

5 análise
Rio-2016:
a real ameaça
de um atentado

2 ponto de vista
Educação:
risco estratégico
da economia

9 Telemetria aprimorada
com avanços tecnológicos

16 A relevância da estratégia na
gestão de riscos corporativos

23 Cenários prospectivos para
construção de estratégias

27 Ler e saber: mais um
lançamento da Sicurezza

13 A importância da inclusão da
guarita no projeto arquitetônico

21 Foco estratégico:
“mais e melhor”

26 Cenários prospectivos
na gestão de riscos

30 Os cursos de
fevereiro e março

Educação: risco estratégico da economia



Chegamos ao início de 2016 ainda com uma série de dúvidas sobre qual é o nosso horizonte ou se temos horizonte.

Acabamos o ano desiludidos e desanimados. Parece que nada mudou! Somos ainda prisioneiros do imediatismo?

Escrevi isso no final do ano passado: a crise que nos atinge em várias frentes, com a corrupção e a economia estagnada, assusta e paralisa. Estamos desolados. Precisamos sair da inércia e caminhar para a frente!

**Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro
Brasiliiano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS**

*Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e
Inteligência Estratégica pela Université East Paris
- Marne La Vallée - Paris - França, Publisher da
revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da
Brasiliiano & Associados*

abrasiliano@brasiliano.com.br

ponto de vista

Talvez uma das grandes questões hoje do Brasil seja o “Iluminismo”. O iluminismo marca uma ruptura com o passado, historicamente século 18, que se torna disponível somente com base na independência do indivíduo diante do totalitarismo (união do poder político e crença religiosa). Essa independência é a marca da modernidade, pois ela permite 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, que indica o modo como acreditamos mais do que aquilo em que acreditamos.

O Brasil ainda vive tentando ter a iluminação. O Brasil é o 60º colocado entre 76 países listados no mais recente ranking de educação da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), divulgado no ano passado em Paris. Nas cinco primeiras posições da lista estão países e territórios asiáticos: Cingapura, Hong Kong, Coreia do Sul, Japão e Taiwan. Em seguida vêm quatro países europeus: Finlândia, Estônia, Suíça e Holanda. O Canadá ocupa a décima posição. No outro extremo estão países africanos, como Gana (na última colocação) e África do Sul (na penúltima). A Alemanha está em 13º lugar, os EUA em 28º, o Reino Unido em 20º e a França é a 23ª colocada.

O relatório foca nos benefícios econômicos da educação. Segundo a OCDE, o Produto Interno Bruto (PIB) dos países da organização seria, em média, 3,5% superior ao esperado, todos os anos e pelas próximas oito décadas, se até 2030 os

países alcançarem uma situação em que todos os estudantes de 15 anos estejam escolarizados e com um nível básico de conhecimentos.

No caso específico do Brasil, o PIB anual seria 16,1% superior, em média, pelos próximos 80 anos, se essa situação for alcançada até 2030. No último ano do período considerado, 2095, o PIB brasileiro seria 70% superior ao que será alcançado naquele ano se não houver a universalização do ensino, projeta a OCDE. O PIB de 2095 seria 751% (mais de sete vezes) superior ao atual.

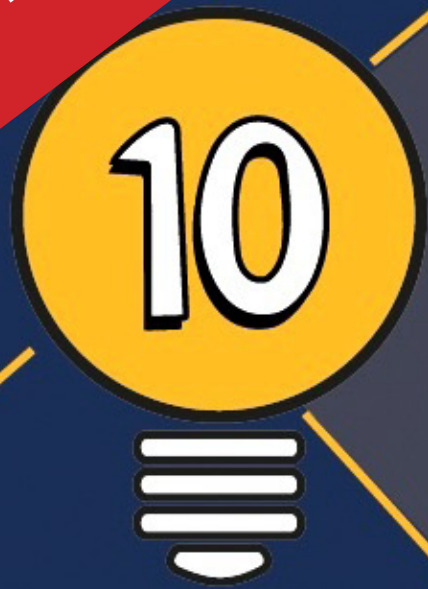
Os autores utilizaram como referência os resultados de 2012 do estudo Pisa de matemática e ciências, que avalia os conhecimentos dos alunos nessas matérias, e consideraram que um resultado de 420 pontos é o mínimo que todos os adolescentes deveriam alcançar aos 15 anos. No Pisa de 2012, os estudantes brasileiros alcançaram, em média, 405 pontos em ciências e 391 pontos em matemática.

Portanto, a educação passa a ser um pilar estratégico do Brasil, que deve ser considerado nas avaliações de riscos estratégicos. Temos recursos humanos para realizar as mudanças nas nossas crenças, agir, tomar as atitudes precisas e com a firmeza necessária? Todos nós, em posição de liderança, temos que ter a responsabilidade de exigir maior capacidade de nossos colaboradores e também apoiar e dar-lhes suporte em termos de educação. Temos que incutir a leitura, exigir a escrita, a interpretação das informações nas respectivas atividades que exercem. Só assim o Brasil conseguirá mudar o rumo e aí quem sabe sair do terreno minado!

Espero que não pisemos em uma mina em 2016!

Bom ano para todos nós!

PARTICIPE



MEDIDAS

CONTRA A CORRUPÇÃO

EU APOIO ESSA IDEIA

www.10medidas.mpf.mp.br

análise

Rio-2016

estamos

preparados

para a real

ameaça de

um atentado?

Considerando os cenários complexos e dinâmicos das Olimpíadas 2016 no Rio de Janeiro, a exposição ao risco para atentados terroristas, dados os recentes episódios ocorridos pelo mundo, é uma hipótese que não pode ser desconsiderada, mesmo que o Brasil, historicamente, não tenha registros do gênero

As Olimpíadas e os Jogos Paraolímpicos de 2016, dois megaeventos esportivos restritos majoritariamente a cidade do Rio de Janeiro, diferentemente da Copa de 2014 que teve 12 cidades sede, pode induzir-nos a pensar que as soluções de segurança serão administráveis e mais simples devido à restrição da área de risco e facilidade de mobilização dos efetivos de segurança a serem empregados.

Na verdade, o cenário é mais complexo e dinâmico porque expõe situações críticas como a circulação da tocha olímpica durante 100 dias por 27 Estados do país e a realização dos jogos de futebol em seis Estados diferentes, exigindo minucioso planejamento de segurança perimetral e emprego efetivo de agentes de segurança em todos os itinerários e estádios para garantir a segurança de turistas, autoridades estrangeiras, atletas, treinadores, imprensa internacional, patrocinadores e representantes, além dos residentes no país.

Outro fator comparativo importante a ser considerado é que na Copa do Mundo de 2014 participaram 32 países com total de 800 atletas; nos jogos olímpicos de 2016 serão aproximadamente 10 mil atletas de diversas nacionalidades, algo em torno de 42 Copas acontecendo simultaneamente

no período de 20 dias.

