e a eles confere maior prioridade. As auditorias internas oferecem meios de expor tais irregularidades. O desempenho regular das auditorias é até mesmo considerado como um dispositivo de prevenção em virtude dos riscos de exposição. (grifamos)

Rasmussen (2000), citando as estatísticas de uma associação de prevenção de fraudes dos Estados Unidos, confirma também que a Auditoria Interna é uma importante ferramenta de prevenção de irregularidades. Segundo este autor:

Uma ação preventiva pode impedir as fraudes. Vamos aos números da Association of Certified Fraud Examiners, dos EUA, que mostram a eficácia das medidas de prevenção às fraudes. Em 87% dos casos, a detecção precoce e a inibição psicológica funcionam bem. Em 56% dos casos, dá bom resultado a diminuição dos poderes excessivos de alguns executivos. Uma das ferramentas mais importantes de

prevenção é o *disque-fraude*, com 38% de eficácia. Outra ferramenta de prevenção às fraudes recomendada pela Associação é a *auditoria interna* (eficiência de 28%), formada por uma equipe que analisa os relatórios do *disque-fraude*. (grifamos)

Para Anderáos (2002), os passos básicos para proteger a sua empresa de fraudes, são os seguintes, entre outros: “elabore um programa ou crie um setor específico de prevenção a fraudes e faça auditoria interna periodicamente” e para Auditservice (2001), medidas recomendadas contra a corrupção e a fraude são, entre tantas: “aperfeiçoar os procedimentos de auditoria e os sistemas de controle interno das entidades e fazer inspeções ou auditorias rápidas e inesperadas”.

Os Relatórios das pesquisas sobre a fraude no Brasil, elaborados pela empresa KPMG, apresentam os seguintes dados acerca de como a fraude foi descoberta, em porcentagem, por ordem decrescente:

Tabela 4 – Formas de se descobrir ou constatar a fraude

Descrição	2000	2002	2004
Controles internos	32%	51%	52%
Auditoria interna / revisão interna	20%	34%	39%
Informação de funcionários	12%	22%	29%
Informação de terceiros	12%	29%	27%
Investigação especial	11%	22%	18%
Denúncia ou informações anônimas	7%	13%	12%
Coincidência	3%	8%	9%
Auditoria externa	1%	2%	2%
Outros	2%	3%	1%

Fonte: KPMG (2000, p. 11), KPMG (2003, p. 11) e KPMG (2005, p. 15).

Como se observa, por estes dados, que mais da metade das fraudes contra as organizações foram descobertas pelos controles internos e pela auditoria interna. Vale ressaltar que cabe à auditoria interna a avaliação permanente e melhoria contínua dos controles internos. Pode-se dizer que a auditoria interna e os controles internos caminham juntos. Isto demonstra mais ainda como grande é a importância dos auditores internos na prevenção e identificação de fraudes e na segurança dos ativos da organização.

A adoção de controles que previnam quanto à ocorrência de fraudes contra o patrimônio, ou permitam detectá-las quando ocorrerem, é uma



responsabilidade tanto gerencial quanto diretiva. Cabe aos auditores verificar e comprovar a adequação das medidas tomadas pela administração para cumprir suas responsabilidades nesse particular. Para evidenciar mais ainda esta importância, estes relatórios da empresa KPMG apontaram os seguintes dados percentuais:

Tabela 5 – Ações executadas após a descoberta da fraude

Descrição	2000	2002	2004
Demissão voluntária dos envolvidos	77%	65%	60%
Investigação pela auditoria interna	39%	40%	29%
Denúncia ou queixa criminal	34%	38%	29%
Pedido de indenização	13%	11%	11%
Acordo sigiloso	8%	6%	7%
Auditoria independente	6%	9%	4%
Outros	9%	6%	2%
Comunicação à seguradora	4%	5%	2%

Fonte: KPMG (2000, p. 14), KPMG (2003, p. 14) e KPMG (2005, p. 16)

Como demonstrado na tabela citada, à investigação por parte da auditoria interna responde, em segundo lugar, como ação mais indicada para ser adotada após a descoberta da fraude. Eis os planos necessários para a diminuição da ocorrência de fraudes:

Tabela 6 - Planos para diminuição da possibilidade de fraude

Descrição	2000	2002	2004
Melhoria dos controles internos	93%	84%	84%
Elaboração de um manual de conduta profissional	31%	35%	46%
Treinamento de pessoal	31%	38%	42%
Aumento do orçamento da auditoria interna	24%	27%	34%
Investigações especiais	32%	29%	30%
Sensibilização gerencial	38%	26%	27%
Rodízio de pessoal	23%	14%	14%

Fonte: KPMG (2000, p. 15), KPMG (2003, p.15) e KPMG (2005, p. 17).

Um fato concreto, que bem comprova a importância da auditoria interna nas empresas, foi o caso da falência do Banco Inglês Barings. Se a alta administração tivesse escutado as advertências de sua auditoria interna, não teria havido operações irregulares e, com isso, não teria tido a grande perda financeira, que levou à falência um banco centenário.

Devem-se observar, todavia, duas considerações importantes sobre este assunto: primeiro, não se pode esquecer as limitações inerentes as auditorias, sejam elas internas ou externas, em relação às fraudes, como já abordado nestes citados relatórios de pesquisa da KPMG. O auditor é apenas um ser humano normal, não é um paranormal nem um adivinho. Não tem um detetor automático e infalível de identificação de fraudes. A segunda consideração advém da primeira: não se deve esquecer de que não é obrigação do auditor descobrir todas as fraudes da empresa e que também não é esta sua única atribuição dentro da entidade. Na verdade, geralmente isto ocorre no encaminhamento normal de seus trabalhos e tarefas. Outrossim, não se pode esquecer de que o auditor interno é um assessor da alta administração na condução dos negócios e na avaliação da empresa como um todo.

Com certeza, como diz Cattini (1989, p. 126), "falta muito para que a auditoria interna seja reconhecida como instrumento essencial dentro de uma organização". Ainda não se entende, como muito bem afirma Laurence Sawyer, que a auditoria é a função que faz "aquilo que a Direção gostaria de fazer, se tivesse tempo e soubesse como fazê-lo" (apud ANCEPP, 1999) e que o seu alcance não é somente para proteger a instituição de fraudes e para assegurar a validade das informações; é muito mais do que isso, é o instrumento para promover a eficiência dos processos e para estimular o crescimento de todos.

CONCLUSÃO

As fraudes, atualmente, assumem inúmeras e diversas formas, modalidades e características dentro e fora das empresas. Tornaram-se complexas e sofisticadas, acompanhando o progresso tecnológico, sendo realizadas por gestores, empregados, clientes e/ou terceiros. Não perdoam ninguém, atacando quaisquer tipos de entidades. Nenhuma empresa pode afirmar que está imune à sua ação.

Com esta triste realidade, tornam-se cada vez mais necessárias ações, medidas e controles internos eficazes, que acompanhem

as várias mudanças culturais e tecnológicas, e que as possam prevenir e/ou rapidamente identificar. Entre as diversas alternativas de prevenção, de identificação e/ou de apuração de fraudes, destaca-se a auditoria interna que, além de fornecer sugestões, análises, apreciações e informações, relativas às atividades e processos examinados, inclusive na recomendação

das melhorias e da implantação de controles internos eficazes, torna-se um importante instrumento proativo de controle, de proteção e de segurança internos, a serviço da organização.

Enfim, conforme demonstrado neste ensaio, não basta ter somente alguns bons controles internos. É necessário sempre atualizá-los e adaptá-los à realidade. A prevenção é um trabalho contínuo e ininterrupto. A auditoria interna, neste aspecto, tem um papel de extrema importância na avaliação permanente destes controles internos dentro das organizações; tem ainda um papel decisivo na prevenção, identificação e/ou apuração das fraudes contra as empresas, bem como

na coleta e seleção de provas e evidências, que possam ser apresentados contra os fraudadores, tanto na esfera civil (reparação de danos) como na esfera criminal.

REFERÊNCIAS

ANCEPP. Auditoria interna – A importância estratégica. Disponível em: <<http://www.ancepp.org.br/artigos.htm>>. Acesso em 06 dez. 1999.

ANDERÁOS, Catarina. Fraude pode ser deduzida de impostos. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/revista/leia_fraude.htm>. Acesso em 23 jul. 2002.

ANDRADE, Vanessa. Auditoria. Disponível em: <<http://www.zemoleza.com.br/trabalho.asp?cod=1063>>. Acesso em 23 abr. 2002.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. Introdução à auditoria: Breves apontamentos de aula - Aplicáveis à área governamental e aos programas de concursos públicos. Salvador, 1998.

ATTIE, William. Auditoria interna. São Paulo: Atlas, 1992.

AUDIBRA - INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. Procedimentos de auditoria interna - Organização básica. São Paulo: Biblioteca Técnica de Auditoria Interna, 1992.

AUDITSERVICE. Fraudes. Disponível em: <<http://www.audit-service.com.br/fraudes.htm>>. Acesso em 14 fev. 2001.

CASSARRO, Antônio Carlos. Controles internos e segurança de sistemas - prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas. São Paulo: LTr, 1997.

CATTINI, Orlando. Manutenção do casamento - desfrutar ou construir?. 2. ed., São Paulo: Edições Paulinas, 1989.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade. Brasília: CFC, 1999.

CONSULMATTOS. Auditoria interna e externa. Disponível em: <<http://consulmattos.vila.bol.com.br/auditoria/auditoria6.htm>>. Acesso em 06 mar. 2001.



DITTENHOFER, Morttimer. Aspectos comportamentais da fraude e desvios de fundos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CONTROLE EXTERNO, 1995, Salvador. Anais... Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 1995. p. 68-89.

GBE PERITOS & INVESTIGADORES CONTÁBEIS. 1º Relatório sobre fraudes e abusos ocupacionais nas empresas no Brasil. São Paulo, 1997. Disponível em: <<http://www.gbe.com.br/mensag.html>>. Acesso em 13 jun. 2001.

2º Relatório sobre fraudes e abusos ocupacionais nas empresas no Brasil - 2002. São Paulo, fevereiro de 2002. Disponível em: <<http://www.gbe.com.br/mensag%202000.html>>. Acesso em 05 abr. 2002.

GONÇALVES, Reynaldo de Souza. Peritagem contábil. Rio de Janeiro: Forense, 1968.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetivo, 2001.

KPMG – Transaction and Forensic Services S/C Ltda. A fraude no Brasil - relatório da pesquisa 2000. São Paulo: KPMG, 2000. 19 p.

A fraude no Brasil – relatório da pesquisa 2002. São Paulo: KPMG, 2003. 24 p.

A fraude no Brasil – relatório da pesquisa 2004. São Paulo: KPMG, 2005. 27 p.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F; LUNKES, Irtes Cristina; MÜLLER, Aderbal Nicolas. Auditoria das organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas. São Paulo: Atlas, 2001.

MERCOSUL MAGAZINE. Chega de chorar pelo leite derramado. Disponível em: <http://www.mercosulsearch.com.br/magazine/ver_amanha.htm>. Acesso em 07 nov. 2001.

MICHAELIS. Moderno dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

ORIÁ FILHO, Humberto Ferreira. As fraudes contra as organizações e o papel da auditoria interna. 2002. 199 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2002.

PFALTZGRAFF, Rogério. Seleções de contabilidade. 3. ed., Rio de Janeiro: Distribuidora Récord, 1956.

PS CONTAX. Auditoria de gestão - fraude. Disponível em: <<http://www.pscontax.com.br/assess1.htm>>. Acesso em 17 jul. 2001.

RASMUSSEN, U. W. Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas: uma análise transacional da aplicação dos controles internos na atividade de administração de materiais. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

Uma nova era no combate às fraudes. Gazeta Mercantil Latino Americana, São Paulo, 31 ago. 2000. Cartas & Opiniões.

RATLIFF, Richard L.; BECKSTEAD, Stephen M. Como o gerenciamento de nível internacional está transformando o sistema de Auditoria Interna. Boletim do IBRACON, Brasília, p. 10-15, dez. 1996.

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de auditoria. 8 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

SERPA, Júlio Cesar Lopes. Fraudes contábeis, dolo ou culpa. Disponível em: <http://www.contadorperito.com/artigos_julio1.htm>. Acesso em 09 mai. 2002.

SILVA, Eberson Bento da. Como evitar fraudes nas vendas do varejo. 2 ed. Rio de Janeiro: E. Bento da Silva, 2000.

TCE SC – TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Glossário termos técnicos. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/biblioteca/glossario/a.htm>>. Acesso em 14 jun. 2002.

Humberto Ferreira Oriá Filho

Mestre em Controladoria, Especialista em Auditoria Interna, Bacharel em Ciências Contábeis, em Administração e em Ciências Econômicas. Professor universitário. Gestor da Auditoria Interna da Unimed de Fortaleza. Integrante do AUDIBRA.

sumário

Espionagem, até que Ponto pode chegar a Competitividade no Meio Empresarial?

Edilson Vasco

RESUMO

O artigo vem mostrar como as empresas nos dias atuais estão sendo vítimas dos seus concorrentes sendo que em alguns casos podem chegar à falência devido ao apetite do seu agressor mas lembrando que é um tipo de jogo muito arriscado devido as falhas que podem deixar pistas deixando as empresas que possuem departamentos de contra inteligência com a faca e o queijo na mão podendo o feitiço voltar contra o feiticeiro como dito popularmente

Palavras Chaves: Espionagem. Competitividade. Inteligência. Contra inteligência. Informação.

