

A photograph of a group of people, including men and women, wearing face masks and standing on an escalator. The scene is brightly lit, and the escalator's handrails and steps are visible. The people are dressed in a mix of casual and business-casual attire.

## O PERIGO PASSOU??

Como “pegar a gripe” e  
continuar os negócios?

### DICAS DE PCN

Entrevista com Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

### GESTÃO DE RISCOS

A importância de gerenciar riscos estratégicos

### TREINAMENTO

A Importância de Relacionamentos  
Interpessoais na Formação de Equipes

## Ponto de Vista

### Editorial

### Em Foco

Como “pegar a gripe” e continuar os negócios? ..... 7

### Análise

Processos de Auto Avaliação de controles e de riscos..... 17

### Gestão de Riscos

A importância de gerenciar riscos estratégicos ..... 20

### Acontecimentos

Palestra sobre Fraudes..... 24

### Gestão de Riscos

O emprego da matriz de impactos cruzados na gestão de riscos..... 25

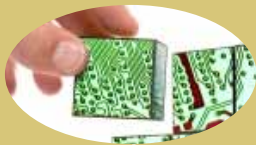
### Segurança da Informação

Composição dos Módulos da Ferramenta Audixpress ..... 31

### Treinamento

A Importância de Relacionamentos Interpessoais na Formação de Equipes ..... 36

### 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. **Edição e Revisão** | Mariana Fernandez. **Arte e Diagramação** | Marina Brasileiro

**Colunistas** | Álvaro Takei e Mariana Fernandez. **Colaboradores desta edição** | Fernando de Bonneval de Carvalho, Gustavo Cirelli e Rosângela Aparecida Stringher

**Brasileiro & Associados Online** | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br) **Blog da Brasileiro & Associados** | [www.brasiliano.com.br/blog](http://www.brasiliano.com.br/blog)

# CRISE, RECESSÃO, PANDEMIA – RISCOS GLOBAIS!!

## ELABORAMOS E CONHECEMOS CENÁRIOS?

No último ponto de vista, revista 42, ressaltai a importância da atitude prospectiva, visando a antecipação. Refletindo mais profundamente podemos afirmar que faltou monitoramento dos gestores de riscos. Por que afirmo?

Vejamos: Em Riscos Globais 2008, a Global Risk Network focou-se em quatro questões emergentes que podem moldar, fundamentalmente as próximas décadas. Em seu relatório de 2007 (**estamos falando de um relatório que foi publicado em fevereiro de 2008**), foram identificados os seguintes temas de preocupações emergentes: o risco financeiro sistêmico, segurança alimentar, cadeias de fornecimento e o papel da energia – todos temas centrais ao funcionamento da economia mundial e ao bem estar da sociedade global. Os riscos associados a eles não podem ser eliminados mas, podem ser mais bem compreendidos e gerenciados.

O relatório ressaltou que a maior conscientização do risco e seu respectivo gerenciamento são cada vez mais vistos como pré-requisitos para um controle efetivo, tanto no setor privado e como público. **Realmente fazemos isso??**

Claro que a crescente complexidade dos mercados financeiros e a velocidade com a qual estão evoluindo fazem a tarefa de evitar e gerenciar o risco financeiro sistêmico extremamente difícil. A crescente interligação global tem multiplicado os caminhos possíveis para o contágio do risco financeiro. Os quase infinitos ciclos de retroalimentação do sistema financeiro moderno o expuseram a um pequeno risco de choques sistêmicos de grande magnitude.

A segurança alimentar, a semelhança da segurança energética: não se trata só de evitar as interrupções físicas no suprimento, mas também de assegurar suprimento a um preço que permita o florescimento da atividade e o bem-estar econômico. Os fatores propulsores da insegurança alimentar são o crescimento da população, biocombustíveis e as mudanças climáticas. As conseqüências de todas estas tendências para a perpetuação da escalada dos preços dos alimentos são difíceis de prever. Alguns especialistas prevêem que a alta nos preços dos alimentos continuará existindo.

A globalização econômica tem transformado as estruturas operacionais tanto das empresas quanto do governo. A subcontratação (outsourcing) – particularmente de fabricação, mas cada vez mais de serviços de comerciais convencionais – tem sido um fator propulsor da prosperidade global, já que aloca recursos escassos de empresas e geografias que possuem uma vantagem comparativa para produzirem certos produtos e serviços mais eficientemente. Todas as empresas e governos que dependem de provedores externos estão expostos aos riscos de transtornos na cadeia de fornecimento. Mas a magnitude e a complexidade das atuais cadeias de fornecimento denotam que o problema de seu gerenciamento não se limita a uma só empresa ou indústria: um transtorno relativamente pequeno na cadeia de fornecimento, causado por um evento de risco global, pode chegar a ter conseqüências em todo o sistema econômico.

No entanto, o mau gerenciamento das cadeias de fornecimento pode transformá-las em um mecanismo de transmissão do risco global, já que amplifica os impactos perturbadores de um evento de risco local a

nível sistêmico e produz consequências que transcendem o setor corporativo. Uma crise na cadeia de fornecimento de um fabricante de vacinas do setor privado, por exemplo, poderia rapidamente transformar-se numa crise de saúde pública, particularmente no contexto do permanente risco global de pandemias e doenças infecciosas.

A energia é um insumo chave na economia global, mas sua provisão segura e sustentável é cada vez mais problemática. No centro de um número de diferentes riscos globais – incluindo mudanças climáticas, riscos econômicos e alguns geopolíticos – as atuais e futuras decisões sobre políticas relacionadas com energia irão, inevitavelmente, configurar o panorama geral de riscos globais. No entanto, ainda não existem incentivos para reformar a economia energética global de uma maneira que seja reduzido, holisticamente, o risco global.

Diante dessas variáveis e riscos globais, a elaboração de cenários de riscos, com sua respectiva avaliação e planos de ação, cresce em importância estratégica para as empresas e governos. A pergunta que não quer calar: As empresas e governos estão preocupados com isso?? Possuem processos estruturados?? Muito se fala, pouco se pratica!! Só o tempo dirá...

Boa leitura e sorte.

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano  
Publisher  
abrasiliano@brasiliano.com.br

**TUDO RISCO É INERENTE AO NEGÓCIO**

a **DIFERENÇA** é saber  
**GERENCIÁ-LO**

Para a sua empresa poder **SURFAR** nas ondas do **MERCADO**, há necessidade de você compreender a dinâmica dos riscos. A **Brasiliano&Associados** ajuda você através de metodologia interativa, identificar, analisar e tratar os riscos e os seus fatores facilitadores. Propõe soluções integradas, com uma visão holística do contexto, otimizando recursos na mitigação e gerenciamento de riscos.

informações | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)  
| [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br)

  
BRASILIANO&ASSOCIADOS

# SEMPRE É CEDO PARA COMEÇAR A SE PREVENIR!

Num mundo de crises, em que quando estamos nos recuperando de uma ou nos habituando a ela surge outra para nos pegar desprevenidos, nunca é tarde para começarmos a nos precaver. Existem várias formas de nos prepararmos para tais situações.

Como vimos na edição anterior na coluna Ler & Saber, o autor Nassim Nicholas Taleb, garante que certos eventos são imprevisíveis, têm alto impacto e, depois que aparecem, fabricamos narrativas que os explicam, dando a ilusão de que podiam ter sido previstos.

Ou seja, o altamente improvável ocorre e na maioria das vezes não somos capazes de suportar seu impacto.

Para auxiliar nessas situações de crise, esta edição da Revista Gestão de Riscos traz uma matéria especial sobre Plano de Continuidade de Negócios para o surto pandêmico da Gripe A.

Traz também uma matéria aprofundada sobre Riscos Estratégicos de Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, onde veremos que tais riscos são ou menosprezados ou ignorados pelos gestores, que crêem, maioria das vezes, que o improvável é sinônimo de impossível.

Num mundo corporativo que possui diversos exemplos da falta de análise de riscos e planejamento para tolerá-los de todos os âmbitos, a consultora Rosângela Stringher mostrará que não há como reduzir os riscos a 0% de probabilidade de ocorrência, mas que é possível chegar o mais próximo dele, através da auditoria em riscos.

Mas para que a auditoria em riscos seja bem aplicada, ela necessita de ferramentas especializadas. Seguindo a sequência de artigos sobre o software AudiXpress, Fernando Bonneval de Carvalho detalha nesta edição, a composição dos módulos da ferramenta.

Preparar-se para o improvável através do domínio de ferramentas é fundamental, para isso Gustavo Vedove explica a seguir o emprego da matriz de impactos cruzados na gestão de riscos.

O treinamento é arma essencial para minimizar os impactos de eventos prejudiciais nos negócios, e, nesta coluna o Prof. Álvaro Takei fala sobre A Importância de Relacionamentos Interpessoais na Formação de Equipes. Como sabemos o homem é um ser gregário e incapaz de empreender soluções sozinho ainda mais em se tratando do improvável.

Lendo a RGR deste mês, você leitor, terá dado um passo a frente, não na previsão mas na preparação para eventos improváveis.

Boa leitura!

Mariana Fernandez



# Como “pegar a gripe” e continuar os negócios?

Mariana Fernandez

*A Gripe A já está pegando muita gente desprevenida mas, antes que ela pegue você, ainda há o que se fazer*

## **POSSÍVEIS IMPACTOS DA GRIPE A NOS NEGÓCIOS**

**A**s empresas dispõem de planos para quase todos os tipos de crises relacionadas a catástrofes naturais, desde incêndios até furacões, garantindo dessa forma a continuidade dos negócios. Contudo, uma coisa tão comum quanto uma gripe pode jogar contra as cordas empresas do mundo inteiro. Três em cada quatro não estão preparadas para combater uma pandemia, o que poderia lhes custar mais de US\$ 800 bilhões (ou 650 bilhões de euros) em um ano apenas, de acordo com estimativas do Banco Mundial.

Um total de 73% das empresas do mundo todo admite não ter plano algum de emergência para enfrentar a pandemia de gripe. Em um ano sem contratemplos, as empresas perdem cerca de 210 milhões ao ano devido ao absenteísmo, valor que poderá se multiplicar por três em caso de pandemia. Se a pandemia se prolongar por muito tempo, o índice de absenteísmo no trabalho poderá chegar a 50%.

Uma gripe como a do tipo A, que já se encontra no nível 5 de alerta (o segundo mais alto), tem um duplo impacto, já que não só aumenta tremendamente o absenteísmo no local de trabalho, como também tem um efeito psicológico sobre os funcionários, que temem o contágio e podem até passar por situações dramáticas em casa.

Tendemos a pensar que os riscos são locais e rotineiros; que é possível fazer uma lista de todos aqueles eventos indesejáveis que podem ocorrer, determinar sua probabilidade baseando-nos em dados passados, avaliar o custo e o benefício de projetar e aplicar um plano de emergência para cada risco.

Embora, por natureza, o ser humano tenda a pensar apenas a curto prazo, é preciso estar preparado. Não se trata de ser alarmista, e sim de estar preparado para situações que, embora improváveis, já se repetiram três vezes no último século. A gripe espanhola de 1918 fez cerca de 30 milhões de mortos, e pandemias semelhantes se repetiram em 1957 e 1968, embora com índice de mortalidade dez vezes menor.

A crise da SARS (síndrome respiratória aguda grave) foi o primeiro aviso do risco de um contágio mundial. Na ocasião, foram gastos US\$ 40 milhões nas economias da região Ásia-Pacífico, onde 8.000 pessoas foram contaminadas.

Levando-se em conta a inflação, os 20 desastres mais caros entre 1970 e 2007 ocorreram depois de 1987, e a metade deles depois de 2001. Embora pareça que o ritmo das grandes catástrofes tenha acelerado, Antonio Celso Ribeiro Brasileiro acredita que o fato se deve ao maior fluxo de pessoas e informações no mundo nos últimos tempos.

## PCN PARA A GRIPE A

Embora a anos, os profissionais que atuam seriamente em continuidade, mencionando a frase: E se o seu pessoal estiver indisponível? O que sua empresa faz? Ouvindo a resposta clássica de muitos clientes: “Não fazemos nada! Deixem de ser paranóicos! É impossível ficarmos com mais de uma ou duas pessoas indisponíveis em cada área.” Mas deveríamos retrucar imediatamente: “É impossível mesmo? Tem certeza? Seu negócio funciona sem pessoas?”

A maioria das empresas ao desenvolver seus planos de continuidade focam muito no negócio e esquecem das pessoas. Não existe negócio sem pessoas. Não existe análise de riscos corporativos sem pessoas. Gestão é baseada em pessoas. E como não existe muitos tipos de negócios sem pessoas, considere as pessoas como um ativo importante para a continuidade dos negócios, mesmo porque, como disse Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, “essas pessoas têm familiares e a gripe afeta a todos, ocasionando o absenteísmo no local de trabalho”.

As organizações não devem entrar em pânico com a ameaça da gripe suína, mas sim realizar uma preparação necessária para que ela não afete a continuidade dos negócios.

Hoje em dia, é imperativa a necessidade de se integrar o trabalho remoto às nossas operações normais para reduzir os impactos





biológicos, químicos ou nucleares, incluindo um eventual e potencial surto pandêmico. A globalização e a Internet permitem que hoje tenhamos muitas condições tecnológicas a disposição para que negócios continuem sem a necessidade das pessoas estarem uma ao lado da outra.