Considerando os cenários complexos e dinâmicos dos eventos Olímpica e Paraolimpíadas de 2016, a exposição ao risco para atentados terroristas como os mais recentes mobilizados pelo Estado Islâmico (EI) é uma hipótese que não pode ser ignorada, mesmo que o Brasil, historicamente, não tenha registros de atentados e não tenha sido, até o momento, alvo direto das ações extremistas.

Como novo paradigma, os conflitos armados, distúrbios civis e ações extremistas contemporâneas ocorrem em meio à população, diferente dos antigos combates em localidade, quando as ações ocorriam de quarteirão a quarteirão.

No conflito considerado como “A Guerra da Era do Conhecimento” o terrorista (representando facções com ou sem apoio de Estados e às vezes atuando isoladamente) se infiltra à população e atua diretamente em restaurantes, salas de cinema, teatros, estádios de futebol, escolas, igrejas, aeroportos, estações de metrô ou outros conglomerados de pessoas. Isso caracteriza a mudança na natureza das ameaças, com o emprego de métodos assimétricos e não convencionais, classificados doutrinariamente por militares como “ameaças irregulares com o propósito de atingirem objetivos extremos”, como por exemplo o recente e trágico atentado do último dia 13 de novembro em Paris (França), que resultou em 130 mortes e 350 feridos.

Atualmente, o fundamentalismo defendido e praticado pelo Estado Islâmico de forma distorcida e radical exerce influência

direta nas ações terroristas que mobilizam expressivo número de fiéis, com a ação de homens-bomba que representam opção de baixo custo e elevado potencial de impacto material e psicológico e grande mobilidade, o que supostamente permite agir em qualquer local, aproveitando a vulnerabilidade dos sistemas de segurança, principalmente nos países menos desenvolvidos.

O Brasil, com de 7.367 km de fronteira marítima e mais 15.735 km de fronteira terrestre, torna-se alvo fácil e alternativa provável, de um lado devido à intensificação das medidas de segurança e controle de fronteiras adotadas nos países do Primeiro Mundo depois das ocorrências dos últimos anos, de outro pelas características do megaevento esportivo, onde um ato de terror teria grande visibilidade internacional.

Como possível reflexo a partir de cenários prospectivos, o fator “mês de agosto”, que segundo a tradição islâmica é o mês sagrado em que se encerra o Ramadã e ocasião para rememorar o sacrifício de seus antepassados mártires, reascende a chama do sentimento extremista e contribui para elevar o motivacional para a realização de atentados. As Olimpíadas do Rio de Janeiro acontecem entre 5 e 21 de agosto deste ano.

Outro fator a ser considerado é a possível entrada de militantes islâmicos radicais no Brasil, para dissimular suas ações, devido à tradicional neutralidade diplomática do país e ao apoio financeiro das comunidades que vivem nos grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro. Isso acontece como estratégia para o “esfriamento” de lideranças e de simpatizantes incorporados ao radicalismo, que permanecem como “células adormecidas” pron-

tas para serem despertadas.

Além desses fatores, os recursos financeiros previstos pelo governo para a “prevenção de incidentes e ao terrorismo” do evento pode estar comprometida. Segundo o portal Contas Abertas, devido ao ajuste fiscal os gastos na área estão sendo afetados com impactos diretos no projeto de prevenção.

Diante desse cenário de risco de atentados terroristas durante as Olimpíadas, é preciso refletir com profissionalismo se estamos realmente preparados para esta ameaça. As verbas destinadas ao Ministério da Defesa serão suficientes para o planejamento, organização e implementação da segurança desse megaevento?

As Forças Armadas estão suficientemente preparadas e equipadas para dar pronta resposta a eventuais atentados simultâneos? Os órgãos de segurança federais estão aptos a operar interagências para execução da segurança nesse período? Os controles de fronteiras estão, de fato, aptos a identificar potenciais ameaças terroristas? Os órgãos de inteligência nacionais possuem estrutura, meios e recursos suficientes para atender as demandas necessárias ao seu desempenho? Como estão os planejamentos e execuções sob a responsabilidade da administração pública federal, estadual e municipal?

O Brasil possui vocação pacífica, é constituído culturalmente por diversas etnias que convivem em harmonia e, historicamente, nunca foi alvo de atentados terroristas. Apesar disso, os fatores prospectivos elevam a responsabilidade dos órgãos responsáveis

pela segurança pública sobre as medidas contra a ameaça de atentados extremistas, que exigem eficácia em sua implementação e realização.

É necessário envolver e buscar a adesão espontânea da sociedade em seus diversos segmentos, na conquista dos objetivos que priorizam a soberania, os interesses culturais, o patriotismo e, especificamente, os princípios fundamentais que regem o espírito olímpico: contribuir com uma atividade universal e permanente para o convívio global harmônico e pacífico; educar através do esporte, sem discriminação e com o espírito olímpico, a solidariedade, o respeito, a amizade e a paz entre nações.



João Bosco de Araújo

*Gerente da divisão de Consultoria da Brasiliano & Associados; mestre em Criminologia; especialista em Gestão de Riscos Corporativos
jbosco@brasiliano.com.br*



**VOCÊ SABE A QUE RISCOS
SEUS PROCESSOS
ESTÃO EXPOSTOS?**

Logística Telemetria aprimorada com avanços tecnológicos

Redução de custos, aperfeiçoamento logístico, gestão de frotas, prevenção de roubos de cargas e acidentes nas estradas, além de instrumento para fiscalização da arrecadação de tributos estão entre os ganhos para o setor de transportes, mas os benefícios da telemetria vão muito além disso



Se considerarmos o cenário atual, seja do nosso país ou em nível global, podemos projetar para os próximos dez anos que as empresas, de maneira geral, buscarão persistentemente a redução de custos, o desenvolvimento tecnológico e aprimoramento da gestão de processos em suas atividades para o aumento de lucratividade, com objetivo de se tornarem mais competitivas em seus segmentos de mercado.

Nesse momento, a telemetria pode contribuir de maneira eficiente (de como fazer) e eficaz (do que fazer) com diversos setores produtivos de nossa economia. Hoje, mais do que nunca, o assunto telemetria é abordado com evidência, porque cada vez mais as empresas estão visando economia nos custos operacionais e onde você consegue isso é na manutenção, na melhor forma de condução e no melhor desempenho dos veículos.

Telemetria é a tecnologia utilizada para a medição e a troca de informações que permite monitorar, comandar ou rastrear alguma coisa à distância através de comunicação sem fio (rádio ou satélite). É um sistema com diversas aplicações muito falado nas corridas de Fórmula 1, por exemplo, mas é amplamente utilizado em outros setores além do transporte, como na agropecuária, na meteorologia, nos sistemas de fornecimento de energia, entre outros.

Como disse o engenheiro especialista em telemetria José Tabone Jr., em sua entrevista para o livro 30 Anos de Gerenciamento de Risco no Transporte Rodoviário de Cargas, “é aí que a telemetria faz a diferença, com indicadores de desempenho apontando quais os motoristas que estão ‘fora da curva’ e pre-

cisam ser treinados ou quais componentes do veículo estão distorcendo os custos operacionais; a telemetria está baseada na mobilidade assim como a logística, portanto essas duas coisas são indissolúveis.”