DESENVOLVIMENTO

Acompanhe o diálogo abaixo, pode parecer o roteiro de um filme de espionagem, mas não é. Nos dias de hoje, a pressão social pelo sucesso e as dificuldades naturais da vida costumam fazer com que a linha que divide a ética e a moral da má conduta, esteja cada vez mais tênue:

- Olá, muito obrigado por ter vindo, diz a atraente e sorridente headhunter ao alvo.
- Boa tarde, diz o desconfiado recém contratado de uma grande multinacional.
- Por favor, queira se sentar. Você me acompanha em um café? Tentando quebrar o gelo.
- Sim, é claro, aceito sim, tentando evitar olhar diretamente para a linda recrutadora.



- Desculpe-nos pela insistência, mas não poderíamos deixar de fazer a proposta de nosso cliente para você, mesmo sabendo que acabou de ingressar em outra companhia. Tenho certeza que você vai considerar pensar no assunto pelo menos, diz cautelosamente, mas com confiança.

- De fato, não sei por que aceitei seu convite. Como você disse, eu acabei de entrar em uma grande empresa e estou muito contente com isso. Acredito que estou no meu melhor momento e acabei por ter a sorte de estar no lugar certo desta vez, tenta parecer mais seguro e fortalecer a negociação.

- É claro que sim, se não fosse assim, não o teríamos chamado, diz a recrutadora lendo seu currículo e se preparando para o confronto.

- Ótimo então, mas qual é a sua intenção afinal? Se arriscando a acabar com o suspense logo.

- Nossa proposta é bem simples. Queremos que o senhor seja um funcionário exemplar em seu novo emprego e quando nosso cliente precisar do senhor ele vai chamá-lo para conversar sobre seu trabalho.

E ela continua a abordagem:

- Você terá dois salários, um trabalho e um amigo para conversar de vez em quando. Antes que você diga alguma coisa tenho que dizer que isto é mais comum do que parece, você não precisa se preocupar em estar traindo seu novo empregador, afinal de contas você foi tirado de outra concorrente e entende bem que nos dias de hoje, nós não temos garantia de nada. Sei o que você está pensando. Isto não é um teste do seu atual emprego, você pode confiar em mim. Acredite, faço isto constantemente com estrelas em ascensão como o senhor. Ela insiste.

- Me diga, o que acha de nossa proposta? Diz olhando fixamente e bem próximo do vulnerável alvo.

Esse tipo de situação pode estar ocorrendo em nossas empresas, mas como podemos caracterizar esse tipo de ato, "Inteligência Competitiva ou Benchmarking", e quem estamos recrutando? Que informações privilegiadas está ao acesso de todos colaboradores? Qual será o impacto que a empresa pode vir a sofrer?

E do outro lado, até quando pode durar essa "sociedade"? E quando tudo estiver terminado quem ficará na mão de quem? E se forem descobertos? São algumas perguntas que intrigam esse tipo de situação no meio corporativo e nada nos impede de agirmos da mesma forma infiltrando colaboradores em nossos concorrentes.

Este é um jogo sério e perigoso para os dois lados. Ambos os jogadores correm o risco de perder o controle da situação em decorrência das condições pessoais do agente tanto em termos particulares como profissionais, já que a entrada do dinheiro extra por longos períodos pode modificar o modo como este se vê no jogo.

Sun Tzu dizia que existe cinco tipos de espões:

- Espiões locais: são os próprios habitantes do país inimigo quando colocados a nosso serviço;
- Agentes internos: em geral são funcionários do inimigo, homens ofendidos por ocuparem posições subalternas, pessoas volúteis que sempre estão em cima do muro. Para lidar com esse tipo de espião é necessário muita cautela.
- Espiões duplos: são espões que trazemos para nosso lado através

de suborno e promessas. Nós os induzimos a fornecer informações falsas ao inimigo e ao mesmo tempo espionar seus compatriotas.

- Espiões dispensáveis: são nossos próprios agentes a quem damos propositalmente informações falsas a nosso respeito, afim de que quando nos traírem passem informações erradas ao inimigo.
- Espiões indispensáveis ou sobreviventes: são aqueles que voltam do campo inimigo com informações, esse tipo de espião em geral são ágeis, dotados de sagacidade e acostumados a toda espécie de trabalho sujo.

Cabem aos estrategistas empresariais entenderem o ambiente competitivo e se decidirem por implantar uma área de contra-inteligência capaz de lidar com estas adversidades, bem como, detectar e prevenir os riscos de espionagem do negócio em que atuam. Agora sim, mesmo que não queiram investir em segurança deverão pensar mais de uma vez nessa hipótese, pois envolve de um lado o sucesso da empresa e de outro sua falência.

Nos dias atuais, o pessoal de segurança que está sendo mais valorizado são os da área de Segurança da Informação e cada dia mais, está sendo requisitados profissionais capacitados nesse setor empresarial, devido à preocupação com peculiaridades que envolvem a integridade de todos os processos.

Para que as empresas não tenham prejuízos deve-se atentar a alguns pontos, que deve ser auditado e verificado sua conformidade, exemplos:

- Política de segurança;

- Infraestrutura da segurança da informação;
- Classificação e controle dos ativos de informação;
- Segurança de pessoas e patrimônio;
- Gerenciamento das operações e comunicações;
- Controle de acesso;
- Desenvolvimento e manutenção de sistemas;
- Gestão da continuidade do negócio;
- Conformidade.

Existem princípios básicos relacionados à informação:

- Confidencialidade – a informação somente pode ser acessada por pessoas explicitamente autorizadas;
- Integridade – a informação deve estar disponível no momento em que a mesma for necessária;
- Disponibilidade – a informação deve ser retornada em sua forma original no momento em que for armazenada.

E deve ser classificada como:

- Secreta – informação crítica para as atividades da empresa;
- Confidencial – informação restrita aos limites da empresa;
- Pública – informação que pode vir a público sem maiores consequências;
- Interna – o acesso a esse tipo de informação deve ser evitado, embora as consequências do uso não autorizado não sejam por demais sérias.



Ciclo de vida da informação:

- Manuseio – momento em que a informação é criada e manipulada;
- Armazenamento – momento em que a informação é armazenada, exemplo banco de dados;
- Transporte – momento em que a informação é utilizada via meios de comunicação;
- Descarte – momento em que a informação é descartada.

Ficam algumas perguntas importantes para todos nós:

A segurança que temos hoje basta?

Que nível de segurança precisamos?

Quais os riscos que aceitamos?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredito estar na hora de analisarmos e avaliarmos nossas empresas de um novo ponto de vista, para que não tenhamos surpresas mais adiante, mas até que ponto estamos sofrendo interferência e sendo influenciados por mentes externas? Ou o contrário.

REFERÊNCIAS

Sun Tzu – A Arte da Guerra.

Jornal da Segurança – agosto/2010, página 27.

Edilson Vasco

Supervisor de Segurança e Aluno do MBA de Gestão de Riscos Corporativos e Segurança Empresarial da Brasileiro & Associados.

sumário



você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



A missão da PSSE é contribuir para a sustentabilidade competitiva dos negócios dos nossos Clientes, por meio da análise dos impactos socioambientais de seus projetos e operações e implementação de medidas que mitiguem os riscos sociais, ambientais e de imagem corporativa.

A empresa oferece ao mercado empresarial brasileiro uma ferramenta importante na minimização de riscos sociais de empreendimentos, além de mostrar que ter a sede e as principais unidades sustentáveis é uma forma de grande visibilidade.

Seu objetivo é agregar valor à percepção de imagem corporativa de responsabilidade socioambiental, segurança integrada do empreendimento e identificação de medidas para inclusão social local.

A PSSE é uma Joint Venture entre a SustentaX e a Brasileiro & Associados.



SUSTENTAX



Informações: info@brasiliano.com.br - www.brasiliano.com.br - 11 5531 6171



Internalizar

Paulo César Leopoldo Constantino

RESUMO

O risco que as empresas assumem ao disponibilizarem seus profissionais diretamente aos clientes, e o atual mascaramento de atuação antiética através de novas expressões como, por exemplo, internalizar, para justificar a contratação do profissional terceirizado sem qualquer pudor, indenização ou ressarcimento à empresa à qual o profissional está vinculado.

Palavras-chave: Internalizar. Risco. Contratação. Terceirização. Ética. Moral.

ABSTRACT

The risk that companies take to make their professionals directly to customers, and the current masking of unethical activity through new expressions, for instance, internalized to justify the hiring of professional outsourced shamelessly, indemnity or compensation to the company to which the trader is bound.

Keywords: Internalized. Risk. Recruitment. Outsourcing. Ethics. Moral.

I. INTRODUÇÃO

A palavra que dá nome ao título não era, até pouco tempo, um termo usual em gestão. Confesso que, ao ouvi-la no contexto em que foi utilizada, soou como mal empregada. Ao consultar o meu velho “Aurélio”, uma 1ª edição e 15ª impressão da década de 1980, não encontrei “internalizar” ou “internalização”; a sequência das palavras ali inseridas saltava de “internado” para “internamento”. Segui, evidentemente, o caminho natural das pesquisas para este início de Século XXI: a Internet. Vários foram os retornos e, apesar de não devermos aceitar o que vem dessa fonte como confiável, acabei acolhendo um, entre vários resultados (para não dizer centenas) que o Google retornou; definição contida em uma página do site www.dicionarioweb.com.br:

Internalizar (internalizar) - v. t.

Psicanálise: Adotar ou incorporar inconscientemente, através da internalização; introjetar. (sic)

2. METODOLOGIA

Suscitar, através da exposição de um caso real, vivido recentemente, a reflexão sobre os valores morais envolvidos em situações de risco como a disponibilização de profissionais junto aos clientes, ou incentivar ou permitir o desenvolvimento de uma relação mais próxima, sem que estas duas partes atravessem a tênue linha entre os interesses pessoais, profissionais e comerciais. Dentro desta questão, avaliar, também, a resignação comercial diante do que se pode entender como abuso de poder econômico.



3. DESENVOLVIMENTO

Quando mencionei o contexto no qual a palavra, ou verbo, internalizar foi estranhamente inserida, referi-me ao fato de ela ter servido como forma de amenizar a comunicação feita por um cliente, de que um contrato com a minha empresa estava sendo revisto – e reduzido a apenas dez por cento do valor original em razão de renovação –, e que ele, cliente, pretendia internalizar o nosso consultor no seu quadro de funcionários; ou seja, contratá-lo. Mas, para tanto, esperava a nossa ausência, tendo em vista disposição contratual havida entre as duas empresas, em que ambas se comprometiam a não contratar funcionários ou prepostos uma da outra, até dois anos após o encerramento ou rescisão da relação comercial. E fez questão de frisar que nossa relação seria mantida frente a todo o grupo e que a disponibilização do profissional somente faria consolidar a interação comercial, especialmente com aquela unidade. Caso contrário, o cliente teria que abrir, para o mercado, a vaga para a qual esperava internalizar o nosso consultor; e, nesta outra situação, não teria como prever se o novo contratado entenderia positivamente pela manutenção do restante do nosso contrato. Em outras palavras, a situação era a seguinte: ou vocês me cedem o seu profissional graciosamente e aceitam permanecer mais uns dois meses antes de liquidarmos definitivamente o contrato, ou recrutamos outro profissional que irá fazer o mesmo. Educadamente concordamos em avaliar a questão, após absorvermos aquele golpe.

I.I. Internalizar

Assim, o verbo internalizar foi utilizado como forma apaziguadora para qualquer questão moral ou ética, ou mesmo de



abuso de poder econômico – quase uma chantagem –, por parte do cliente, frente à situação. A título de comentário, outras palavras que assumiram condição semelhante foram: colaborador, em substituição a funcionário ou empregado; e a relação cliente e fornecedor agora é parceria.

Evidentemente esta não foi a primeira vez que isto ocorreu e, com certeza, não será a última. E, retornando à empresa, a comunicação daquele fato suscitou acalorados questionamentos jurídicos e éticos, e as mais indignadas reações em relação à atitude da empresa e ao nosso profissional que, até então, não conseguia disfarçar a alegria estampada na face, apesar de negar que estivesse a par do que estava acontecendo. Certamente, como ator, ele morreria de fome. Mas, sua performance teatral somente fazia alimentar ainda mais a minha íntima indignação, pois treinei pessoalmente aquele profissional e acreditei nele também como pessoa, mesmo diante do descrédito e dos alertas de muitos conhecidos e colegas. O fato é que estava muito clara e evidente a manipulação das informações que ele detinha sobre as duas empresas para envolver o cliente e alcançar seu objetivo. E não posso deixar de reconhecer que ele foi extremamente profissional; para ele, apenas, e ninguém mais.

Indignação a parte, a situação jurídica estava bem clara e definida entre os membros da empresa que participaram das discussões sobre o caso – nada faríamos em relação ao cliente, mas não facilitaríamos a rescisão do funcionário – e fui incumbido de rever os contratos com os nossos profissionais e encontrar formas para tratar

melhor estes aspectos futuramente. No mais, os debates se seguiram em relação às questões morais; ou éticas, como bradaram alguns, sem maior relevância.