Porém só agora, frente a um incidente pandêmico, é que os governos e a maioria das empresas estão fazendo isto às pressas e muitas de maneira desordenada. Segundo o especialista em continuidade de negócios, Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, os governos têm feito pouco ou quase nada para auxiliar a continuidade de negócios no caso de um surto pandêmico. Brasileiro afirma categoricamente que não é possível a continuidade de negócios nas empresas sem o apoio do governo, o qual deveria ter feito há tempos uma campanha para situações como esta.

### **Quais são as ações prioritárias a serem tomadas a partir do início de uma situação de surto pandêmico ocasionando a ativação do PCN?**

O gestor vai ter que, primeiramente, verificar quais são os funcionários que podem trabalhar e quais os que podem ficar de férias; ou seja, quais são as funções menos críticas que podem ser desativadas. Depois: verificar os que podem trabalhar em casa. Daí então criar uma infra-estrutura especial para as funções dos que não podem trabalhar em casa; para esses processos, vai ter que iniciar seu PCN. Algumas empresas maiores vão estar pensando em dar vacina, em dar remédio. Tem empresas no Brasil que inclusive já compraram o Tamiflu da Roche, em caráter preventivo, no caso de haverem pessoas doentes.

### **Que recursos do site de contingência - espaço físico contendo kits de trabalho. Exemplo: Móveis, computadores, sistemas de comunicação, sistemas e aplicativos específicos para as atividades do setor, etc. - devem ser revisitos e acrescentados neste caso?**

Nesse caso não vai precisar de site de contingência. Na verdade o que a gente vai ter é abstinência de pessoas. Porque neste caso não é uma descontinuidade em função de um fator de estrutura física, incêndio, etc. É um caso de abstinência de pessoas. Então o que vai ter que se fazer? Tem que se perguntar quais são os processos que o gestor vai ter que suportar para trabalhar com 25%, 30% do seu efetivo.

### **E quanto às máscaras?**

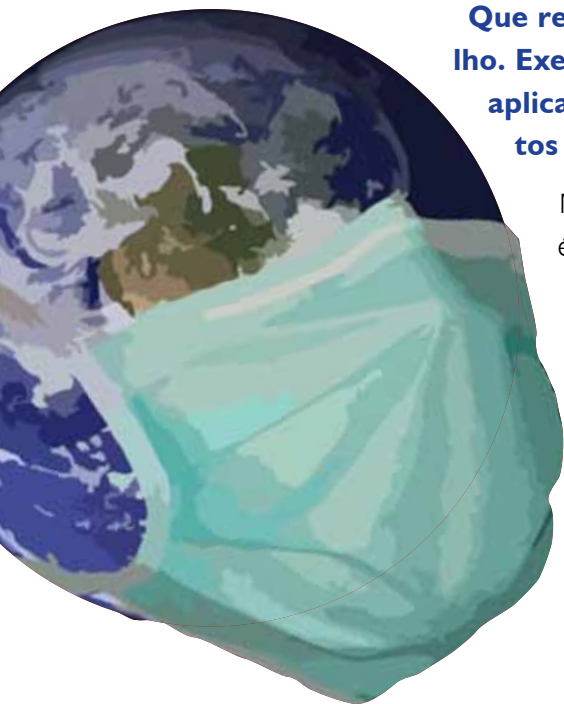
A máscara, na verdade, é tida hoje como uma ferramenta que, teoricamente, não se sabe o benefício exato que ela traz, porque tem que ser trocada de

Segundo ele, os gestores devem trabalhar com cenários de absentéismo de até 30%, tanto nas próprias companhias quanto nos fornecedores e parceiros.

Continuidade de Negócios não é luxo de empresa grande. Não é algo para mostrar aos auditores. É algo para se garantir a integridade e a vida dos profissionais das empresas. É algo para garantir o funcionamento das áreas mais críticas e importantes do negócio. É algo para garantir a sobrevivência da empresa durante uma crise.

Estima-se que o impacto macroeconômico global desta pandemia de gripe pode causar a morte de até 1,5 milhão de pessoas.

**Confira a seguir uma entrevista com o especialista em continuidade de negócios Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**



2 em 2 horas. Isso aí é praticamente inviável! É mais uma questão psicológica de suporte, basicamente. Agora, um ponto importante é não ter ar condicionado funcionando, porque a disseminação do vírus é maior na aglomeração de uma empresa; já que, quem tiver que trabalhar, terá que trabalhar isolado. Tem uma série de problemas. Um suporte necessário é o pessoal que vai proporcionar essa infraestrutura: segurança, limpeza, alimentação, tudo isso tem que estar planejado.

**Numa situação hipotética, em que o vírus se alastre ainda mais, quais os riscos corporativos tanto em relação ao absentismo no local de trabalho quanto aos efeitos psicológicos causados pelo medo de se infectar em ambientes lotados?**

Ah isso aí é grande. Tem que ter um trabalho psicológico violento, uma massificação de medidas preventivas muito forte. Aqui no Brasil, na época da febre amarela, da cólera no Rio de Janeiro e na época da gripe espanhola, por exemplo, as famílias tinham medo inclusive de receber visita em casa. As famílias que tinham pessoas infectadas por gripe espanhola marcavam as casas para as pessoas não passarem próximo. Mais ou menos o que aconteceu na época da peste na Europa. As pessoas entraram meio que num surto. E isso pode acontecer, por isso tem que ser controlado. Este é o grande medo, hoje, da OMS: declarar a pandemia no mundo.

**Que medidas deveriam ser adotadas no caso da necessidade de se integrar o trabalho remoto às operações normais da empresa? Que ferramentas e estruturas tecnológicas devem ser revisadas e implementadas?**

Vai ter que ter blackberry, internet portátil, internet sem fio, notebooks. A empresa que achar que o seu pessoal vai ter que trabalhar remotamente, tem que ter toda essa infraestrutura à disposição. Pensando que a internet vai funcionar, pensando que a telefonia vai funcionar. Tem esse risco também! Então teria que se fazer o mapa do inferno e pensar: “Bom, e se não funcionar? Como é que eu posso fazer? Posso trabalhar na mão? Posso usar outros mecanismos?” Por isso o que nós temos que ter de tecnologia é tudo o que existe hoje à disposição.

## “ A GRIPE A

*O surto de gripe suína de 2009 em humanos, oficialmente denominado como gripe A (H1N1) (português europeu) ou influenza A (H1N1) (português brasileiro), deveu-se a uma nova estirpe de influenzavirus A subtipo H1N1 que continha genes relacionados de modo muito próximo à gripe suína. A origem desta nova estirpe é desconhecida. No entanto, a Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) anunciou que esta estirpe não foi isolada em porcos. Esta estirpe transmite-se de humano para humano, e causa os sintomas habituais da gripe.*

### **Numa situação pré-pandêmica como essa, há esta necessidade?**

Sem dúvida. Deve-se fazer a compra e o planejamento. Tem que ter na mão! Na hora que estourar você não vai lá na loja falar: “Eu quero 100 notebooks”! Tem que gastar um dinheiro, comprar esse equipamento antes e deixar num depósito. Não tem jeito! Isso vale pra tudo: telefone, blackberry, internet sem fio, tudo isso daí. Inclusive algumas empresas no Brasil, poucas, mas algumas, já compraram, inclusive, lotes de internet sem fio de duas operadoras, para que se uma falhar tenha-se a possibilidade de trabalhar com a outra.

### **Qual a importância do treinamento contínuo dos profissionais da empresa e do profissional multifuncional em situações como esta?**

É importantíssimo. Na verdade o profissional tem que ter essa multifuncionalidade pra poder suprir a abstinência de colegas. Isso vai impactar muito a parte operacional. Operacional que eu falo é a operação de determinados processos, que é a pessoa saber o que o outro faz. Isso é primordial, essa é uma das maneiras de mitigação do impacto, não do risco. Porque se num departamento tem 10 pessoas, esses 10 têm que saber o que cada um faz, têm que ser treinados pra isso. Então se metade ficar doente, pode-se sobrecarregar um ou outro para suportar essa conjuntura.

### **A continuidade dos negócios é considerada por muitos pequenos empresários como “luxo de empresa grande”, mas em casos como o que vivemos agora, de “superbugs”, vê-se a importância do PCN para se garantir a integridade e a vida dos profissionais das empresas. Ou seja: o funcionamento das áreas mais críticas e importantes do negócio e, sobretudo, a sobrevivência da empresa durante uma crise. Como uma pequena empresa pode estabelecer um Plano de Continuidade de Negócios a um custo condizente com suas possibilidades financeiras?**

Tem que ser condiente com tamanho do impacto que ele vai sofrer. No caso de uma empresa pequena com três, quatro funcionários, um bar por exemplo, uma padaria, você tem que pensar o seguinte: como é que eu posso continuar a operar se eu tiver absenteísmo, ou, como é que eu posso continuar a operar, por exemplo, se as pessoas não podem vir ao bar por causa da aglomeração? Eu posso fazer o serviço de entrega? É aí que entra a imaginação e a criatividade do empresário. Quer dizer: ele não pode parar o negócio dele, portanto tem que estar consciente que tem que se adaptar. Agora, por exemplo, um empresário do ramo de cinema: ele tem que se preparar com caixa para segurar um período de abstinência de 20 dias, 30 dias sem

## **TRANSMISSÃO**

*A transmissão de gripe suína de porcos a humanos não é comum e carne de porco corretamente cozinhada não coloca risco de infecção. Quando transmitido, o vírus nem sempre causa gripe humana, e muitas vezes o único sinal de infecção é a presença de anticorpos no sangue, detectáveis apenas por testes laboratoriais.*

faturamento, o que é complicado pra ele. Mas, vai ter que segurar essa onda, ele, teatros, shopping centers por exemplo, aonde será incentivado a não ter aglomeração e frequência de pessoas. Como aconteceu com o México quando houve a solicitação para se ficar 5 dias dentro de casa. Houve movimento zero, praticamente, em tudo que foi local de aglomeração: bar fechou, cinema fechou. Agora eu pergunto: como é que o empresário vai segurar isso daí? Ele deveria estar se preparando agora em fazer um caixa pra poder segurar esse processo, que não tem como controlar. A não ser que ele faça vídeo e pra entregar em casa!

**Em regime de contingência o objetivo é não parar o processo, mesmo em condições não favoráveis. Que dicas você daria para as empresas não pararem por causa da Gripe Suína?**

Só tem uma dica a ser dada, que é a de trabalhar com 25% de sua capacidade e saber quais são seus processos críticos. Tem que saber selecionar. Na verdade, o PCN é uma estratégia. E estratégia é você trabalhar com camadas. Tem que selecionar qual é ou quais são as camadas mais importantes. Então é uma seleção, você tem que selecionar. Vai ter que se separar: os processos que são de sobrevivência da empresa e processos que são de suporte da empresa. O que é fator de sobrevivência em linha clara e direta? Isso eu não posso parar, isso eu tenho que fazer girar. Não tem jeito. Então a dica é essa: tem que saber quais são os processos críticos e quais os menos críticos.

**Mariana Fernandez**

Editora da Revista Gestão de Riscos da Brasiliano&Associados

sumário

## SINTOMAS E TRATAMENTO

*Em seres humanos, os sintomas de gripe suína são semelhantes aos da gripe e síndrome gripal em geral, nomeadamente arrepios, febre, garganta dorida, dores musculares, dor de cabeça forte, tosse, fraqueza e desconforto geral. Esse novo surto, aparentemente, também causa mais diarreia e vômitos que a gripe convencional.*

*De acordo com a OMS, os medicamentos antiviral oseltamivir e zanamivir, em testes iniciais mostraram-se efetivos contra o vírus H1N1.*

*Existe uma vacina para os porcos, porém ainda não se descobriu uma que possa ser utilizada pelos humanos. A vacina destinada à prevenção da gripe "convencional" oferece pouca ou nenhuma proteção contra o vírus H1N1. O Japão anunciou que pretende desenvolver uma vacina eficaz. Também o Centro de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos (CDC, na sigla em inglês) estão a investigar formas de tratamento. O Instituto Butantã, em São Paulo, está colaborando com a Organização Mundial de Saúde em uma pesquisa para elaborar uma vacina preventiva contra a gripe suína e tem previsão de finalizar o processo dentro de quatro a seis meses.*

*Todavia, segundo Karl Nicholson, da Universidade de Leicester, na Grã-Bretanha, se o vírus evoluir para uma pandemia, a primeira onda vai chegar e irá embora antes que uma vacina tenha sido produzida.*

