



**Engenharia Social:**  
**uma ameaça fraudulenta crescente**

**Entrevista: SCRM e Programa de Prevenção de  
Acidentes no Transporte de Cargas**

**Análise: Gestão de Riscos em Supermercados**



# CONFIANÇA E TÉCNICA

## PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GESTÃO DE RISCOS



Créditos da imagem : Benoit Fontaine © 2009 Cirque du Soleil Inc.  
Créditos do figurino : Liz Vandal © 2009 Cirque du Soleil

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS

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

# Sumário

## Ponto de Vista

## Treinamento

Seleção e Treinamento Pessoal para Equipes de Segurança.....07

## Análise

Projeto Arquitetônico Desenvolvido com Segurança? Como?.....16

Amônia, Importante para Indústria, mas muito Perigosa.....34

Gestão de Riscos em Supermercados: Integração entre Segurança  
Empresarial e Prevenção de Perdas.....42

## Segurança da Informação

O Que é Engenharia Social?.....23

**Acontece**.....21

## Entrevista

Nova Divisão de Supply Chain Risk Management - SRCM e Programa  
de Prevenção de Acidentes no Transporte de Cargas.....29

**Ler&Saber**.....48



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.

**Revisão** | Ana Paula Deodato.

**Edição, arte e Diagramação** | Agência BM Design

**Colunista** | Ana Paula Deodato

**Colaboradores desta edição** | Glaucio Menoni Honorato, Gustavo Vedove, Leandro Grzybowski, Luiz Sérgio Lennert, Marcos Altemari de Oliveira e Reginaldo Catarino

**Brasiliiano & 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)



## ***Fator de Risco Motriz das Fraudes: Falta de Moral e Ética***

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

Atualmente, as empresas estão percebendo cada vez mais, que as fraudes também não são exclusividade de determinadas entidades ou de determinados ramos de negócios. Elas atacam qualquer tipo de organização: seja ocidental ou oriental; seja nacional ou multinacional; seja pública, mista ou privada; seja micro, pequena, média ou grande; seja Sociedade Anônima (S/A), Limitada (Ltda.) ou Cooperativa; seja profissional ou familiar; seja rural ou urbana; seja com ou sem fins lucrativos; seja da área produtiva, da área comercial ou da área de serviços.

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

No Brasil, as fraudes quase nunca eram percebidas devido à elevada inflação, que mascarava as perdas financeiras decorrentes e, também, não levavam os administradores a observar com mais atenção ao problema. As perdas por erros e irregularidades eram incorporadas aos custos da operação e repassadas ao consumidor. Com a estabilização da moeda brasileira, advinda com o Plano Real, este problema tornou-se visível para a maioria das organizações.

A fraude caracteriza-se pela ação intencional e com dolo praticada por agentes internos ou externos, sejam colaboradores diretos da empresa como seus prestadores de serviços alocados dentro do ambiente empresarial, de forma não autorizada com vistas a atentar contra os ativos empresariais suprimindo destes seus resultados. Fraude não é apenas o furto comum, pela subtração direta de bens, mas toda forma de lesão ao direito de terceiros, tramada através de artifícios, executados através de métodos e práticas desonestas. Ou seja, a fraude é todo ato intencional destinado a assegurar ganhos ilegais. É uma conduta imprópria, infringindo os princípios da ética e dos valores morais. Neste caso específico temos que ficar atentos com a questão da ética e dos valores morais, pois um dos grandes fatores que vem fazendo com que as fraudes cresçam no mundo corporativo é justamente a queda dos valores morais. Não podemos esquecer que o maior problema do homem como ser humano é sua



eterna luta entre a ética pessoal e a ética civil. Ou seja, a escolha entre o individual e o coletivo. Desta forma a fronteira deve estar muito clara para todos os níveis da empresa. Ou seja, a questão da ética é um forte Fator de Risco, possui grande motricidade para ajudar a concretizar um ambiente propício para as Fraudes!!

Hoje a sociedade brasileira deve ficar de cabelos em pé, ou como escreveu a colunista da Revista Época número 676, Ruth de Aquino, somos vítimas de bullying político, moral e cívico e, pior, não fazemos nada. A Comissão de Ética do nosso Senado acaba de colocar na dita comissão o Senador Renan Calheiros, sim aquele que sua amante tinha suas contas pagas por uma empreiteira e que perdeu o cargo de presidente da Casa por esse motivo. Hoje é indicado para julgar o comportamento de seus pares!! Pergunta com que moral?? Outros maus exemplos, nesta própria comissão do senado podemos citar, como o Presidente da Comissão de Ética, o Senador João Alberto, ter sido Governador do Maranhão em 1990 e ter doado um prédio histórico a Família Sarney!! Portanto quem é o Senador João Alberto para ser guardião do decoro do senado?

A pergunta para os gestores de riscos é: há uma tendência das fraudes aumentarem, em proporção geométrica, neste Brasil Político frente a códigos Imorais e Desprezo pela Ética?

Creio que a resposta já sabemos, temos é que reagir!! Mitigar este fator de risco tão motriz e forte!!

Boa leitura e sorte!!!

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



# Supply Chain Risk Management - SCRM

A gestão de riscos da cadeia logística – Supply Chain Risk Management (SCRM) integra a organização, clientes, fornecedores e seu ambiente empresarial, reduzindo a dependência e promovendo a sinergia. Desta forma o gerenciamento contínuo dos riscos na cadeia logística passa a ser fonte de vantagem competitiva para todos neste processo.

Os riscos na cadeia logística podem afetar uns ou vários dos processos operacionais, podendo influenciar negativamente os objetivos de negócio. A gestão de riscos da cadeia logística é estruturado e sinérgico, aperfeiçoando a estratégia, os processos, os recursos humanos e a tecnologia. O foco é controlar, monitorar e avaliar o risco da cadeia logística visando garantir a continuidade o processo Supply Chain e aumentar sua resiliência.

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



- Implantação do Processo de Gestão de Riscos, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração no todo ou em partes do processo de Identificação, Análise e Avaliação e Tratamento dos Riscos na Cadeia Logística, com base na ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Política de Gestão Riscos e da Gestão da Segurança para a Cadeia Logística, seguindo os preceitos da ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração e Implantação de Manuais de Contingência e Continuidade das Operações, seguindo os preceitos da ABNT NBR 15999, ISO 28000, 28002 e 31000;
- Elaboração de Processo de Comunicação e Consulta, incluindo as técnicas e ferramentas de sensibilização e conscientização para o público interno e externo;
- Preparação para a Certificação da ISO 28000.

# Seleção e Treinamento Pessoal para Equipes de Segurança

Glauco Menoni Honorato | Professor dos cursos de Gestão/Tecnologia da UNIP no campus de Sorocaba e instrutor do Centro de Formação e Profissionais em Segurança Privada do Grupo Berbel em Sorocaba | [menonihorato@yahoo.com.br](mailto:menonihorato@yahoo.com.br)

*“Em geral, aquele que ocupa o campo de batalha para esperar o inimigo estará descansado; aquele que chega mais tarde e se precipita para entrar na batalha estará exausto.”*

*Sun Tzu (século IV a.C)*

*“Quanto mais você sua nos treinamentos, menos sangrará no campo de batalha.”*

*Coronel Red (s/ data)*

A necessidade de atributos para serem selecionados e a qualificação contínua dos profissionais de segurança privada é evidenciada a um bom tempo, antes mesmo da portaria que desde 2006 regulamenta as atividades dessa área no Brasil. Por exemplo, Sérgio Olímpio Gomes, autor do livro “Prevenindo-se

de Sequestros Guia de Segurança Pessoal”, desde 1990 aproximadamente, orienta todo VIP a ter perfeita interação com o processo de seleção, grau de treinamento e procedimentos da equipe de segurança que protege a si e seus familiares, porque, do contrário, poderá ser “ludibriado pagando super-agentes”, quando, na realidade, estará “cercado de amadores” que nem têm condições para auxiliar/facilitar a proteção. Para Gomes, o VIP não deve aceitar improvisações, mas deve sim ter certeza de que está protegido por profissionais ou especialistas. O autor recomenda também que o VIP acompanhe alguns treinamentos da equipe de segurança, por ser uma boa forma de conhecer as ações/procedimentos e, assim, aprender a agir e auxiliar no caso de emergências, e inclusive, evidenciar se os treinamentos são realizados ou a “empresa contratada está vendendo um produto falsificado”.

Inclusive José Roberto de Medeiros, autor do artigo “O controle eficaz das emoções nas atividades de segurança”, disponível no Blog “Brasiliano & Associados” que o profissional de segurança deve “desempenhar suas funções de maneira a atender às expectativas do contratante ou da população de modo geral”.



## Seleção de Pessoal

A Portaria Nº 387/2006 (alterada pela Portaria Nº 515/2007), mecanismo legal que atualmente regulamenta as atividades de segurança privada em nosso território nacional, no seu Art. 109, tem definidos os requisitos exigidos e a serem comprovados para inscrição no órgão federal e, assim, iniciar o exercício da profissão. São os seguintes:

- ser brasileiro nato ou naturalizado;
- ter, no mínimo, 21 anos e a quarta série do ensino fundamental completa;
- ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado por empresa de curso de formação devidamente autorizada;
- estar aprovado em exames de saúde e aptidão psicológica que serão renovados por ocasião da reciclagem, a cada dois anos;
- comprovar idoneidade com a apresentação de antecedentes criminais, não ser indiciado em inquérito policial e não estar sendo processado criminalmente ou ter sido condenado em processo criminal;
- estar quite com as obrigações eleitorais e militares; e
- possuir registro no Cadastro de Pessoas Físicas - CPF.

Anteriores ou contemporâneos à portaria, os autores descrevem muitas características necessárias ao candidato a ser prestador de serviços de segurança privada. Vamos a eles.

Retomando as afirmações de Gomes em seu livro, as características genéricas do



## *“deve ser centrado em atitudes, ter controlado seus impulsos e, acima de tudo, possuir autocontrole diante de diferentes situações que permeiam seu trabalho”*

perfil de um profissional da área de segurança privada são: lealdade, inteligência, discernimento, boa apresentação pessoal, discrição, bom condicionamento físico, técnico em defesa pessoal, perito em armas de fogo, noções sobre explosivos, pronto-socorrista, habilidade com veículo automotor e conhecedor de técnicas de proteção e evasão de locais de risco. Quanto à apresentação pessoal e discrição entre essas características, o autor discorda da necessidade de uma imagem truculenta expondo armas e defende o contrário, que o componente da equipe de segurança deve passar despercebido como sendo segurança no ambiente e no acompanhamento de seus protegidos. Gomes descreve ainda o perfil do componente que exerce a função de motorista na equipe como não podendo ter maus hábitos do ponto de vista da segurança, sendo inclusive necessária à verificação de seus antecedentes como motorista, pois o ideal é que o mesmo não tenha histórico de imprudências ou acidentes causados por maus hábitos na condução de veículos. O motorista para ele é uma peça importante dentro da equipe de segurança diante do fato de que é mais difícil atingir um alvo em movimento.

Mais resumidamente José Bernardo Markuz, autor do livro “Quem tem Medo do Sequestro”, apresenta como requisito fundamental para se ter uma boa equipe de seguranças: a qualificação física, emocional e psicológica dos componentes escolhidos/selecionados. E corroborando essa opinião, Medeiros afirma em seu artigo que o profissional “deve ser centrado em atitudes, ter controlado seus impulsos e, acima de tudo, possuir autocontrole diante de diferentes situações

que permeiam seu trabalho”. Inclusive, no mesmo artigo, o autor aponta para a necessidade desse profissional ser resistente ao estresse frente aos atos criminosos e violentos que assolam nosso cotidiano.