A telemetria tem abrangência enorme, seu escopo é muito grande e sua aplicação pode ter diferentes complexidades. Cada vez mais a legislação, ou o poder público, tem dado atenção aos problemas de mobilidade urbana, de trânsito e de gestão de fluxo das pessoas. E quanto custa o roubo de cargas para o Brasil, ou a gestão desse risco e de acidentes?

Tabone conclui que “o futuro será um só: a tecnologia tem que se curvar à necessidade, não a necessidade à tecnologia; por muitos anos tivemos que nos adaptar aos limites tecnológicos, mas estamos começando a virar essa curva e a tendência é atendermos a necessidade ou outro rapidamente vai atender na nossa frente.”

alto custo dos acidentes

De acordo com a CNT (Confederação Nacional dos Transportes), o Brasil tem 1,7 milhão de quilômetros de rodovias, mas apenas 12,4% pavimentados. Em consequência das deficiências das estradas do país, há alto consumo de combustível, desgaste acelerado da frota de veículos e maior índice de acidentes. As transportadoras e embarcadoras têm utilizado equipamentos de telemetria para minimizar essas questões, identificando trechos críticos para que os planos de gerenciamento de riscos consi-

gam reduzir o número de sinistros.

O custo médio de um acidente no país já ultrapassa R\$ 50 mil e tende a aumentar. Os maiores fatores que impactam nesse valor são danos ambientais, indisponibilidade da frota, não atendimento aos clientes, ressarcimento a terceiros e perda de capacidade produtiva e absenteísmo. Os maiores causadores de acidentes são a imprudência e o cansaço na direção, dois fatores que precisam ser rigorosamente monitorados e a tecnologia tem oferecido soluções para o aperfeiçoamento logístico e da gestão das frotas.

As soluções em telemetria possuem quatro diferentes aplicações: logística, medição do desempenho dos motoristas, redução de acidentes e sustentabilidade.

Na área da logística é possível o acompanhamento do desempenho dos veículos, redução das paradas para manutenções e nos custos relacionados a desgaste de peças. Existem também soluções especiais, como trans-

portadores de rodas, guindastes veiculares, gruas, plataformas e manipuladores para aperfeiçoar o controle de apontamentos de serviço e monitorar o uso das máquinas pelos operadores.

Em relação à medição de desempenho dos condutores, faz o controle da jornada de trabalho, das paradas para refeições e descanso. Com essas informações, as empresas do setor de transporte estabelecem um ranking de pontuação e concedem premiações e reconhecimentos aos melhores motoristas, remuneração diferenciada de acordo com a atuação e promoção da capacitação permanente dos profissionais.

Os benefícios da telemetria podem auxiliar também no trabalho preventivo para redução de acidentes, focado nos principais agravantes como excesso de velocidade, acelerações e frenagens bruscas, além de possibilitar a redução de gastos com combustível e manutenção em até 15%, aumentando o controle e reduzindo a ociosidade da frota.



Na área da sustentabilidade, permite a redução da emissão e descarte de material poluente (combustível, pneus, óleo e lonas de freio), além da própria otimização desses recursos. O importante é estarmos todos atentos e buscarmos o que há de melhor para possibilitar que nossos transportes tenham cada vez mais eficiência e segurança.

telemetria e a internet das coisas

O conceito de telemetria é amplo e não se resume apenas à tecnologia de medição. Além de medir e controlar dados à distância, é possível oferecer comunicação em tempo real via satélite, por meio do chamado IP M2M (Machine to Machine). Como explica José Tabone Jr., “a telemetria é intrínseca à maior eficiência do serviço em tempo real, permitindo a coleta de informações, o envio de instruções e comandos remotamente. E a expansão da plataforma M2M para IOT (Internet of Things), a ‘internet das coisas’, promete uma revolução na forma como nos comunicamos hoje”.

A IOT é fruto de estudos de diversas empresas de tecnologia que vêm trabalhando para transformar o mundo virtual e o real em um só, interligando e automatizando objetos e sistemas do dia a dia por meio das mais diversas formas de comunicação. Com essa eventual mudança, a tendência é de que a automação seja, cada vez mais, uma realidade para pessoas e empresas. Hoje, já somos capazes de realizar toda a gestão remota das redes de transmissão e distribuição de energia, acompanhar níveis em reservatórios de água, detectar e controlar vazamen-

tos de gás, abrir e fechar compartimentos de carga, localizar ativos globalmente, realizar telemetria dos dados de veículos e controlar dados operacionais de equipes em campo.

A iminente chegada da IOT deve ampliar esta gama de serviços, de acordo com o conceito de Smart City (cidade inteligente) – um conjunto de soluções e aplicações de diversas tecnologias para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Isso acontece quando uma cidade atinge um nível em que as informações de serviços públicos independentes como transporte, iluminação, saúde e segurança começam a se correlacionar e a proporcionar benefícios reais para a população.



Francisco Wanderley Sigali

*Administrador de empresas, MBA
em Gestão Estratégica de Riscos
Corporativos pela FGV
Coautor do livro 30 Anos de
Gerenciamento de Riscos no Transporte
Rodoviário de Cargas
fwsigali@uol.com.br*

A importância da inclusão da guarita no projeto arquitetônico

É necessário que se compreenda a relevância da guarita como barreira de segurança e controle de acesso. Assim, além de estar em harmonia com o projeto e evitar impedimentos futuros de implantação, pode oferecer também condições satisfatórias para o seu uso pelos profissionais qualificados

Palavras-chave: Segurança patrimonial; Projeto; Segurança em edifícios residenciais médio-alto padrão; Guaritas.

Nas últimas décadas, tem se observado grande mudança na paisagem urbana da cidade de São Paulo, em função de seu crescimento e da tentativa de proteção às pessoas e ao patrimônio pessoal em resposta à insegurança apresentada pelos altos índices criminalísticos. Diante desse cenário, construtoras de edifícios residenciais de médio e alto padrão têm investido em projetos de segurança patrimonial após a aprovação do projeto legal nos órgãos competentes.

Desenvolvidos por especialistas da área, esses projetos acabam criando metodologias próprias pela falta de legislação, normalização e estudos sobre o assunto, o que dificulta a mensuração do desempenho dos projetos e análises comparativas. Nota-se também a dificuldade de aplicação de um projeto de segurança adequado, uma vez que este só é concebido após a conclusão do projeto arquitetônico inicial; muitas das premissas propostas não são mais possíveis de serem consideradas e são quase sempre descartadas.