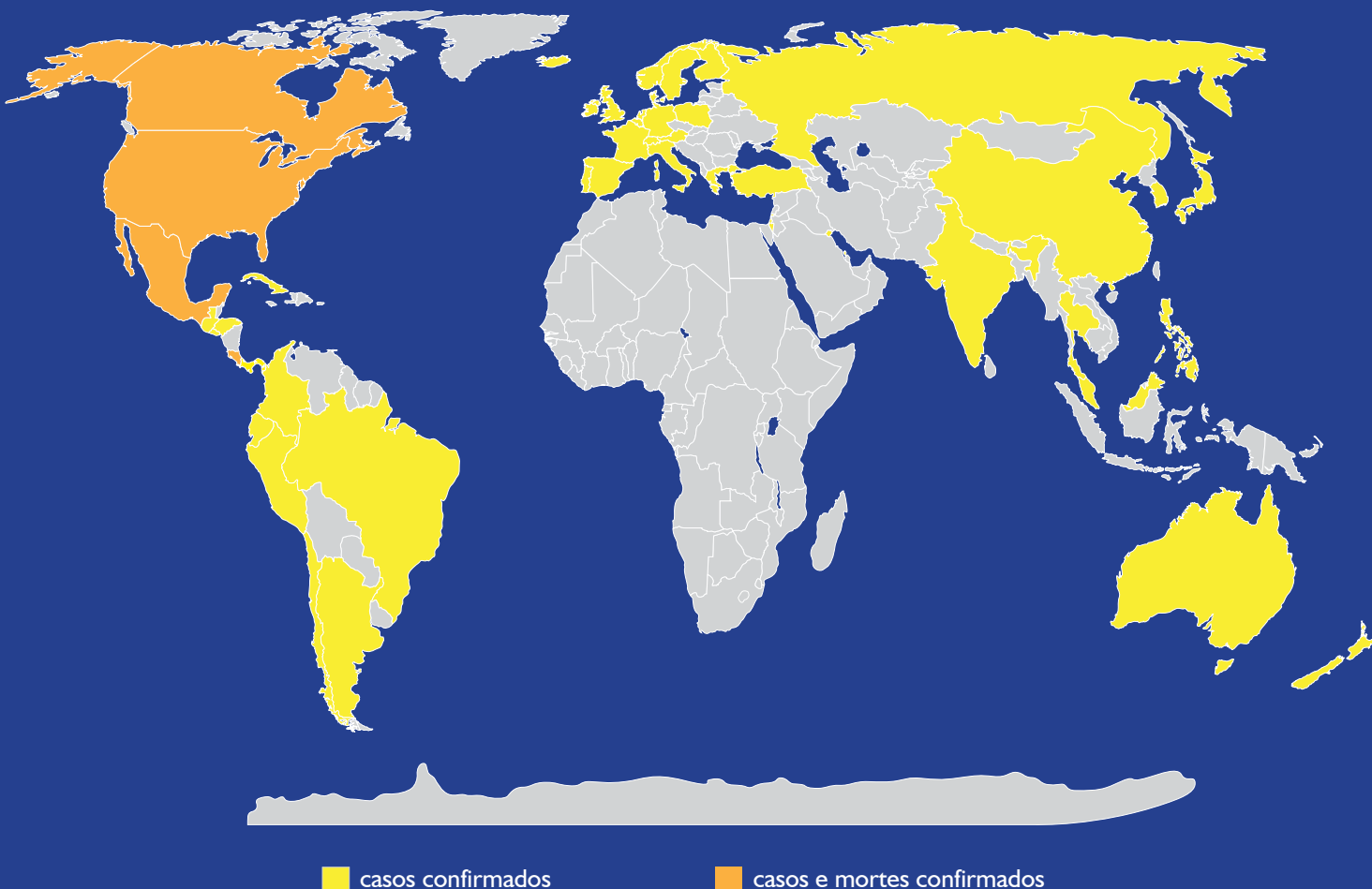
*Ter hábitos de higiene regulares, como lavar as mãos, é uma das formas de prevenir a transmissão da doença*

## SITUAÇÃO ATUAL

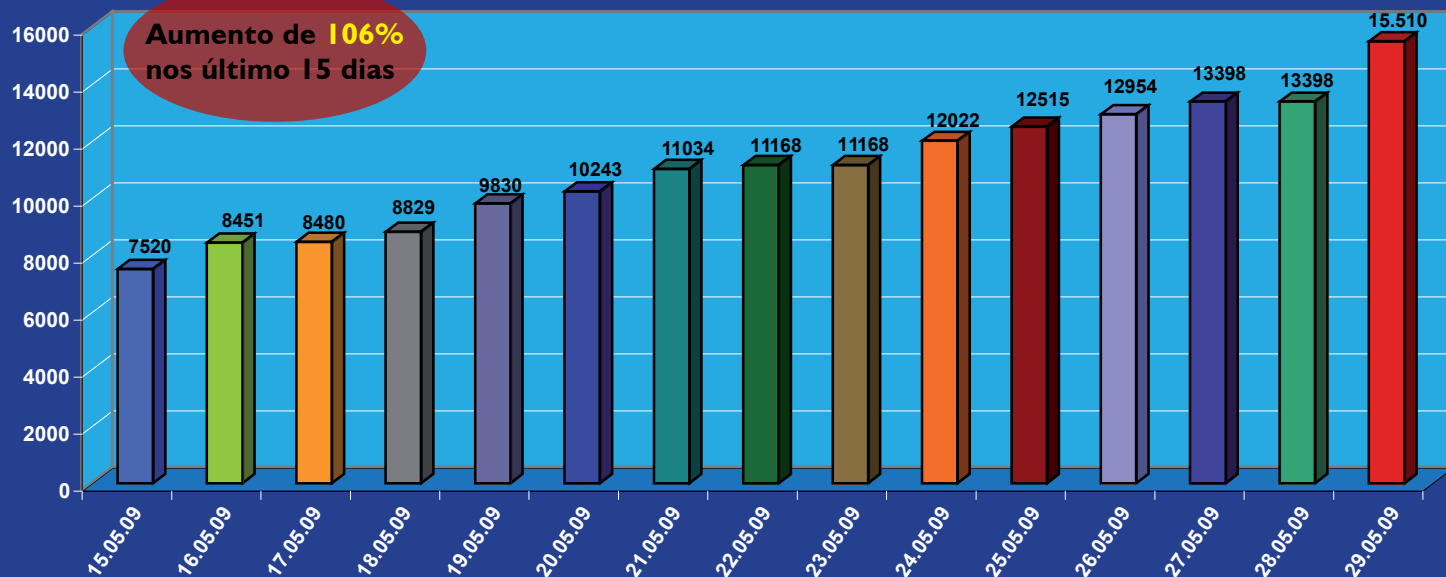
Até às 16 horas GMT de 29 de maio de 2009 foram reportados 15.510 casos confirmados de infecção em 53 países, dos quais 4.910 foram registados no México, com 85 mortes, 7.927 nos Estados Unidos com 11 casos fatais, no Canadá foram registados 1.118 casos da doença com 2 caso fatal e na Costa Rica foram registados 33 casos da doença, sendo registrado 1 caso fatal.

Outros países que apresentam casos de contaminação: Chile (165), Austrália (147), Espanha (143), Panamá (107), Argentina (37), Coreia do Sul (33), Equador (32), Peru (31), China (30), Itália (26), França (21), Alemanha (19), Kuwait (18), Colômbia (17), El Salvador (11), Israel (11), Brasil (14), Nova Zelândia (9), Bélgica (8), Filipinas (6), Guatemala (5), Cuba (4), Noruega (4), Polónia (4), Singapura (4), Suécia (4), Suíça (4), Finlândia (3), Grécia (3), Irlanda (3), Holanda (3), Romênia (3), República Dominicana (2), Malásia (2), Rússia (2), Tailândia (2), Turquia (2), Uruguai (2), Áustria (1), Bahrein (1), República Tcheca (1), Honduras (1), Islândia (1), Índia (1), Portugal (1) e Eslováquia (1).

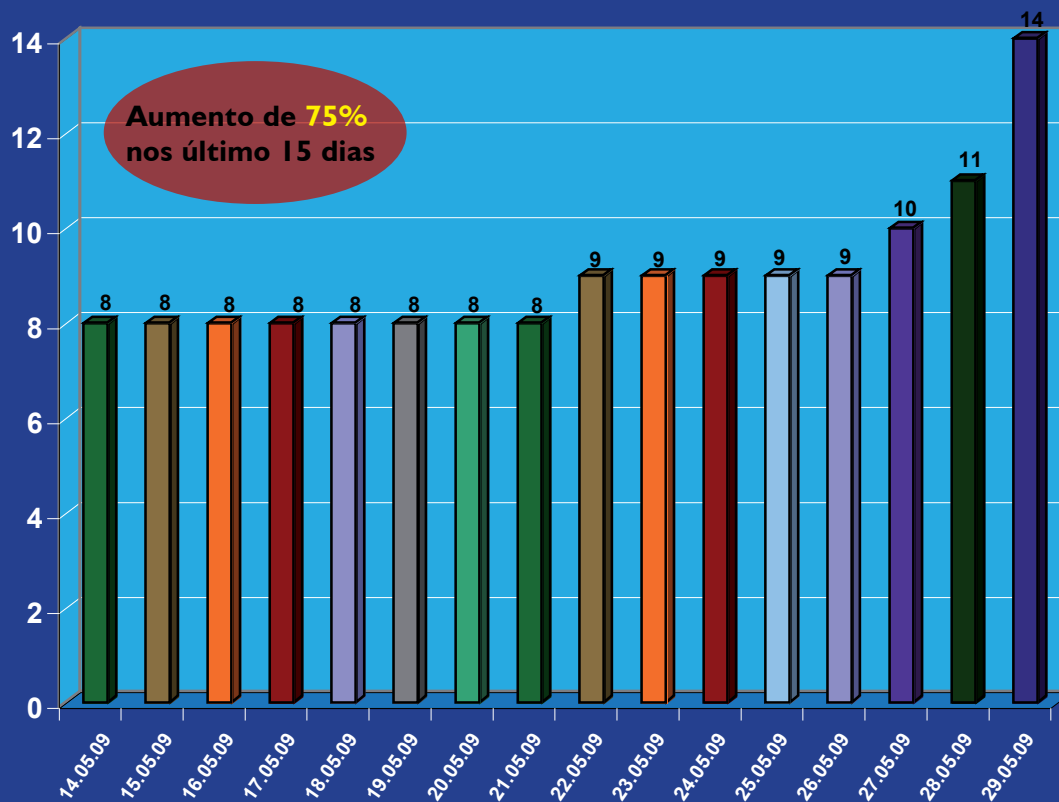
Em sua escala de risco de pandemia, criada em 2005, na qual o nível máximo é 6, a Organização Mundial da Saúde aumentou o nível de alerta, em relação à influenza A (H1N1), de 4 para 5, sendo este o maior nível já registrado, desde a criação da escala.