Para Wilson dos Santos, autor do livro “Anti-Sequestro e Assalto”, a seleção de cada componente da equipe de segurança é de suma importância, sendo enquadrados nesses parâmetros os demais funcionários em contato direto com o protegido e familiares. Há necessidade de ser uma pessoa de boa educação, de confiança e, inclusive, de bons antecedentes, principalmente para coibir uma ocasional tentativa de infiltração de criminosos com objetivos de levantar informações ou a própria execução de um sequestro. E os seguranças da equipe devem:

- ser bons motoristas e possuir curso de direção defensiva;
- ser conscientes de que o perigo poderá vir a qualquer hora e, por isso, ter atenção a todo momento e ato, sem se descuidar ou distrair, detectando o perigo à distância e se precavendo;
- ter bom preparo físico; e
- praticar alguma arte marcial para ampliar o autocontrole e raciocínio.

Para encerrar essa primeira parte, vamos às conclusões de Paulo Roberto Aguiar Portella, autor do livro Gestão de Segurança – História, Prevenção e Sistemas de Proteção, sobre o perfil do segurança privado, que reforça as opiniões já citadas dos demais autores. Segundo Portella, os atributos são:

**“o emprego de candidatos qualificados deve incluir um período probatório, para permitir que as qualificações e características do indivíduo sejam testadas”**

- habilidade física, agilidade, saúde e vigor;
- lealdade, integridade e confiança no desempenho de todas as atribuições;
- suportar os rigores das mudanças nos horários de trabalho, clima e as demandas de tarefas variadas;
- bom caráter, moral e atitude cooperativa dentro da equipe de segurança;
- coragem, autoconfiança e habilidade;
- observador e inteligente, para entender ordens, tomar decisões e fazer comunicações;
- hábil em suas relações com as pessoas, exibindo paciência e bom humor no contato com elas, inclusive em situações desagradáveis;
- alerta quanto as suas responsabilidades; e
- de temperamento equilibrado para reagir apropriada, pronta, calma e decisivamente em emergências.

Portella ainda enfatiza que:

Todas as pessoas consideradas para funções [...] devem ser cuidadosamente investigadas [...] antes da contratação. [...] contato com vizinhos, colegas de trabalho,

ex-empregadores, credores e agências de crédito e uma verificação dos antecedentes policiais.

[...]

Somente os que preencherem os requisitos exigidos devem ser considerados para treinamento. O emprego de candidatos qualificados deve incluir um período probatório, para permitir que as qualificações e características do indivíduo sejam testadas sob observação diária dos supervisores. Um membro deficiente pode diminuir a eficácia [...].

## **Treinamento – Qualificação Contínua**

Além da legislação, esses autores defendem o preparo e ampliação da capacidade dos profissionais que exercem segurança privada. Observando primeiramente que, atualmente a Portaria Nº 387/2006 determina o Curso de Formação de Vigilantes como o pré-requisito para o ingresso na profissão, para a realização dos Cursos de Extensão (Transporte de Valores, Escolta Armada e Segurança Pessoal) e para Reciclagem a cada 2 (dois) anos, não sendo considerados oficialmente válidos, para efeito de formação e reciclagem, os treinamentos efetuados fora das empresas especializadas e legalmente autorizadas pelo Departamento de Polícia Federal. Porém, não devemos negar a utilidade e necessidade de tal ferramenta entre a própria equipe para a multiplicação e atualização de conhecimentos, técnicas e procedimentos. Por exemplo, PORTELLA (2005) descreve o treinamento como: essencial a todos os membros antes mesmo do recebimento de suas tarefas, já que deve incluir as orientações necessárias, sua autoridade, limitações legais e a

conscientização de sua contribuição efetiva para as operações; e tendo como um dos principais objetivos motivar o indivíduo a querer desempenhar suas tarefas conscientemente, devendo para isso reforçar a contribuição para a segurança e a necessidade de atenção e alerta aos seus deveres.

Segundo a portaria, o Curso de Formação tem por finalidade formar, especializar e reciclar os vigilantes e é uma das incumbências das empresas especializadas prestadoras de serviços de segurança privada. Para essa empresa receber autorização de funcionamento do órgão federal, é necessário que a mesma comprove/apresente:

- posse de capital social integralizado de no mínimo 100 (cem) mil UFIRs,
- que os que a possuem e a gerenciam não tenham condenação criminal,
- ter contratados 15 (quinze) vigilantes habilitados no efetivo de funcionários,
- a posse de 01 (um) veículo no mínimo,



- possuir instalações físicas adequadas com certificado de segurança,
- ter objetivo social relacionado apenas às atividades de segurança privada que estiver autorizada a exercer,
- entre outros aspectos específicos ao processo de formação dos profissionais, como, salas de aula, acesso a estande de tiro regulamentado e relação de instrutores credenciados na Delegacia de Polícia Federal da jurisdição em que está localizada.

Segundo Markuz, para alcançar a desempenho ideal dos componentes da equipe de segurança é necessário que eles realizem um curso ou treinamento básico de segurança pessoal. São recomendadas, pela experiência desse autor, no mínimo três semanas de treinamento para habilitar uma equipe e mais um outro treinamento paralelo voltado a primeiros socorros e combate de incêndios. Ambos devem ser realizados em local pouco movimentado para não haver interferências e propiciar maior concentração e compreensão/assimilação dos conteúdos tratados com o grupo. Os itens de treinamento considerados mais importantes são:

- manuseio de armas de fogo (posição correta, agilidade, treinamento em alvos fixos e móveis),
- exercícios de coordenação motora específica e técnicas para total autocontrole
- e mais, familiarizar-se com o uso de aparelhos eletrônicos e com os códigos secretos que serão utilizados para a comunicação verbal e não-verbal entre a equipe.



É importante pontuar que o treinamento não deve ser voltado apenas aos seguranças. Treinamento, além de ser um trabalho preventivo em nível primário conforme Portella e segundo Maurício Ricardo Tinello, autor do livro Posicionamento para Evitar o Sequestro, um dos itens da “Terceira Linha de Defesa” contra seqüestros e que se faz necessário a todos os envolvidos no programa de segurança a ser efetuado: os componentes da equipe, o VIP ou dignatário, seus familiares e funcionários, conforme o necessário para cada um deles, o respectivo papel em relação ao programa de segurança e a responsabilidades quanto à guarda de informações.

Segundo Santos, os seguranças da equipe devem:

- praticar tiro ao alvo constantemente para, também, ampliar a confiança, segurança e bom reflexo, e até em treinamentos utilizar o colete balístico;
- através do treinamento, desenvolver o tirocínio/intuição para quando, por exemplo, em deslocamentos, ter atenção às barreiras

(árvores, galhos, pedras, até comandos policiais, etc.) e apresentando perigo, proceder com habilidade nas manobras rápidas de evasão, que também deve ser foco constante de treinamento;

- ser reforçado a não se preocupar com pessoas caídas e/ou veículos danificados à beira do caminho, sendo o caso, avisar a polícia via telefone ou parando em um posto policial mais próximo do fato;
- ser estimulado a observar a sua volta para, quando perceber/desconfiar de uma perseguição, procurar despistar os seguidores;
- desenvolver os procedimentos de escolta, por exemplo, manter distância entre os veículos que não permita a intercessão de veículo estranho, evitar o uso freqüente de viadutos, auto-estradas e ruas estreitas porque são pontos públicos perigosos e suscetíveis de seqüestros; e
- saber ter cuidado com pessoas que pedem informações sobre o VIP, familiares, trabalho, etc., principalmente quando o interesse pela informação for demonstrado por pessoa do sexo feminino (tentativa de seduzir o segurança e/ou produzir a curiosidade do VIP, etc.).

E Gomes destaca o treinamento do componente que tem a função de motorista na equipe, inclusive por causa do preceito de que um alvo em movimento é mais difícil de ser alvejado. Ele afirma que o motorista tem que ser muito bem treinado, não apenas





como motorista, já que parado continua fazendo parte da equipe. Por tais motivos:

- deve ampliar seus conhecimentos na proteção do VIP e nas rotas seguras de trânsito;
- desenvolver habilidade na operação do rádio-comunicador;
- obter conhecimento e prática nas ações de fuga, situações de impacto, técnicas de aceleração e frenagem; e
- ampliar sua habilidade na tração e direção em diferentes superfícies de trânsito.

Por quê? Porque, segundo o autor, é certo que quanto mais profissional e experiente for, mais calmo será em situações de emergência.

Para evidenciar essa última constatação o autor apresenta apresentada aqui, vamos abrir parênteses para um fato estudado e conceituado pelo psicólogo norte-americano e Phd pela Universidade de Harvard Daniel Goleman em 1995, a Inteligência Emocional, que Medeiros, em outro de seus artigos, detalha e defende como atributo a ser desenvolvido entre os profissionais de segurança, já que é exigido desse um grande controle emocional para lidar com as diversas situações e se relacionar com outras pessoas. Medeiros cita ainda como necessário o desenvolvimento da assertividade, que é o bom desempenho da sociabilidade,

expressando seus direitos e opiniões de maneira adequada a cada situação, ao invés da agressividade ou passividade nas relações que estabelece com outras pessoas. Esse conceito, assertividade, foi criado pelo psicólogo espanhol Vicente E. Caballo em 1996, quando estudou o assunto e inclusive desenvolveu um treinamento para ampliar as habilidades sociais dos seus pacientes.

Finalizando com a proposta e sugestão de Markuz, que é bastante realista e viável: concluído o treinamento da equipe, pode-se selecionar aquele que mais se destacou para liderar o grupo. Esse componente deverá estar preparado para exercer qualquer tipo de segurança, seja periférica (à distância, em tempo integral) ou específica (a pequenas distâncias, declarada). Ao líder será atribuída a responsabilidade de reciclar diariamente os métodos e transmitir ou informar as mudanças de rotina do cliente e familiares do mesmo. Dessa forma, tem-se alguém hábil dentro da equipe de segurança para cumprir ou delegar o cumprimento de algo bastante necessário segundo Portella que é: “rever regularmente os ensinamentos básicos, instruir [...] sobre mudanças nas necessidades [...] e atualizá-los quanto ao uso de armas”, que pode ser efetuado através do “aproveitamento de pequenos intervalos antes da mudança de turno para um contínuo programa de treinamento”.

## Referências

BRASIL. Ministério da Justiça Departamento de Polícia Federal. Portaria Nº 387/2006 - DG/DPF, de 28 de AGOSTO de 2006. Altera e consolida as normas aplicadas sobre segurança privada. Brasília, 2006, p. 07-62. Disponível em <[http://www.pf.gov.br/web/informa/segurancaprivada/portaria\\_387\\_2006\\_dg.pdf](http://www.pf.gov.br/web/informa/segurancaprivada/portaria_387_2006_dg.pdf)>. Acesso 22 abril 2009.

GOMES, S. O. Equipe de Segurança Pessoal - Homem, Equipe Ideal, Escolta a Pé e Motorizada. In: GOMES, S. O. Prevenindo-se de Seqüestros Guia de Segurança Pessoal. Guarulhos: Expressão, s/d, p. 62.

GOMES, S. O. Escolhendo a Equipe de Segurança. In: GOMES, S. O. Prevenindo-se de Seqüestros Guia de Segurança Pessoal. Guarulhos: Expressão, s/d, p. 62-65.

MARKUZ, J. B. A Equipe de Segurança. In: MARKUZ, J. B. Quem Tem Medo do Seqüestro. 4. ed. São Paulo: TAMASI, F. A. e Imprensa Artes Gráficas Ltda., s/d, p. 151.

MEDEIROS, J. R. O controle eficaz das emoções nas atividades de segurança – Risco Humano. Disponível em <<http://www.brasiliano.com.br/blog/?p=1039>>. Acesso em 31 de março 2009.

MEDEIROS, J. R. Um desafio para o profissional de segurança – Inteligência Emocional. Disponível em <<http://www.brasiliano.com.br/blog/?p=1179>>. Acesso em 31 de março 2009.