Superada esta questão, não pude deixar de refletir sobre o fato de, entre as atividades desenvolvidas pela nossa empresa, está a elaboração, desenvolvimento e revisão de código de ética para empresas e entidades diversas, bem como o monitoramento de canais propícios à quebra de valores morais e éticos. Mas, com a banalização de determinadas questões, questionei a mim mesmo se esta não era mais uma delas. Afinal, o que é ética. Revirei a estante e não encontrei mais do que uma apostila sobre o assunto; uma daquelas que distribuem em cursos relâmpagos e que somente trazem a impressão dos slides que foram projetados nas aulas; ou seja, sem qualquer definição ou aprofundamento – e chamam de material didático. Para variar, devo ter emprestado, não sei para quem, os dois ou três livros de que dispunha e, como é óbvio o resultado quando se empresta algo, é não tê-lo de volta. Mas esta é outra questão. Encerrando o expediente fui a uma livraria – uma megastore localizada em um shopping center –; afinal, precisava espairecer. Como não pretendia aprofundar, mas apenas ler sobre o assunto, divagar e, até mesmo, aproveitar definições para o desenvolvimento de atividades rotineiras, adquiri dois livros em formato de bolso: o conhecido “O que é ética”, da Coleção Primeiros Passos, da Editora Brasiliense, do brasileiro Álvaro L. M. Valls; e “Ética Profissional”, da Série Profissional, da Editora Cengage Learning, da americana Carole Bennett. Assim, segundo Valls (2010), “a ética é daquelas coisas que todo mundo sabe o que são, mas que não são fáceis de explicar quando alguém pergunta”. E complementa: “Mas

também chamamos de ética a própria vida, quando conforme aos costumes considerados corretos. A ética pode ser o estudo das ações ou dos costumes, e pode ser a própria realização de um tipo de comportamento". Para o caso em tela, o enquadramento que parecia perdido na névoa da indignação veio à luz: "As preocupações com a ética no local de trabalho podem ser agrupadas em quatro áreas: 1. Conflito de interesse: Existe quando um indivíduo tem de escolher se atende a seus interesses pessoais, aos da empresa ou aos de algum outro grupo. Qual deles merece prioridade? (...)" (BENNETT, 2008).

Trata-se de um aspecto interessante, mas não adianta divagar sobre as questões pessoais, pois as condições contratuais com

o cliente foram expostas ao profissional, antes do seu encaminhamento ao cliente. Também as convicções do funcionário sempre foram muito claras para com a empresa empregadora, uma vez que as reivindicações pessoais dele sempre foram expostas e discutidas; embora,

sem que fossem consideradas. Mas, igualmente, a política de gestão de recursos humanos e remuneração do empregador foi definida desde o início do vínculo empregatício e, portanto, uma oportunidade melhor deveria ser procurada fora da empresa. Algumas pessoas podem, até mesmo, especular que a atitude do funcionário foi motivada pela intransigência da

política de recursos humanos da empresa empregadora, mas quem está satisfeito com o emprego atual? Quantos não são os que recebem propostas até melhores e em condições menos obscuras e não aceitam por entenderem que é a atitude correta a tomar, norteados por valores morais que não estão firmados em contrato algum.

4. CONCLUSÃO

Diante das questões apresentadas, e independentemente dos valores morais, ou éticos, envolvidos, deve-se, sempre, manter plenamente claras as questões que podem envolver uma eventual internalização do profissional que presta serviço a um cliente (ou que está mais intimamente relacionado a ele), estabelecendo multa substancial ou compensação, a título de reembolso ou indenização, pelo investimento em treinamento, conhecimento e experiência (ou qualquer outro tipo de benefício) disponibilizado ao profissional enquanto vinculado à empresa. Se estes dispositivos serão ou não utilizados em um embate administrativo ou judicial será um aspecto particular de cada empresa que se sentir lesada, devendo-se levar em conta os riscos estratégicos envolvidos.

Ainda suscitando a reflexão, cito Rui Barbosa – e, aos que não sabem ou não se recordam, foi um dos personagens mais conhecidos da história do Brasil, orador, jurista, escritor, jornalista e político defensor das liberdades civis, que presidiu a Academia Brasileira de Letras após a morte de Machado de Assis, representou o Brasil na Segunda Conferência Internacional da Paz em Haia e, já no final de sua vida, foi eleito Juiz daquela Corte Internacional: "De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça, de tanto ver agigantarem-se



os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar da virtude, a rir-se da honra, a ter vergonha de ser honesto.”²

Ficam as questões: Estamos caminhando para este vaticínio e, portanto, devemos rever nossos valores? A internalização já é uma forma de evolução (para pior ou para melhor) das relações do comportamento comercial e profissional, eliminando a preocupação ética do conflito de interesses?

REFERÊNCIAS

VALLS, Álvaro L. M. O que é ética. Coleção Primeiros Passos; 177. São Paulo: Editora Brasiliense, 26ª reimpressão 2010.

BENNETT, Carole. Ética Profissional. Série Profissional. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

1 Paulo César Leopoldo Constantino é Advogado há mais de vinte anos, atua como Consultor de Inteligência e Segurança Empresarial e Estrategista de investigação de fraudes empresariais e securitárias há 10 anos. Cursa o MBA de Gestão de Riscos e Segurança Empresarial da FAPI (Faculdade de Administração São Paulo) e Brasiliano & Associados.

2 Senado Federal. Rio de Janeiro, DF. Obras Completas de Rui Barbosa. V. 41, t. 3, 1914. p. 86. Descritores: Triunfo das nulidades; Injustiça, crescimento; Honestidade. Observações: Trecho do discurso “Requerimento de Informações sobre o Caso do Satélite - II”. Não há original no Arquivo da FCRB (Fundação Casa de Rui Barbosa). Disponível em: <http://www.casaruibarbosa.gov.br/scripts/scripts/rui/mostrafrasesrui.idc?CodFrase=883>. Acesso em: 21 ago. 2010.

Paulo César Leopoldo Constantino

Consultor de Segurança e Inteligência na
Minori Consultoria e Prevenção de Risco e
Aluno do MBA de Gestão de Riscos Corporativos
e Segurança Empresarial da Brasiliano & Associados.

sumário



O Risco é Previsto ou Imprevisto?

Renato Vial Polidori

RESUMO

Em nossa rotina diária, tanto no trabalho como em nossas residências, muitas vezes ao conversar com um amigo ou colega de trabalho, podemos fazer algum movimento que nos denuncia. Por exemplo: ao pegar o celular, o tipo de aparelho demonstra o nosso status, ao prender a mochila com os cintos podemos evidenciar que se está carregando muito peso, que pode ser um notebook. Em qualquer uma destas situações pode existir alguém observando ou escutando, e este indivíduo pode estudar toda a situação a fim de saber a hora exata de cometer um sinistro. Portanto, nossas rotinas diárias muitas vezes nos colocam em risco, como também a nossos familiares. Surge então a incógnita: O risco é previsto ou imprevisto?

Palavras-chave: Frequência, rotineiros, surpresa, surpreendido, risco, zelador, vigilantes, expostas e cuidados.

ABSTRACT

Everyday life brings us to some routines at work or even at home, where we use to chat with friends or coworkers, usually making some gestures or movements that can reveal who we are. For example: taking a cell phone can evidence our status by revealing what brand it is. When fastening the belt from our bags, we can indicate that we are carrying some weight (that can be a notebook). In any of these situations someone can be watching, and this person may be studying the hole scene in order to know the exact time to strike. Therefore, sometimes our routines can put us at risk, as they can endanger our family too. The question is: they are foreseen or unforeseen risks?

Keywords: Frequency, routine, surprise, amaze, risk, janitor, guard, exposed, care.

I INTRODUÇÃO

Muitas pessoas sofrem atentados, assaltos, furtos e seqüestros. Mas muito das vezes não sabe o que fez com que o sinistro ocorresse e acabam sempre se perguntado: "Por quê?, como? O que fez com que isso acontecesse?". Essas perguntas são feitas com maior freqüência e são resposta sempre encontra-se em nossos atos rotineiros.

2 OBJETIVO

Descrever como uma rotina de uma pessoa pode gerar um risco, sem que a mesma perceba que alguém possa estar estudando o seu cotidiano para poder praticar algum delito.

3 DESENVOLVIMENTO

Riscos e suas vulnerabilidades.

Um ladrão "profissional" não age na surpresa, mas sim com um planejamento e uma estratégia, ele busca um meio para que não seja surpreendido quando for efetuar um atentado.

Pergunto: "O que se pode fazer? Como evitar? Não sair mais de casa? Não podemos mais conversar abertamente?". Resposta: o que deve ser feito é algo simples, chama-se cuidado.

Quando nós conversamos com alguém devemos tomar cuidado com o tipo de assunto que está sendo falado, deve-se ter a certeza de que se está falando com a pessoa certa e principalmente o lugar onde se está conversando. E as vezes o assunto não flui por maldade desta ou daquela pessoa, mas por excesso de confiança e falta de cuidado.

O maior erro em aspectos de segurança é achar que se está seguro, ou seja, não ter

certeza do risco que se está com alguém e num lugar e/ou situação apropriada para tratar determinado assunto. Nestas situações pensamos "Isso não vai acontecer comigo!" ou "Isso nunca vai acontecer comigo!".

Neste momento é que nós mesmos nos enganamos, pois por não termos a certeza de que estamos com segurança, por mais equipamentos que tenhamos, estes descuidos fazem com que sempre haja uma fragilidade na parte da segurança.

Na maioria dos atentados que ocorre, a primeira pessoa suspeita sempre é a que acompanhava a rotina da outra ou alguém que conhece a vida da pessoa que sofreu o atentado mais que ela mesma. É como se diz nos filmes "quando há um assassinato em uma mansão o culpado é sempre o mordomo", porque é ele que conhece e sabe a hora adequada para cometer qualquer sinistro.

Então pergunto: Como podemos fazer para evitar? Resposta: Evitar, quando alguém quer realmente atentar, não tem como, o máximo que pode ser feito é prevenir para que não aconteça, não facilitar o sinistro. Uma das maneiras encontradas está nas orientações, nos treinamentos, nos processos, nas normas, na cultura que as pessoas recebem.

Vamos ver como isso pode ser exercido em uma residência. Por exemplo, temos um porteiro, um faxineiro, um zelador, um vigilante. Esta estrutura é a base, ou seja, o princípio para minimizar algum sinistro, pois não adiantará nada se os mesmos não tiverem as orientações, os treinamentos, os processos, as normas,



a cultura e a prática. O profissional pode estar fazendo o certo até o momento em que é questionado por um morador da residência e isso faz com que o funcionário cometa um erro que não está previsto. Diante disso vemos que não são só os profissionais necessitam saber das normas e procedimentos, tendo o conhecimento no que irão trabalhar em nossos lares para podermos ter o bem estar, conforto e segurança que é preciso ter em nossa morada. Para que funcione, o morador deve estar ciente e respeitar as normas e procedimentos adequados para sua residência mais vezes que um funcionário que trabalha no prédio, senão a própria pessoa se colocará em risco e mesmo sem intenção, colocarão também os demais moradores do prédio.

Sabendo que o profissional está bem treinado e orientado e o morador respeitando as normas e procedimentos do condomínio, é desta maneira que todos estarão em uma área segura, com bem estar e conforto, pois todos saberão que desde o funcionário ao morador, havendo o respeito e conhecimento haverá a harmonia necessária de interesses e como resultante a segurança desejada por todos.

Agora vamos fazer uma análise em uma empresa que busca sempre montar uma infra-estrutura para maximizar a segurança e minimizar o risco. Também são feitos processos, procedimentos e treinamentos para toda uma equipe para que sejam eficientes e eficazes ao mesmo tempo. Uma empresa investe nos melhores equipamentos e passa um treinamento mais rígido para que tenha sempre a melhor equipe, contudo os funcionários que não trabalham na Área de Segurança, precisam adquirir o conhecimento necessário e dicas sobre a segurança para que no dia-a-dia tomem as devidas

precauções para que evitem ao máximo que um sinistro ocorra.

Um funcionário deve saber, por exemplo, que em uma rotina de horários, ou seja, entrar no trabalho, ir almoçar e sair da empresa, sempre na mesma hora, estes detalhes geram fragilidade na segurança pessoal e empresarial.

Temos visto funcionários que quando vão almoçar, devido ao horário, acabam reservando uma mesa do shopping ou de um restaurante utilizando o crachá da empresa. Isso gera uma grande fragilidade, pois caso o crachá seja furtado, o sistema o lerá e dará o acesso permitido ao seu portador, esteja este de boa ou de má fé. Isto sem considerar a fragilidade de segurança do próprio funcionário, cujo crachá pode ser usado para diversas outras finalidades como abrir crediários, contas em bancos, requisitar cartões de crédito, incriminar em sinistros, etc. Para que a segurança ocorra mesmo, treinamento e esclarecimentos são fundamentais, mas atitude é "tudo". Por isso devemos nos policiar e ter consciência de nossas atitudes. Neste ponto cabe perguntar: "De que adianta uma empresa investir em meios que dificultam ao máximo acesso indevido, se um funcionário deixa a "chave" que libera o acesso?". Está é uma situação que todos deveriam pensar antes de exercer algo, pois isso faz com que pense nos riscos que pode estar contribuindo para um sinistro.