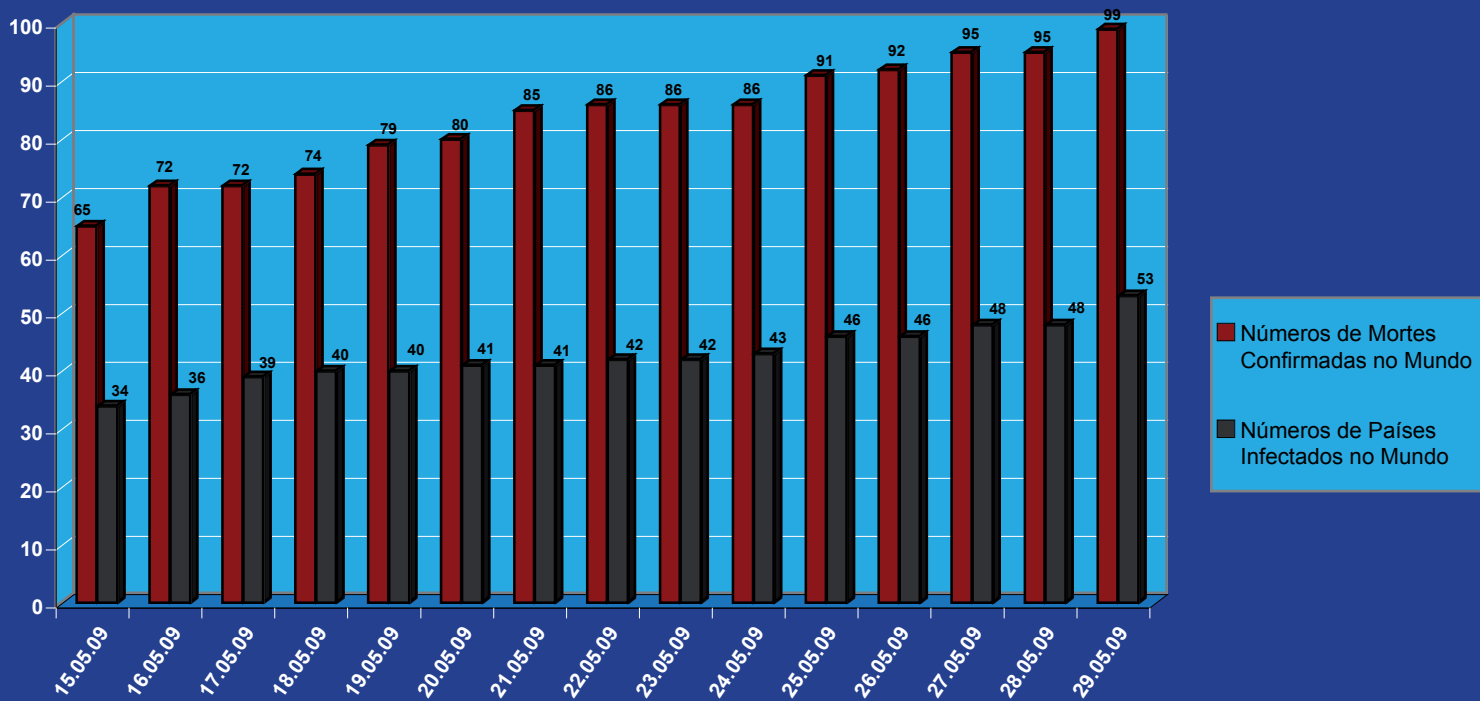
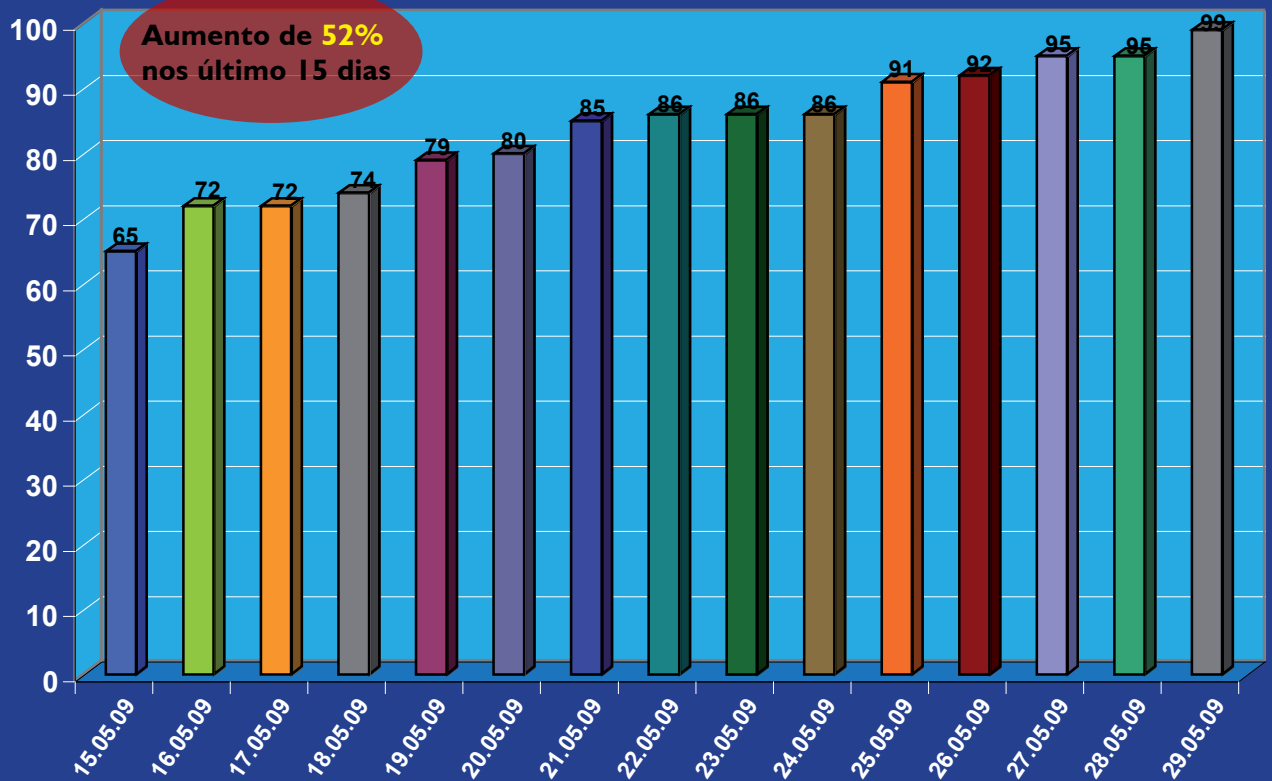
### CASOS CONFIRMADOS DA GRIPE A H1N1 NO MUNDO



### CASOS CONFIRMADOS NO BRASIL



## MORTES CONFIRMADAS DA GRIPE A(H1N1) NO MUNDO



# BRASIL E ANGOLA,

AGORA JUNTOS NA GESTÃO INTEGRADA DE RISCO



Em 2008, a **Brasiliano & Associados**, através de um contrato de transferência de know-how da sua metodologia, processos e experiência abriu a **Brasiliano & Associados Angola**. A **Brasiliano & Associados Angola** é uma empresa 100% angolana, trabalhando com os mesmos padrões, moldes e processos da sua co-irmã brasileira. O objetivo é formar e qualificar consultores técnicos angolanos para estarem elaborando soluções na **Gestão de Riscos Corporativos**.

**COMPARTILHE DESTE DESAFIO!!!!**



**Sede Angola:** | Rua Cirilo da Conceição e Silva, 22, primeiro andar Cj 07. Município das Ingombotas - Luanda - Angola

| Telefone Fixo: + 244 222 331 130 | Telemóvel: + 244 928 227 713 / + 244 924 868 614

| e-mail: [riboldi@brasiliano.com.br](mailto:riboldi@brasiliano.com.br) / [mauro.ao@brasiliano.com.br](mailto:mauro.ao@brasiliano.com.br)

| site: [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



# Auditoria de Riscos: Processos de Auto-Avaliação de Controles e de Riscos a Disseminação da Cultura de Riscos

*Rosangela Stringher*

Ciente de que risco sempre é um elemento de incerteza, e que é a condição que cria ou aumenta o potencial de perdas, há tempos que a alta direção das organizações de todos os segmentos de mercado sabe da importância em mitigar riscos corporativos, bem como reconhecem a impossibilidade de controlar eventos adversos (riscos do ambiente externo). Por isso, medidas preventivas e contingenciais são fundamentais para suportá-los a fim de minimizar os prováveis resultados negativos decorrentes do impacto nos negócios.

Segundo os índices do IBGC, FEBRABAN e FERMA, os riscos corporativos podem ser, respectivamente, de natureza e/ou categoria: estratégica, operacional e financeiro; de mercado, de crédito, operacional, legal/risco compliance, empresarial; e estratégicos, operacionais, financeiros, de gestão de conhecimento e de conformidade.

O fato é que, independente de sua classificação, o mundo corporativo possui diversos exemplos da falta de análise de riscos e planejamento para tolerá-los de todos os âmbitos: enchentes, apagão aéreo, etc. Mas, embora antigo, particularmente prefiro citar o do ataque terrorista ao World Trade Center, no conhecido onze de setembro de 2001.

Até então, não se imaginava a possibilidade da queda simultânea das "Torres Gêmeas" que, apesar de estudos realizados, os quais

davam indícios da possibilidade dos EUA sofrer um ataque terrorista, não houve um plano de prevenção.

Observa-se a falta de planejamento em segurança da nação através das proporções atingidas pela catástrofe e da incompreensão do mundo diante do caos instaurado no país tido como referência mundial.

De forma macro, o país demonstrou seu despreparo com suas vítimas fatais e com a perda de aproximadamente 43% das empresas, pois 150 das 350 empresas instaladas em uma das torres tinham na outra, sua estrutura de contingência de TI.

Atualmente, o mundo sofre uma crise financeira bem como uma crise de saúde com a "Gripe A", popularmente conhecida como "Gripe Suína". Porém, tais crises eram esperadas, visto que os números financeiros indicavam quedas nas bolsas de valores e o mundo conhecia o histórico das epidemias de gripe. A pergunta é: estamos preparados?

O desafio proposto à alta direção corporativa é encontrar e desenvolver uma

adequada e eficaz estratégia de gestão de riscos. Gestores de riscos corporativos devem ter uma visão holística, ou seja, enxergar o todo, conhecer o universo dos riscos e permitirem-se criar cenários de desastre para as organizações em que atuam.

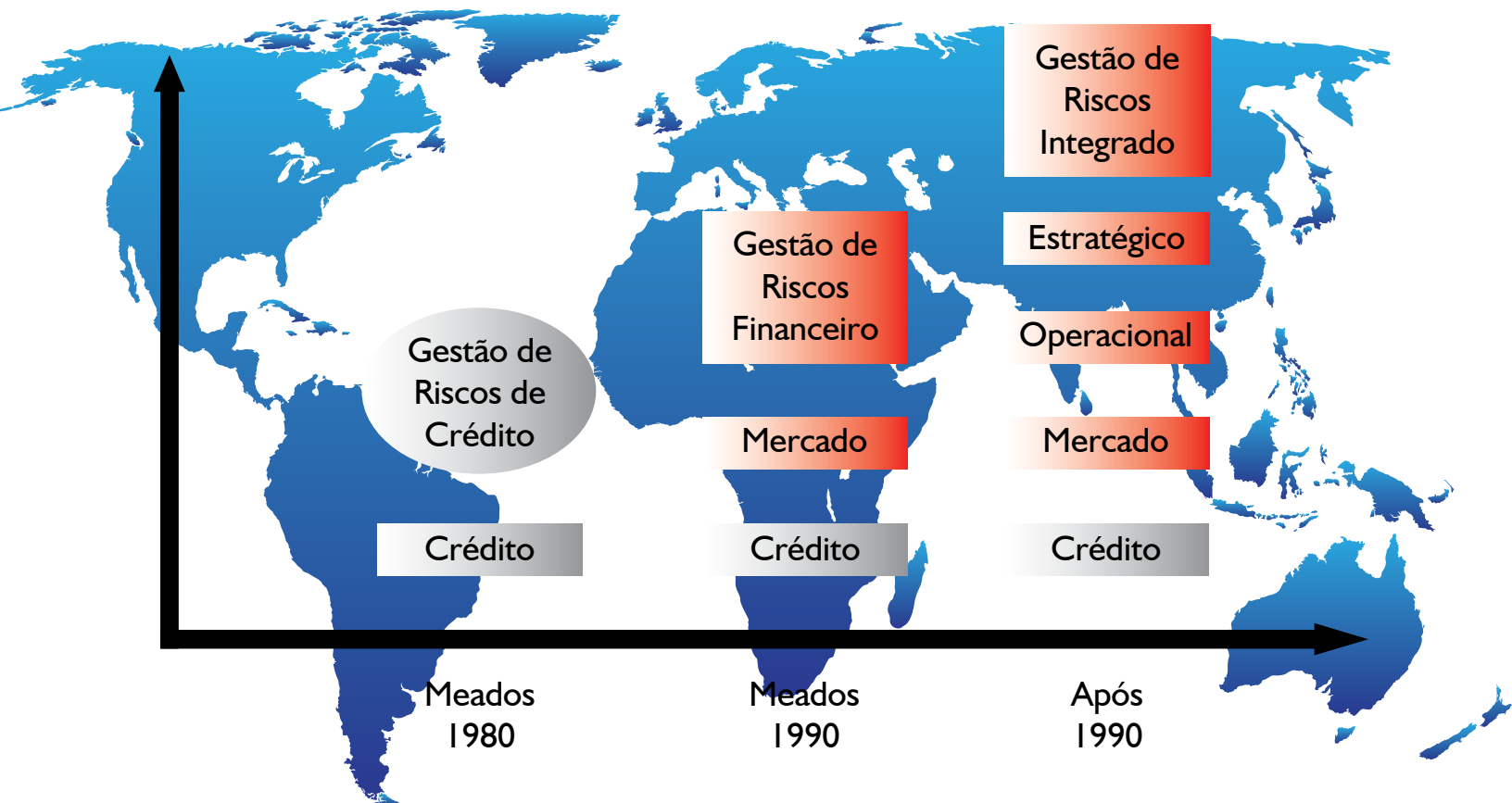
Estudos mostram a evolução dos Riscos Corporativos. Veja a figura a seguir

Atualmente não é aceitável considerar apenas a visão tradicional de evitar o risco - exposição conhecida, facilmente mensurável e segura.

O novo enfoque da ABR visa a proteção dos recursos humanos, materiais, financeiros, processos, estratégias e informações da empresa através da mitigação dos riscos, conforme seja financeiramente mais viável.

O gerenciamento de riscos eficaz é o que equilibra disponibilidade e desempenho e segurança e controle a fim de atender aos objetivos dos negócios.

Esta é a proposta da ISO 31000, prevista para entrar em vigência por volta de outubro de 2009. O framework proposto



contempla etapas já conhecidas do COSO e propõe outras novas, sendo:

1. Comunicação (interna e externa: endomarketing - disseminação de metodologia);
2. Contexto Estratégico: elaboração e identificação de premissas organizacionais;
3. Identificação dos riscos: listagem de eventos que expõem áreas/processos críticos; conhecimento dos controles internos, sistemas e procedimentos; dicionário - conceito de riscos; fatores de risco: ferramentas que potencializam a condição dos respectivos eventos;
4. Análise de Risco: adotar uma metodologia - A Brasiliano & Associados trabalha com a probabilidade versus impacto ;

5. Avaliação do Risco: utilizar ferramentas que sustentem os resultados. Matriz de Risco;
6. Tratamento do Risco: decisão de aceitar o risco e definir o plano de ação (preventivos/detectivos/contingenciais): tratar, aceitar, transferir e explorar ou simplesmente assumir a responsabilidade de rejeitar o risco;
7. Monitoramento: criar indicadores – painel de controle de riscos a fim de avaliar mudanças dos fatores de riscos.

É recomendável não descartar as etapas da atividade de controle (COSO) e da realização de testes (ABR).

A grande vantagem em adotar uma estrutura de gerenciamento de riscos eficaz é de fazer com que todos os colaboradores estejam comprometidos com o êxito dos negócios da organização.