PORTELLA, Paulo Roberto Aguiar. Gestão de Segurança – História, Prevenção e Sistemas de Proteção. 2. ed. Rio de Janeiro: Rio, 2005.

SANTOS, W. D. Instrução/Treinamento Para Os Seguranças. In: SANTOS, W. D. Manual Anti-Sqüestro e Assalto. Curitiba: Juruá, 2003, p. 51-52.

TINELLO, M. R. Terceira Linha de Defesa Contra O Seqüestro. In: TINELLO, M. R. Posicionamento Para Evitar O Seqüestro. São Paulo: Roca, 2003, p. 75-77.





# Fraud Risk Assessment

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

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

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

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

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





# Projeto Arquitetônico Desenvolvido com **Segurança? Como?**

*Leandro Grzybowski | Extensão Universitária em Curso Avançado em Segurança Empresarial – Master Business Security – MBS ministrado pela FECAP. Extensão Universitária em Curso Técnico de Desenho Arquitetônico ministrado pela Escola Pró - e Consultor da Brasiliano & Associados Gestão de Riscos Corporativos | leandro@brasiliano.com.br*

## Introdução

Nos dias de hoje, quando o arquiteto inicia um projeto tem de preocupar-se além de fruição visual e marketing do empreendimento, mas também precisa ter em mente a Gestão de Riscos do projeto em desenvolvimento.

A preocupação com segurança é inerente a cada empreendimento, seja ele vertical ou horizontal, residência ou comércio, público ou privado.

Além de o Arquiteto pensar na estética dos projetos, se faz necessária a atenção no quesito segurança prevendo aspectos como:

- Segregação de áreas críticas e técnicas
- Vestiário, copa e sanitários exclusivos para equipe de vigilância
- Prever um monitoramento de segurança ininterrupto, com central equipada de acordo com a criticidade do espaço.
- Portarias e recepções bem localizadas.

## Importancia do Projeto de Segurança na Arquitetura

É muito importante que os profissionais envolvidos em um projeto, exijam um especialista na área de Gestão de Risco que participe da elaboração desde o início até as plantas finais, que participe também de reuniões e dê sugestões durante o decorrer do projeto.

A segurança deve ser pensada previamente e não apenas depois de toda a concepção arquitetônica.

Com a participação de um profissional em segurança pode ser evitado futuras obras apos o término do projeto, por exemplo:

- Definir pontos de infraestrutura para cabeamento de CFTV (Circuito Fechado de Televisão);
- Definir a localização e estrutura das portarias
- Definir os acessos de veículos e pedestres
- Proteção Perimetral, entre outros.

## Pontos Considerados Críticos

### Cuidados Circulação Vertical

A circulação vertical dos projetos é um item que deve ser cuidadosamente estudado. O projetista ou arquiteto responsável deve ter atenção quanto à localização e funcionamento de elevadores e escadas de emergência.

Deve se garantir que a localização das escadas e elevadores esteja depois do controle de acesso e que não seja possível embarcar em nenhum dos elevadores, ou acessar qualquer escada, seja ela interna





ou de emergência sem o devido cadastro, evitando assim acessos indevidos.

Deve estar previsto as rotas de fuga para situações de emergência em casos de incêndio, acidentes com aeronaves, ou alagamentos.

### Cuidados com a Iluminação

Deve ser prevista uma iluminação adequada nas áreas consideradas críticas, tais como:

- Acesso de pedestres;
- Acesso de veículos;
- Perímetro interno e externo; e
- Circulação em geral

Esta iluminação tem papel importante para a captação de imagens de CFTV – Circuito Fechado de televisão item indispensável no futuro do Projeto, garantindo assim a qualidade nas imagens.

Deve ser prevista pelos Arquitetos uma iluminação protetora, que permite a equipe de segurança observar sem ser visto, a segurança não deve estar na posição de “vitrine”.

A iluminação de proteção a ser instalada nas áreas demarcadas serve para desencorajar e dissuadir possíveis intrusos.

### Acesso de Veículos e Pedestres

Ao definir os acessos é de extrema importância pensar na futura operação da área projetada.

Deve estar prevista eclusas de veículos e pedestres.

Segregar acesso de veículos, visitantes, prestadores de serviços é de extrema importância para a futura operação. Assim pode obter melhor controle de todos que adentram à área projetada.

### Cuidados com Paisagismo

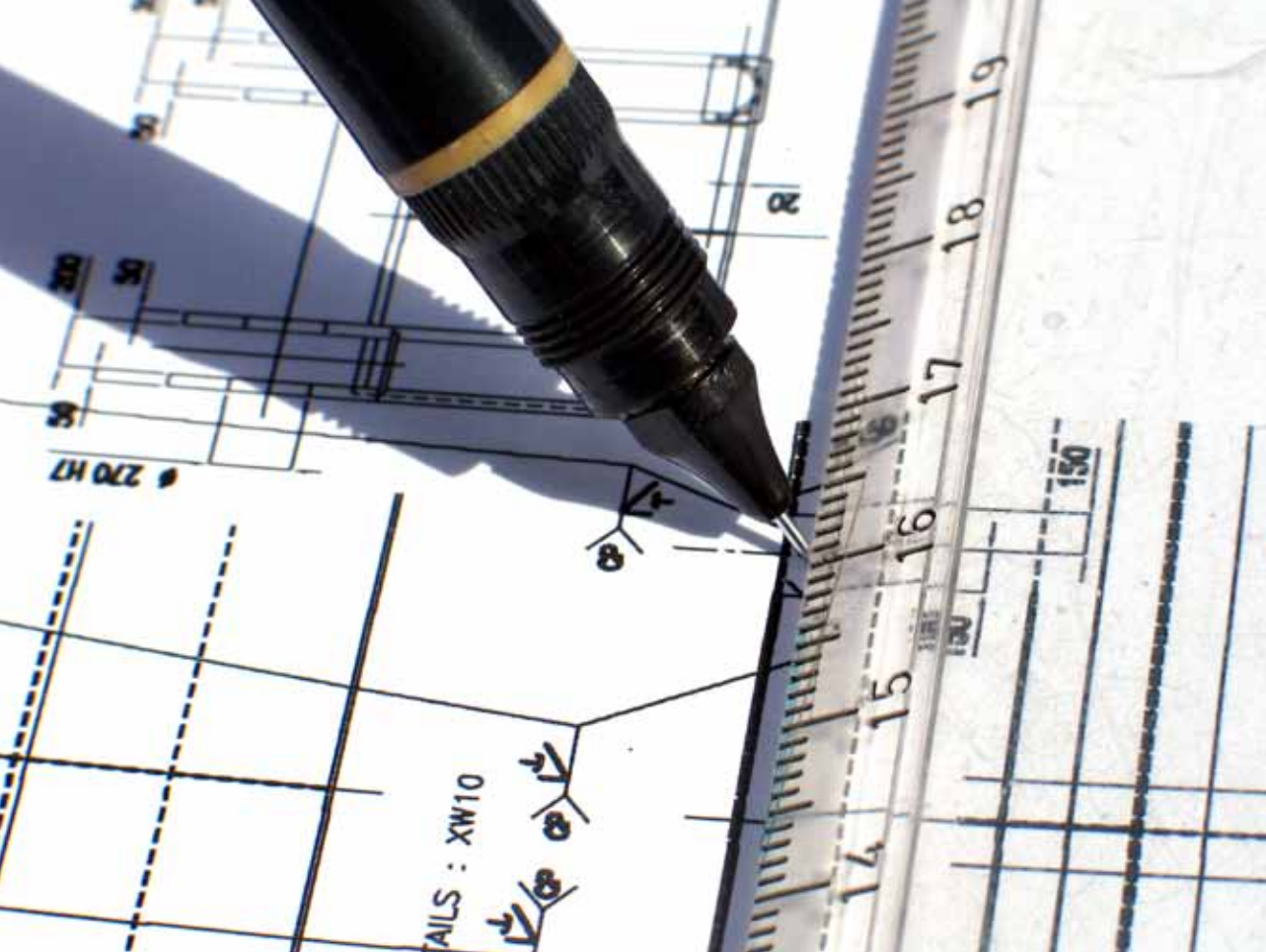
Assim como é indispensável à participação de um profissional na área de Gestão de Riscos, deve ser exigido um profissional voltado para área do paisagismo para ambos trabalharem em conjunto.

Obras de paisagismo inadequadas, ou mal executadas, colocam em risco a vida dos futuros habitantes / frequentadores do local projetado e a própria segurança do patrimônio.

- Árvores muito próximas do perímetro. Podendo facilitar o acesso de terceiros;
- Vasos e jardineiras colocadas em cima de marquises;
- Árvores em calçadas com raízes que levantam as mesmas colocando em risco os pedestres;
- Jardins sobre lajes de edifícios;
- Floreiras sem acesso para manutenção;
- Jardins em coberturas de prédios com plantas de grande porte;
- Copas grandes de árvores dificultando a captação de imagem do CFTV.

Todos estes problemas levam a uma reflexão sobre a necessidade de olhar o paisagismo com mais seriedade.





Com a elaboração de um projeto e uma análise detalhada das condições do local onde será implantado o jardim, pode-se economizar muito dinheiro e evitar sérios transtornos no futuro, pois refazer uma parte da obra devido à falta de um planejamento adequado custa muito caro.

## **Conclusão**

Um trabalho eloquente com a demanda atual, só é alcançado com a junção de profissionais de áreas diversas. É de extrema importância que a segurança de um projeto seja priorizada em suas primeiras fases e evolua com consistência até sua conclusão.

É necessário cada vez mais aprender a trabalhar em equipe, recebendo auxílio não só de outros profissionais técnicos, mas também da equipe que administrará e usará os espaços projetados.

# Audit Risk & Compliance

As áreas de Auditoria Interna, Controles Internos, Compliance, Gestão de Riscos Corporativos, e os seus respectivos Comitês e Responsáveis, representam hoje importantes pilares na prevenção, erradicação e combate às situações de descontrole, que permitem a ocorrência de prejuízos, fraudes e riscos, que podem comprometer seriamente a performance e a imagem das Organizações perante o mercado.

Nos últimos anos diversas novas leis e regulamentações têm sido divulgadas no sentido de refinar o papel desses importantes agentes e tornar cada vez mais efetiva a sua participação no que tange à precisa implementação e utilização de sistemas e controles que assegurem a otimização dos recursos.

Por esses motivos, os profissionais que atuam nessas áreas têm sido cada vez mais valorizados, requerendo-se, por outro lado, constante aperfeiçoamento da parte técnica e da capacitação dos envolvidos para responder a um nível de exigências e responsabilidades cada vez maiores.

Assim, integrando de maneira balanceada o repasse do conhecimento por meio de trabalhos de consultoria ou de cursos e treinamentos altamente especializados, a Brasileiro & Associados tem desempenhado importante papel na parceria e suporte àqueles que necessitam compartilhar estes desafios, aliando competência, prazo, qualidade e custos acessíveis.

Nossos serviços são independentes, com uma visão prospectiva, utilizando metodologias, ferramentas de tecnologia da informação e diversos outros recursos para viabilizar a atuação precisa em assuntos de tamanha relevância.

Possuímos uma equipe multidisciplinar, com capacidade e visão de vários assuntos, as quais podemos destacar nos seguintes principais serviços:

- Diagnóstico e Implantação de Áreas de Auditoria Interna e Compliance;
- Avaliação da Performance de Áreas/Equipes de Auditoria Interna e Compliance;
- Suporte à função de Compliance e Auditoria Interna;
- Terceirização Parcial ou Total da Função de Auditoria Interna e Compliance;
- Elaboração de Relatórios de Auditoria Interna;
- Suporte e Participação em Comitês de Auditoria Interna, de Compliance, de Controles Internos e de Gestão de Riscos;
- Redesenho de Processos de Negócios;
- Avaliação dos Processos e Sistemas de Controles Internos;
- Elaboração de Mapeamento de Riscos;
- Plano de Ação para Monitoramento de Riscos;
- Diagnóstico e Implementação de Auditoria Baseada em Riscos;
- Elaboração da Política da Auditoria Baseada em Riscos;
- Diagnóstico e Implementação de Auditoria Contínua;
- Diagnóstico para o Quality Assessment Review da Área de Auditoria Interna.