Este artigo propõe uma reflexão para a importância da elaboração do projeto de segurança patrimonial simultaneamente à concepção do projeto de arquitetura, uma vez que ambos apresentam interferências diretas entre si, tendo como foco a localização das guaritas, o que pode ser uma medida simples de proteção passiva quando estrategicamente projetada.

a localização da guarita

Uma das medidas simples de proteção passiva, mas de extrema importância, é a localização da guarita no edifício residencial. Desde a antiguidade, as guaritas já eram utilizadas como torres de vigilância que tinham como principal característica permitirem melhor visão do território e por isso tinham localização estratégica para controle de segurança e defesa. O mesmo deveria acontecer com as guaritas nos empreendimentos residenciais atuais.

Muitas vezes, as escolhas feitas no início do projeto arquitetônico acabam limitando a localização proposta para o projeto de segurança patrimonial, por não serem mais permitidas alterações depois da aprovação do projeto. Dessa forma, o projeto arquitetônico pode influenciar diretamente na qualidade e no nível da segurança do empreendimento.

Espera-se que a localização da guarita favoreça a melhor visibilidade do entorno do edifício e facilite o controle de seus acessos, seja de veículos, moradores ou terceiros flutuantes; por meio de um sistema seguro de controle e monitoramento. Ainda que não faça parte da legislação, a existência de guaritas nos projetos atuais é praticamente um padrão e quase sempre está inserida nos empreendimentos residenciais por conta da demanda dos futuros condôminos. É um item naturalmente esperado na implantação do edifício, uma vez que a insegurança na cidade e os índices de criminalidade e violência estão cada dia mais alarmantes.

requisitos básicos de uma guarita

A guarita ideal é aquela que, quando inserida no projeto, atende aos seguintes quesitos básicos de segurança:

- Dimensões adequadas em acordo com o número de funcionários e equipamentos de segurança que estarão disponíveis no local;
- Amplo campo de visão do entorno e perímetro do empreendimento, que esteja em altura superior ao passadiço para melhor visualização;
- Recuo mínimo para dificultar o acesso e garantir a segurança dos condôminos e funcionários, evitando o rendimento destes;
- Controle de acesso e registro da entrada e saída de condôminos, funcionários, visitantes e prestadores de serviço com segurança, através do sistema de eclusas para pedestres;
- Quando necessário, blindagem e camuflagem com a aplicação de vidros escuros para que o seu interior não seja visto a partir do lado externo;
- Sistema de comunicação com o restante do condomínio para informar um sinistro ou situação suspeita, acionar órgãos de segurança pública ou particular, acionar alarme, entre outros;
- Condições mínimas para que o funcionário operante permaneça durante longos períodos sem que a segurança do controle de acesso e vigilância seja comprometido –

- instalação de banheiro, qualidade termo acústica etc.;
- Sistema de circuito fechado de televisão para controle, registro e inibição de possíveis sinistros, invasões, ataques etc.;
 - O paisagismo e a iluminação também devem ser levados em conta no projeto do empreendimento, pois possuem relação direta com a qualidade do controle e vigilância a partir da guarita, facilitando ou dificultando o controle de segurança do entorno e acessos.

considerações finais

Com este artigo, procura-se ressaltar a importância que a guarita possui enquanto medida de segurança passiva e os critérios que devem ser atendidos para que a segurança possa ser aplicada com eficiência. Inicialmente, ela deve estar inserida no projeto arquitetônico antes da aprovação junto aos órgãos competentes para possíveis ajustes. Para que isso ocorra, é necessá-

rio que se compreenda a relevância da guarita como barreira de segurança e controle de acesso. Assim, além de estar em harmonia com o projeto e evitar impedimentos futuros de implantação, pode oferecer também condições satisfatórias para o seu uso pelos profissionais qualificados.



**Cecília Adamovicz
Ribeiro de Carvalho**

*Desenvolvendo mestrado
profissional na área de Segurança
Patrimonial
Arquiteta formada pelo Unicentro
Belas Artes de São Paulo*

Referências

- MOREIRA, K.B.R. - O processo de produção e gestão de segurança patrimonial de edifícios residenciais verticais na cidade de São Paulo. Tese (Doutorado), Faculdade de Arquitetura da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- MOREIRA, K.B.R. - Diretrizes para Projeto de Segurança Patrimonial em Edificações. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Arquitetura da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- ONO, R., Moreira. K. B. R. – Avaliação de métodos de planejamento de sistemas prediais de segurança física e patrimonial – ANTAC, Goiânia, 2004, Anais.
- Brasiliiano & Associados Gestão de Riscos Corporativos, Modelo de análise de risco – Projeto integrado em segurança empresarial – análise de risco, SP, 2015.
- Brasiliiano, ACR, Manual de Análise de Risco para a Segurança Empresarial, Sicurezza Editora, SP, 2003.

A relevância da estratégia na gestão de riscos corporativos

A gestão de riscos corporativos vem apresentando crescente importância no contexto empresarial devido às mudanças que ocorreram ultimamente como a globalização da economia, a evolução tecnológica, o maior nível de exigência dos consumidores, fatores que tornaram as empresas mais competitivas entre si e forçaram a implementação de ferramentas eficientes para o desenvolvimento do seu negócio

Tornou-se fundamental, para o sucesso de uma empresa, a implantação de um modelo de gerenciamento de riscos com o objetivo de fazer com que as organizações possam se prevenir eliminando ou reduzindo os prejuízos financeiros futuros que possam afetar sua atuação.

Um planejamento estratégico bem elaborado irá contribuir para o fortalecimento de toda a organização em seus valores, atitudes e comportamentos de seus colaboradores, incentivando-os a produzir com mais qualidade seus produtos e serviços visando a satisfação de seus clientes, com atendimentos diferenciados, o que permitirá obter lucros em seus negócios.

a estratégia empresarial

“O processo de planejamento estratégico é definido como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização, ou seja, a estratégia entre os dois extremos e que esta deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.” Estrada e Almeida (2007 apud Ansoff et al., 1981).

Conforme definido por Estrada e Almeida (2007), “o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, para que estas criem uma visão do caminho que devem seguir (estratégia) e que será fundamental ordenar as ações que serão realizadas atra-

vés do plano estratégico, fazendo com que todos tenham alcance da visão do futuro esperado.”

“Com o planejamento estratégico não se pretende adivinhar o futuro e sim construí-lo, evitando-se todas as surpresas, racionalizando o processo de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Com esses diversos conceitos e definições, pode-se entender que o planejamento estratégico é um processo que consiste na visão do futuro, na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da organização, com a finalidade de estabelecer objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar essa visão.”

modelos de planejamento estratégico

Conforme Estrada e Almeida, “não existe apenas uma única forma correta de elaborar e implementar o planejamento estratégico, pois os diversos modelos existentes apresentam traços comuns e algumas características particulares e estes variando dos mais simples aos mais sofisticados, porém, geralmente todos eles estão baseados em três premissas básicas, para o planejamento estratégico:”

- 1) “estabelecimento da Visão/Missão;
- 2) análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e;

- 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação”.