Diante de todo este assunto abordado, pensamos “o que podemos fazer para que tenhamos a real segurança?”. Vimos que o processo de segurança é um processo coordenado, que deve ser feito sob vários ângulos e interações e ainda que comece com um bom treinamento para os profissionais da Área de Segurança, passa pela obtenção e uso de recursos adequados, para que seja valorizado o desempenho do profissional, se fortalecendo através do conhecimento necessário para as pessoas que não fazem parte da Área de Segurança, para que as mesmas saibam dos riscos a que estão expostas e também percebam que sempre há alguém pensando nelas.

4 CONCLUSÃO

É neste ponto que a “imprevisão” dos riscos vira “previsão” e permite aos gestores um trabalho focado e bem fundamentado no sentido de prevenção e proteção contra os incidentes.

Complementando um antigo ditado que dizia que “a única coisa previsível numa empresa é que sempre haverá imprevistos, o resto é apenas provável”, dizemos que hoje nada podemos fazer contra as ameaças, elas sempre existirão, mas com relação às nossas vulnerabilidades e, por conseguinte, nossos riscos, sempre haverá uma abordagem racional e praticável que nos permitirá transformar o que é “imprevisto” em “previsto” e assim gerenciar de modo adequado nossos riscos.

Renato Vial Polidori

Auditor Pleno da rede de varejo Marisa e Aluno do MBA de Gestão de Riscos Corporativos e Segurança Empresarial da Brasiliano & Associados

sumário



Fraud Risk Assessment

A fraude hoje nas empresas é um tema de preocupação estratégica, pois afeta de forma direta a competitividade e a imagem. As últimas pesquisas realizadas nos Estados Unidos, pelo ACFE, comprovou um aumento de 65% em relação ao ano de 2002.

Acreditamos, embora haja esta preocupação estratégica, que ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção.

A Brasiliano & Associados avalia os riscos de fraudes nos processos das empresas e realiza auditoria investigativa. Oferecemos um trabalho independente, com uma visão prospectiva, utilizando ferramentas de tecnologia da informação voltados à prevenção, detecção e investigação.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- **Investigação de Fraude**
- **Gestão de Risco de Fraude – Mapeamento, Avaliação e Respostas ao Risco de Fraude**
- **Tecnologia Forense**
- **Verificação de Antecedentes – Background Checks Investigation**
- **Compliance em antilavagem de dinheiro**
- **Estruturação e Operacionalização de Canal de Comunicação – Denúncia**
- **Serviços de Ética Comercial**
- **Serviços de FCPA – Programas de Prevenção, Monitoramento e Controles Internos – Corrupção e Antisuborno**



Mudanças de Paradigmas em Segurança Patrimonial & Prevenção de Perdas

Sandovaldo Pereira de Oliveira

É preciso ser pobre para entender o luxo da generosidade... A responsabilidade da tolerância está com os que têm a visão mais ampla (George Eliot). Obre de modo que tua ação possa servir de norma a todos os homens (Kant).

RESUMO

O grande desafio da área de Prevenção de perdas é difundir a cultura dentro da empresa, pois, todos os funcionários devem fazer parte do resultado, a fim de em sinergia alcançarem melhores resultados.

Palavras- chave: Prevenir; Cultura; Sinergia; Mudanças de paradigmas; Competitividade.

ABSTRACT

The big challenge in the area of loss prevention and spread the culture within the company, therefore all employees should be part of the result in order to achieve better results in synergy.

Keywords: Prevention, Culture, Synergy; Changes paradigms; Competitiveness.

I INTRODUÇÃO

Em meados dos anos 60 a segurança patrimonial era responsável exclusivamente pelo patrimônio da empresa, tendo como objetivo a guarda e controle do patrimônio.

Com o surgimento do plano real, ocorreu a extinção da hiperinflação, dando início ao um novo modelo de negócio.

As empresas passaram a se preocupar com as perdas geradas na operação, pois, os preços foram reduzidos, as margens caíram, e as perdas afetavam diretamente o resultado final.

2 OBJETIVO

Tem como principal objetivo destacar a relevância da Prevenção de Perdas no Varejo brasileiro, descreverem a origem e atualidade da segurança Patrimonial no Brasil e o surgimento da área de Prevenção de perdas, dando início a uma nova visão da segurança que deixa de ser vista como despesa (custo fixo) e passa a ser tratada como departamento fundamental para melhoria dos resultados, contribuindo de uma forma direta para que as empresas continuem competitivas.

As perdas financeiras nas companhias preocupam grande parte dos empresários, varejistas e Atacadistas.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento desse artigo apoiou-se em diversas fontes teóricas, encontradas em livros, artigos, Internet. A Internet, através do Google Acadêmico foi muito útil, pela sua universalidade. A pesquisa valorizou a experiência teórica e prática do autor, visando às triagens e seleções de novos conhecimentos e informações sobre o tema. Estudos comparativos e análise de teorias favoreceram a estruturação do texto. Sendo assim, a metodologia utilizada, caracterizou-se por sua natureza bibliográfica considerada relevante para o enriquecimento do tema.

4 DESENVOLVIMENTO

No Brasil a atividade de segurança privada teve início em 1967. A primeira legislação sobre o assunto surgiu em 1969, com a instituição do Decreto Lei 1.034/69, que autorizou o serviço privado em função do aumento de assaltos a bancos, O principal objetivo era proteger patrimônios, pessoas e realizar transporte de valores.

De acordo com Zamith, (2007, p.18) “no dia 20 de junho de 1983, a segurança privada ganhou regulamentação específica, com a criação da Lei 7.102, que teve a função de estabelecer normas para o funcionamento das empresas de segurança em todo o país”.

Com o aumento da violência, principalmente na década de 90, fez com que o setor sofresse uma de suas maiores altas. Muito mais devido ao medo de ser alvo dos criminosos, do que a consciência sobre a importância da prevenção na vida das

pessoas. Na época, parte da população, que tinha condições de pagar, se viu obrigada a contar com algum tipo de proteção. Foi também neste período que o segmento da segurança eletrônica começou a ganhar espaço junto ao consumidor.

Cada dia a segurança patrimonial perde um pouco de sua fatia, pois, nas empresas não mais são tratada como benefício, o empresário está considerando como custo fixo.

Conceito de Segurança Patrimonial

Para Brasileiro (1999), “o conceito de segurança relacionado às empresas significa



a redução ou eliminação de certos tipos de riscos de perdas e danos a que a organização poderá estar exposta”.

A segurança empresarial deve ser entendida como um Sistema Integrado compreendendo um somatório de recursos. Esse conceito de Sistema Integrado significa, portanto, a integração do homem com a moderna tecnologia eletroeletrônica e barreiras físicas, possibilitando a redução do tempo de resposta ao evento, bem como a racionalização do serviço de segurança e a redução dos riscos.(Brasiliano, 1999, p. 49).

Mudanças de Paradigmas em Segurança Patrimonial & Prevenção de Perdas

Com o passar do tempo, o aumento da competitividade e da concorrência fez com que as empresas se adaptassem as novas tendências do mercado, dessa forma surgindo à prevenção de perdas.

Nos anos 80 antes do plano real o varejo operava na hiperinflação, os consumidores eram poucos exigentes.

Na década de 80 surgem as primeiras iniciativas de Prevenção de perdas, contribuindo em sinergia com os demais funcionários para maximizar o resultado final da empresa.

A partir dos anos 90 ocorreu o impacto da nova economia, operando numa economia estável, fortalecendo assim o conceito de Prevenção de perdas no mercado brasileiro.

As perdas financeiras nas companhias preocupam grande parte dos empresários, varejistas e Atacadistas.

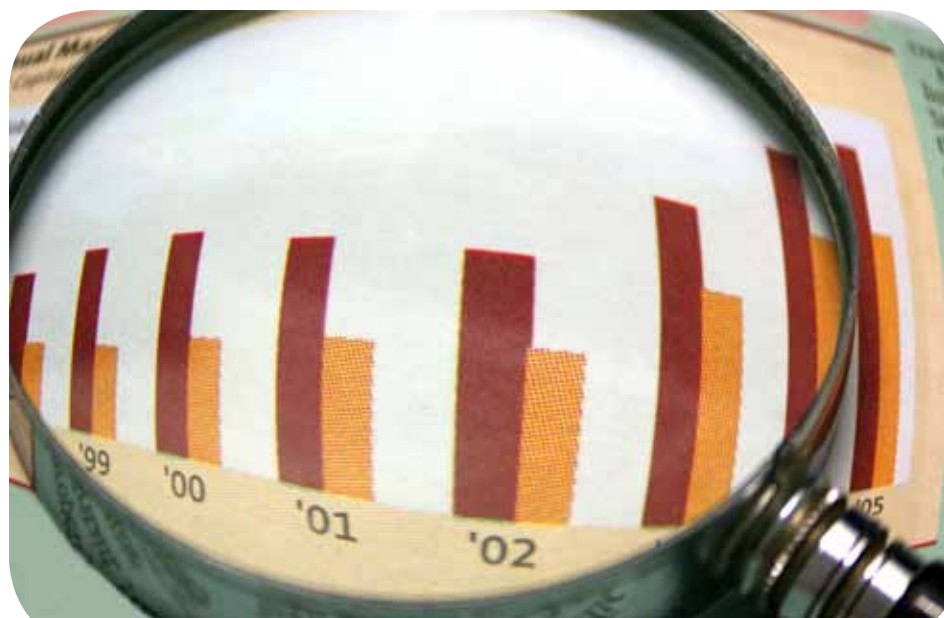
Por isso, a grande preocupação dos empresários e administradores do ramo varejista é com as perdas em sua totalidade,

não apenas com um dos seus detalhes, os procedimentos são de responsabilidades de toda a equipe o cumprimento, mas, a área de Prevenção de perdas deve ter uma visão sistêmica para além de zelar pelo cumprimento dos procedimentos, deve em parceria e de uma forma participativa, realizar ações para redução das perdas, monitorando-as e medindo o resultado.

Hoje a prevenção de perdas já é tratada como um departamento fundamental para obtenção dos resultados e capacitação de informações estratégicas, a fim de fornecer elementos essenciais nas tomadas de decisão, serve como orientação aos empresários, pois, através dos resultados obtidos, eles terão condições de avaliar as condições do negócio em relação aos concorrentes e mercado, tornando assim, mais competitivo.

Em 1998 o PROVAR (Programa de Administração do Varejo) órgão ligado a FIA (Fundação Instituto de Administração) realiza pesquisas e desenvolvimentos sobre o tema, inclusive com a participação de empresas mantenedoras ao projeto.

Também nesta época foi criado pelo Provar o GPP (Grupo de Prevenção de Perdas), sendo a primeira iniciativa Acadêmica Brasileira para abordagens das perdas no varejo Brasileiro.



Dentre os objetivos do GPP os principais que merecem destaque são: buscar alternativas para melhores resultados num ambiente de inflação controlada; ampliar o conceito de prevenção de perdas no varejo Brasileiro; estabelecer uma linguagem comum; levantar dados sobre os valores das perdas.

Hoje em dia, conforme aponta a 9ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro existe um percentual grande de empresas do Varejo já com um departamento de Prevenção de Perdas totalmente estruturado. Atacado 100%; eletroeletrônico 75%; drogaria 37,5%; material de construção 100%; vestuário 16,7%, a média do varejo é de 68,8%; supermercado 74,5%. O processo de análise de dados foi realizado pelo GPP/ Provar-FIA e pelo Canal Varejo, em parceria com a ABRAS, a ABF e a Nielsen no levantamento dos dados captados em 2008. (Paulo Cesar Coelho).

A prevenção de perdas inicia-se na identificação dos valores e das origens das perdas, através de inventários rotativos diários e periódicos. A partir da apuração de indicadores de perdas, torna-se possível traçar metas de redução das perdas e, conseqüentemente, definir o montante a ser investido nos métodos para a sua prevenção.

A definição de ações preventivas requer a identificação das causas das perdas e a avaliação dos custos e dos benefícios das necessidades de investimento estimadas.

O PROVAR em parceria com as empresa e com seus representantes técnicos têm trabalhado com uma proposta de conceito, onde perda é todo lucro ou resultado não alcançado por motivo de: extravio, desperdício, quebra ou administração ineficiente.

O Provar conceitua perdas como:

As perdas dividem-se em perdas identificadas e não identificadas.

As perdas não identificadas referem-se a toda mercadoria perdida sem causa Conhecida, cuja falta é constatada no momento de um inventário físico de mercadorias.

As perdas identificadas referem-se às mercadorias registradas no controle de Estoque como mercadoria perdida por ter a sua causa identificada, tais como Mercadorias sem condições de venda (que se quebram, vencem ou estragam), e que não são negociáveis Com os fornecedores (não sendo trocas); mercadorias consideradas furtadas porque suas embalagens foram encontradas vazias.

5 CONCLUSÃO

No Brasil não existia muita preocupação com relação às perdas na atividade varejista, operavam na hiperinflação, as compras eram realizadas a prazo e as vendas à vista, dessa forma, os valores eram aplicados e havia correções com as altas taxas de juros, minimizando assim os impactos provocados pela perda. Apesar das diversidades de informações, a política praticada na época tornava difícil a obtenção de dados nesse campo.

Com o Impacto da nova economia a partir dos anos 90, deu início a uma nova visão da segurança que deixa de ser vista como despesa (custo fixo) e passa a ser tratada como departamento fundamental para melhoria dos resultados.