Ana Paula Deodato

## *Cursos da Brasileiro & Associados*

Em março de 2011, foram realizados dois cursos pela Brasileiro & Associados em convênio com a FAPI – Faculdade de administração São Paulo e FESP – Faculdade de Engenharia São Paulo.

### *Curso de Extensão em Gestão e Análise de Riscos Estratégica em Conformidade com a ISO 31000*

O curso teve como o principal objetivo habilitar os participantes no entendimento do processo de gestão de riscos corporativos da ISO 31000, norma que oferece um novo padrão internacional de Gestão de Riscos, esse processo foi alinhado junto à metodologia de Análise de Riscos do Método Avançado Brasileiro.

O curso foi ministrado pelo professor Reginaldo Catarino Ferreira, onde participaram colaboradores das empresas: Protege, Petrobras, Editora Abril, Oetker, TV Globo, VSE – Vale Soluções em Energia, Polícia Militar - SP, Grupo Reart, Seguros BRB.







Ana Paula Deodato

## **Curso de Extensão em Planejamento em Segurança Eletrônica**

O curso proporcionou aos participantes o entendimento atual dos sistemas eletrônicos, como: Circuito Fechado de Televisão, Sistemas de Controle de Acesso, Sensoriamento e Monitoramento de Alarmes, Detecção de Incêndio integrados em uma Central de Segurança e Monitoramento, para implementação estratégica em projetos de segurança.

O curso foi ministrado pelos professores: Celeste Aparecida, Marcelo Barbosa e Rodolfo Halasz, onde participaram os colaboradores das empresas: Infraero, Oceanair, Protectserv, Anglo Ferrous, Companhia Docas do RJ, Petrobras, Carrefour e Lojas Insinuante.



## **Início da 33ª turma do Curso Avançado em Segurança Empresarial - MBS**

Neste mês teve início mais uma turma presencial do Curso Avançado em Segurança Empresarial – MBS (Master Business Security) da Brasiliano & Associados, o primeiro curso de extensão universitária do gênero da América do Sul.

Este curso visa proporcionar aos participantes uma visão gerencial sobre Gestão de Riscos no que tange a área de Segurança Empresarial, ou seja, é aplicado na prática o desenvolvimento de análise de riscos alinhado com a norma ISO 31000 e orientação quanto aos sistemas de segurança, o foco principal do curso é a elaboração e implementação de projetos.

O término do curso está previsto para Julho de 2011, o curso conta com três módulos e seis professores atuantes na área, participam desta turma os colaboradores das seguintes empresas: Fast Shop, Petrobras, Harpia Brazil, Plansevig, HK Engenharia, Whirlpool, Tribunal de Justiça de SP, GP - Guarda Patrimonial e Duty Gerenciamento de Riscos.



## **Novo Twitter da Brasiliano & Associados**

A Brasiliano & Associados está conectada com a rede social Twitter, lá você irá encontrar as últimas notícias da empresa, palestras, cursos, artigos entre outros. Para seguir o nosso twitter, basta se conectar com @brasilianogrc ou [www.twitter.com](http://www.twitter.com).

# o que é ENGENHARIA SOCIAL?

*Luiz Sérgio Lennert | Coordenador de Segurança para o Brasil na BT (Bustish Telecom). Cursando MBA em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial. Técnico em Segurança Pessoal e Patrimonial. Especialista em Segurança pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica (CES/ABSO). Dez anos de experiência na área de Segurança, sendo sete anos como Oficial do Exército Brasileiro | [luiz.lennert@bt.com](mailto:luiz.lennert@bt.com)*

*Marcos Altemari de Oliveira | Gerente de Segurança, Administrador de Empresas, MBS e MBA Gestão de Riscos e Segurança Empresarial, Coordenador do Grupo Segurança Logística da ABSO | [marcos\\_altemari@ig.com.br](mailto:marcos_altemari@ig.com.br)*

## Resumo

O termo Engenharia Social passou a ser amplamente disseminado na área de Segurança nos últimos anos. Apontado como um dos maiores riscos atuais, os ataques de Engenharia Social ainda são muito eficazes, já que se apoiam em falhas de interpretação do próprio cérebro humano.

## Objetivo

O artigo foi elaborado para que as pessoas que não conhecem o termo Engenharia Social possam tornar-se mais familiarizadas com o tema. Esse tema vem sendo amplamente discutido em determinados setores da indústria, pois os riscos de perda de informação através de ataques de Engenharia Social podem ser muito altos e afetar os fatores críticos de sucesso de uma empresa.

## Introdução

Neste artigo, voltado para os profissionais de Segurança, retrataremos a Engenharia Social como o ato de manipular pessoas a realizar ações ou divulgar informações confidenciais.

## Desenvolvimento

Entretanto, se pesquisarmos sobre o tema, será encontrado duas interpretações diferenciadas para o termo “Engenharia Social” em dois campos do conhecimento, também,

distintos. Esse termo, ora empregado na área da Ciência Política para retratar os esforços do governo ou de grupos privados para influenciar as atitudes da população e os comportamentos sociais em larga escala, foi popularizado, pelo ex-hacker e agora consultor Kevin Mitnick, e passou a ser amplamente difundido, na área de Segurança, como uma ação de manipulação psicológica.

Nesse contexto de manipulação psicológica, Kevin Mitnick, já citado acima, e os Irmãos Badir são os exemplos mais notáveis sobre a utilização da Engenharia Social. Mitnick, que já foi um dos criminosos mais procurados nos Estados Unidos por crimes relacionados a computadores e comunicação, afirma que é muito mais fácil enganar uma pessoa para conseguir a senha de um sistema, do que gastar tempo e esforço tentando invadir um computador. Ele afirma que era o método mais simples e mais efetivo em seu arsenal. Já os irmãos Badir, os dois cegos de nascimento, passando-se por outras pessoas através da técnica de personificação da voz, executaram um esquema extenso de fraudes via telefone e computador em uma vila próxima a Tel Aviv em Israel.

Até mesmo na 7ª Arte encontramos exemplos de Engenharia Social. James Bond, em “Os Diamantes são para sempre”, acesa, de “carona” (tailgating), o Laboratório branco utilizando um cartão de acesso falso. Ele, simplesmente, espera um empregado vir abrir a porta e passando-se por um novato no laboratório, insere um cartão de acesso falso enquanto a porta é destravada pelo empregado.

Observando os casos citados acima, verificamos que existem diversas técnicas para realizar a Engenharia Social. Porém, todos esses “ataques” se baseiam em um atributo específico da decisão humana, conhecido





como propensão cognitiva. A propensão cognitiva é um padrão de desvio no julgamento que ocorre em determinadas situações. Essas distorções na mente humana são difíceis de eliminar e podem acarretar em erros de percepção, interpretação não lógica ou julgamento errado. Portanto, utilizando-se desses bugs no hardware humano (cérebro) são exploradas várias técnicas combinadas para realizar o ataque.

No entanto, é interessante destacar que quem realiza a Engenharia Social nem sempre é um hacker ou um criminoso profissional. Para facilitar o entendimento das técnicas de ataque, é necessário primeiro conhecer alguns exemplos de quem pode realizar as ações de Engenharia Social e por quais motivos.

Após conhecer quem pode fazer o ataque e entender os seus objetivos, se torna primordial conhecer as técnicas de ataque mais

comuns. É fundamental ressaltar que pode haver a combinação dessas técnicas dependendo da dificuldade ou do objetivo em questão. As principais formas de ataque são:

- **Pretexto:** é o ato de criar e usar um cenário inventado para atacar a vítima de uma maneira que ocorra uma chance maior da vítima divulgar a informação ou realizar ações que normalmente não faria em circunstâncias comuns. É mais do que uma simples mentira, pois na maioria das vezes envolve uma pesquisa anterior e, até mesmo, interpretação de personagens (personificação) para estabelecer legitimidade na mente do objetivo.
- **Phishing:** o “pescador”, tipicamente, envia um e-mail que aparentemente vem de um negócio legítimo (banco, companhia de cartão de crédito) solicitando confirmação de informações e avisos de interrupção de serviço se a informação não for fornecida. O e-mail normalmente, contém um link para uma web page fraudulenta que solicita o preenchimento de dados pessoais e bancários.
- **Phone Phishing:** a vítima é orientada (através de um e-mail phishing) para ligar para um banco e confirmar algumas informações. Um sistema típico (semelhante ao do banco) irá rejeitar as tentativas de entrada com as senhas, assegurando assim, que a vítima entre com os PINs ou as senhas várias vezes, facilitando o reconhecimento das várias senhas. Sistemas mais avançados

| Intrusos                  | Objetivos   |
|---------------------------|---|
| Estudantes                | Bisbilhotar mensagens de correio eletrônico de outras pessoas por diversão; |
| Hackers/Crackers          | Testar sistemas de segurança ou roubar informações;                         |
| Representantes Comerciais | Descobrir planilhas de preços e cadastro de clientes;                       |
| Executivos                | Descobrir plano estratégico dos concorrentes;                               |
| Ex-funcionários           | Sabotagem por vingança;   |
| Contadores                | Desfalques financeiros;   |
| Corretores de valores     | Distorcer informações para lucrar com o valor das ações;                    |
| Vigaristas                | Roubar informações, como senhas e números de cartões de crédito;            |
| Espiões                   | Descobrir planos militares;   |
| Terroristas               | Espalhar pânico pela rede e roubar informações estratégicas.                |

**Tabela 1 – tipos de intrusos**



*“nessa mesma linha de ação de comunicação interna, a internet também pode ser um recurso valioso para esta divulgação, assim como boletins periódicos on-line, mailing e treinamento”*

transferem a vítima ao criminoso, que nesse momento, se passa por um atendente.

- Isca (baiting): a isca é como a história do “Cavalo de Tróia” e se utiliza de mídias físicas (CD-ROM, USB flash drives, etc.) para despertar a curiosidade ou a ganância da vítima
- Quid pro Quo: o engenheiro ligará aleatoriamente para vários números dizendo ser do suporte técnico de determinada empresa. Eventualmente, alguém terá um problema legítimo e necessitará de ajuda. Nesse instante, o “atacante” irá ajudar a resolver o problema e no meio do processo, pedirá ao usuário para tomar algumas ações que o permitirá ganhar acesso ao sistema ou lançar um malware (software malicioso que acessa secretamente o computador sem o consentimento do dono).
- Lixo: O lixo das empresas pode ser uma fonte muito rica de informações para um hacker. Vasculhar o lixo é um método muito

usado pelos invasores, porque é comum encontrarmos itens como cadernetas com telefones, organograma da empresa, manuais de sistemas utilizados, memorandos, relatórios com informações estratégicas e até anotações com login e senha de usuários.

- Engenharia Social Inversa: Ocorre quando um hacker cria uma personalidade que aparece numa posição de autoridade, de modo que todos os usuários lhe pedirão informação. Se pesquisado, planejado e bem executado, o ataque de engenharia social inversa permite ao hacker extrair dos funcionários informações muito valiosas, entretanto, isto requer muita preparação e pesquisa.

Para mitigar os riscos relacionados à aplicação das técnicas de Engenharia Social apresentadas acima, é essencial a adoção de políticas de segurança bem definidas e bem divulgadas, para que todos os funcionários saibam como proteger as informações que estão em seu poder. Nessa mesma linha de ação de comunicação interna, a internet também pode ser um recurso valioso para esta divulgação, assim como boletins periódicos on-line, mailing e treinamento. Para que as implantações das políticas tenham êxito, é necessário persistência e deve-se tomar cuidado com a complacência e o relaxamento.