Além disso, Estrada e Almeida (2007, apud Cotterman e Wilber 2000), ressaltam que “o planejamento estratégico precisa responder a seis perguntas: 1) Onde estamos?; 2) Onde queremos ir?; 3) Como chegaremos lá?; 4) Quando deveremos estar lá?; 5) Quem nos ajudará ao chegar lá? 6) Como medimos e avaliamos o progresso do plano?”

Sob o ponto de vista de Brasiliano (2010), “a busca pela produtividade, qualidade e velocidade disseminaram uma quantidade muito grande de ferramentas gerenciais, tais como: gestão da qualidade total, benchmarking, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão de mudanças. Em seu estudo, com a incorporação de inúmeras ferramentas e com as melhorias operacionais alcançadas, a grande maioria das empresas acharam que que iriam ter uma rentabilidade sustentada, pois fizeram com que as ferramentas operacionais tomassem o lugar da estratégica, ou seja, as empresas incorporaram que a eficácia operacional é a estratégia.”

“Tanto a eficácia operacional como a estratégia são peças-chaves para que a empresa tenha um desempenho superior ao do seu concorrente, mesmo cada uma atuando de forma diferente e com consequências diferentes. Essas ferramentas foram definidas como:

- a) a eficácia operacional significa o desempenho das atividades melhor que seus concorrentes. Então os custos gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens

de custos resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente. A empresa vai acabar possuindo melhor desempenho, por conseguinte terá maior competitividade que seu concorrente, obtendo melhor eficácia operacional;

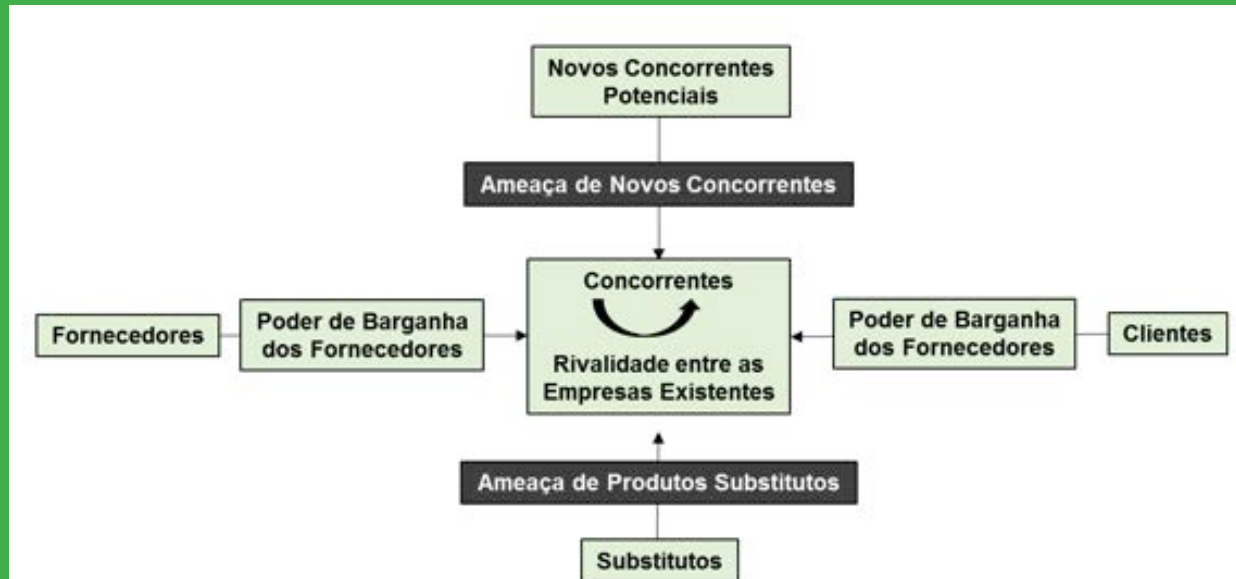
- b) A estratégia empresarial significa estabelecer uma diferença preservável. A empresa necessita desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos concorrentes ou desempenhar as mesmas atividades de forma diferente.”

“Para que as estratégias sejam formuladas de forma consistente há a necessidade da busca de informações, tanto interna como externa, ou seja, devemos considerar os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, os produtos substitutos e o setor que são os atuais concorrentes que somam as forças competitivas.” Brasiliano (2010). Veja figura 1.

críticas contribuem para o desenvolvimento

Conforme definido por Estrada e Almeida (2007), “com o decorrer dos anos, houveram muitas críticas com o desenvolvimento do planejamento e sua implementação e algumas delas foram resumidas como: a) o planejamento estratégico cria muita rigidez limitando as organizações em metas específicas; b) dificuldade em planejar mudanças onde os ambientes são dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis; c) o planejamento dispensa maior atenção na competição interior da estrutura industrial de hoje do que na competição do futuro; d) o planejamento

Figura 1: Diagrama o Estado de Competição de um Determinado Setor



Fonte: BRASILIANO, (2010, apud Porter, 1986)

estratégico faz com que as organizações bem sucedidas se preocupem demais com os fatores que são responsáveis pelo seu sucesso, o que muitas vezes cria condições que a conduzem ao fracasso, pois a empresas tendem a adquirir excesso de confiança e se estabelecem somente na estratégia que criaram; e) o planejamento faz com que as empresas negligenciem os requisitos culturais e organizacionais.”

“Apesar de todas essas críticas, os modelos e processos de planejamento estratégico estão sempre evoluindo, corrigindo os erros, através de aplicações práticas e pesquisas acadêmicas, o que hoje é denominado de gestão estratégica. Com isso, esta ferramenta está cada vez mais sendo utilizada pelas organiza-

ções lucrativas, como também pelas organizações públicas e sem fins lucrativos, tornando-se evidente sua importância para a gestão das organizações. Estrada e Almeida (2007).

Através deste estudo, procura-se salientar que com a integração do mundo, povos e cultura, atualmente há compartilhamentos não somente das oportunidades que ela oferece, mas também dos problemas existentes nela.

Por isso, torna-se fundamental para o sucesso de uma organização a elaboração de um planejamento estratégico com ferramentas cada vez mais eficazes, com o objetivo de prever qualquer tipo de risco que possa impactar o andamento da empresa como um todo.

o SOFTWARE GRC BM FORNECE INTELIGÊNCIA EM RISCOS CORPORATIVOS!!

“RELEVÂNCIA E INTERCONECTIVIDADE DE RISCOS”

“DASHBOARD EXECUTIVO COM RELATÓRIOS INSTANTÂNEOS PARA ANÁLISES ESTRATÉGICAS”

GRC BM
INTEGRA AS
DISCIPLINAS DE RISCOS



Foco estratégico: “mais e melhor”

Vivemos em um mundo cada vez mais competitivo, cheio de aprimoramentos, inovações e, principalmente, diversidades. Hoje, quanto mais completa for uma ideia, estudo, matéria ou trabalho, que é o nosso caso, melhor. E isso não é apenas necessário, mas também nossa obrigação no dia a dia

Algumas inovações e diversidades são essenciais para nossa vida; outras nem tanto. Algumas ideias e ideais são até muito extravagantes, outras mais simples, mas o que todos, realmente, não apenas se interessam como necessitam, são as novidades. Aquilo que é novo causa sensações diversas em quem o vê.