O fato é que não há como reduzir os riscos a 0% de probabilidade de ocorrência, mas é possível chegar o mais próximo dele.

**Rosângela Aparecida Stringher**

Consultora da Brasiliano & Associados

[rstringher@brasiliano.com.br](mailto:rstringher@brasiliano.com.br)

sumário





# A Importância de Gerenciar Riscos Estratégicos

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro\**

## I. INTRODUÇÃO

A administração das empresas deve identificar os eventos em potencial que, caso ocorram, afetarão a organização. Devem também determinar se esses representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso, na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos.

Eventos de impacto negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Os eventos de impacto positivo representam oportunidades que são canalizadas de volta aos processos de fixação das estratégias e dos objetivos. Ao identificar eventos, a administração considera uma variedade de fatores internos e externos que podem dar origem a riscos e a oportunidades no contexto de toda a organização.

Uma infinidade de fatores externos e internos impulsiona os eventos, que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos. Como parte do gerenciamento de riscos corporativos, a administração deve reconhecer a importância de compreender esses fatores e o tipo de evento que pode emanar deles.



## 2. FUNÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

No efetivo gerenciamento de riscos decorrente das atividades desenvolvidas nas organizações, a alta direção deve ter uma visão consolidada de suas exposições operacionais. Para este fim, é necessária a criação de uma área para o gerenciamento de riscos corporativos. O desenvolvimento dessa área requer, necessariamente, uma criteriosa definição do escopo do trabalho dos responsáveis pela sua implementação.

As atividades de um departamento de gerenciamento de riscos corporativos, dentro do enfoque moderno, abrange inúmeras disciplinas. Muitas dessas atividades são comuns a uma ampla gama de funções administrativas. Por essa razão, é que este departamento deve possuir processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção, redução, avaliação e financiamento de riscos. Essas novas funções ajudam a integrar riscos financeiros e não financeiros tradicionais a seguros e responsabilidade legal. É uma área que possui uma grande abrangência, mas com muitas interações através de diferentes disciplinas, tendo por isso a necessidade de uma abordagem integrada.

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados. É aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial capazes de afetá-la e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização. O processo visa possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Dentro deste enfoque, o entendimento de risco corporativo começou a tomar um outro corpo dentro das organizações. Embora o risco acompanhe o homem e seja inerente à sua natureza, as organizações começaram a observar e sentir que nem todos os riscos são iguais. O que existe quando se faz uma viagem de avião, não é igual à realidade de uma dona de casa nas suas tarefas domésticas, nem à situação de um navegante solitário que cruza o Atlântico. A era da crença excessiva na racionalidade gerencial parece ter chegado ao fim. Hoje, sabe-se que o mundo organizacional é mais complexo e ambíguo do que se pensava. A atuação gerencial convive com a imprevisibilidade e com a ambigüidade; sendo que um dos elementos principais dessa convivência é ter que tomar decisões baseadas em informações incompletas e/ou em constante mudança.

Num cenário onde as mudanças são velozes, as instabilidades permanentes e a imprevisibilidade alta, a formulação de estratégias organizacionais já não pode combinar com métodos tradicionais de projeção e análise.

O gerenciamento de riscos, sob este enfoque, contribui para o fortalecimento e eficiência econômica da empresa, na medida em que proporciona mecanismos de alocação de recursos para o seu emprego mais eficiente. Diante disso, é categórico que abre uma nova janela, com uma abrangência muito grande, onde as empresas passam a monitorar de forma enfática os riscos que possam vir a colocar em perigo seu desempenho e, conseqüentemente, sua competitividade. É por isso que a questão da sobrevivência não é mera semântica.

### 3. CATEGORIZAÇÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS

Não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, contemplando as particularidades da indústria, mercado e setor de atuação.

Por exemplo: os estoques de materiais de consumo são menos relevantes para um banco do que para uma indústria, onde pode representar um dos principais fatores de risco. Analogamente, as variáveis relacionadas ao “risco de mercado” são cruciais para um banco e podem não ser tão relevantes para determinada organização manufatureira.

Podemos classificar os riscos corporativos em quatro dimensões:

- de Mercado;
- de Crédito;
- Operacional;
- Legal.

E ou simplesmente como:

- Estratégico;
- Operacional;
- Financeiro.

Portanto a categorização vai depender de uma política da empresa de organização e classificação de seus riscos visando agrupá-los e gerenciá-los melhor.

O importante é ressaltar que, independentemente da classificação dos riscos, qualquer tipo de organização deve estudar e compreender os eventos considerados estratégicos.

Os riscos estratégicos alvejam um ou mais elementos cruciais na concepção do modelo empresarial. Em alguns casos podem até acabar com o vínculo da empresa com o mercado. Em outros casos, diminuem a proposta de valor que a empresa oferece, que pode ser a base do fluxo de receita. Podem também diluir os lucros dos quais dependem. Às vezes destroem a gestão estratégica que ajuda a empresa a monitorar e controlar a concorrência. No pior cenário possível, um risco estratégico pode ameaçar a todos esses pilares da empresa.

### 4. RISCOS ESTRATÉGICOS

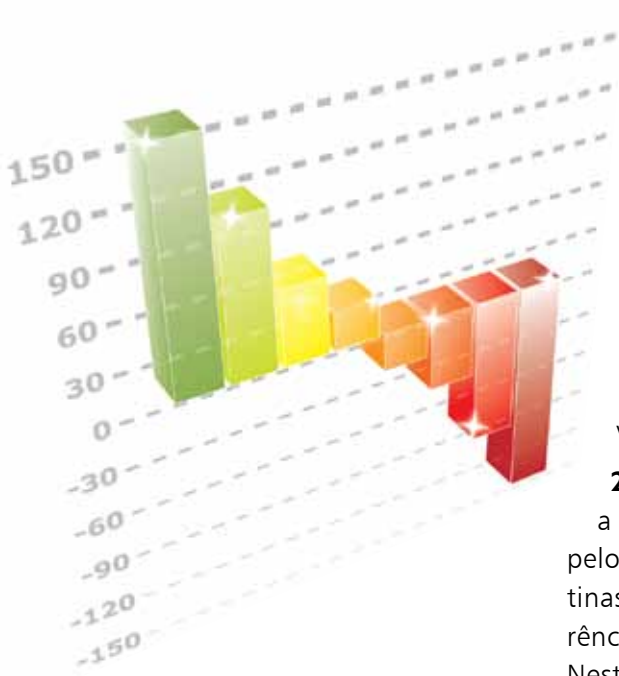
Nem todas as empresas irão enfrentar todos os riscos estratégicos, mas com certeza irão ter que enfrentar algum.

No contexto moderno seguindo a citação de Adrian J. Slywotzky, em seu livro *Do Risco À Oportunidade*, há sete grandes tipos de riscos estratégicos que qualquer empresa deve estar preparada para enfrentar. Embora a empresa vá continuar enfrentando outros tipos de riscos, dos tipos geopolítico, regulatório, operacional, esses setes riscos estratégicos compreendem a gama de riscos que expõe a concepção do negócio da maioria das empresas. Ou seja, a gestão de riscos, por conceito, passa também a lidar com a gestão estratégica e o monitoramento contínuo dos objetivos empresariais.

Os sete riscos estratégicos são:

- 1) **Sua grande iniciativa falha:** isso significa nos projetos que são





liderados, tais como lançamento de novos produtos, expansão do mercado, fusão, entre outros. De acordo com estudos realizados, a grande maioria dos projetos novos possuem uma probabilidade real de sucesso em torno de 20%!! Você sabia??

- 2) Seus clientes abandonam:** a empresa foi surpreendida pelos clientes – mudanças repentinas e imprevistas em suas preferências, prioridades e gostos? Neste caso a base da receita poderá ruir rapidamente, pois sem mercado não existe empresa.
- 3) Seu setor chega a uma bifurcação na estrada:** quando as mudanças na tecnologia ou concepção do negócio transformam um setor, até 80% das empresas incumbentes não sobrevivem à transição.
- 4) Um concorrente aparentemente invencível aparece:** quando a empresa encontrar um forte concorrente, será possível sobreviver e prosperar enquanto as outras empresas estão sendo destruídas.
- 5) Sua marca perde a força:** uma grande marca é uma fortaleza de valor. 40% das principais marcas já vivenciaram grandes impactos. Isso ocorre quando os gestores da empresa possuem uma visão estreita das marcas, ignorando a integração entre marca, produto e concepção do negócio.
- 6) Seu setor torna-se zona de lucro zero:** inúmeros setores padeceram de maior concorrência, maior poder do cliente e compressão de margem, até um ponto em que os lucros ficam praticamente zerados.

- 7) Sua empresa para de crescer:** quando as vendas atingem estagnação, o impacto é imediato e doloroso, tais como novos talentos começam a sair da empresa e ou novas iniciativas são paralizadas.

Cada um dos riscos listados acima podem, simplesmente, exterminar o negócio da empresa. Isso acontece porque os riscos são ou menosprezados ou ignorados pelos gestores, que, ou partem do princípio que a estratégia da empresa e os perigos que a ameaçam são responsabilidade única e exclusiva da direção, ou que estes tipos de riscos não irão ocorrer em suas empresas.

A Gestão de Riscos Estratégicos deve fazer parte da pauta de TODOS os gestores!!

As duas primeiras funções da Gestão de Riscos são: evitar os golpes desnecessários e mitigar os inevitáveis.

## 5. CONCLUSÃO

A capacidade de reagir de forma rápida e incisiva quando se defronta com um risco de grande magnitude fatal é de extremo valor. Mas mais importante e eficaz ainda é a capacidade de antecipar o risco e desenvolver um plano de ataque para desviá-lo e transformá-lo de antemão.

Lembrem-se de Frederico, o Grande:

**É PERDOÁVEL SER DERROTADO, MAS NUNCA SURPREENDIDO!!**

**Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**

Publisher da Revista Gestão de Risco  
e Diretor da Brasileiro & Associados  
abrasiliano@brasiliano.com.br

sumário)

# ACONTECIMENTOS

Mariana Fernandez

## Palestra sobre Fraudes



Teve lugar na FAPI (Faculdade de Administração São Paulo), no dia 29 de abril de 2009, a palestra Processo estruturado para o combate da fraude com a apresentação da 1ª. Turma de MBA Gestão de Riscos: Fraudes Empresariais.

O palestrante Antonio Celso Ribeiro Brasileiro abordou diversos temas, dentre eles: a fraude e o mundo empresarial, metodologia de simulações de fraude e matriciamento de riscos, investigação empresarial, taxionomia da fraude, entre outros.

O evento teve entrada franca e contou com a presença de alunos da universidade, alunos dos cursos da Brasileiro & Associados em parceria com a FAPI, professores e gestores de diversas empresas.





# O Emprego da Matriz de Impactos Cruzados na Gestão de Riscos

Gustavo Vedove

Especificamente neste artigo, daremos ênfase à ferramenta Impactos Cruzados criada pelo Francês Michel Godet, utilizada no método Grumbach e adaptada para a aplicação na área de gestão de riscos empresarias, por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro.

## ANÁLISE PROSPECTIVA

O método foi desenvolvido por GODET entre os anos de 1974 e 1979, no período em que dirigia o Departamento de Estudos Futuros da SEMA METRA CONSULTING GROUP, empresa francesa de consultoria. Durante o passar dos anos, GODET, preocupado com o emprego de cenários como uma ferramenta de planejamento estratégico, aprimorou seu modelo em 1986, 1987 e 1990. O modelo mais atualizado (2000b: 4), onde afirma que o casamento entre a análise prospectiva e a estratégia é necessário e inevitável, GODET (2000a: 27) fez ajustes propondo um novo modelo constituído por um processo dividido em 9 etapas, sendo elas:

- 1) Análise do Problema e Delimitação do Sistema
- 2) Diagnóstico da Empresa
- 3) Análise Estrutural
- 4) Dinâmica da Empresa no Ambiente
- 5) Cenários Ambientais – Nesta fase podem ser empregados métodos específicos, como a análise morfológica, a pesquisa **Delphi** e o método **SMIC** – Análise dos **Impactos Cruzados Probabilísticos**.
- 6) Identificação das Estratégias
- 7) Avaliação das Estratégias
- 8) Seleção das Estratégias

## 9) Planos de Ação e Monitoração da Estratégia

Em seu método, o professor criou a ferramenta “impactos cruzados probabilísticos” que visa determinar probabilidades simples e condicionais de hipóteses e/ou eventos (cenários). Godet criou a ferramenta com o objetivo de mostrar as causas, ou seja, os fatores motrizes que poderiam vir a potencializar o cenário estudado e orientar ações estratégicas ao alcance da empresa.

### MÉTODO GRUMBACH

O Método Grumbach foi desenvolvido através de estudos para cenários prospectivos na Espanha pelo Professor Raul Grumbach, a partir de 1996. Para o desenvolvimento do método, Grumbach considerou as idéias de Michel Porter, Igor Ansoff e inclusive de Michel Godet, juntamente da suas idéias e de sua equipe de pesquisa.

Em seu método, Grumbach ampliou o conceito de planejamento estratégico para a gestão estratégica, utilizando conceitos

de simulação e construção de futuro com o intuito de visualizar e prospectar situações antecipadamente, permitindo assim um melhor planejamento.