Atualmente, foram criadas certificações para que as empresas e seus profissionais possam se adequar a essa nova ameaça. Para o profissional de segurança, existe o “Certificado de Especialista em Engenharia Social” (Certified Social Engineering

Prevention Specialist - CSEPS). Esse certificado possui uma parte teórica, em sala de aula, e uma avaliação para certificação.

Tanto no Brasil quanto no restante do mundo, punir os responsáveis pelos ataques de Engenharia Social é uma tarefa difícil. Alguns dos delitos nem podem ser considerados crimes, como, por exemplo, captar informações que estejam expostas sobre uma mesa, vasculhar o lixo ou ouvir uma conversa em um lugar público.

## Conclusão

Portanto, conforme destacado no artigo, a Engenharia Social será a maior ameaça a continuidade dos negócios nas próximas décadas. Concluímos também que não é necessário fazer com que as pessoas se tornem descontroladas no assunto, mas que

estejam alertas para os pedidos que recebem e que saibam, também, o valor das informações pelas quais são responsáveis. Portanto, o uso consciente e planejado das informações é que faz a diferença.

## Referências

Social Engineering Fundamentals, Part II: Combat Strategies. Atualizado em: 09 de Janeiro de 2002. Disponível em: <<http://online.securityfocus.com/infocus/1533>>.

MITNICK, Kevin. My First RSA Conference, Security Focus, April 30, 2001. Disponível em: <<http://online.securityfocus.com/news/199>>.

MÓDULO SECURITY MAGAZINE. Glossário. Disponível em: <<http://www.modulo.com.br/index.jsp>>.



# Business Continuity Management – BCM

## Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

### Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN é um processo estruturado para:

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

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

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

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

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

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





Reginaldo Catarino

## **Nova Divisão de Supply Chain Risk Management – SCRM e programa de prevenção de acidentes no transporte de cargas**

Reginaldo Catarino diretor da divisão Supply Chain Risk Management da Brasiliano & Associados, Graduado em Administração de Empresas - Planejamento Estratégico Empresarial pela Faculdade UNINOVE; Especialista em Segurança Empresarial – Master Business Security (MBS) e em Gerenciamento de Riscos em Transporte Rodoviário de Cargas pela Faculdade FECAP e Brasiliano & Associados; Certificado ISO 31000 e Auditoria Baseada em Riscos pelo Centro de Qualidade, Segurança e Qualidade para o Brasil e América Latina, Ex-oficial do Exército Brasileiro; Possui diversos cursos e projetos na área de rastreamento de veículos de cargas; Atualmente é Diretor de Supply Chain Risk Management da Brasiliano & Associados. Explica sobre a nova divisão da Brasiliano & Associados, fala sobre a importância, quais são as etapas e os benefícios do Programa de Prevenção de Acidentes no Transportes de Cargas, além de explicar a importância das normas ISO 28000, 28002 e 31000.

### **Qual a importância do processo SCRM na cadeia logística?**

O Brasil vive um bom momento. Somos um mercado que atrai investimento, logo tanto empresas nacionais, quanto internacionais estão atuando num cenário que detalhes fazem toda a diferença. Ou seja, toda empresa que deseja fazer a diferença necessita minimizar as surpresas... Vou explicar...

As empresas necessitam reduzir os gaps entre o que planejaram e o que executaram. Necessitam realizar escolhas corretas de seus fornecedores e de gerenciar suas performances; necessitam definir e controlar os fluxos internos de matérias primas, informações, produtos semiacabados e de demais insumos produtivos com realiza; necessitam cada vez mais acertar em seus processos de acuracidades de seus estoques e necessitam garantir os critérios de qualidade nas entregas de seus produtos aos seus clientes. Nessa última citação, a qualidade pode ser compreendida em integridade do produto e pontualidade no cumprimento dos prazos de entregas.



O processo de Gestão de Riscos na Cadeia Logística (SCRM – Supply Chain Risk Management) visa justamente identificar e tratar os possíveis desvios que impeçam a Cadeia Logística de atingir seus objetivos, tanto em termos estratégicos, quanto nas atividades operacionais.

O processo de SCRM é na verdade um sistema de gestão voltado a identificar os riscos ligados a Cadeia Logística, compreender suas causas, analisar o risco em termos de probabilidade de ocorrência e impacto para o negócio, matriciar o risco para possibilitar uma tomada de decisão holística e traçar planos de ações baseados nas causas e alinhadas com os objetivos de negócios.

### **Por que implementar um processo SCRM na cadeia logística?**

A questão de gerenciar os riscos na Cadeia Logística está intimamente ligada ao tratamento dos Fatores Críticos de Sucesso.

As empresas ao definir e implantar suas estratégias de negócios sempre enfrentam os desafios de gerenciar, tratar ou evitar os fatores que possam impedir os resultados almejados. No âmbito da Cadeia Logística as coisas não são diferentes. As empresas necessitam garantir que as metas de abastecimento, produção e venda sejam alcançadas. E você deve estar se perguntando por que citei venda. A questão é que a venda só se materializa com a entrega, logo atender os critérios de integridade e pontualidade nas entregas é agregar valor as vendas.

Enfim, implantar um processo de SCRM é importante porque a empresa poderá agir preventivamente sobre os possíveis desvios dos objetivos de negócios.

### **Quais são as etapas da implementação do processo SCRM?**

As fases são: Definição do processo de Comunicação e Consulta, Compreensão do contexto, Identificação dos riscos, Análise de riscos, Avaliação os Riscos, Tratamento dos Riscos e Monitoramento dos riscos.

Na fase de Definição do processo de Comunicação e Consulta, são identificadas as partes interessadas e afetadas no negócio, as estratégias de comunicação e inclusão, o escopo e aplicação de cada ferramenta de comunicação, as campanhas de capacitação e sensibilização e os indicadores de monitoramento dos resultados obtidos com a comunicação e feedbacks das partes interessadas.

Na Compreensão do Contexto é realizado o alinhamento do escopo do processo de SCRM com os objetivos de negócios. É nesta fase que os objetivos estratégicos são compreendidos, os processos são mapeados com foco em risco, os históricos de eventos são levantados e analisados e também são definidos os critérios de análises e avaliação dos riscos.

Na fase de Identificação dos Riscos é realizado o trabalho de definir, categorizar e analisar as causas dos riscos na Cadeia Logística.

A próxima fase é a Análise de Riscos. Agora o foco é estimar a probabilidade de ocorrência de cada risco em relação aos possíveis impactos de tais materializações para o negócio da empresa.

***“enfim, implantar um processo de SCRM é importante porque a empresa poderá agir preventivamente sobre os possíveis desvios dos objetivos de negócios”***

Na fase de Avaliação dos Riscos há o Matriciamento dos Riscos para que se possa ter um entendimento conjuntural e estratégico que possibilite as melhores decisões sobre o tratamento: Aceitar ou Evitar? Evitar de que forma? Gerenciar os riscos com tratamento das causas ou estabelecer contingências para os impactos? Quais riscos podem ser financiados (através de seguro, por exemplo)?

Agora que as decisões sobre os riscos foram tomadas o foco é traçar os planos de ações para traduzir tais intenções em realidade. Assim temos a fase de Tratamento dos Riscos.

E na última fase resta estabelecer processos e indicadores que permitam monitorar os resultados e garantir que o processo de SCRМ seja um sistema de gestão baseado na melhoria contínua.

### **Quais os benefícios da implementação para uma empresa?**

Entendo que o processo de SCRМ garante a empresa os seguintes benefícios na Cadeia Logística:

- Redução do risco de tomada de decisão nas estratégias de Sourcing e Procurement;
- Aumento da resiliência operacional;
- Redução de perdas financeiras com incidentes;
- Redução do Risco de Perda de Imagem no Mercado;
- Melhoria dos Indicadores de Qualidade e Satisfação dos Clientes;
- Redução de Custo Operacional.

### **Quais os principais riscos ligados a Cadeia Logística?**

Na Cadeia Logística existe uma variedade de riscos, mas as principais categorias seriam os Riscos Estratégicos, Financeiros, Conformidade/Legal e Operacionais. Os Riscos Estratégicos estão ligados a Perda de Imagem, Falha na Estratégia de Fornecedores, Falha na definição de localização de Unidades (fabris ou de Centros de Distribuição), Falhas na definição dos fluxos de informações e de materiais e Falhas nas Estratégias de Suprimento de Canais e de Entregas. Ou seja, estão intimamente ligados nas falhas de tomada de decisão, sejam decisões primárias do negócio, sejam decisões motivadas pela evolução do Ambiente Geral ou Operacional.

Os Riscos Financeiros estão ligados a perdas decorrentes de Fraudes, erros na adoção de Seguros e perdas financeiras consequentes de sinistros.

Os Riscos de Conformidade/Legal ocorrem quando a empresa não cumpre requisitos exigidos por agências reguladoras do setor, leis impostas pelo Judiciário ou cláusulas contratuais previstas com seus fornecedores e clientes.

Já os Riscos Operacionais podem estar nos processos como Falhas de Cumprimento de Lead Time, Falhas na Disponibilidade de Veículos/Caminhões ou Falhas nos Procedimentos de Acuracidade de Estoques, Roubos de Cargas, Desvios de Produtos, Invasões de Depósitos, Falsificação, Incêndio, Sabotagem, etc.

Nos riscos operacionais estão também os acidentes como tombamentos, colisões, adernamentos, deslocamentos de bobinas, incêndios de veículos e atropelamentos. Tais acidentes trazem prejuízos financeiros, legais, operacionais e de imagem incalculáveis para os negócios e principalmente para a sociedade. Isso porque há um número elevado de mortes decorrentes de tais sinistros.

*“os Impactos que podem motivar essas medidas podem ser Financeiros devido a perda de alguma máquina/material ou falta de cobertura de seguro, impactos de Perda de Imagem devido a exposição da marca a um evento negativo, impactos de Conformidade/Legal ao serem processadas ou mesmo Impactos Operacionais como aumento dos custos ou reclamações de key accounts”*

#### **Para tratar tais acidentes o que pode ser feito?**

Acredito que o primeiro passo é estruturar um Programa de Prevenção de acidentes capaz de mapear as causas dos acidentes para então formatar ações focadas que tragam resultados.

Para isso ter metodologia e ferramentas de tecnologia é muito importante para que se possa ter um modelo de gestão sobre o tema.

#### **As empresas sofrem algum tipo de processo jurídico devido aos riscos citados a cima?**

Existem casos práticos no mercado em que o Ministério Público processou empresas, devido impactos psicológicos sofridos por seus funcionários, decorrentes de constantes assaltos na distribuição dos produtos.

Os acidentes que citei no transporte de cargas é um exemplo. Há inúmeros casos de acidentes que resultam em responsabilidade civil decorrente de impactos de mortes ou resultam em processos do Ministério Público devido a danos ambientais.

#### **Então na prevenção de acidentes, as empresas precisam mapear um processo estruturado?**

Sua pergunta é bastante interessante...

Comumente, as empresas após sofrerem com severos impactos decorrentes de acidentes adotam medidas desesperadas e pontuais. Os Impactos que podem motivar essas medidas podem ser Financeiros devido a perda de alguma máquina/material ou falta de cobertura de seguro, impactos de Perda de Imagem devido a exposição da marca a um evento negativo, impactos de Conformidade/Legal ao serem processadas ou mesmo Impactos Operacionais como aumento dos custos ou reclamações de key accounts.

O problema que essas medidas desesperadas e pontuais só apagam o incêndio... Isso quando são capazes de apagar... É necessário compreender o porquê tais eventos ocorreram, porque não existia nenhum plano eficaz de emergência/contingência e que plano de ação garantiria não passar por momento semelhante novamente.

Aí que entra um processo estruturado de Gestão de Riscos, pois esse processo é capaz de identificar os riscos reais e potenciais, além de avaliá-los com visão prospectiva que garanta a prevenção e não uma reação impulsiva e desordenada.