Nesse âmbito, vemos que a cada dia existe alguma novidade nesse mundo: novos restaurantes, novos espaços culturais, novos perfis de comércio, novos carros, novas construções que a cada dia estão mais modernas e lindas, novas tecnologias, novos equipamentos que deixam nossa vida mais objetiva, delineada, centrada e trazem benefícios não obtidos antes tanto por questão de mercado quanto por nossos costumes sociais.

Esse é um ótimo fruto derivado da competitividade. Existem tantas ideias e inovações que, na ausência de um foco estratégico para lidar com esse mundo tão competitivo, estaríamos à deriva sem qualquer noção de rumo e até mesmo sem um por quê ou com déficit de uma razão para exercer nosso trabalho, ainda mais para aprimorá-lo.

Particularmente, vejo isso como introdução essencial ao nosso tema. Conscientes de nosso real posicionamento de mercado, podemos estipular metas e objetivos tais como novas contratações, novos materiais e novos procedimentos a serem oferecidos para as empresas contraentes, cada qual em seu devido nível relativo aos valores oferecidos, mas nun-

ca esquecendo de duas necessidades básicas que são qualidade e inovação. Assim, oferecendo mais e melhor para nossos clientes por um custo acessível que, por si só, fará com que a empresa expanda o capital de giro, o retorno financeiro, a satisfação pessoal e a elevação constante na competitividade de mercado. Inovar e renovar são o foco principal para oferecer e chegar ao “mais e melhor”.

Para tal é necessário planejarmos nossa ação. Estabelecer pessoal melhor qualificado para exercer determinadas funções de confiança, pois eles executarão o cronograma atentos aos custos necessários. E também nunca esquecer que cada funcionário é peça fundamental para obtermos êxito em nossa tarefa.

É necessário estabelecer controle das ações planejadas que devem ser não somente executadas, mas também controladas e analisadas constantemente para garantir que realmente estão gerando o resultado esperado e que o cronograma está sendo seguido. Apenas com um controle efetivo do que está sendo feito será possível identificar falhas e sugerir as correções que forem necessárias.

A estratégia depende dos meios financeiros provenientes da expansão de mercado e da qualidade do serviço prestado. Ela faz com que o poder de investimento seja maior, principalmente no marketing que automaticamente projetará o empreendimento no mercado e conseqüentemente fará com que se possa renovar e inovar a qualidade do serviço, o que por sua vez trará fortalecimento ainda maior de caixa que permitirá a continuidade do processo de elevação.

Enquanto as estratégias de crescimento dependem de investimentos financeiros, a melhoria constante de qualidade é uma estra-

tégia independente, pois não depende de caixa nem da expansão de mercado, muito pelo contrário, é a principal estratégia de nosso foco por ser autossuficiente. Ela é como uma viga que enxertamos à terra para erguermos fundação que, sendo bem aplicada, constantemente renovada e inovada dará vida aos outros dois aspectos estratégicos. Sua influência é primordial também em nossa vida cotidiana, no investimento de valores pessoais que independem da situação financeira.

Podemos considerar a melhoria constante da qualidade como nossa principal estratégia para nos focarmos sempre no “mais e melhor”. Mais e melhor para nossa empresa, mais e melhor para nossos funcionários e, principalmente, mais e melhor para nossos clientes, afinal são eles que nos garantem o sustento. Eis o foco estratégico!

Muitas empresas encaram um mercado grandioso e diversificado sem foco estratégico e acabam se frustrando. Isso significa que a empresa tem que rever sua estratégia em todos os seus parâmetros. Buscar melhorias, resolver os problemas e sempre ampliar seu campo de visão. Isso mostra o quão importante é monitorar sua empresa e manter uma estratégia funcional preventiva e expansiva eficaz a ponto de não ser surpreendido, fazendo com que a empresa não passe por grandes problemas diante de uma crise.

É muito importante analisar os pontos fortes e fracos da organização, visando os recursos disponíveis, as regras do mercado e ter plena certeza de quais são as limitações no segmento, entre outros itens. Assim é possível superar as fraquezas ou limitações e fortalecer estrategicamente os pontos fortes.

Cenários prospectivos para construção de estratégias

Com o aumento da concorrência comercial ocorrido após a queda do muro de Berlim e a expansão do conceito de globalização dos negócios desde a década de 90, as grandes corporações passaram a buscar maneiras de se diferenciar no mercado para conquistar novos clientes com estratégias mais efetivas e a implementação de ferramentas gerenciais para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, suas receitas

No cenário atual de incertezas e de rápida expansão de mercado, algumas empresas que se situavam em posições bem estabelecidas viram suas fortalezas ruírem diante da grande concorrência imposta pela globalização e pelo advento da tecnologia empregada na infraestrutura de produção; a competitividade se torna cada vez mais acirrada e força os gestores a criarem novas estratégias empresariais a cada dia.

Brasiliano (2010) menciona que “a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios como definição de como as organizações se comportam ou agem frente aos seus concorrentes. Por esse motivo, é certo dizer que, tal como na estratégia militar, as empresas atuais não medem esforços para conquistar mercado e vencer ser adversários no mundo dos negócios.”

transformar a incerteza total em incerteza parcial

Diversas técnicas foram absorvidas pelas empresas e pensamentos buscados fora do mundo corporativo passaram a ser adotados por executivos e gestores na elaboração de estratégias empresariais eficientes para melhorar a rentabilidade de seus negócios.

A utilização de cenários prospectivos é uma das novas ferramentas que o mundo empresarial incorporou na gestão de riscos corporativos, com base nas estratégias militares do mundo pós Segunda Guerra. Brasiliano diz também que “a elaboração de cenários, pela sua história no planejamento es-

tratégico, surgiu visando transformar a incerteza total em incerteza parcial”.

A evolução do uso de estratégias empresariais em grandes corporações está diretamente ligada à importância da elaboração de cenários prospectivos, inclusive como ferramenta para o cumprimento das metas estipuladas no plano estratégico. A palavra estratégia foi criada pelos gregos e pode ser traduzida como a “a arte do general”, responsável pelo “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” – Steiner; Miner, 1977; Bracker, 1980; Stead, 2008 apud Mainardes, 2012.

“Depois da Segunda Guerra Mundial, o conceito de estratégia sofreu modificações e evoluiu até se tornar uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdo, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço no âmbito acadêmico e empresarial.” Stead apud Mainardes (2012).