A utilização do método pode ser aplicado a qualquer setor. Isso porque se baseia em grandes metodologias reconhecidas, como:

- A) Brainstorming
- B) Método Delphi
- C) **Impactos cruzados**
- D) Teorema de Bayes
- E) Simulação Monte Carlo
- F) Teoria dos Jogos
- G) Simulação e Construção de Futuro

Grumbach utilizou a ferramenta de impactos cruzados com o objetivo de medir o grau de influência dos fatos portadores de futuro identificados, ou seja, o aumento ou a redução das hipotéticas ocorrências individuais de cada evento.

Em seu método, o preenchimento da matriz segue os seguintes critérios:

IMPACTO	PESO
Certo que ocorreu	+ 5
Aumentou fortemente a probabilidade de ter ocorrido	+ 4
Aumentou consideravelmente a probabilidade de ter ocorrido	+ 3
Aumentou moderadamente a probabilidade de ter ocorrido	+ 2
Aumentou fracamente a probabilidade	+ 1
Não alterou a probabilidade (são eventos independentes)	0
Diminuiu fracamente a probabilidade de ter ocorrido	- 1
Diminuiu moderadamente a probabilidade de ter ocorrido	- 2
Diminuiu consideravelmente a probabilidade de ter ocorrido	- 3
Diminuiu fortemente a probabilidade de ter ocorrido	- 4
Certo que não ocorreu	- 5

Além de acompanhar os critérios originais da ferramenta que variam de -5 a +5, Grumbach empregou a método no software **Puma**.

## ADAPTAÇÃO PARA ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS

“Impactos Cruzados é uma técnica utilizada com base no teorema de Bayes, o das probabilidades condicionantes”. Utilizada pela Brasileiro & Associados na criação de cenários prospectivos e no processo de gestão de riscos, a ferramenta permite o cruzamento dos principais fatores estudados, dando uma visão gerencial dos potenciais pontos que levam à consumação dos eventos e permitem a tomada de decisão por parte do gestor do processo.

Com o objetivo de facilitar a utilização da ferramenta, Antonio Celso Ribeiro Brasileiro modificou o conceito original da matriz no seguinte aspecto:

a) Mudança nos critérios de preenchimento das notas.

GODET -5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5

GRUMBACH -5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5

BRASILIANO 0, 1, 2, 3

O critério utilizado é o de grau de interdependência:

A matriz foi estruturada para ranquear a influência de cada fator sobre o outro, utilizando os critérios acima. O objetivo é estudar o nível de motricidade e das dependências, e os inter-relacionamentos dos fatores facilitadores. As notas para preenchimento da matriz devem ser dadas através da realização de um *brainstorming* gerando o resultado dos impactos cruzados, que é a média das notas dadas pelos grupos de trabalho.


O resultado da Matriz de Impactos Cruzados é uma seleção dos fatores facilitadores em quatro categorias:

1. **Motrizes:** Influenciam os outros;
2. **Dependentes:** são influenciados;
3. **Independentes:** não influenciam e não são influenciados;
4. **Ligação:** estes são instáveis, ou seja, ao mesmo tempo influenciam e são influenciados por eles mesmos. São considerados os mais importantes, devendo ser tratados de forma simultânea.

O resultado efetivo da matriz deve gerar, ao gestor, a construção do gráfico de Motricidade x Dependência a partir dos pontos médios de motricidade e dependência dos respectivos fatores facilitadores.

INFLUÊNCIA	NOTA
Alta	3
Média	2
Baixa	1
Não interfere	0

# MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

MÉTODO BRASILIANO Análise de Riscos												
												
FATORES	CENTRAL DE SEGURANÇA	ALARMES/SENSORES	QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE	TREINAMENTOS	PLANO DE CONTINGÊNCIA	PLANO DE EMERGÊNCIA	MANUTENÇÃO CORRETIVA	CFTV	CERCA ELÉTRICA	NOSMAS E PROCEDIMENTOS	RONDA	D
CENTRAL DE SEGURANÇA		1	3	3	0	0	2	0	0	3	1	13
ALARMES/SENSORES	3		0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE	0	0		3	1	1	0	0	0	2	0	7
TREINAMENTOS	0	0	3		2	2	0	0	0	2	0	9
PLANO DE CONTINGÊNCIA	2	0	3	3		3	0	3	0	2	1	17
PLANO DE EMERGÊNCIA	2	0	3	3	1		0	3	0	2	2	16
MANUTENÇÃO CORRETIVA	0	0	3	3	0	0		0	0	2	1	9
CFTV	3	1	0	2	0	0	2		0	1	0	9
CERCA ELÉTRICA	3	1	0	0	0	0	1	0		0	0	5
NOSMAS E PROCEDIMENTOS	0	0	3	3	1	1	0	0	0		0	8
RONDA	0	2	3	3	0	0	0	3	1	3		15
M	13	5	21	23	5	7	6	9	1	17	5	

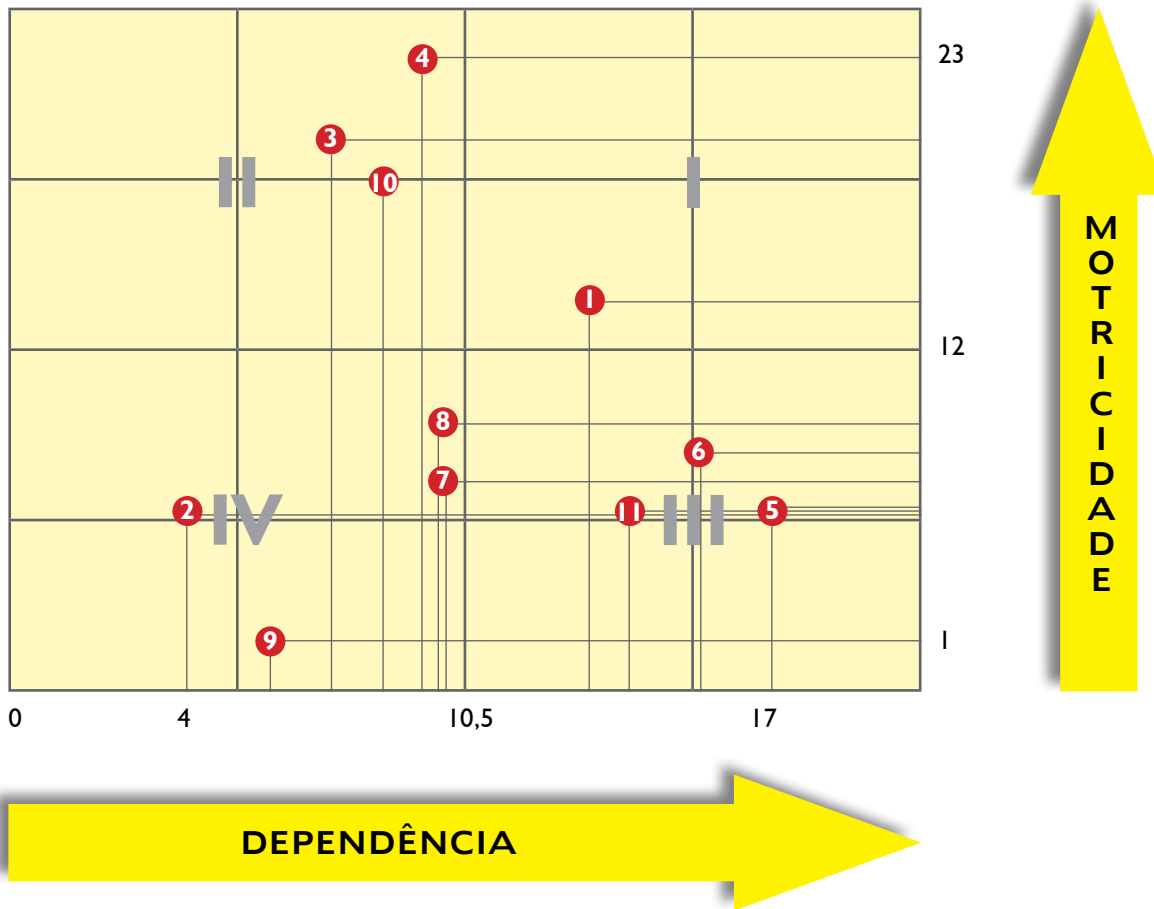
Os pontos médios de motricidade e dependência são identificados considerando a maior e a menor pontuação dos eixos.

- Ponto Médio de Motricidade:  $PMM = (23 + 1) / 2 = 12$
- Ponto Médio de Dependência:  $PMD = (17 + 4) / 2 = 10,5$

SOMAS	MIN.	MAX.	SOMA	RES.
D	4	17	21	10,5
M	1	23	24	12

O passo seguinte ao preenchimento da matriz de impactos cruzados é o resultado do gráfico de Motricidade x Dependência, gerando ao gestor uma visão dos fatores que devem ser priorizados, ou seja, qual o investimento que deve ser feito.

**GRÁFICO: Motricidade x Dependência**



O gráfico nos mostra os fatores considerados de ligação e motrizes, ou seja, os fatores facilitadores da área de segurança que devem ser tratados simultaneamente, sendo eles:

QUADRANTE	FATORES FACILITADORES	CLASSIFICAÇÃO
I	1	Ligação
II	3, 4, 10	Motriz
III	5, 6, 11	Dependente
IV	2, 7, 8, 9	Independente

Neste caso, o gráfico nos mostra com clareza os fatores que devem ser priorizados pelo gestor em seu plano de ação.

Este é um exemplo simples da aplicabilidade da ferramenta na gestão de riscos de uma empresa.

Com base em nossa experiência, podemos citar as vantagens expostas através da utilização da ferramenta:

- Permite ao gestor visualizar de forma coerente os fatores facilitadores

de maior importância em seu estudo de risco corporativo e segurança.

- Convence a diretoria a investir em seu projeto.
- Possibilita a tomada de decisões com relação ao que se deve investir a curto, médio e longo prazos.
- É uma ferramenta gerencial de grande importância em todo o processo de gestão de riscos.

**Gustavo Cirelli**

Consultor da Brasiliano & Associados

[gvedove@brasiliano.com.br](mailto:gvedove@brasiliano.com.br)

sumário



## Composição dos Módulos da Ferramenta Audixpress

*Fernando Bonneval*

A ferramenta Audixpress é uma solução que possibilita, de forma integrada, a gestão de Auditoria, riscos, controles internos, compliance e continuidade de negócios aderente às normas e regulamentações, leis e frameworks como: BACEN; COSO; COBIT; ISO 27001; NBR 15999 SOX e outros.

A ferramenta possui uma estrutura flexível que se ajusta ao “core business” da empresa. Ela é dividida em diversos módulos: Audixpress Audit e BCP (Plano de Continuidade de Negócio); Compliance; Controls; Core; Dashboard; KPI; Report; Resource e Risk.

Os principais recursos do Audixpress são as bases de conhecimentos e melhores práticas e padrões parametrizáveis. A ferramenta associa e atualiza continuamente as melhores práticas, normas e regulamentações existentes. Com isso é possível definir os ciclos de auditorias, onde são especificados os períodos de tempo, as entidades e os auditores para um determinado conjunto de auditorias.

A vantagem aqui, é que o programa pode ser montado, ou a partir de um modelo usado em auditorias de rotina, ou usando procedimentos previamente definidos, ou ainda, específicos para uma determinada auditoria.

Cada procedimento é respondido especificando se existe ou não um controle que o embasa. Podemos associar constatações e papéis de trabalho à resposta de um procedimento. O trabalho do auditor pode ser revisado pelo seu coordenador. É possível ver quais itens devem ser revisados, quais já foram revisados e qual o parecer do revisor sobre um determinado item.

Em cada constatação, podemos associar recomendações, e, a partir delas, podemos gerar um documento de follow-up para a entidade auditada. A resposta deste documento pode ser feita diretamente no sistema pelo auditado que dará seu parecer sobre a recomendação. Também é possível que o próprio auditor registre a resposta do auditado usando o mecanismo de importação do documento de resposta.