#### **Para implantação do processo SCRM existe alguma norma que precisa estar integrada para o desenvolvimento?**

Existe sim. Temos a ISO 28000 que é a norma destinada a definir os requisitos para a segurança na Cadeia Logística. Também há uma norma derivada a ISO 28002 que especifica os sistemas de gestão para a segurança na Cadeia Logística, porém ainda sem publicação no Brasil.

Acredito também que é importante citar a ISO 31000 Gestão de Riscos que define os Princípios e Diretrizes e a NBR ABNT 15999 Gestão da Continuidade de Negócios.

### **Qual a importância da ISO 28000 no processo SCRUM?**

A ISO 28000 tem uma grande importância no sentido de normatizar e direcionar a visão sobre a segurança sobre a cadeia logística.

Este tipo de norma minimiza resistências e miopias das diversas áreas de negócios e de tomadores de decisões. Desta forma, cria inúmeras oportunidades para as empresas e mercados gerenciarem seus riscos e evitarem surpresas desagradáveis.

### **A ISO 28000 vem colaborar com o escopo de serviços e como os novos desafios da Brasileiro?**

Não tenha dúvida disso. A Brasileiro & Associados está desde 1988 a frente do mercado antecipando tendências e práticas que garantam resultados para os negócios através da gestão de riscos corporativos. E uma norma como a ISO 28000 ratifica nossos conceitos e aprimoram tanto nossos processos de execução, quanto nossa metodologia.

A B&A com sua Divisão de Supply Chain Risk Management tem um arcabouço de soluções alinhadas com a ISO 28000 para ajudar as empresas a gerenciar seus riscos na Cadeia Logística dentro de uma visão holística e de um sistema de gestão voltado a melhoria contínua.

Hoje atuamos desde o nível estratégico na formulação de políticas alinhadas com as ISO 28000 e 31000 até a formatação, implantação e operacionalização de Programas de Prevenção de Acidentes.





# AMÔNIA, importante para indústria, mas muito perigosa...

Ana Paula Deadato | Colunista da Revista Gestão de Riscos | [anapaula@brasiliano.com.br](mailto:anapaula@brasiliano.com.br)

Reginaldo Catarino | Diretor da divisão Supply Chain Risk Management da Brasiliano & Associados | [reginaldo@brasiliano.com.br](mailto:reginaldo@brasiliano.com.br)

Em menos de um mês no Brasil, ocorreram quatro vazamentos de amônia um gás, usado em frigoríficos, indústrias em geral, em sistemas de refrigeração ou para tratamentos de metais químicos. No dia 15 de março, em Uberaba, Minas Gerais, houve um vazamento em um Frigorífico, deixando um funcionário com intoxicação e queimaduras no rosto e na mão. A amônia é usada para a refrigeração do frigorífico, o vazamento aconteceu quando funcionários do frigorífico estavam testando a ampliação da linha de

compressores do estabelecimento, onde as válvulas instaladas apresentaram vazamento. No dia 09 de Abril, um vazamento em um Frigorífico, em Barueri, na Grande São Paulo, deixou cheiro forte pelo local, estima-se que cerca de 2 mil quilos de gás de amônia vazaram pela atmosfera, o vazamento aconteceu em uma das válvulas da rede de armazenamento do gás refrigerantes, técnicos da CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental do Estado de São Paulo), tiveram que ir até o local por conta do ocorrido, ninguém ficou ferido.

Um fabrica de canetas e isqueiros, em Manaus, na Amazônia, que também utiliza a amônia no tratamento térmico de metais, usado na linha de produção de isqueiros, teve um vazamento de onde um funcionário foi atendido com falta de ar, por ter inalado o gás. Em Mairiporã, Grande São Paulo, no dia 5 de Abril, uma fabrica de alimentos teve um vazamento de amônia, nove mulheres ficaram intoxicadas, sendo uma delas gestante.

Um dos acidentes mais graves que já aconteceu com vazamento de amônia, foi no Rio Grande do Norte, no Brasil, em 11 de julho de 2003, em uma empresa de beneficiamento de camarão. Pelo fato da exposição prolongada á amônia, houve dois óbitos e 127 trabalhadores ficaram feridos, 18 deles afastados por mais de 15 dias, 67 com afastamento inferior ou igual há 15 dias.

A tabela periódica dos elementos químicos, mostrando os símbolos, números atômicos e nomes dos elementos em português. Ela é organizada em períodos e grupos, incluindo a série dos metais alcalinos, metais alcalinotérreos, metais de transição, metais pesados, gases nobres e a série dos actínios e lanatânios.

O sistema de refrigeração encontrava-se em funcionamento rotineiro quando houve um rompimento da tampa do cabeçote do compressor, que apresentava alto grau de corrosão interna, ocasionando liberação de amônia liquefeita, sob pressão. Após o vazamento cerca de 40kg do refrigerante, houve intervenção do operador do sistema, com fechamento de válvula principal e a contenção do agente no interior do tanque de armazenamento principal. A amônia invadiu todos os espaços do estabelecimento, especialmente o salão de produção, atingindo os trabalhadores, com isso os trabalhadores saíram desesperados, abrindo as portas buscando uma opção de fuga.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, após o acidente no frigorífico do Rio Grande do Norte, foi criada uma cartilha com referências sobre a Refrigeração Industrial por Amônia, explicando como usar corretamente o gás para refrigeração.

#### Uso da Amônia em Indústrias

Os sistemas de refrigeração industrial com o surgimento de novas tecnologias de refrigeração, usados em frigoríficos, indústria de pescado, fábrica de gelos, laticínios, indústria de bebidas, indústrias alimentícia em geral, utilizam em uma grande escala algumas substâncias, denominadas agentes refrigerantes, onde absorvem grande quantidade de calor, quando passam do estado físico para o gasoso.

As características desejáveis para um agente de refrigerantes são importantes no uso desses sistemas que pedem alguns requisitos, são elas:

- Ser volátil ou capaz de se evaporar;
- Apresentar calor latente de vaporização elevado;

## *“gás pode causar irritação das vias respiratórias, olhos e pele, dependendo do tempo e do nível de exposição podem ocorrer efeitos que vão desde irritações leves a severas lesões corporais”*

- Requer o mínimo de potência para sua compressão à pressão de condensação;
- Apresentar temperatura crítica bem acima da temperatura
- Ter pressões de evaporação e condensação razoáveis;
- Produzir o máximo possível de refrigeração para um dado volume de vapor;
- Ser estável, sem tendência e se decompor nas condições de funcionamento;
- Não apresentar efeitos prejudiciais sobre metais, lubrificantes e outros materiais utilizados nos demais componentes do sistema;
- Não ser combustível ou explosivo nas condições normais de funcionamento;
- Possibilitar que vazamentos sejam detectáveis por verificação simples;
- Ser inofensivos às pessoas;
- Ter um odor que releve sua presença;
- Ter um custo razoável;
- Existir em abundância para seu emprego comercial;

A amônia atende a maior parte dessas características, apresentando apenas uma exceção, por ter uma alta toxicidade e por

apresentar risco moderado de incêndio e explosão, quando exposta ao calor ou chama, a presença de óleo, outros materiais combustíveis, contato com metais pesados e seus compostos aumenta o risco de incêndio, tem com ela algumas vantagens adicionais, por ser o único agente refrigerante natural ecologicamente correto, por não agredir a camada de ozônio e muito menos agravar o efeito estufa.

Os sistemas de refrigeração por amônia consistem de uma série de vasos e tubulações interconectados, que comprimem e bombeiam o refrigerante para um ou mais ambientes, com a finalidade de resfriar ou congelar a temperatura específica. A quantidade de Amônia nos sistemas varia de menos de 2.000kg a mais de 100.000kg.

A amônia, à temperatura ambiente e pressão atmosférica, é um gás tóxico, corrosivo na presença de umidade, inflamável, incolor, com odor muito irritante e altamente solúvel em água. É um gás que pode causar irritação das vias respiratórias, olhos e pele, dependendo do tempo e do nível de exposição podem ocorrer efeitos que vão desde irritações leves a severas lesões corporais.

Quando muito inalada pode causar dificuldades respiratórias, broncoespasmo, queimadura da mucosa nasal, faringite. E laringite, dor no peito e edema pulmonar. A ingestão causa náusea, vômitos e inchaço nos lábios, boca laringe. Em contato com a pele, a amônia produz dor, eritema e vesiculação. Em altas concentrações, pode haver necrose dos tecidos e queimaduras profunda, uma pessoa exposta em certa concentração pode ser fatal. A amônia provoca fadiga olfativa ou adaptação, fazendo com que a sua presença seja difícil de detectar quando a exposição é prolongada. O contato com a amônia pode causar choque térmico. Pessoas



que sofrem de doenças graves do rim ou do fígado serão mais susceptíveis á intoxicação por amônia, já que são estes órgãos que lideram o metabolismo e a excreção da amônia. A exposição a concentrações acima de 2.500 ppm por aproximadamente 30 minutos pode ser fatal.

A amônia pode ser importante para o sistema de refrigeração, mas por outro lado pode trazer riscos aos tais sistemas, onde podem ocorrer acidentes e causar um vazamento, esses acidentes acontecem por falhas no projeto do sistema e danos nos equipamentos provocados pelo calor, corrosão ou vibração. Esses vazamentos geralmente são frequentes por abastecimento inadequado dos vasos, falhas nas válvulas de alívio, tanto mecânicas quanto por ajustes inadequados da pressão, danos provocados por impacto externo por equipamentos móveis como empilhadeiras, condições de grande calor e umidade por baixa pressão do sistema, rachaduras internas de vasos que tendem a ocorrer nos pontos de solda, aprisionamento de líquido nas tubulações entre válvulas de fechamento, excesso de líquido no compressor e excesso de vibração no sistema que pode levar a sua falência prematura. É importante ressaltar que mesmo os sistemas mais bem protegidos podem

apresentar vazamentos de amônia, se operados ou mantido de forma precária.

Porém como vemos no dia a dia as empresas tendem a justamente operar ou manter tais sistemas de forma precária. Haja vista que nos exemplos citados fica evidente que pequenas anomalias e desvios ocorrem antes que um vazamento aconteça. Nesses casos válvulas de alívio que deveriam proteger contra o vazamento falharam. Por quê? Numa rotina de testes o vazamento ocorreu. Será que foram previstos e utilizados os procedimentos preventivos de segurança para esse teste?

O que temos com os sistemas de refrigeração nada difere do que ocorre em outros cenários em que emergências e crises são instauradas. Isso porque o fator humano de negação que um problema de grandes proporções possa se materializar.

Por isso, antes de um evento de grandes proporções é comum que certa quantidade de eventos de pequeno vulto ocorra. E nem sempre os pequenos incidentes acontecem no mesmo local ou empresa. Às vezes, ocorrem em locais e empresas diferentes, mas com similaridade dos cenários de operacionalização do sistema de refrigeração.

É neste contexto de operacionalização e manutenção dos sistemas que cabem o emprego dos conceitos e boas práticas de Gestão de Riscos.

Muitas vezes, o atendimento aos requisitos técnicos não são suficientes porque as normas e planos são restritos ao cenário técnico e não consideram fatores humanos, de mudanças no ambiente de negócios e influências adversas do ambiente externo.

Sistemas industriais que requerem o uso de amônia são elementos que contém o risco intrínseco de vazamento com potencial de





contaminação de pessoas e de propiciar um princípio de incêndio.

Nos exemplos citados no início desta matéria, vemos dois riscos associados à amônia: Vazamento e Incêndio. No caso do vazamento os fatores de riscos são inerentes aos projetos, instalações, operações e manutenções dos próprios sistemas de refrigeração que utilizam a amônia. Já no caso do incêndio a presença de amônia é um dos fatores de riscos que ao coexistir com outros fatores pode-se materializar o evento.