Segundo Mintzberg e Quinn, no livro “O Processo da Estratégia” (1991), “estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder)”, porém foi Porter que popularizou o conceito de estratégia empresarial ao dizer que “o objetivo de uma estratégia empresarial é dotar a empresa de uma posição favorável em uma indústria, de modo que se possa defender melhor dos seus concorrentes.” Porter definiu estratégia no âmbito empresarial como “meio empregado ou caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores”.

uso de cenários em estratégias empresariais

De acordo com Schoemaker apud Sutter (2012), “o planejamento por cenários é um método estruturado, disciplinado, para imaginar futuros possíveis”. Na concepção de Porter (1996), “um cenário é uma visão internamente consistente da estrutura futura de um setor; é baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial”.

Para Turner apud Sutter (2012), “o uso de cenários faz com que a organização pense de forma sistemática e estratégica sobre a variedade de potenciais resultados, sem a influência de seus próprios vieses, opiniões e preconceitos”. Além disso, “o planejamento por cenários permite que a organização reflita e ensaie diversos futuros possíveis e evita o comodismo ou receio de mudar uma situação presente favorável”.

Segundo Godet apud Marcial e Costa (2001), “a perspectiva não está associada ao determinismo da futurologia e da bola de cristal”, como também “não é previsão marcada pela quantificação e extrapolação de tendências”. Eles acrescentam que a elaboração de cenários traz diversas vantagens, como:

1. “É possível tomar consciência dos múltiplos futuros possíveis,
2. A obrigação de analisar a interdependência que relaciona os elementos a serem estudados

3. A possibilidade de identificação de problemas que poderiam ser ignorados ou deixados de lado por métodos menos abrangentes.”

O método de Godet, descrito por Ribeiro (1997), baseia-se na identificação e projeção de variáveis-chave de cenários e dos atores relacionados a estas variáveis, ou seja, os stakeholders para o qual os cenários são elaborados.

Brasiliano (2010) destaca que “o planejamento estratégico é instrumento natural de pensamento para o uso em conversação estratégica”. Dessa forma, melhora a adequação da organização nos seguintes níveis:

- “No desenvolvimento a longo prazo de um sistema organizacional mais robusto, mais bem preparado para resistir a choques inesperados;
- A curto prazo, maior adaptabilidade pela observação mais hábil do ambiente.”

Em todos os casos, cenários são descritos como maneiras estruturadas de criar visões de situações futuras e trabalhar a fim de lidar com as incertezas existentes no futuro. Por isso, é possível dizer que para uma empresa se manter competitiva no mercado pós globalização é preciso que estratégias empresariais sejam elaboradas de forma eficiente e eficaz.

A criação de cenários que vislumbrem o futuro e norteiem a elaboração das estratégias é de grande importância para a sobrevivência das corporações e o melhor caminho para que as empresas possam concretizar seus objetivos estratégicos.

Cenários prospectivos na gestão de riscos

Com as constantes mudanças no mundo, identificar cenários futuros torna-se cada vez mais complexo e, com isso, maior a necessidade das empresas de conhecerem seus riscos. Estudar possíveis cenários transforma a incerteza total em incerteza parcial e contribui para a monitoração das variáveis que interferem no planejamento estratégico

A importância de estudos dos cenários na área de gestão de riscos é estratégica e depende da compreensão de diversas matrizes para que se possa ter subsídio para o planejamento das ações. Na medida em que se superam essas incertezas, ficam mais evidentes as necessidades para o planejamento de ações evitando um futuro incerto e complexo.

Para evitar insucessos, a elaboração do planejamento estratégico de gestão de riscos com base nos cenários estudados permite analisar o potencial das ameaças e oportunidades para o desenvolvimento de alternativas possíveis para o futuro, tendo em vista a criação de diversos caminhos que levam ao objetivo.

Nos tempos atuais, existem duas vertentes distintas do misto ciência e arte. De um lado, a milenar estratégia militar, aplicada ao longo da história e, de outro lado, a partir do século 20, as atividades estratégicas no contexto empresarial, mais especificamente no campo econômico.

Sun Tzu, general chinês que viveu na época dos “Reinos Combatentes” entre os anos 400 e

300 aC, foi o primeiro mestre da arte da guerra, cujas ideias são difundidas até hoje. Seu principal ensinamento sobre estratégia é de que o combate mais eficiente é fazer com que o inimigo não possa combater, neutralizando sua estratégia ou enfraquecendo-o.

Com o passar do tempo a palavra estratégia foi incorporada ao vocabulário empresarial e utilizada pelas organizações para significar a maneira com que as empresas se comportam e agem frente aos concorrentes. Segundo Porter (1996), os clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos substitutos e o setor somam as cinco forças competitivas (veja quadro).



O objetivo da estratégia empresarial é encontrar uma posição em que a empresa seja capaz de se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor. Atualmente, as empresas estão dando mais ênfase nos processos formais do planejamento estratégico e os itens fundamentais da concorrência e demais forças da indústria passaram a ser mais estudadas nas novas metodologias.

No início do planejamento estratégico é impossível prever todos os eventos e demonstrar quais as possíveis alternativas para moderar o futuro da organização. A previsão mais eficaz talvez seja estabelecer as prováveis forças que influenciarão os negócios e quais serão seus impactos. Com base nessas informações, será possível identificar os recursos que poderão ajudar a organização a sobreviver e prosperar.

O objetivo do planejamento estratégico é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de se defender das ameaças ou influenciá-las a seu favor. O processo do planejamento estratégico esta interligado a inúmeros fatores e é importante utilizar estruturas para podermos formatar a estratégia eficaz e embasada no negócio principal.

a integração de cenários e estratégias

A integração entre cenários e estratégia existe com a compreensão de todos os atores da empresa, desde o topo da hierarquia até o chão de fábrica. A estratégia usa previsão e inovação, enquanto cenários usam atividades que já aconteceram

ou estão acontecendo. Diante disso, segundo Godet (1999) “os homens podem escolher quatro atitudes:

- Avestruz, atitude passiva: sofre com a mudança;
- Bombeiro, atitude reativa: aguarda que o “fogo” se declare para combater;
- Segurador, atitude pré ativa: se prepara para as mudanças possíveis porque sabe que a reparação é mais cara que a prevenção;
- Conspirador, atitude proativa: que atua no sentido de provocar mudanças desejadas.”

As empresas devem planejar e operacionalizar as atitudes reativas, pré ativa e proativa visando um contexto de mudanças no mercado e crescimento. Com o futuro incerto, ações passadas contribuem para estudos e elaboração de cenários para o futuro. Os cenários são imagens alternativas das perspectivas de futuro que facilitam a tomada de decisão. São ferramentas poderosas para melhorar o processo de construção do planejamento estratégico de uma organização, explorando situações possíveis de acontecer.