Os principais recursos do **Audixpress Auditoria** (Auditoria Interna; Tradicional e Baseada em Riscos) são:

- Planejamento, execução, revisão e follow-up de auditoria;
- Utilização de modelos de programas de trabalho, pontos de auditoria e recomendações;
- Controle automatizado dos processos de trabalho;
- Envio automático de e-mail para os interessados;
- Classificação de auditorias de acordo com os testes de auditoria;

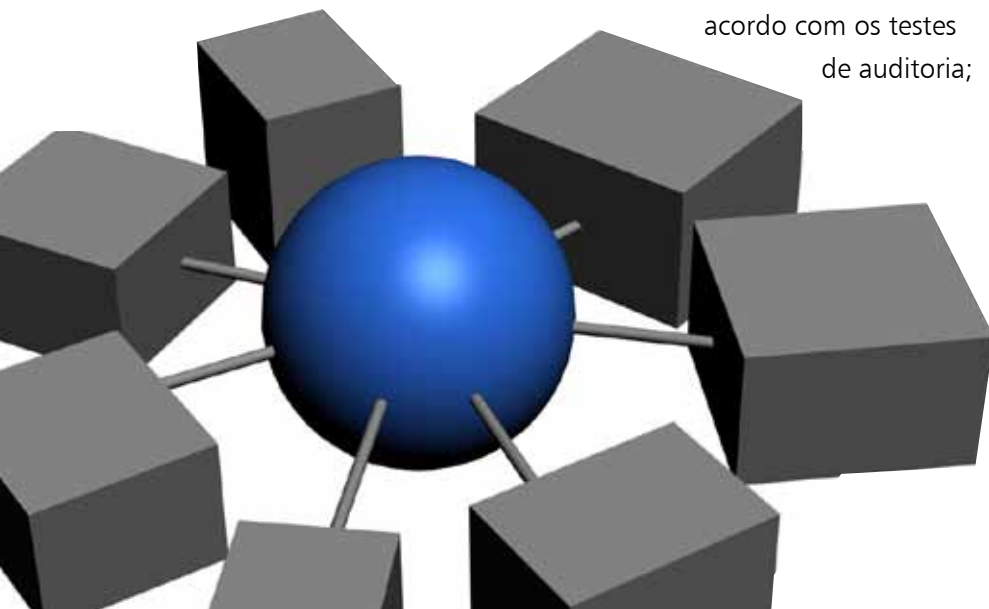
- Importação e anexo de papéis de trabalho e
- Replicação de trabalhos de auditoria para novas auditorias

O módulo **BCP** (Plano de Continuidade de Negócios) permite que a entidade possa definir efetivamente seu Plano de Continuidade de Negócios. A ferramenta utiliza uma metodologia aderente à norma ABNT NBR 15999. A vantagem deste módulo é a possibilidade de se desenvolver e implementar a continuidade de negócios de uma organização de maneira automatizada.

Assim, a organização tem uma melhor capacidade estratégica e tática para planejar e responder a incidentes e interrupções de negócios e conseguir continuar suas operações em um nível aceitável previamente definido. Com isso, o processo da Gestão de Continuidade de Negócios fornece uma estrutura onde é possível desenvolver uma resiliência que seja capaz de responder e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a reputação e a marca da organização.

O módulo **Compliance** tem como principal objetivo alinhar a organização às normas, leis, regulamentos e melhores práticas de mercado. Isso é possível graças à criação e importação das normas internas da organização para a base do sistema. Este módulo também oferece como vantagem a elaboração e aplicação de questionários de conscientização para os colaboradores da organização.

O módulo **Controls** serve para automatizar a definição de políticas e procedimentos que contribuam para assegurar as respostas aos riscos. Este módulo permite a classificação dos controles quanto à forma (preventivo ou detectivo) e execução (manual, automático e semi-automático). É possível







definir os custos para a implantação dos controles e verificar sua efetividade. Com base nas respostas obtidas, conseguimos planejar ações para melhorar ou alterar os controles implantados.

O módulo **Core** permite a criação de estruturas organizacionais como: empresas, multi-empresas, departamentos e áreas. Esse módulo permite a automação da criação de macro processos, sub processos, processos e atividades facilmente configuráveis. Podemos criar perfis de acesso e configurá-los, como log de acessos ao sistema. A vantagem é que podemos criar interfaces dinâmicas de acordo com a demanda de cada usuário.

O módulo **Dashboard** oferece a possibilidade de criar uma visão executiva de indicadores através de um painel de controle que pode ser customizado de acordo com a vontade do usuário. Os painéis de controle podem ter diversos formatos como: gráfico, tabela, diagrama, etc..

Esses indicadores podem ser parametrizados pelo módulo KPI, que permite a definição dos indicadores chaves de performance de cada processo organizacional. O módulo permite a avaliação dos indicadores ao longo do tempo segundo a estrutura organizacional e processos da empresa. O módulo oferece como vantagem a integração com os sistemas para captura ou a monitoração de dados para a definição de indicadores.

O módulo **Report** tem como vantagem uma grande variedade de consultas em

tempo real. É uma ferramenta de consulta que permite para os auditores buscar a informação desejada utilizando condições de pesquisas e filtros especializados. A vantagem é poder acompanhar todas as fases da auditoria através de consultas predefinidas que possibilitam variados cruzamentos de dados entre os elementos armazenados no sistema, como: auditorias, relatórios, constatações, recomendações, respostas às recomendações, índice de aceitação e índice de produtividade.

Uma outra vantagem dessa ferramenta, é a possibilidade de exportar as consultas para uma planilha eletrônica (Microsoft Excel ou Open Office). Com isso, a impressão se torna flexível e todas as funcionalidades da planilha estarão disponíveis. O Audixpress torna simples, ágil e seguro o trabalho de produção de relatórios numa auditoria. A partir do modelo de documento criado pelo próprio auditor, é possível gerar relatórios com apenas um clique.

A ferramenta permite a alocação de recursos humanos e materiais nos trabalhos de auditoria. Ela permite também a avaliação de conflitos de agendas para os recursos alocados através de gráficos para facilitar a alocação de recursos no tempo.

Através da parceria com a Murah Technologies o método Brasileiro de Análise de Riscos foi incorporado à ferramenta Audixpress, no módulo Audixpress Risk. Esse módulo permite a gestão integrada dos riscos da empresa. O módulo Risk integra desde a criação de controles até o planejamento e a execução de testes nesses controles, além de possibilitar a gestão dos recursos envolvidos no desenvolvimento do trabalho. O método Brasileiro de Análise de Riscos pode ser adaptado ao core business de qualquer estrutura organizacional, independente da

área de atuação, facilitando o aprendizado e utilização da ferramenta.

Esse módulo possibilita o acompanhamento dos riscos, para verificar seus nível de criticidade. Com isso, os gestores têm a possibilidade de priorizar quais riscos devem ser tratados com maior urgência. A matriz de Riscos permite visualizar em uma única página os riscos existentes e seus respectivos graus de criticidade. Isso é possível pois o módulo de gestão de riscos permite o mapeamento de riscos estratégicos, processos, projetos e ativos.

Com esse módulo é possível automatizar a classificação de riscos e suas variáveis como: impacto, probabilidade, materialidade, qualidade do ambiente. Outra

vantagem do módulo de Gestão de Riscos é a possibilidade de automatizar a criação de matrizes de riscos e desenvolver planos de ação com maior eficácia e precisão, diminuindo o erro causado pelo fator humano.

Outra vantagem da ferramenta é evitar o retrabalho, já que os campos são alimentados automaticamente após a inserção dos dados. Ou seja, a ferramenta é efetiva na otimização dos recursos da empresa.

O mais importante é verificar qual é a necessidade da empresa para que ela possa escolher os módulos mais convenientes, lembrando que a eficácia da ferramenta vem do conjunto dos módulos e não de apenas um módulo isolado.

**Fernando de Bonneval de Carvalho**

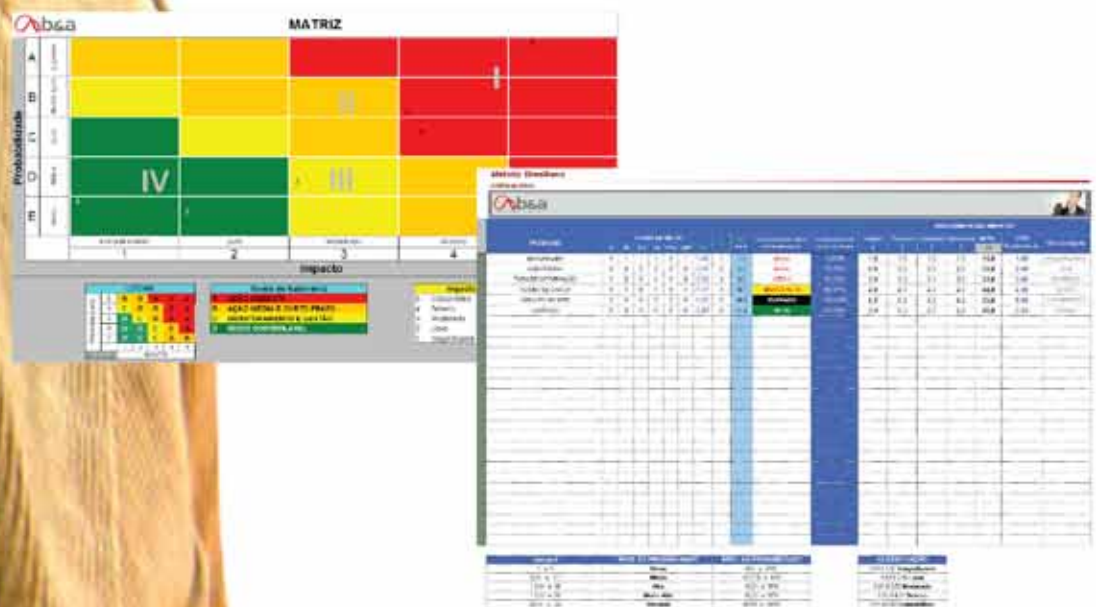
Consultor da Brasiliano & Associados

fbonneval@brasiliano.com.br

*sumário*)

# FERRAMENTA de TI sua solução SOB MEDIDA

O sistema AudiXpress possibilita, de forma integrada, agregar valor e facilitar a operação e controle da Gestão de Riscos Corporativos da sua empresa.



## Benefícios:

- Otimização de recursos;
- 4 Módulos em UM, distintos, mas integrados: Auditoria Baseada em Riscos; Gestão de Riscos Investigação; Plano de Continuidade de Negócios



# A Importância de Relacionamentos Interpessoais na Formação de Equipes

Álvaro Takei

Há alguns anos, acreditava-se que o sucesso profissional estava calcado, simplesmente, na obtenção de competências individuais. A carreira era avaliada pelas ascensões na hierarquia, em outras palavras, pelas promoções que o profissional obtinha. O mundo foi se transformando e, conseqüentemente, as empresas também e a velha crença no individualismo caiu, dando lugar à necessidade de se trabalhar em equipe, devido a multiplicidade de tarefas e a competitividade cada vez mais crescente.

Formar equipes passou a ser uma estratégia que agrega valor, uma vez que as pessoas passam a auxiliar no crescimento da empresa de maneira responsável e comprometida com os objetivos organizacionais.

Por isso relacionar-se é uma importante atividade para qualquer profissional no mundo atual; isto é, trabalhar corretamente os chamados relacionamentos interpessoais, com os superiores hierárquicos, com seus pares e com seus subordinados, sendo que um dos motivos dessa importância se deve ao fato desta habilidade ser imprescindível para a formação de equipes.

Neste sentido, representa desafio maior para os líderes, que devem auxiliar seus colaboradores a alcançar realização e satisfação pessoal, além de valorizar o trabalho realizado por eles e fazer com que tenham uma boa remuneração. Ao mesmo tempo, cabe a estes gestores trabalhar pela empresa, aumentando a produtividade e, no aspecto comportamental, buscar criar na organização um clima de lealdade, comprometimento e confiança. Portanto, não devem ser paternalistas, fazendo exageradas concessões ao time em detrimento dos resultados da empresa, nem exploradores, que tiram o máximo dos colaboradores sem a devida compensação.



Assim, os líderes devem estar cientes de que a formação de equipe passa por algumas fases importantes, que são:

- Seleção: escolha de cada profissional que irá integrar o time, verificando se possui, pelo menos, a qualificação necessária;
- Capacitação: verificam-se as necessidades de complementação na capacitação dos colaboradores;
- Integração: atividade que vai deixar claro os limites de cada um, o que podem ou não podem fazer, de forma a derrubar a insegurança em relação aos papéis, expectativas e regras a serem seguidas;
- Consolidação: busca-se trocar a competitividade pela cooperação, por meio da gestão de conflitos, que serão naturais, criando um ambiente harmônico;
- Amadurecimento: fase em que os membros da equipe deixam o individualismo e passam a trabalhar coletivamente.

Para chegar ao amadurecimento da equipe, podemos dizer que o ponto de partida é a atenção a alguns cuidados mínimos, que são:

- Comunicação: manter os integrantes da equipe constantemente informados sobre o que ocorre no ambiente externo e interno e, o mais importante, a evolução do trabalho executado e seus resultados;
- Atualização: constantemente promover condições para que os membros da equipe possam melhorar sua capacitação;
- Condições de trabalho: buscar melhorar o ambiente, em especial ouvindo os integrantes da equipe;

- Autonomia: transferir poder e responsabilidade na solução de problemas;
- Colaboração: apoiar a equipe, sendo um consultor e representante dela perante a direção da organização.

No que tange às questões comportamentais ou, especificamente, aos relacionamentos interpessoais, os gestores de equipes devem:

- Conhecer cada indivíduo da equipe, por exemplo, usando a Análise Transacional;
- Saber como pode ser o comportamento grupal com o uso da Janela de Johari;
- Focar a energia da equipe na direção de ações e resultados;
- Promover a motivação da equipe, por meio de constantes estímulos;
- Buscar o comprometimento, lançando mão da participação, em especial, na tomada de decisões;
- Ser, efetivamente, parceiro, diminuindo o distanciamento.

O presente artigo não esgota o assunto mas, pode provocar uma importante reflexão, no sentido de melhorar a evolução profissional, ao nos lembrar de importantes necessidades profissionais: o trabalho em equipe e a atenção aos relacionamentos interpessoais - normalmente relegados a um segundo plano, em função da busca de conhecimentos técnicos.