O importante é que engenheiros e gestores necessitam inserir a gestão de riscos nas práticas e processos do dia a dia, para que consigam tratar de forma preventiva tais incidentes.

Sob a ótica da gestão de riscos, conforme preconiza a ISO 31000, é de uma importância que o risco seja considerado desde a concepção do projeto de refrigeração. Ou seja, desde o início é necessário pensar e avaliar a cada fase do projeto se as decisões de uso de materiais, dimensionamentos, posicionamentos, especificações e regulagens estão contemplando garantir que os fatores de riscos sejam tratados. Pois uma vez definido o projeto com visão de risco se torna mais factível instalar, inspecionar e manter o sistema de refrigeração.

Ainda neste contexto do projeto, um ponto crítico é avaliar que fatores do ambiente externo, por exemplo, os fatores da natureza, que podem interferir no sistema de refrigeração. E avaliar com visão de futuro. O que é isso? É pensar dentro do horizonte temporal da linha de vida útil do sistema de refrigeração que mudanças de clima, urbanização e outros fatores poderão alterar,

significativamente, o contexto de forma a trazer influências sobre a condição de risco de vazamento da amônia.

Assim a equipe de projeto poderá unir avaliações do ambiente interno ao sistema de refrigeração e do ambiente externo que o influencia para avaliar que riscos estão presentes e tratar em nível de projeto ações de mitigação desses riscos. Importante considerar neste momento todos os riscos que podem afetar o sistema de refrigeração: vazamento, incêndio, sabotagem, etc.

O próximo passo é avaliar que fatores de riscos estão associados a cada um dos riscos identificados. Como? Fazendo uma avaliação realista de itens que se não garantidos ou tratados levarão o risco a se tornar realidade. No caso do vazamento, seria avaliar se as especificações e dimensionamentos de projeto estão adequados ao ambiente em que haverá a operacionalização do sistema de refrigeração e não só ao simples atendimento aos quesitos técnicos.

Essa visão sobre os fatores de riscos possibilita uma análise de riscos, ou seja, possibilita estimar a probabilidade do vazamento ocorrer caso tais fatores não sejam tratados, versus, impacto da materialização do evento. Cabe ressaltar, que esses vazamentos têm impactos financeiros, legais, operacionais, psicológicos, sociais, ambientais, humanos e a imagem das empresas.

Realizar a análise de riscos permite que o gestor possa avaliar que decisão tomar, dentro de uma função custo benefício, para tratar o risco já que possui compreensão da probabilidade de ocorrência e do impacto a ser desencadeado. E é essa compreensão que dá ao gestor condições de estabelecer políticas e destinar orçamento para assegurar a mitigação dos riscos que possam afetar de forma negativa o negócio.

Mas não acaba por aí. Em termos de gestão de riscos o mais importante é colocar em prática ações que assegurem a gestão do risco. E para tanto, disseminar a importância das decisões sobre os riscos para as equipes de instalações e operação se torna imperativo. Pois serão essas pessoas que tornaram realidade o sistema de refrigeração e a gestão do risco.

Para tanto, podem ser aplicadas uma variedade de ações que dependem do grau de maturidade e criatividade das equipes em gerenciar riscos. Abaixo algumas práticas gerenciais sugeridas para a mitigação do risco de vazamento:

- Reuniões de explicação do projeto para as equipes de instalação que contemplem o destaque das práticas e decisões de gestão de riscos. Realizar as reuniões e deixar claro porque certas práticas ou ações são exigidas no projeto em função da segurança é muito importante para evitar que técnicos e operários tomem decisões isoladas ao tentarem tratar pequenos problemas de instalação e que venham a comprometer a prevenção dos fatores de riscos;
- Estabelecer na rotina de instalação e nos check lists de inspeções itens destinados a materializar a fiscalização sobre o cumprimento das especificações, regulagens, dimensionamentos, posicionamentos e outras ações previstas no projeto para garantir a gestão de riscos. Neste ponto, cabe sinalizar no check list de as built, por exemplo, que itens devem ser checados e testados para garantir os quesitos de segurança;
- Desenvolvimento de um plano de manutenção compatível com o grau de risco do sistema de refrigeração e estabelecer um responsável por cobrar e fiscalizar a execução deste plano. Um bom plano de manutenção visando riscos deve prever pequenos testes e inspeções em itens sensíveis como os cilindros e válvulas em intervalos de tempos menores que os recomendados pelos fabricantes, principalmente, quando o cenário de uso dos equipamentos denotarem agressividade por excesso de calor, vibração ou umidade;
- Construção de indicadores que reflitam pequenos desvios e não cumprimento das ações previstas. Para utilizar tais indicadores é recomendável que os dados sejam extraídos dentro do próprio processo, por exemplo, incluir medições de pressões que visem exclusivamente segurança em check lists operacionais e instituir como rotina da supervisão observar, tratar, agir e reportar anomalias mesmo que pequenas. Lembrando que as especificações dos limites de controles devem considerar o grau de risco e o cenário de uso dos equipamentos para se adequarem de forma realista ao nível de exigência exigido.

Essas e outras práticas se tornam financeiramente viáveis quando existe uma clara sinergia das ações de gestão de riscos com as necessidades do negócio. E isso se torna possível quando há uma análise conjuntural do sistema de refrigeração frente aos riscos potenciais, que podem afetar o negócio.

Contudo, o trabalho de prevenção não poderá nunca garantir o chamado risco zero, porque o evento pode ocorrer devido a fatalidades. E assim as práticas de emergências e planos de contingências se tornam necessárias.

Mesmo após ter boas práticas de segurança para evitar o vazamento, estrutura e rotinas de prevenção sobre tal evento é necessário admitir que o risco possa se materializar e buscar estabelecer que medidas de emergência e contingência possam ser empregadas.

É neste momento em que o gestor deve definir planos de emergências e de evacuações com pessoal treinado para identificar rapidamente um vazamento de gás e iniciar ações que visem fechar válvulas primárias, perfeitamente, conhecidas e identificadas, dar o alerta de evacuação, acionar demais áreas internas e externas que possam ser afetadas, dentre outros...

Ter o plano, previamente, definido é o que fará toda a diferença na minimização dos impactos. Isso porque as pessoas saberão o que fazer, evitará o pânico, propiciará a disponibilidade de máscaras em locais adequados para aqueles que devam atuar na emergência e garantirá que o apoio externo seja acionado oportunamente (Bombeiros, Resgate, CETESB, Defesa Civil, etc).

Lembrando que bons planos de emergências, evacuação, contingências e recuperação de desastre devem ser testados periodicamente, com uma análise crítica, que busque identificar falhas e oportunidades de melhorias.

A amônia é sem dúvida um elemento químico importante para as indústrias em geral, para sistemas de refrigeração ou tratamento de metais químicos. Mas que exige um tratamento especial devido ao seu caráter tóxico. Sendo para tanto, importante considerar o emprego das diretrizes, requisitos e boas práticas de gestão de riscos corporativos que são dispostas nas normas internacionais de Gestão de Riscos Corporativos (ISO 31000) e Gestão da Continuidade de Negócios (NBR ABNT 15999), além de outras normas pertinentes destinadas a saúde e segurança, meio ambiente e qualidade.

Nós da Brasiliano & Associados temos larga experiência em atuar nos mais diversos seguimentos de mercados para ajudar as empresas a mitigar riscos que possam afetar seus negócios. Temos mais de 22 anos de experiência, uma metodologia própria e mais de 1000 projetos implantados, no Brasil e no Exterior, para oferecer aos nossos clientes a garantia de nossa solidez e expertise na gestão de riscos corporativos.



# Serviços de Consultoria

## Plano de Continuidade de Negócios - PCN

### Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um PCN é um processo estruturado para:

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

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

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

## Capacite sua empresa para resistir aos efeitos de um incidente!!!!

## Consulte – nos!!!!

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







# Gestão de Riscos em Supermercados: Integração entre Segurança Empresarial e Prevenção de Perdas

*Gustavo Vedove | Especializado em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial Master Business Administration MBA pela faculdade FESP FAPI Faculdade de Administração de São Paulo e Brasiliano & Associados. Especializado em Segurança Empresarial curso Avançado em Segurança Empresarial Master Business Security MBS pela FESP FAPI e Brasiliano & Associados. Auditor Líder em Gestão de Riscos Operacionais, CFTV e Digitalização de Imagens e Graduado em Educação Física pela UNIP. Experiência em projetos de Auditoria e Consultoria de Riscos Corporativos no Brasil e Angola. Consultor da Brasiliano & Associados Gestão de Riscos Corporativos | gustavo@brasiliano.com.br*

Como obter eficácia em gestão de riscos em supermercados? É imprescindível que as empresas possuam integração entre prevenção de perdas e segurança empresarial. A questão é: como fazer? A competitividade entre as grandes redes é cada vez maior, além dos novos entrantes de mercado que competem em mercados similares, mas que impactam na lucratividade das grandes redes. Por isso, evitar perdas com recursos mínimos é fundamental.

Neste contexto, uma ferramenta gerencial para auxílio na tomada de decisão é o caminho para priorizar os esforços de forma estratégica e aumentar a eficácia com uma estrutura cada vez menos enxada.

Imaginem como seria gerenciar a segurança empresarial e prevenção de perdas em uma das grandes redes de supermercados em nosso país. Redes estas que possuem em média 170 unidades entre lojas e centros de distribuição nos mais variados formatos e características. Características físicas semelhantes,



porém diferentes no que tange o ambiente interno e externo.

- Ambiente externo: Criminalidade da região, Localização, Perfil dos Clientes, Atuação da Polícia, Clima, Rede de água e energia da região, entre outros. Na visão de negócio, cenários econômicos, social, político, entre outros.
- Ambiente interno: Faturamento da loja, Layout, Estrutura Física, Recursos Tecnológicos de Segurança, Fluxo de pessoas e carga, Gestão, Maquinário, Treinamento dos funcionários, entre outros.

Particularidades, que devem ser avaliadas em uma análise de riscos, que é o princípio de todo planejamento. Por isso, conhecer os riscos e suas causas, analisar os riscos, passando a enxergar a probabilidade e impacto, avaliando-os através de critérios estabelecidos, como por exemplo, se são de alta, média ou baixa criticidade, é fundamental para tomada de decisão na implementação de respostas aos riscos.

Neste processo é fundamental que o gestor de segurança empresarial e prevenção de perdas comuniquem e compartilhe os riscos com a alta gestão para ciência de todos.

Alguns riscos no contexto de prevenção de perdas e segurança empresarial em lojas e centros de distribuições do segmento: fraude

no processo de controle de combustível, re-trabalho, demora no atendimento em geral acima do padrão estabelecido, erros administrativos, deterioração de produtos perecíveis, roubo de carga no transporte, prazo de validade expirado, fraude de terceiros, furto de veículos, furto de peças, furto de equipamentos, desinteligência/brigas, fuga de informação, furto de mercadoria por funcionários e clientes, perda de produto abandonado, degustação, erro operacional, fraude no caixa com numerário, fraude na pesagem de produtos com peso variável, saques/arastão, roubo de carga na loja, desvio de produtos avariados, roubo de moto e carro no estacionamento, assalto, desvio de dinheiro na tesouraria, perda de produto por manuseio incorreto, queda de energia, falta de água, recebimento de mercadoria vencida, fraude no recebimento, falta de reabastecimento interno e sequestro de VIP's.

O resultado da análise de riscos é enxergar o nível de risco em segurança e as perdas, porcentagem da quebra conhecida e desconhecida da unidade e através de critérios estabelecidos pela organização, com a participação direta da alta gestão, determinar o apetite ao risco que a organização trabalhará.

O nível de risco e o índice de quebra são os termômetros para área de segurança e prevenção de perdas, mas não é suficiente para promover uma solução eficaz e alinhada com as estratégias da empresa.