Nesse ambiente agressivo, a busca por eficiência e diferenciais competitivos são preocupações constantes e melhores



resultados podem ser alcançados com aumento das vendas e a redução de gastos e perdas, tudo isso, está incorporado na nova visão da área de Prevenção de perdas.

REFERÊNCIAS:

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Planejamento da segurança empresarial. São Paulo, Sicurezza, 1999.

GULLO, José; PINHEIRO, Duda. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. Guia Prático para Elaboração de Projetos. São Paulo: Atlas, 2009.

COELHO, Paulo Cesar. O varejo e a Origem das Perdas.

Disponível em: <http://paulocreis.wordpress.com/2008/05/23/o-varejo-e-a-origem-das-perdas/> - Acesso em 18 Agosto de 2010.

Programa de Administração de Varejo. 9ª. Avaliação Provar de Perdas no Varejo Brasileiro

Relatório Final – 2008. Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2008.

Disponível em: <http://www.provar.com.br/artigos.asp> - Acesso em 05 Setembro de 2010.

Sandovaldo Pereira de Oliveira

Gerente de Prevenção de Perdas da rede de varejo Tenda Atacado e Aluno do MBA de Gestão de Riscos Corporativos e Segurança Empresarial da Brasiliano & Associados.

sumário




Seus processos estão controlados



A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



info@brasiliano.com.br
www.brasiliano.com.br
11 5531 6171



Norma ISO 28002: Sistema de Gestão de Segurança da Supply Chain – O Desenvolvimento da Resiliência

Mauricio Fontoura Blos

Uma abordagem resumida, porém aprofundada do que a ISO 28002 trará para o mundo da Supply Chain.

A supply chain cada vez mais globalizada vem se tornando cada vez mais interdependente, complexa, e vulnerável. Portanto não podendo ser ignorado um compreensivo e sistemático processo de prevenção, segurança e proteção, mitigação, e continuidade dos negócios. Nesse contexto, a ISO 28002 propõe o desenvolvimento da segurança e resiliência como os dois componentes chave para tornar a supply chain mais robusta. Este artigo faz uma apresentação resumida, porém aprofundada dessa importante norma.

I INTRODUÇÃO

O rompimento de uma supply chain vem se tornando cada vez mais incomodo. O motivo vem sendo em razão de um número mais freqüente de desastres naturais, atos de terrorismo, crises econômicas, acidentes ambientais, epidemias, etc. e ao fato de varias tendencias organizacionais: outsourcing, redução de custo, variação de produtos, a manufatura enxuta (lean manufacturing) e a manufatura JIT, níveis baixos de inventários, e outros. Mais ainda que organizações e sociedades estejam com mais riscos de falhas sistêmico devido à massiva interdependência por meio da globalização da supply chain. O desafio e fazer a supply chain mais robusta para não são continuar operando nesse ambiente de risco, mas tornar a resiliência como uma vantagem competitiva. Nesse sentido, surgiu a norma ISO 28002.

Mas o que seria essa palavra tão difícil chamada resiliência?

Essa tão difícil e não muito conhecida palavra e uma palavra emprestada da Engenharia de Materiais, o qual representa a habilidade de um material recuperar a sua forma original depois que deformada. Já no ambiente organizacional, significa medir a habilidade e a rapidez de uma organização em recuperar o seu desempenho (processo operacional e processo financeiro) de antes de ter acontecido uma ruptura (Yossi Sheffi, 2005).

A norma ISO 28002 e uma serie de normas internacionais de caráter voluntario sobre a gestão de segurança e resiliência da supply chain, tendo inicio de desenvolvimento em 2009 e com previsao de termino em 2011. Essa norma vem sendo revisada por um comitê técnico da ISO e representada pela ASIS Internacional, o qual e uma

líder mundial de segurança. Enquanto a ISO 28002 ainda continua em processo de desenvolvimento, vamos aproveitar e mencionar nesse artigo o que então já esta pronta e a disposição do publico em geral.

Os editores dessa norma provem um critério de auditoria genérico em estabelecer, checar, manter, e melhorar o sistema para intensificar a prevenção, preparação, mitigação, resposta, continuidade, e recuperação dos incidentes que produzem ruptura (crise ou desastre) de uma supply chain.

A norma ISO 28002 e baseada em um "framework" genérico com plano de ação e de tomada de decisão necessários para antecipar, prevenir quando possível, e preparar para responder a um incidente de ruptura de uma supply chain. Ela realca a capacidade da organização de gerenciar uma ruptura e de tomar todas as apropriadas ações para ajudar a viabilidade de continuidade.

Muitas das grandes empresas já possuem elementos de um programa de gestão de resiliência. No entanto, quase sempre essas empresas não sabem usar esses elementos. A criação da norma ISO 28002 vem da necessidade de dar as organizacoes uma visão geral de como esses elementos se interagem e funcionam como um todo. A sua contribuição será a de dar às organizações a opção de usar um "framework" para tornarem-se organizações mais resilientes. Assim como demonstrar a seus parceiros da rede de supply chain que elas estão capacitadas para lidar com as possiveis rupturas. Esse será um importante fator para promover uma organização a ser mais competitiva.

Uma das características da norma ISO 28002 e designada a integrar-se a outras normas da ISO (e.g., ISO 9001,

“As constantes atualizações/ inovações das técnicas de gestão baseada em risco e segurança da supply chain estão abrindo oportunidades para que as supply chains se tornem mais robustas”

ISO 14001, ISO 28000, e ISO/IEC 27001) e satisfazendo os seus requerimentos. Portanto, as organizações que adotaram outras normas da ISO serão capazes de usar os seus sistemas de gestão existentes como fundação para a gestão de resiliência como prescrito na norma ISO 28002.

O objetivo desse artigo é passar aos leitores essa importante norma que trata do desenvolvimento da segurança e resiliência de uma supply chain. Nesse artigo será dada ênfase aos aspectos relacionados com os requerimentos do sistema de gestão de resiliência.

2 REQUERIMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE RESILIÊNCIA

Com base na Fig. 1 serão vistos um a um os elementos do sistema de gestão de resiliência:

2.1 Iniciam: Entendendo a Organização

Primeiramente, a organização deve definir e documentar o seu contexto interno e externo:

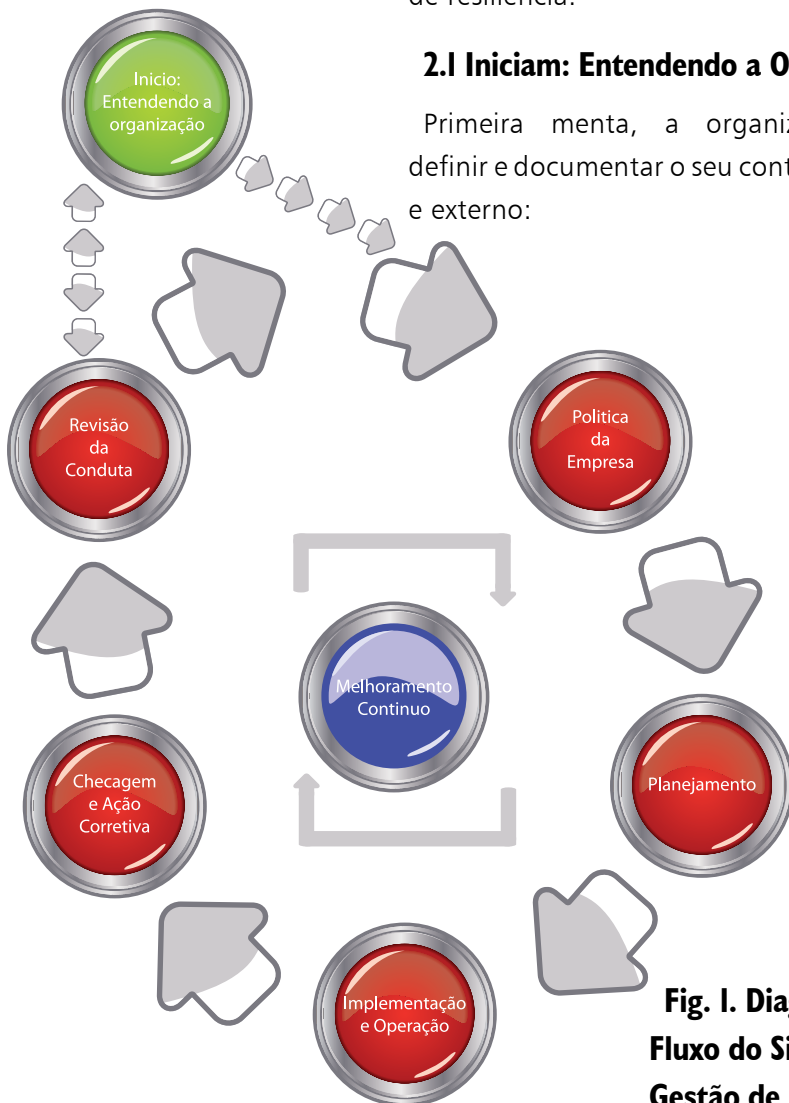


Fig. 1. Diagrama de Fluxo do Sistema de Gestão de Resiliência

- a) Determinando o contexto interno:
- Os ativos, as atividades, as funções, os serviços, os produtos, os parceiros, as supply chains, e as relações dos acionistas.
 - As capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (e.g. capital, tempo, pessoas, processos, sistemas, e tecnologias).
 - Sistema de informação, fluxo de informações, e os processos de fazer decisões (formal e informal).
 - Acionistas internos.
 - Diretrizes, objetivos, e as estratégias disponíveis.
 - Percepção, valores e cultura.
 - Normas e modelos de referência adotados pela organização.
 - Estruturas (e.g. governança, regras e responsabilidades).
- b) Determinando o contexto externo:
- A sua cultura, diretriz, regulatória, tecnológica, econômica, natural e competitivo ambiente, seja a nível internacional, nacional, regional ou local.
 - A camada de uma supply chain, compromissos e relacionamentos..
 - A rota chave e tendências tendo impacto nos objetivos da organização.
 - Percepções e valores dos acionistas externos.

O segundo passo seria definir o contexto de sistema de gestão e o seu compromisso com a gestão de risco e resiliência entre os seus específicos contextos internos e externos:



- a) A atividade crítica da organização, funções, serviços, produtos, parceiros, supply chains, realcoes entre acionistas, e o potencial impacto relacionado com um incidente de ruptura.
- b) Os componentes dos produtos acabados e fluxos de serviços de uma supply chain, mostrando como eles são configurados ou ligados para entregar produtos críticos e/ou serviços.
- c) Elo entre a política de gestão de resiliência e os objetivos da organização e outras diretrizes.
- d) A racionalidade de uma organização em administrar os riscos e as resiliência.
- e) Responsabilidades para administrar riscos e resiliência.
- f) As ansias e aversões de uma organização mediante risco.
- g) Recursos disponíveis para assistir aqueles que estão responsáveis em administrar os riscos e resiliência.
- h) Compromisso a uma periódica revisão e verificação da diretriz administrativa da resiliência e o “framework” sendo elaborado.
- i) Um melhoramento contínuo.
- b) Inclua um compromisso como prioridade a segurança dos colaboradores da empresa e a comunidade no qual se encontra.
- c) Inclua um compromisso de melhoramento contínuo.
- d) Inclua o compromisso de uma organização realçada, sustentada e resiliente.
- e) Inclua o compromisso de evitar-se, prevenir, reduzir-se, e mitigarem-se riscos.
- f) Inclua um compromisso de estar de acordo com os requerimentos legais e com outros requerimentos para o qual a organização se subscreve.
- g) Providencie um “framework” direcionando e revisando os objetivos e os alvos da gestão de resiliência.
- h) Seja documentado, implementado e mantido.
- i) Faça referencia as limitações e as exclusões.
- j) Determine e documente a tolerância dos riscos em relação ao alcance do sistema de gerenciamento.
- k) Seja comunicado a todas as pessoas da organização ou ligadas a ela.
- l) Seja disponível para os apropriados acionistas.
- m) Inclua uma diretriz orientada e/ou ponto responsável de contato.
- n) Seja revista a um intervalo planejado e quando significantes mudanças ocorram.
- o) Seja visivelmente endossada à alta gerencia.

2.2 A Política da Empresa

Na parte da política da empresa, vamos ver a declaração de diretrizes o qual ira garantir por meio de um sistema de gestão de resiliência de alcance definido para que:

- a) Seja apropriada a natureza e escala de ameaças, perigo, risco, e impactos (conseqüências) para as atividades, funções, produtos, serviços, e supply chain de uma organização.

2.3 Planejamento

2.3.1. Acesso e monitoramento de risco

A organização deveria estabelecer, implantar, e manter um progresso formal e um documentado processo de acesso de risco:

- a) Para identificar riscos considerados inevitáveis, não intencionais, e perigos e ameaças causados naturalmente que potencialmente diretos ou indiretos da organização: atividades, operações, funções e supply chain; recursos humanos, recursos tangíveis, e recursos físicos; o meio ambiente; e seus acionistas.
- b) Para sistematicamente analisar os riscos, as vulnerabilidades, o que é crítico, e os impactos (conseqüências).
- c) Para determinar aqueles riscos que possuem um significado impacto nas atividades, funções, serviços, produtos, supply chain, relações entre acionistas, e o meio ambiente.
- d) Para sistematicamente avaliar e priorizar os controles de riscos e tratamentos e os seus custos.