Os cenários exploratórios ou antecipatórios indicam uma tendência considerando o desenvolvimento mais provável ou extremo, não utilizando somente uma abordagem, mas inúmeros cenários que utilizam três fases comuns:

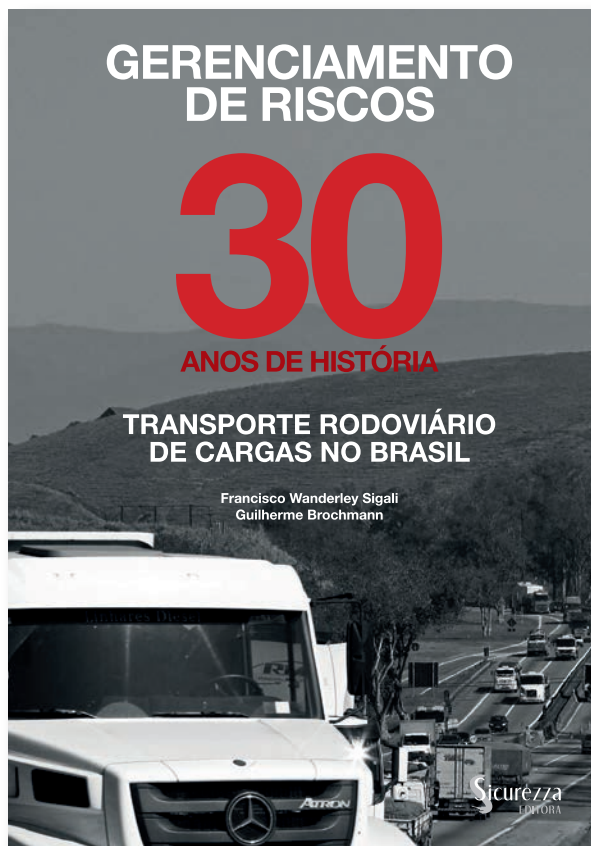
- Identificação das variáveis chaves ou eventos motrizes;
- Análise dos atores e influências nas variáveis chaves;
- Redução das incertezas nas questões chaves e escolha dos cenários ambientais mais prováveis usando os métodos de consulta a especialistas.

O método mais aplicável para a construção de cenários varia conforme o segmento de estudo que será realizado ou que pertence à empresa. No conceito da “lógica intuitiva”, um cenário passa a ser eficaz quando alguém, ao estudar uma questão que era dogma, reconhece que o cenário pode acontecer e enxerga as decisões a tomar. A lógica intuitiva foi desenvolvida para obter efetiva participação da direção das empresas.

Segundo Godet (1993), “o método de elaboração de cenários prospectivos compõe-se basicamente de delimitação do sistema e do ambiente e da análise estrutural do sistema e do ambiente”. Com base nas análises, obtém-se as condicionantes do futuro. Podemos listar as tendências de peso, os fatos portadores de futuros, os fatores predeterminados, as variantes e as alianças existentes entre os atores.

Depois das análises das condicionantes do futuro, será possível realizar a análise morfológica, que é base para a construção de cenários alternativos. Para assegurar a coerência das análises, são realizados testes de consistência com lógica estabelecida para cada cenário. Com os cenários revisados e disseminados para a cúpula da organização, deve-se analisar os pontos fortes e fracos da organização em relação ao ambiente.

A construção de cenários contribui para que os governos, empresas e demais atores participantes desse contexto possam estabelecer estratégias competitivas compatíveis com as variáveis e fatores do ambiente que podem impactar no futuro. Existem ferramentas para a construção e monitoração desses cenários que facilitam as análises e padronização dos métodos para a criação do planejamento estratégico visando o futuro a curto, médio e longo prazo.



GERENCIAMENTO DE RISCO – 30 ANOS DE HISTÓRIA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Francisco Wanderley Sigali e Guilherme Brochmann

Com edição de alto padrão gráfico, 192 páginas em papel couché e encadernação em capa dura no formato 21 por 30 cm, o livro traz a evolução histórica do gerenciamento de risco no transporte rodoviário de cargas, desde o cadastro de motoristas até os avanços tecnológicos que ocorreram no período. O conteúdo é complementado pela opinião de importantes “atores” que representam seguradoras, transportadoras, corretoras, logísticas, tecnologias e gerenciadoras de risco. O livro é resultado de pesquisas profissionais acumuladas pelos autores, especialistas nas áreas de gestão de riscos e logística, durante anos de estudos e dezenas de entrevistas realizadas pelos dois com os mais importantes empresários e profissionais dos segmentos que abrangem a gestão do transporte rodoviário de cargas

2015 - 192 págs. (capa dura), R\$ 120,00



AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho

2011 – 289 págs. - R\$ 31,00



GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

2014 – 240 págs. - R\$ 45,00



GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE - FRAUD RISK ASSESSMENT - FRA

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

2015 - 370 págs. - R\$ 80,00

Seminário Implantação e Operacionalização da Cultura Antifraude nas Organizações

16 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **18 de fevereiro, das 8h30 às 17h30**

Auditoria de Plano de Continuidade de Negócios

16 horas – Andrea Thomé - **22 e 23 de fevereiro, das 8h30 às 17h30**

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

24 horas – Sandra Alves - **23 e 24 de fevereiro, das 8h30 às 17h30**

Planejamento em CFTV e Digitalização de Imagens

16 horas – Marcelo Barbosa- **25 e 26 de fevereiro, das 8h30 às 17h30**

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

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

08, 09 e 10 de março, das 8h30 às 17h30

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Marcelo Barbosa e Celeste Aparecida- **14 à 18 de março, das 8h30 às 17h30**

Investigações em Fraudes Empresariais: Processo Preventivo e Contingencial

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **16, 17 e 18 de março, das 8h30 às 17h30**

Seminário Arqueologia das Fraudes Corporativas: Entendendo como e porque acontecem

8 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS)- **29 de março, das 8h30 às 17h30**

agenda

MBS - MASTER BUSINESS SECURITY

Curso Avançado em Segurança Empresarial

49ª Turma - 120 Horas

Início 12 de março

MBA - MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Curso Gestão de Riscos Corporativos

15ª Turma - 360 Horas

Início 12 de março

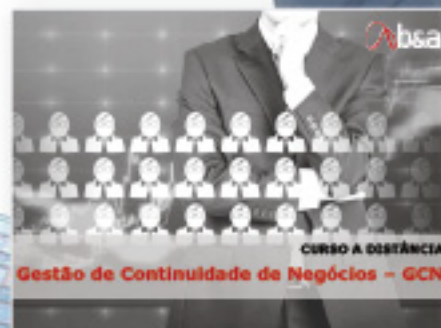
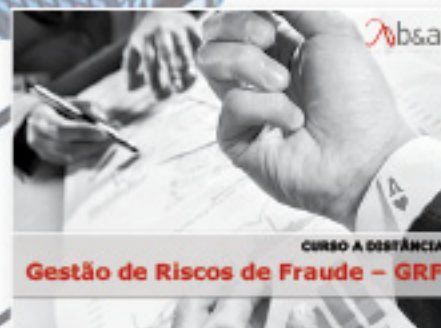
ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



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

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



ab&a
BRASILIAR ASSOCIADOS

Sicurezza
EDITORA

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

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

www.brasiliano.com.br

Edição 93 - Janeiro 2016

ISSN 1678-2496N

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

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Edição de arte: Marina Brasiliano