Se considerarmos somente os resultados acima, muitos investimentos em segurança e prevenção de perdas seriam feitos, o que não significaria resultados positivos para empresa. Portanto, quais outros "termômetros" podemos utilizar para auxiliar a decisão de investir nas unidades?

1º A porcentagem identificada de quebra é significativa para loja?

2º O que representa esta porcentagem frente ao faturamento da loja?

Uma dica é utilizar como parâmetro o índice médio de perdas em supermercados divulgado pelo Provar todo ano.

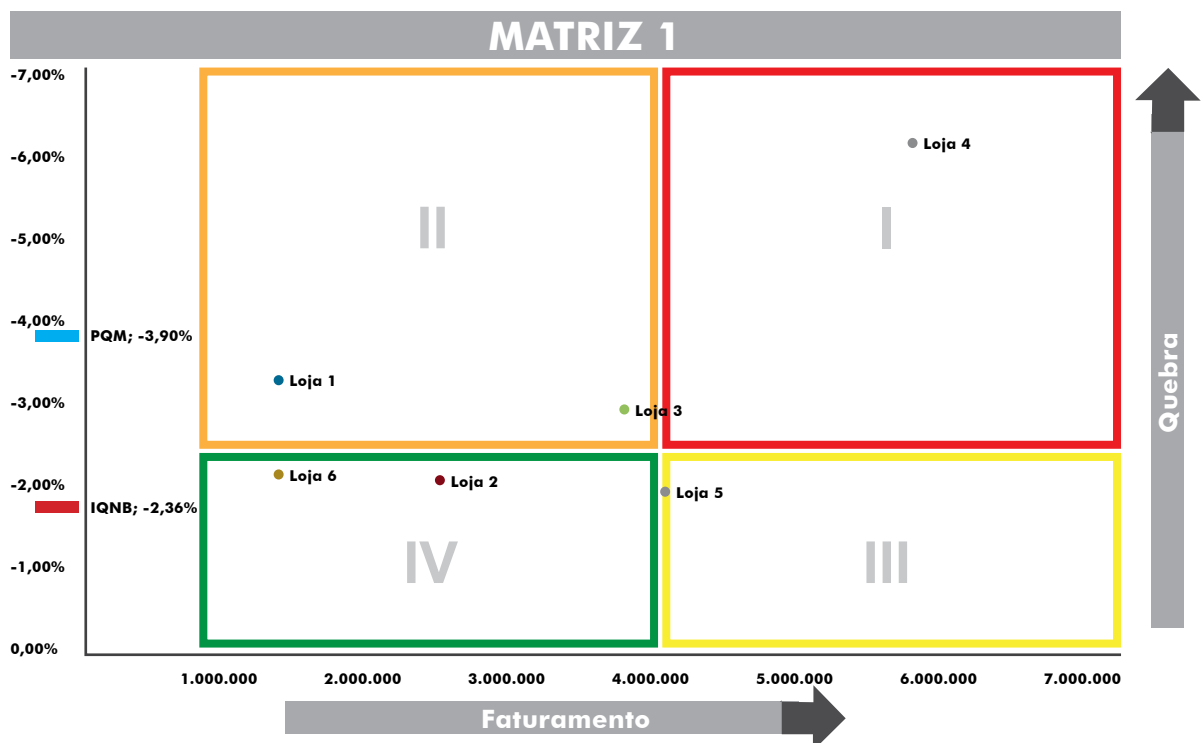
O resultado da loja é um deles. Com isso o gestor pode enxergar de forma estratégica a importância da unidade perante o negócio, mas, novamente cito que este indicador sozinho, assim como os outros dois citados acima, não gera resultados se não interpretados de forma inteligente.

Bom, os dois critérios a serem avaliados já foram citados. Tenho como recomendação a criação de uma Matriz cruzando os dois eixos. Nível de Riscos e Resultado da Loja. Como o exemplo abaixo.

A primeira matriz cruza o faturamento da loja, que pode facilmente disponibilizado pela área financeira para uso do departamento de gestão de riscos e o resultado da quebra operacional, obtido com a realização dos inventários.

Exemplo:

|   | Lojas  | Faturamento | Quebra Operacional |
|---|--------|-------------|--------------------|
| 1 | Loja 1 | 1.344.567   | -3,23%             |
| 2 | Loja 2 | 2.567.888   | -2,15%             |
| 3 | Loja 3 | 3.879.990   | -2,87%             |
| 4 | Loja 4 | 6.234.543   | -5,88%             |
| 5 | Loja 5 | 4.118.334   | -1,91%             |
| 6 | Loja 6 | 1.276.500   | -2,21%             |



Reparem que a Matriz, possui uma divisão, onde usamos como critério o índice de quebra nível Brasil para supermercados de acordo com a pesquisa do PROVAR de 2008 (9º Avaliação). A matriz deixa claras as lojas que estão abaixo e acima do índice.

O resultado desta Matriz é mostrar o nível de importância da loja para o negócio.

Após obter esse resultado é necessário criar uma 2ª Matriz, onde cruzaremos a PERDA ESPERADA (resultados obtidos diante do cruzamento na Matriz Acima - quebra x faturamento). Resultado: quadrante onde a unidade está plotada e o nível de risco, resultado fruto de coleta de dados "in loco" de cada loja para a realização da análise de riscos com foco em segurança empresarial e prevenção de perdas.

| <b>Critérios:</b> | <b>Nível de Riscos</b> |   |          |
|-------------------|------------------------|---|----------|
|                   | 1 a 4                  | 1 | VERDE    |
|                   | 4,01 a 8               | 2 | AMARELO  |
|                   | 8,1 a 12               | 3 | LARANJA  |
|                   | 12,01 a 25             | 4 | VERMELHO |

Exemplo:

| <b>Lojas</b> |        | <b>Perda Esperada</b> | <b>Nível</b> | <b>Nível de Risco PP e SEG</b> | <b>Nível</b> |
|--------------|--------|-----------------------|--------------|--------------------------------|--------------|
| 1            | Loja 1 | 2                     | 2            | 7,00                           | 2            |
| 2            | Loja 2 | 4                     | 4            | 9,30                           | 3            |
| 3            | Loja 3 | 2                     | 2            | 18,00                          | 4            |
| 4            | Loja 4 | 1                     | 1            | 6,80                           | 2            |
| 5            | Loja 5 | 3                     | 3            | 5,99                           | 2            |
| 6            | Loja 6 | 4                     | 4            | 9,00                           | 3            |

Matriz 2 (quebra x faturamento) e (Nível de Risco = média das probabilidades e impactos dos riscos)

### Legenda

|   |        |
|---|--------|
| 1 | Loja 1 |
| 2 | Loja 2 |
| 3 | Loja 3 |
| 4 | Loja 4 |
| 5 | Loja 5 |
| 6 | Loja 6 |

| <b>NÍVEIS DE TRATAMENTO</b> |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| <b>A</b>                    | Ação Imediata              |
| <b>B</b>                    | Ação média e a curto prazo |
| <b>C</b>                    | Monitoramento e Gestão     |
| <b>D</b>                    | Risco controlável          |

| <b>Matriz 2</b>            |   |                            |          |        |   |
|----------------------------|---|----------------------------|----------|--------|---|
| <b>Perda Esperada - PE</b> | 1 |                            | 4<br>I   |        |   |
|                            | 2 |                            | 1<br>II  |        | 3 |
|                            | 3 |                            | 5<br>III |        |   |
|                            | 4 |                            | IV       | 2<br>6 |   |
|                            |   | 1                          | 2        | 3      | 4 |
|                            |   | <b>Nível de Risco - NR</b> |          |        |   |



O resultado da Matriz mostra de forma estratégica quais lojas devem ser priorizadas. Neste caso a loja 3 e 4 são as prioridades, pois a loja 3 possui nível alto de risco e seu histórico de perda está acima do benchmark e a loja 4 possui nível de risco 2, considerado gerenciável, porém seu histórico de perda é muito alto, além de ser a loja mais importante para o negócio em termos de faturamento.

Em grandes redes, pela gama de lojas, muitas vezes é melhor perder do que investir. Mas, essa perda deve ser monitorada e estar de acordo com o estabelecido pela empresa, ou seja, estar dentro do aceitável. O papel do gestor é comunicar a alta gestão dos resultados e definir as estratégias de atuação com base em ferramentas gerenciais como o método acima, que pode ser aperfeiçoado ou customizado para característica da organização.





# Information Risk Assessment - IRA

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

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

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

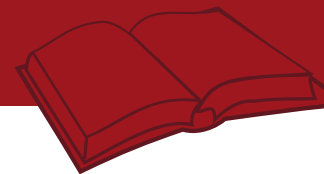
Acreditamos que no mercado brasileiro ainda exista muito o que fazer em termos de prevenção de fuga e roubo de informações estratégicas.

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

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

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

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



Ana Paula Deodato

## **Gestão estratégica do Sistema de Segurança, tudo que você precisa para sustentar seu conhecimento - conceitos, teorias, processos e prática**

O autor traz um conteúdo de estudos que permite o gestor na área de segurança a se interagir com diversos assuntos ligados a gestão estratégica nos processos de segurança empresarial e na prevenção de perdas dentro das organizações. Essas são funções oferecidas para uma organização ter sucesso que ela pretende, para isso ocorrer da forma certa, é essencial que utilize um planejamento estratégico e a gestão estratégica servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pela gestão estratégica, a segurança brasileira vem com uma das principais funções para o desenvolvimento no sistema de segurança empresarial.

Nino Ricardo Meireles, autor da obra, relata temas como, teoria de sistemas, teoria das falhas e teoria das restrições, principalmente, para as empresas especializadas na prestação de serviços de segurança privada, além do autor contribui de forma abrangente para enriquecer o acervo de livros voltados para este segmento.

A obra não interessa somente para aqueles que já estão na área, mas também aqueles que já estão acostumando com os assuntos, pois a obra traz a construção de cenários que envolvem a governança corporativa, marcando também riscos e perdas, além de apresentar sugestões para a gestão dentro da organização. Irá proporcionar sustentação metodológica para que a empresa estabeleça o melhor caminho a ser seguido para alcançar suas diretrizes.

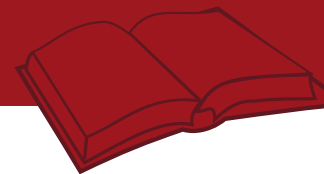
Engenheiro civil; Especialista em Consultoria e Gestão de Recursos Humanos; Especialista em Gestão Estratégica de Negócios; Extensão em Administração da Segurança Empresarial; Extensão em Gestão de Riscos Corporativos; Coordenador e professor do Curso de Graduação Tecnológica em Gestão da Segurança Privada (Estácio, Centro Universitário da Bahia FIB); Coordenador e professor do MBA em Gestão Estratégica da Segurança Corporativa (Estácio, Centro Universitário da Bahia FIB); Coordenador da especialização em Engenharia e Segurança do Trabalho (Estácio, Centro Universitário da Bahia FIB); Diretor estadual da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança (Abseg); Consultor, facilitador e pesquisador. Nino traz todo o seu conhecimento e aprendizado em sua obra, focando no sistema de segurança e na gestão dos riscos e perdas em busca de trabalhar dentro da Política estabelecida em uma organização.

O conteúdo do livro vem de uma forma simples e fácil de ser compreendida, em uma leitura didática, onde o leitor encontra ferramentas fáceis de ser aplicadas em um gerenciamento das estratégias diárias, os capítulos permite adaptar o leitor nas mudanças de comportamento que as organizações e o mercado competitivo exigem.

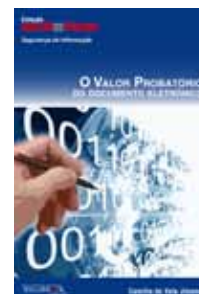




# Ler & Saber



Editora Sicurezza, trazendo a informação!!  
CONFIRA AS PUBLICAÇÕES



para comprar acesse: [www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br)



# você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



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

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

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

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



SUSTENTAX



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