A organização deveria:

- a) Documentar e manter a informação atualizada e confidencial.
- b) Periodicamente revisar caso o escopo, a diretriz, e o acesso de risco do sistema de gestão de resiliência estão ainda apropriados em relação ao contexto interno e externo da organização.
- c) Re-avaliar os riscos e os impactos entre o

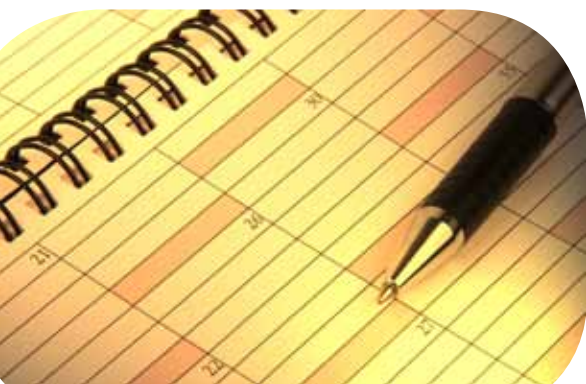
contexto de mudanças da organização ou no contexto como a organização se comporta quanto à operação, os procedimentos, as funções, os serviços, as parcerias, e as supply chains.

- d) Desenvolver os critérios de risco a serem usados para avaliar a significância do risco. O critério de risco reflete no contexto interno e externo da organização incluindo os valores, objetivos e recursos.
- e) Estabelecer um critério para um tempo de parada admissível, ver objetivos do tempo de recuperação, assim como os níveis aceitáveis de perdas associados com a organização e os produtos da sua supply chain.
- f) Estabelecer uma priorização do tempo de recuperação das suas atividades e funções.
- g) Avaliar os benefícios diretos e indiretos e os custos de opções para reduzir os riscos e realçar a sustentabilidade e resiliência.
- h) Assegurar que os riscos priorizados e os impactos sejam levados a estabelecer, implementar, e operar o seu sistema de gestão de resiliência.

2.4 Implementação e Operação

2.4.1 Recursos, regras, responsabilidade, e autoridade para com a gestão de resiliência

Regras, responsabilidades, e autoridades devem ser definidas, documentadas, e comunicáveis para facilitar uma efetiva conduta resiliente, consistente com a realização das diretrizes, objetivos, alvo e programas da mesma.



O topo da gerencia devera apontar um especifica representante gerencial que sem restrição de outras responsabilidades devera ter regras, responsabilidades e autoridades bem definidas para:

- a) Assegurar que um sistema de gestão resiliente será estabelecido, comunicado, implantado, e mantido de acordo com os requerimentos da norma.
- b) Identificar e monitorar os requerimentos e expectativas dos parceiros da supply chain e dos seus acionistas, tomando apropriada ação para conduzir essas expectativas.
- c) Assegurar a disponibilidade de recursos adequados.
- d) Reportar na diretriz resiliente a seu desempenho para a alta gerencia avaliar e como base para o seu melhoramento.

A organizacao ira estabelecer:

- a) Diretriz resiliente, gerenciamento de risco, e times responsáveis de acordo com as regras, autoridade apropriada, e recursos adequados para supervisionar incidentes de prevenção, prontidão, reação, e recuperação.
- b) Capacidades e procedimentos logísticos para localizar, adquirir, guardar, distribuir, manter, testar, e julgar os serviços, os funcionários, os recursos, os materiais, e as instalações que serão usadas como suporte.

- c) Objetivos da administração de recursos para os tempos, pessoas, equipamentos, treinamentos, instalações, fundações, seguros, controle de obrigações, especialistas, materiais, e o tempo que levava para as suas realizações.
- d) Procedimentos para assistência, comunicação, aliança estratégica, e mútua necessidade de apoio aos acionistas.

A organização devera desenvolver procedimentos financeiros e gerenciais para dar suporte ao programa das diretrizes resilientes antes, durante e depois de um incidente. Os procedimentos deverão ser:

- a) Estabilizados para assegurar que as decisões fiscais possam ser aceleradas.
- b) Em acordancia com os níveis de autoridades instituídas.

2.5 Checagem e Ação Corretiva

A organização devera avaliar os planos de gestão de resiliência, e as capacidades por periódico acesso, teste, relatórios de pós-incidentes, lições aprendidas, avaliação de desempenho, e exercícios. Significantes mudanças nesses fatores deverão refletir imediatamente nos procedimentos.

A organização devera manter registros de todos periodicamente os resultados da avaliação.

2.5.1 Monitoramento e medição

A organização devera estabelecer, manter as performances métricas e os procedimentos para monitorar e medir, as características de suas operações que tem impacto material em seu desempenho (incluindo parceria e relações de supply chain). Os procedimentos deverão incluir a documentação da



informação para monitorar a desempenho, os controles operacionais aplicáveis, e a conformidade com os objetivos de resiliência da organização.

A organização deveria avaliar e documentar a desempenho dos sistemas que protejam os seus recursos ativos, assim como os seus sistemas de comunicação e os seus sistemas de informação.

2.5.2 Avaliação da complacência e da desempenho do sistema

2.5.2.1 Avaliação da complacência

Consistente com o seu compromisso de complacência, a organização deveria estabelecer, implementar, e manter procedimentos para periodicamente avaliar a complacência com os requerimentos regulatórios aplicáveis e legais.

A organização deveria avaliar complacência com outros requerimentos para o qual ela aprove incluir as melhores praticas da empresa. A organização deveria desejar em combinar essa avaliação com a avaliação de complacência atribuída ao que diz acima ou estabelecer em separar os procedimentos.

A organização deveria manter registros dos resultados das avaliações periódicas.

2.5.2.2 Exercitando e testando

A organização deveria testar e avaliar apropriadamente e eficazmente o seu sistema, seus programas, seus processos, e procedimentos de resiliência (incluindo parceria e relações com a supply chain).

A organização deveria validar o seu sistema de gestão de resiliência de exercícios e testes que:

- a) Sejam consistentes com o alcance do sistema de gestão de resiliência e os objetivos da organização.

- b) Sejam baseados em cenários realísticos que sejam bem planejados com os bem definidos objetivos e ânsias
- c) Minimizar o risco de ruptura das operações e a potencialidade de causar riscos as suas operações e seus os seus ativos.
- d) Produzir um relatório que contenha as conclusões finais, as recomendações, e arranjos em implementar melhoramentos em um tempo considerado.
- e) Sejam revisados no contexto de promover melhoria continua.
- f) Sejam conduzidos em um intervalo planejado e temporal em uma base não periódica como foi determinado pela gerencia, assim como com as mudanças significativas que ocorram entre a organização e o ambiente externo que ela opere.

2.5.2.3 Não Conformidade, Ação Corretiva e Ação Preventiva

A organização deveria estabelecer, implementar, e manter os procedimentos para lidar com a atual e potencial não conformidade e para tomar a ação corretiva e a ação preventiva. Os procedimentos deverão definir requerimentos para:

- a) A identificação e definição das não conformidades e tomar ações para mitigar os seus impactos.
- b) A investigação das não conformidades, determinando as causas e tomando ações para evitar que elas não ocorram novamente.
- c) A avaliação das necessidades para as ações preventivas das



não conformidades e implantar ações apropriadas designadas para evitar as suas ocorrências.

- d) O armazenamento (registro) dos resultados das ações corretivas e das ações preventivas tomadas.
- e) A reavaliação dos efeitos das ações corretivas e das ações preventivas já realizadas.

Ações tomadas deverão ser apropriadas para com o impacto dos potenciais problemas.

A organização deverá identificar os novos riscos, e identificar os requerimentos das ações preventivas dando foco de atenção aos novos riscos.

A prioridade das ações preventivas deverá ser determinada com base nos resultados do acesso e da análise dos riscos.

A organização deverá fazer qualquer mudança documentada necessária no sistema de gestão de resiliência.

2.5.2.4 Controle dos registros

A organização deverá estabelecer e manter os registros para demonstrar a conformidade das exigências do sistema resiliente e dessa norma e dos resultados alcançados.

A organização deverá estabelecer, implementar, e manter procedimentos para proteção da integridade dos registros, incluindo acesso, identificação, armazenamento, proteção, recuperação, retenção, e disponibilidade dos registros.

Os registros deverão manter-se de forma clara, fácil de identificar e fácil de encontrar.

2.5.2.5 Auditorias Internas

A organização deverá conduzir auditorias internas de sistema de gestão de resiliência em intervalos planejados, e temporal em uma base não periódica (como foi determinado pela gerência) para

determinar se os objetivos de controle, processos, e procedimentos do seu sistema de gestão de resiliência:

- a) Conforme os requerimentos da norma e relevante legislação ou regulações.
- b) Conforme os requerimentos do gerenciamento de risco da organização.
- c) Sejam efetivamente implementados e mantidos.
- d) Ocorra como esperado.

Um programa de auditoria deverá ser planejado, levado em consideração o status e performance do processo e áreas a serem auditadas, assim como os resultados das auditorias anteriores. O critério, o escopo, a frequência, e métodos da auditoria deverão ser definidos. A seleção dos auditores e condutores deverá objetivamente e imparcialmente em garantir o processo da auditoria. Os auditores não devem auditar os seus próprios trabalhos.

As responsabilidades e os requerimentos para planejar e conduzir auditorias, e para relatar os resultados e mantendo registro deverão ser definidos em um documento conforme o procedimento.

A responsabilidade gerencial da área sendo auditada deverá assegurar que ações sejam tomadas sem atrasos para eliminar as não conformidades e suas causas.

As atividades que exigem acompanhamento deverão incluir a verificação das ações tomadas e a reportagem dos resultados de verificação.

2.6 Revisão da Conduta

2.6.1 Princípio Geral

A gestão deverá revisar o sistema de gestão de resiliência da organização em



um intervalo planejado para assegurar a continuidade de sua sustentabilidade, de sua adequação, e de sua eficiência. A revisão devera ser incluída acessando as oportunidades d o melhoramento e a necessidade das mudanças do sistema de gestao de resiliência. Os resultados das revisões deverão ser claramente documentados e os seus registros deverao ser mantidos.

2.6.2 Revisão das Entradas

As entradas da gestão de entradas deverão incluir:

- a) Resultados das auditorias e revisões do sistema de gestao de resiliência.
- b) Fluir as informações dos responsáveis pelo sistema de gestao de resiliência.
- c) Técnicas, produtos, ou procedimentos que possam ser usados na organização para melhorar a desempenho e eficiência do sistema de gestao de resiliência.
- d) Status das ações preventivas e corretivas.
- e) Resultados dos Exercicios e testes.
- f) Vulnerabilidades ou ameaças não

adequadamente endereçadas nos riscos acessados anteriormente.

- g) Resultados das medidas eficientes.
- h) Continuidade das ações das revisões passadas.
- i) Qualquer mudança que possam afetar o sistema de gestão de resiliência.
- j) Adequação da política e objetivos
- k) Recomendações para o melhoramento.

2.6.3 Revisão das Saidas

As saídas da revisão deverão incluir qualquer decisão e ações relacionadas com:

- a) Melhoramento da eficiência do sistema de gestão de resiliência.
- b) Atualização dos riscos acessados, a análise de impacto, e incidentes preparações e resposta dos planos.
- c) Modificação dos procedimentos e controles que tenham efeito sobre os riscos, como necessário, para responder os eventos internos ou externos que impactem o sistema de gestão de resiliência, incluindo as seguintes mudanças:
 - I) Requerimentos de negocio e de operações
 - II) Redução de risco e requerimentos de segurança.
 - III) Condição de processos operacionais que tenham efeitos sobre os existentes requerimentos operacionais.
 - IV) Requerimentos regulatórios e legais.
 - V) Obrigações contratuais.
 - VI) Níveis de risco e/ou critérios para os riscos aceitáveis.
- d) Os necessários recursos.



- e) Melhoramento de como o controle das eficiências vem sendo medida.

2.6.4 Manutenção

A alta gerencia devera estabelecer um programa de manutenção do sistema de gestão de resiliência bem definido e documentado para assegurar que qualquer mudança que impactem a organização é revisada em relação ao sistema de gestão de resiliência. Devera ser identificada qualquer atividade critica que precise ser incluída no programa de manutenção do sistema de gestão de resiliência.

2.6.5 Melhoramento Continuo

A organização devera continuamente melhorar a eficiência do sistema de gestão de resiliência por meio do uso da diretriz da gestão de resiliência, objetivos, resultados de auditoria, analise dos eventos monitorados, ações preventivas e corretivas, e revisão da conduta.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo tem o propósito de relatar a grande importância da ISO 28002 (Sistema de Gestão de Segurança da Supply Chain – O Desenvolvimento da Resiliência) o qual traduz a distância que nos separa da situação ideal e das possibilidades que gerenciar

riscos em uma supply chain pode trazer em termos de benefícios, custos, produtividade e, até mesmo, da continuidade de existência de uma empresa após a ocorrência de eventos indesejáveis.