**Álvaro Takei**

Diretor de Ensino Digital da Brasiliano & Associados  
takei@brasiliano.com.br

[sumário](#)

 **treinamento**



# VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA OS NOVOS DESAFIOS DE RISCOS DO MERCADO??

## PREPARE-SE !! FAÇA DIFERENÇA !!

**Frequente os cursos da Brasiliano&Associados,  
empresa com mais de 20 anos de experiência  
em Gestão de Riscos Corporativos !!**

informações | 11 5531-6171  
| [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)  
| [info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br)

 **b&a**  
BRASILIANO & ASSOCIADOS



## UM EXERCÍCIO DE OLHAR PRA FRENTE

*Relatório da CIA traça cenários para o mundo daqui a 11 anos, colocando os EUA como diretores dessa história*



A Agência Central de Inteligência, também conhecida como CIA, foi criada em 1947, no governo do presidente Harry Truman, por meio da assinatura do Ato de Segurança Nacional, para cuidar da segurança dos EUA. Tarefa na qual fracassou miseravelmente. Pode-se imaginar, portanto, que sua vocação seja a de detentora de uma visão de mundo muito relacionada ao contexto de Guerra Fria, com informantes recolhendo dados sigilosamente e zelando pela famigerada “segurança nacional”, em nome da qual o país mandou e desmandou tropas armadas a países em nome de seus interesses. Mas se não conseguiu salvar a “América” dos terroristas, pelo menos a “companhia” tem funcionado como um “think tank” elaborando relatórios e cenários para todo o tipo de contingências possíveis.

Os pesquisadores da CIA já imaginaram até o que fazer, caso a América do Norte seja atingida por uma nova era do gelo ou se extraterrestres descerem nos jardins da Casa Branca. O livro “O Relatório da CIA - Como Será o Mundo em 2020”, publicado no Brasil pela Ediouro, não vai tão longe e traça quatro cenários possíveis para a próxima década.

Mais do que fornecer uma visão aprofundada do presente - o relatório dá, por exemplo, pouca importância à América Latina - o intuito parece ser, como o próprio título sugere, esboçar uma visão geral de como será o mundo daqui a 11 anos.

De acordo com a CIA, o mundo estará sob a hegemonia, claro, ou dos Estados Unidos, para quem parece que a doutrina Monroe (“A América para os americanos” - do norte) não acabou, ou de outras duas grandes potências em ascensão exaustivamente citadas ao longo do relatório: Índia e China. São esses os três possíveis protagonistas dos cenários que estão para aparecer.

Reza a Agência, que daqui a 11 anos, superpotências se defrontarão não com a guerra convencional, mas em batalhas ferrenhas por tecnologia, mercado, armas de destruição em massa, corrida espacial e biotecnologia. Em busca da supremacia.

Economia, demanda energética, criminalidade, combustíveis, meio ambiente, mudança climática e terrorismo são abordados de forma inteligente, articulada e sutil. Um trabalho profundo e embasado em um aparato estatístico abrangente, produzindo um relatório completo com prognósticos e especulações.

Quanto aos cenários, o relatório apresenta simulações de futuro que são, como a própria introdução de Heródoto aponta, a caricatura exagerada das estratégias originais de George W. Bush (no cenário denominado pelo relatório de “Pax Americana”) e de Bill Clinton (na visão de futuro intitulada “Mundo de Davos”). Há ainda um terceiro cenário, chamado de “Novo Califado”, no qual Osama Bin Laden teria papel crucial e o “Ciclo do Medo”, que seria nada mais que uma resposta à multipolaridade defendida pelos franceses Hubert Védrine (ex-ministro socialista) e Dominique de Villepin (ex-primeiro-ministro), como explica o jornalista-historiador Barbeiro em sua introdução. Esses dois últimos são os cenários mais pessimistas e, por que não, aqueles em que a CIA deixa mais claras as intenções estadunidenses quanto à sua política internacional. As descrições são complementadas com cartas fictícias e simulações de conversas que, se por um lado ajudam o leitor pelo tom didático, por outro pecam pelo tom um tanto quanto infantil. Daí a pergunta: será possível acreditar na seriedade de tais previsões?

É claro que essas “previsões” são apenas cenários possíveis e podem ser alteradas por fatores impossíveis de serem previstos atualmente. Como foi o caso da queda da União Soviética, que não foi prevista por nenhum estudo futuroológico do Ocidente ou do Oriente.

Mas, seja qual for a resposta, alguns dados da publicação saltam à vista. Além de prever a possibilidade de o Brasil ser uma potência - se conseguir combater a pobreza e superar a absurda concentração de riquezas -, a Agência afirma que a tendência até 2020, com ou sem governo do PT, é a de aprofundamento da privatização da infra-estrutura do País. Globalmente, a previsão é de que política e da economia se distanciem mais ainda, tanto pelo retraimento do Estado quanto pelo desenvolvimento de atividades mais ligadas aos setores privados. O que talvez faça sentido sob certa concepção de mundo mas, a julgar pelo populismo latino-americano nascente, pode demorar até mais. O que nos faz lembrar que todo exercício de futurologia é, digamos assim, nada mais que um exercício.

São os dados relativos à produção bélica norte-americana, contudo, apresentados na introdução à edição, os que mais saltam aos olhos. Segundo o relatório, o departamento de contabilidade do governo afirma que os gastos com defesa dos EUA se igualam aos US\$ 500 bilhões de déficit comercial do país (nos anos fiscais de 2006 e 2007). Isso equivale aos gastos de defesa de todos os outros países do mundo.

O restante do compêndio volta-se para temas como o futuro do Oriente Médio, o chamado populismo Latino-Americano - segundo a CIA, o ressurgimento do populismo em países como a Venezuela e a Bolívia vai prejudicar o crescimento da região e garantir que tudo continuará como hoje -, globalização, petróleo e outras fontes de energia, biotecnologia e biomedicina.

De todos esses temas, extrai-se que o futuro já chegou. Ao menos no que concerne à vocação protecionista norte-americana, que permanece inalterada. Bem como o fato de a distância entre ricos e pobres aumentar, do número de idosos crescer, de não haver terceira guerra mundial e de que a vez da Ásia vai chegar. Essa afirmação é alimentada pela previsão de que os Produtos Internos Brutos (PIBs) da China e da Índia superem, respectivamente, os de todas as potências ocidentais (exceto EUA, claro) e européias. A economia mundial vai crescer, mas a riqueza permanecerá acumulada em poucas mãos, já que “grandes bolsões de pobreza continuarão a existir, mesmo nos países considerados ‘vencedores’”.



É preciso, no entanto, manter certo distanciamento das afirmativas do livro, afinal de contas, a frase mais empregada ao longo de todo o relatório é: “Os EUA ainda estão numa posição de conservar sua liderança geral”. Como o próprio Heródoto Barbeiro lembra em seu prefácio:

“A concepção darwinista é muito forte na sociedade norte-americana, pois ela acredita que o mundo tem de ficar nas mãos dos mais qualificados e dotados por Deus para exercer essa liderança”. Parece que os estadunidenses não têm dúvidas, nem hoje nem em 2020, de que tais escolhidos, claro, só podem ser eles.

Conferências nos cinco continentes foram realizadas pelo National Intelligence Council dos EUA - mobilizando peritos em todo o mundo para a elaboração do livro. A obra conta com o prefácio de Demétrio Magnoli, articulista da Folha de São Paulo e especialista em Geopolítica; com a introdução de Heródoto Barbeiro, âncora da CBN e do Jornal da Cultura além do pós-fácio de Alexandre Adler, um dos mais renomados jornalistas franceses da atualidade.

## O FUTURO É AQUI E AGORA

*O novo relatório da CIA aumenta sua validade com outros cenários*

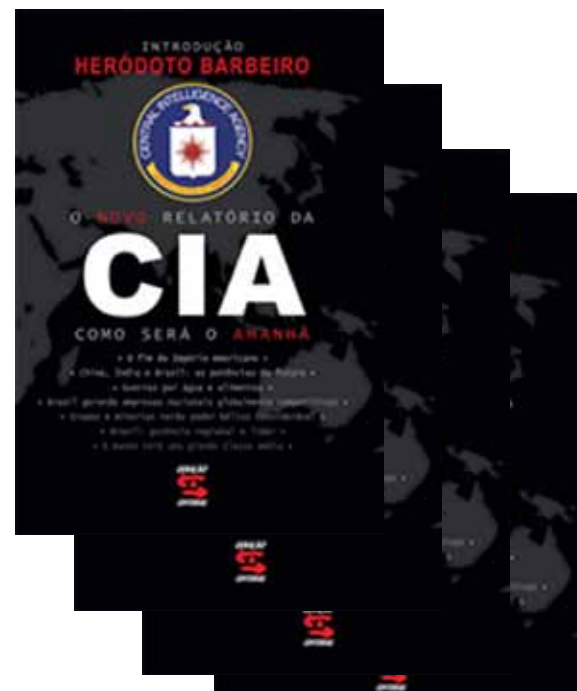
Que caminhos vai tomar a globalização depois da crise financeira de 2008? Pode sofrer um retrocesso ou vai assumir uma nova configuração, uma vez que o processo histórico já está destravado e não há como impedir que continue com suas mudanças? O império americano vai acabar? O Brasil será em breve uma potência mundial? O mundo vai entrar em guerra por água e comida? O novo relatório da CIA - *Como será o amanhã*”, lançado agora pela Geração Editorial, nunca foi tão atual. É uma obra completa sobre as tendências globais até 2025 segundo a Agência Central de Inteligência americana.

O relatório periódico da CIA com previsões sobre como será o mundo em futuro próximo é leitura fundamental para todos, principalmente executivos, banqueiros, economistas, políticos e estrategistas militares.

Esta versão do relatório da Central de Inteligência do governo americano atualiza as previsões para até 2025 e substitui o relatório anterior, que também tem apresentação de Heródoto Barbeiro. O cenário, agora, é bem pior.

Os Estados Unidos, frisa o presidente Obama, precisam chegar a algum lugar. A questão, no entanto, é: chegar onde, e com vantagens para quem? Como afirma o professor de Direito Internacional Salem H. Nasser, da Fundação Getúlio Vargas, “a leitura desse relatório é útil para quem quer perceber melhor como o mundo pode vir a ser e, sobretudo, como os Estados Unidos, ou a CIA, enxergam o futuro. Mas não se deve esquecer que, ao produzir e divulgar essas informações, se quer também influenciar os acontecimentos que moldarão o futuro”.

“Finalmente o governo dos Estados Unidos encontrou as armas de destruição em massa que procuravam - estavam no próprio quintal



americano e eram as hipotecas imobiliárias que jogaram o mundo na crise financeira atual”. O trocadilho, nas palavras de um banqueiro, enfatiza o tamanho problema que se espalhou rapidamente.

O atual cenário econômico é um espelho das constantes incertezas mundiais. Diante de tanta preocupação - falência da indústria automotiva americana, taxas de juros caindo exacerbadamente, demissões em massa, baixa do consumo americano -, este documento chega para afirmar mudanças, além de identificar os principais acontecimentos que devem moldar o futuro, os eventos mundiais daqui a uma década ou mais.

O relatório anterior, apresentado no Brasil pelo jornalista e historiador Heródoto Barbeiro, gerente de jornalismo da rádio CBN e apresentador do jornal da TV Cultura e do programa Roda Viva, teve ampla cobertura na mídia e gerou debates nas universidades e no meio empresarial.

Neste livro, o jornalista analisa que, em 2025 o modelo econômico ocidental pode ser substituído pelo modelo chinês em várias regiões do mundo, o que vai determinar o aumento do capitalismo de estado e não a abertura total que a União Européia e Estados Unidos almejam”.

O Brasil irá provavelmente exercer maior liderança de acordo com as informações divulgadas pelo relatório, a princípio entre seus pares na América no Sul. No entanto, a não ser pelo seu papel cada vez maior como produtor de energia e sua posição nos debates comerciais, o País irá demonstrar habilidade limitada de se projetar para além do continente como um dos principais jogadores mundiais. O relatório salienta que um dos maiores desafios do Brasil está em combater a violência e a criminalidade.

O número de pessoas consideradas como “classe média global”, nas próximas décadas, aumentará de 440 milhões para 1,2 bilhões, ou cerca de 7,6% da população mundial para 16,1%, de acordo com o Banco Mundial. O consumo no mundo de bens e serviços deve avançar com este aumento na renda das famílias. Apesar dos dados serem otimistas, este aumento da classe média ajuda a formar um ciclo danoso: matéria-prima; consumo; lixo; poluição; degradação.

Os estudos sobre as mudanças climáticas neste documento têm a informação de alerta sobre os efeitos já consolidados: escassez de água e perda de produção agrícola. As diferenças regionais na produção agrícola devem se tornar mais pronunciada com declínios desproporcionalmente concentrados nos países em desenvolvimento, particularmente aquelas da região ao sul do Saara, na África.

O documento alerta que o possível surgimento de uma pandemia global deixará muitos países em estado de tensão. Adverte que: se uma nova peste surgir, tensões e conflitos internos e externos poderão ocorrer de maneira descontrolada.

Estudos indicavam que bastava apenas uma pequena mutação para que a gripe aviária fosse disseminada nas populações humanas como foi, por exemplo, a gripe espanhola, mas com conseqüências muito mais devastadoras. Tais estudos comprovaram-se com a pré-pandêmica gripe suína. Mais um motivo para ler o novo relatório.