Como sendo uma norma de caráter internacional, a ISO 28002 vem contribuir para que as supply chain globais se tornem cada vez mais preparadas para quando acontecerem rupturas (riscos, ameaças e desastres). Alguns dos princípios da norma ISO 28002 já fazem parte de cursos de treinamento de “gestão de continuidade de negócios” (*Business Continuity Management - BCM*) que já são oferecidos no Brasil. A urgência do seu desenvolvimento foi decorrente da necessidade de um grande número de empresas no mundo precisarem de uma norma para tornar as suas supply chain mais resilientes e robustas.

De forma sucinta, este artigo mostrou os principais conceitos e aspectos por trás da norma ISO 28002. Conforme foi apresentado, as empresas que adotarem essa norma, certamente terão grandes benefícios, tal como a oportunidade de tornar as suas ameaças em oportunidades. Com certeza, isto aumentara a sua competitividade frente aos seus concorrentes.

4 REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

Sheffi, Yossi. The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage (2005).

5 LEITURA ADICIONAL

Business Continuity Guideline: A practical approach for Emergency Prepa-redness, Crisis Management, and Disaster Recovery (2005); ASIS Publication.

ISO 9001: 2000, Sistema de gestão da qualidade – Requisitos.



BS-25999:2006/2007, Gestão de Continuidade de Negócios.

ISO 14001: 2004, Sistema de gestão do meio ambiente – Requisitos de guia para uso.

ISO/IEC TR 18044: 2004, Gestão de Segurança da Informação.

ISO 19011: 2002, Diretriz para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental.

ISO/IEC 27001: 2005, Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

ISO 28000: 2007, Sistema de Gestão da Segurança para a Supply Chain.

ISO/PAS 22399: 2007, Gestão de Continuidade do Negócio e Preparação para Incidentes.

ISO/IEC: 2002, Termos e Definições da Gestão de Riscos.

Mauricio Fontoura Blos

Dr. Blos é especialista em Supply Chain Risk Management (SCRM). Com Mestrado e Doutorado em Engenharia de Riscos Operacionais com ênfase em Supply Chain Management (Japão); Pós-graduado em Supply Chain Management pela Universidade San Francisco (USA). Tendo experiência no Pólo Industrial de Manaus.

sumário



Serviços de Outsourcing

**Tire o peso de suas costas !
Deixe para quem é ESPECIALISTA!!**

Outsourcing é a terceirização do processo de gestão de riscos e da segurança empresarial. O escopo inclui o planejamento, a implantação e a administração de todos os serviços e processos terceirizados.

VANTAGENS DO OUTSOURCING:


- Mão-de-obra especializada
 - Melhoria da qualidade do serviço
 - Otimização de recursos
 - Aumento da produtividade
 - Liberação da estrutura da empresa para sua atividade fim
 - Simplificação da estrutura interna
 - Redução de ação trabalhista
 - Agiliza decisões e ações



Consulte – nos!!!

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br





O Planejamento de Segurança em Eventos Públicos e Privados

Izaías Lima da Encarnação

RESUMO

O planejamento de segurança em eventos públicos e privados em São Paulo realizou-se no período de 12 a 22 de agosto último a 21ª Bienal Internacional do Livro com 350 expositores nacionais e estrangeiros, representando mais de 900 selos editoriais, público estimado acima de 745 mil pessoas, visita escolar programada para receber mais de 180 mil estudantes no ensino fundamental e médio apesar de ser um evento tradicional na cidade de São Paulo os organizadores alegaram falhas nos serviços de alimentação transporte e acesso ao local do evento devido a sinalização que leva ao local do evento ser considerada ruim os ônibus que levam o público da estação de metrô até a bienal foi considerado deficiente demonstrado que os promotores e organizadores do evento não se preocuparam em fazer uma análise de risco com a construção de cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos.

Palavras-chave: Eventos, feiras, exposições, bienal do livro, segurança, planejamento.

ABSTRACT

Planning for security in public and private events in sao paulo held during 12-22 August last the 21st biennial International Book with 350 local and foreign exhibitors, representing more than 900 imprints, estimated audience of over 745 000 people, visiting schools scheduled to receive over 180 000 students in elementary and high school despite being traditional in any city são paulo organizers have cited flaws in the food service and transportation access to the venue due to signaling that leads to local event be considered bad coaches who lead the public to the subway station to the biennial was deemed deficient demonstrated that the promoters and organizers of the event did not bother to do a risk analysis with the construction of future scenarios in corporate risk management.

Keywords: Events, fairs, exhibitions, the biennial book, safety, planning.

I INTRODUÇÃO

O papel da área do planejamento de segurança em eventos nas empresas públicas e privados, para o sucesso do evento. Atualmente os empresários da área de eventos não trabalham com a gestão de risco, sendo que muitos desconhecem a importância de um planejamento adequado em

sua empresa. Os empresários não podem achar que pelo fato de executarem o mesmo evento por vários anos, que não serão surpreendidos em algum momento.

2 O PLANEJAMENTO DE SEGURANÇA EM EVENTOS PÚBLICOS E PRIVADOS.

Em São Paulo realizou-se no período de 12 a 22 de agosto último, à 21ª Bienal Internacional do Livro, local denominado de “ponto de encontro da cultura.”

A feira recebeu um investimento 20% maior que na última edição e trouxe 70% mais horas de palestras e debates, em seus 60 mil m² de exposição.

A programação cultural foi diversificada e composta por mais de 700 atividades distribuídas por pelo menos 400 horas durante 11 dias. Um aspecto que foi explorado na Bienal foi a interatividade, além da presença de grandes autores para ilustrar o evento.

O evento foi realizado em uma área de 60 mil m², 350 expositores nacionais e estrangeiros, representado mais de 900 selos editoriais, público estimado acima de 745 mil pessoas, visitaçao escolar programada para receber mais de 180 mil estudantes do Ensino Fundamental e Médio.

Alguns países que estiveram presentes no evento: Japão (Consulado Geral do Japão em São Paulo); países islâmicos (Centro Islâmico no Brasil); México (pela editora Fondo de Cultura Econômica – da Cidade do México); Alemanha (Feira do Livro de Frankfurt); Portugal (Livraria Camões – de Lisboa); Canadá (Entidade Livres Canadá Books – de Ottawa) e Espanha (Federação dos Grêmios de Editores da Espanha – de Madri).





“Esse é mais um dos megaeventos que o complexo Anhembi recebeu este ano, depois de feiras como a couromora, mecânica, francal e o espetáculo do carnaval, da formula indy e do skol sensations, entre dezenas de outros, ressalta

Milton Longobardi, diretor de marketing e vendas da SPTuris.

Apesar de ser um evento tradicional na Cidade de São Paulo, os organizadores admitiram em entrevista ao Jornal folha de São Paulo do dia 23 de agosto de 2010, no caderno cotidiano, C7. Que o público no sábado dia 21 de agosto foi de 110 mil, sendo um recorde para um dia de evento.

Alegaram que ocorreram falhas nos serviços de alimentação, transporte e acesso ao local do evento. O número de restaurantes na feira mostrou-se insuficiente, e a sinalização que leva ao local do evento foi considerada ruim.

O acesso aos ônibus que levam o público da estação de metrô até a Bienal foi considerado deficiente.

Dados importantes:

Investimentos R\$ 30 milhões

Livros expostos 2,2, milhões

Público total estimado 745 mil pessoas

Publico total feminino 50%

Crianças que estiveram na feira 288 mil

Crianças perdidas 457.

Lamentavelmente os organizadores da 21ª Bienal Internacional do Livro alegaram falta de avanço tecnológico, sendo proferida a

seguinte frase “Estamos fazendo um Bienal do século 21 num espaço de 1970. São Paulo é a capital de eventos da América Latina e precisa de um pavilhão de feiras mais moderno”, disse Juan Pablo de Vera, presidente da Reed Exhibitions Alcantará Machado, empresa que organizou a feira.

Dentro destes aspectos, pode-se dizer que uma área de Gestão de Riscos exerce um papel de importância dentro da organização.

Se estive sido feito um planejamento adequado os organizadores estariam apenas falando dos lucros que obtiveram com o sucesso do evento pelo fato de terem sido prevista todas as eventuais ameaças e riscos para o evento.

Segundo Antonio Celso Brasileiro “O futuro é imprevisível. Ninguém sabe com total certeza ou clareza o que vai acontecer no futuro, porém é necessário nos prepararmos para ele e esta preparação fica mais fácil quando temos uma idéia das alternativas possíveis.”

Os empresários não podem achar que pelo fato de executarem o mesmo evento por vários anos, que não serão surpreendidos em algum momento.

Segundo Carlos Eduardo Santos, “As perdas são ocorrências que provocam impacto negativo nos negócios da empresa, gerando prejuízo e reduzindo os lucros. Conseqüentemente, prevenção de perdas é o meio utilizado para evitar a concretização dessas perdas, com a realização de investimentos humanos e tecnológicos.”

Poderia ter sido feito no presente caso a construção de cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos.

Em resumo o Planejamento de Segurança em Eventos Públicos e Privados é trazer

a segurança, bem estar e conforto para a organização e isto ela consegue através do exercício de vários papéis dentro da empresa, todos eles importantes e que se complementam entre si, mas que fundamentalmente atendam as necessidades da organização.

3 CONCLUSÃO

O planejamento de segurança em eventos públicos e privados e a gestão de risco corporativos são fundamentais para o sucesso do evento. Se os organizadores da 21ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo estivessem dado uma atenção ao momento político e financeiro que vivemos poderia facilmente perceber que os cenários prospectivos demonstravam que poderia acontecer algo inesperado. Não estaria queixando-se da falta de sorte e sim comemorando o sucesso no negócio.

A análise de risco é de fundamental importância para o sucesso de um evento.

4 REFERÊNCIAS

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos: um estudo de caso brasileiro. 1ª ed. Ed. Sicurezza, São Paulo 2010.

SANTOS, Carlos Eduardo. Manual de planejamento: prevenção de perdas e gestão de riscos: enfoque varejo e indústria. Ed. Sicurezza, São Paulo 2007.

ALMEIDA, Marco Rodrigo. Bienal do livro tem recorde de público e quer deixar Anhembi. Folha de São Paulo, São Paulo, 23 de agosto de 2010. Caderno cotidiano, p. C5.

<http://www.anhembi.com.br/anhembi/bin/view/Busca/WebHome?search=bienal+do+livro&x=6&y=8> acesso em 31 de agosto de 2010.

Izaías Lima da Encarnação

Gerente de Segurança da São Paulo Turismo e Aluno do MBA de Gestão de Riscos Corporativos e Segurança Empresarial da Brasiliano & Associados.

sumário



Business Continuity Management – BCM

Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN é um processo estruturado para:

- Melhorar proativamente a resiliência da empresa contra possíveis descontinuidade;
- Restabelecer a capacidade de fornecimento de produtos e serviços;
- Proteger marca e reputação

O GCN possui normatizações e regulações, com base nas melhores práticas internacionais.

No Brasil, através da ABNT, tem as normas ABNT NBR 15999 - 1 e 2, que descrevem o processo, estrutura e conteúdo de um sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.

A empresa deve possuir resiliência. A Brasileiro & Associados ajuda a sua empresa a manter o fôlego, mesmo em momentos críticos.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários segmentos empresariais. Prestamos os seguintes serviços:

- Mapeamento dos Processos Críticos, através de critérios personalizados para o tipo de negócio – BIA – Business Impact Analysis
- Estabelecimento de Critérios de Tempo de Resposta e Tempo de Recuperação
- Elaboração de Estratégias de Continuidade
- Elaboração de Procedimentos Operacionais
- Estrutura Organizacional da Continuidade e da Crise
- Programas de Comunicação de Crise
- Programas de Sensibilização
- Testes Operacionais e de Conformidade



ACONTECE

na *Brasiliano*

BRASILIANO ESTABELECE PARCERIA ESTRATÉGICA COM A PROIMAGEM

A Parceria tem como objetivo estender a área de atuação e atuar com profundidade também na área de comunicação de crises corporativas

A Brasiliano & Associados, que já conta com sua estrutura e imagem consolidadas, está sempre buscando novos conceitos e gerando conhecimento de alta qualidade para solução dos riscos corporativos em todos os ramos de atividade dentro do segmento de Gestão de Riscos Corporativos.

Dessa forma, busca, mais uma vez, ampliar e aprofundar sua atuação, agora na área de comunicação de crises corporativas e estabelece parceria estratégica com a PróImagem, uma agência especializada nesse setor da comunicação.

Os motivos que levaram a Brasiliano a estabelecer essa parceria são claros e objetivos.

Após desenvolver o exclusivo Método Brasiliano Avançado de Gestão e Análise de Riscos Corporativos, que trouxe novos conceitos e conhecimento de qualidade para solução dos riscos para as organizações, a Brasiliano incorporou a ISO 31000 ao processo e incrementou em suas diretrizes itens para a implementação da gestão de riscos das empresas.

Um dos itens da ISO 31000 é exatamente a plataforma de comunicação, que “abrange todas as demais fases e adota o interrelacionamento entre elas, assim como a comunicação interna e externa, assegurando que os responsáveis e as partes envolvidas conheçam e compreendam os fundamentos do processo e entendam suas razões”.

Foi observando esse contexto que a Brasiliano resolveu criar a parceria com a PróImagem, uma agência especializada em processos de prevenção, administração e gerenciamento de crises e na formulação de

planos de prevenção e comunicação de crise, dirigidos a todos os públicos, internos e externos, da organização.

Dessa forma, a Prólmagem se transforma no braço de comunicação da Brasiliano e será responsável pela definição estratégica, implantação e execução dos planos de comunicação dentro dos programas de gestão de riscos corporativos.

Com essa parceria, a Brasiliano complementa sua ação na área de comunicação e amplia os recursos necessários para a segurança e tranquilidade das organizações que atuam num mercado de insegurança, incertezas e riscos corporativos.

PALESTRA GESTÃO DE RISCO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Brasiliano & Associados realizou, no dia 14 de dezembro de 2010, a palestra para apresentar o conceito da Comunicação e Consulta no processo de Gestão de Risco Corporativo, seguindo o Framework da ISO 31000.

A palestra teve como tema o Framework da ISO 31000 e o Processo Preventivo da Comunicação dos Riscos Corporativos.

Os Palestrantes foram o Diretor Executivo da Brasiliano & Associados, Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e o Diretor da Prólmagem, Flávio Schmidt. O evento contou principalmente com os responsáveis com a comunicação corporativa e várias agências de Relações Públicas.



sumário

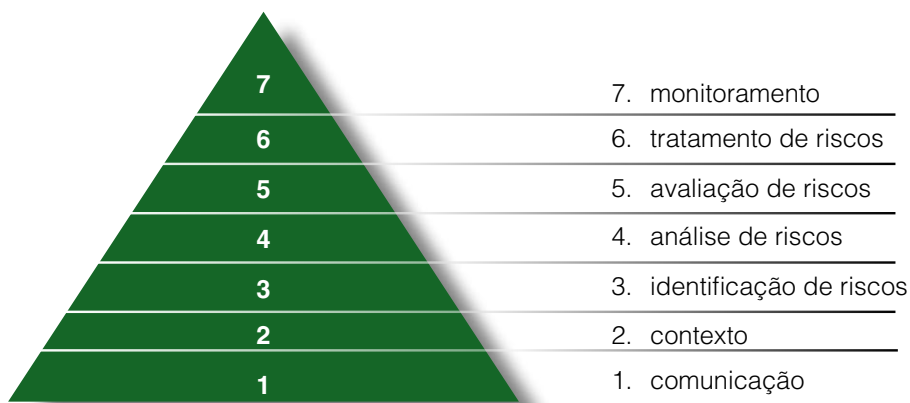


Serviços de Consultoria **Plano de Gestão de Riscos Corporativos - PGRC**

Sua empresa conhece o TAMANHO de seus riscos??

Um PGRC é um processo estruturado para que a empresa possa identificar eventos que expõem os objetivos da organização.

O processo de Gestão de Riscos, hoje é estruturado com base na ISO 31000.



A Brasiliano pode ajudar você a elaborar seu plano de PGRC
Consulte – nos!!!!

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br

BRASILIANO & ASSOCIADOS



SEGURANÇA INVISÍVEL MAS NECESSÁRIA

O que você prefere: fazer compras em lojas de rua ou em shoppings centers e grandes lojas ou mercados com grandes variedades de produtos e/ou serviços?

Principalmente para quem mora nas grandes metrópoles, as horas do dia são sempre insuficientes tanto para nossos afazeres quanto para nossos lazeres. A solução, então, encontrada pelos habitantes das cidades, é dirigir-se para um único lugar para satisfazer seus desejos econômicos: um shopping center.

Até mesmo em cidades menores shopping centers são lugares atrativos por oferecerem tanto mais variedades de produtos quanto por reunir num único local diferentes tipos de serviços. Assim, torna-se mais “econômico” e até mais divertido fazer compras num shopping.

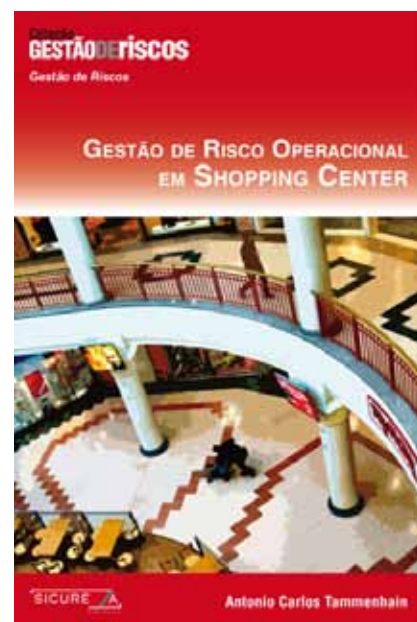
Grandes lojas e supermercados, de estrutura semelhante a de um shopping center também podem ser compreendidas pela obra *Gestão de Risco Operacional em Shopping Center: a segurança que o cliente não vê* (Scicurezza, 2010).

Outro motivo de peso na escolha do cliente pelo shopping ao invés da rua está na questão da estrutura de segurança oferecida pelo shopping. É nesse sentido que o lançamento Antonio Carlos Tammenhain, aborda essa questão que parece tão óbvia mas que ainda não havia sido discutida de maneira comprometida no meio editorial.

“Contando com oito anos de serviço ativo no Exército, quando conheci no MBA, os métodos e ferramentas de Gestão Estratégica de Risco, eu já somava mais de 25 anos em atividades de segurança”. Nas palavras do autor vê-se que além de conhecimento técnico, ele possui muita experiência prática.

Segundo ele, o livro, no entanto, não é um manual de de instrução para um Chefe de Segurança de Shopping Center, porque seu objetivo não é demonstrar técnicas operacionais. A obra aborda um leque mais amplo, fornecendo “importantes conhecimentos para que o leitor possa entender o envolvimento estratégico que um Gestor de Risco deve ter em todo o contexto da organização, pura e simplesmente, sabendo associar as suas atribuições aos conceitos de Planejamento Estratégico, Objetivo Estratégico, Fator Crítico de Sucesso e Risco Estratégico”.

Na obra, super didática, o autor introduz o texto com as devidas definições dos termos em análise como shopping center e empreendimentos comerciais, bem como seus panoramas históricos baseados em dados oficiais. Após adentra no organograma de estrutura organizacional para possibilitar aos leitores uma visão macro do assunto, que também pode ser adaptado para qualquer organização.





OS RISCOS DO NÃO TER UMA COMUNICAÇÃO DE RISCO

A preocupação crescente das organizações no gerenciamento de seus riscos é tendência muito anterior ao 11 de setembro de 2000. Desde a década de 70, outros eventos como os acidentes em Flixborough (1974) e Chernobyl (1986) podem explicar o interesse pela gestão dos riscos corporativos que se intensificava numa escala global.

A partir de então, diversos atores sociais trataram de exigir dos poderes públicos regulamentações e das empresas transparência, para que houvesse para a sociedade uma visibilidade ampla de como os riscos corporativos estavam sendo gerenciados.

Nesse contexto surge um elemento fundamental do processo de gestão de riscos, saída para “minimizar os conflitos de interesses entre governo, especialistas e público”: a comunicação de risco. Essa comunicação específica trata não somente de explicar as iniciativas e processos de decisão das organizações para gerenciar seus riscos, mas também, de promover e desenvolver a percepção que se tem a respeito dos perigos e riscos existentes decorrentes da natureza da atividade desenvolvida.



Alexandra Rinaldi em *A importância da comunicação de risco para as organizações* (Sicurezza, 2010), traz toda essa contextualização e explica de forma fundamentada como se dá e o papel essencial do processo da comunicação de risco.

Contextualizando e explicando a razão do surgimento desse tipo de comunicação, a autora cita Sandman: “os riscos que o matam não são necessariamente aqueles que o aborrecem ou amedrontam. Para preencher a lacuna entre esses dois tipos de risco, os gerenciadores de risco do governo e do setor industrial começaram a utilizar a comunicação de risco”.

A contribuição de Alexandra para a área de gerenciamento de riscos é muito grande já que o contexto atual, ainda não amadurecido na aplicação prática das teorias e normas comprovadamente exitosas nas organizações, denota falhas organizacionais constantes em adequar a comunicação de risco à gestão de riscos. Segundo a autora, tais falhas encontram-se “na ausência de transparência no que comunicar, como comunicar e quando comunicar, e ainda nas dificuldades de se promover a interação entre sociedade, partes interessadas e organizações”.

Outra grande contribuição do livro está no clareamento da função essencial da comunicação de risco, a qual deve ser adotada pelas organizações como processo estratégico de governança corporativa, já que contribui inegavelmente para a melhora do status quo.

Através da obra, a autora mostra de que maneira as empresas podem incorporar a comunicação de risco em seus processos corporativos, com o objetivo de:

- melhorarem sua governabilidade com relação a maneira como gerenciam seus riscos;
- melhorarem suas relações com as partes interessadas;

- proporcionarem melhor transparência de suas ações e
- contribuir para o desenvolvimento da correta percepção a respeito da dimensão dos riscos existentes.

Através de uma revisão de literatura responsável, a autora chega à importância da comunicação de risco num fluxo muito natural que permite a compreensão total da função essencial do elemento de gestão.

A jornalista desfia o tema englobando inclusive não apenas a caracterização da comunicação de risco mas também toda a problemática e desafios que permeiam o processo, dotando os leitores de manual completo para a implementação dessa comunicação na corporação.

Indicada, assim, não apenas aos gestores de risco mas a todos os gestores preocupados com as exigências de governança que se fazem apressadas no mundo atual.

CRISE, GCN E COMUNICAÇÃO

Todos os negócios são suscetíveis à crises, pelos simples fato de as empresas estarem inseridas num meio onde as trocas de influências são recíprocas e intensas. Em algumas organizações as crises podem atingir proporções colossais, porque sendo elas de interesse público geral, seus enfrentamentos chegam à grande mídia e são amplamente difundidos.

O grande problema, porém, da propagação de informações de danos ou perdas empresariais, é a distorção dos reais acontecimentos através do discurso midiático.

As próprias crises vividas pelas empresas já são capazes, muitas vezes, de afetarem seus resultados, sua competitividade e até mesmo a continuidade dos negócios no pós-crise. Esse processo de comunicação de grande amplitude que toca as grandes empresas, pode, somatoriamente, piorar ainda mais, a crise vivenciada.

Nas palavras dos autores de *Gestão da continuidade de negócios e a comunicação em momentos de crise* (Sicurezza, 2010), o poder da mídia na utilização de imagens e repetição dessas pode fazer com que certas “cenas [...] quando veiculadas” repercutam “negativamente, e em poucos segundos” abalem “a imagem de uma organização, que levou anos para ser construída”.

Leopoldo Augusto Correa Filho e Mário Rui de Sousa Tavares mostram na obra que com a abertura econômica do País em 1992, um novo ambiente empresarial, muito mais disputado, se configurou, exigindo das organizações “mecanismos de proteção e valorização da marca e dos gestores, competências para assegurarem às partes interessadas, previsibilidade de continuidade dos negócios”.

Dessa forma, lançam uma obra que contribui para a desmistificação e disseminação desse novo cenário empresarial, de forma que essa conscientização possa fazer parte da cultura das organizações, tornando-se “um diferencial competitivo, tal como a qualidade, o atendimento e a flexibilidade operacional”.

Mas de que forma o livro convence o leitor a assumir tal conscientização?

Bom, já sabemos que a gestão da continuidade dos negócios (GCN) e a comunicação bem processada agrega valor às organizações na medida em que:



- reduz seus riscos,
- mitiga suas perdas financeiras resultantes de paralisações operacionais não programadas,
- protege a reputação e a imagem da corporação,
- assegura conformidade com obrigações legais e regulamentações aplicáveis e
- assegura conformidade à serviços em que a alta disponibilidade é sinônimo do negócio.

Tratando do mesmo tema mas sem sair do tom, a Comunicação em Momentos de Crise é igualmente abordada com importância que consiste no desenvolvimento do tema - uma vez que explora a fase oculta da crise, de onde a organização pode extrair a oportunidade para reafirmar sua boa reputação e imagem.

Através do estudo de conteúdo adotado internacionalmente, como o presente na norma ABNT NBR 15999-1:2007 Gestão da Continuidade de Negócios, o autor mostra, por exemplo, a importância do planejamento para as áreas operacionais do negócio e não apenas para as contingenciais ou emergenciais.

Os autores conceituam e detalham a aplicação tanto da gestão de riscos como da gestão da Continuidade dos Negócios, embasados em importantes normatizações e metodologias, deixando para o último capítulo a redação da importância da comunicação nos momentos de crise.

Um conscientização plena dos gestores acerca da importância da GCN e da Comunicação para evitar ou gerenciar crises e continuar os negócios é alcançada, e, o que é melhor, todo o roteiro para administrar tais processos e situações são fornecidos ao leitor, basta dedicar-se na compreensão do tema.

Editora Sicurezza, trazendo a informação!!

CONFIRA AS PUBLICAÇÕES DE 2010



para comprar, acesse:
www.sicurezzaeditora.com.br

sumário

A GESTÃO EM SUAS MÃOS

para mais informações acesse
www.sicurezzaeditora.com.br
ou ligue para 11 5531 6171

O **RISK Vision** é uma ferramenta de TI com o processo de Gestão de Riscos Corporativos. O processo de GRC possui o Método Brasileiro de Análise de Risco, alinhado com a ISO 31000. É uma **FERRAMENTA** de fácil manuseio, auto-explicativa, com interface usuário de extrema facilidade. É o que você precisa para **ELABORAR OS PROJETOS** de GRC com tecnicidade.