

Edição 83

# GESTÃO de RISCOS

# CENÁRIOS PROSPECTIVOS





## Editorial

A importância da gestão da segurança nas empresas .....	5
Gestor de riscos necessita de cenários prospectivos para ter eficácia na sua gestão .....	10
Acontece.....	14
Solo fértil para a gestão de riscos no Brasil .....	15
Como a GRC pode ajudar as micro e/ou pequenas empresas.....	19
Ler&Saber.....	23

Edição 83 - ISSN 1678-2496N

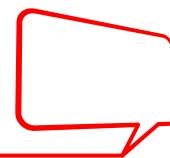
A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica mensal da Sicurezza Editora.

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

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli.

Edição, arte e diagramação | Marina Brasileiro

Brasiliano & Associados Online | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)



## Dessensibilização Moral: o método!

Lendo artigos sobre ética, redescobri um que considero fantástico e tenho que transcrevê-lo na íntegra. É um artigo publicado na Revista Franquia & Negócios, número 35, fevereiro/março de 2011, de Luciano Pires, que é jornalista, escritor, palestrante e cartunista. Vamos ao seu conteúdo:

É um artigo publicado descrevendo o método bem sucedido do psiquiatra sul-africano Joseph Wolpe, da década de 1950, que trata fobias, ao combinar técnicas de relacionamento com situações imaginárias de medo experimentadas pelos pacientes. Por exemplo: se o paciente tinha medo de avião, Wolpe iniciava um trabalho de relaxamento profundo. Relaxado, o paciente era convidado a imaginar-se num aeroporto, olhando aviões. Suportando a idéia, o paciente ia para a fase seguinte, imaginando-se andando em direção ao avião. Depois vendo uma escada em sua frente. Em seguida, imaginava-se subindo a escada em sua frente. Depois olhando dentro do avião. Em seguida entrando...e assim sucessivamente, até chegar à situação imaginária de pânico em que o avião enfrentava turbulências. Segundo o doutor Wolpe, o relaxamento e a tensão se anulavam, acabando com a fobia. O método recebeu o nome de Método de "Inibição Recíproca" e também "Dessensibilização Sistemática".

A grande sacada de Luciano Pires é a comparação analítica com nossa sociedade brasileira, que ele chamou de "Dessensibilização Moral". Ele comenta que temos valores e convicções desenvolvidos a partir do núcleo familiar e com base nas experiências de vida. Cita um exemplo de achar uma mala com dólares, e o dilema e desconforto do dilema moral: ficar ou não ficar, na verdade o que é achado não é roubado!! Quem não vive seus valores, nem sabe que é necessário uma escolha moral! A dessensibilização moral ataca justamente quem vive o desconforto das escolhas morais. As autoridades que não respeitam as leis e os malandros que mentem e continuam em suas posições de poder, os serviços operacionais que atendem mal, os serviços governamentais ruins, o nosso governo que não cumpri o básico em nosso país ... tudo isso faz com que todos nós, brasileiros, achemos "normal" estas atitudes, que até pouco tempo atrás nos indignava. E aos poucos vamos relaxando, lembram do Método do Dr. Wolpe, ou seja vamos ficando "Dessensibilizados Moralmente". Acabamos nos acostumando com as ações e atitudes anti éticas e amorais, com as incompetências. Aos poucos vamos desistindo de permanecer alertas!! Pronto nos acostumamos e fazemos parte de um rebanho de resignados!!

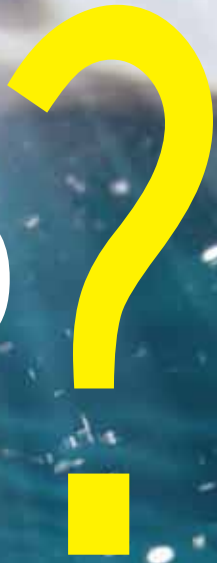
A sociedade brasileira poderá reagir? Vamos fazer uma grande reflexão, pois decadência moral nas empresas e nos negócios é, hoje, um grande risco a ser monitorado!!

Boa leitura e sorte!!!





Qual a  
sua **PERCEÇÃO**  
de **RISCO**



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

**b&a**

BRASILIANO & ASSOCIADOS



# a **IMPORTÂNCIA** da **GESTÃO** da **SEGURANÇA** nas **EMPRESAS**

*Teanes Carlos Santos Silva;  
Administrador de Segurança Privada;  
teanes@terra.com.br.*

Este artigo tem o propósito de realizar uma breve retrospectiva da gestão de segurança em 2014 e nortear de forma simples, a redução dos riscos e prevenção de perdas, para o sucesso na gestão da segurança privada em 2015.

O ano de 2014, para a segurança privada, foi desafiador, marcado por escândalos de toda natureza como fraudes, roubos, crises, pirataria, ou seja, houve muito trabalho e, além de tudo isso, também ocorreram reduções e substituições de postos de trabalho de vigilantes, sem contudo, os riscos serem minimizados.

Para elucidar melhor o volume de acontecimentos no período, serão citados alguns casos, facilmente encontrados na mídia, tais como:

1. Fraude no Enem 2014 com 12 presos, fraude nas licitações, fraudes nos seguros, fraudes do chip de cartão de débito e crédito, entre outras,
2. Invasão em fazendas, prédios, terrenos, empresas, por grupo de sem teto e sem terras,
3. Máfia dos Caça níqueis envolvendo políticos no interior de SP,
4. Vários empreendimentos industriais e comerciais, casas, comunidades, entre outros, foram destruídos por incêndios, sendo alguns criminosos e outros por obra do destino,
5. Rompimento de adutoras, inundando garagens de condomínios, empresas e casas,
6. Número alarmante de ônibus queimados, caminhões, motos e viaturas policiais,

7. Corrupção na CPI dos alvarás em São Paulo,
8. Falta d'água, poços clandestinos,
9. Crimes eletrônicos, sequestro de senha da rede social em troca de sexo,
10. Violência física, estupros, pedofilia, tráfico de entorpecentes, entre outros, no entorno e dentro das escolas, universidades, condomínios, parques,
11. Arrastões em quadras de esportes, condomínios, shoppings, empresas, parques, igrejas,
12. Shows e eventos cancelados por conta das manifestações,
13. Brigas e mortes em casas noturnas, estádios de futebol e festas de ruas,
14. Segurança clandestina em condomínios, indústrias, em eventos, casas noturnas e no turismo,
15. Escândalo da Petrobras, resultando em várias prisões na operação Lava Jato,
16. Ataques a carros fortes, escolta de cargas, ATMs, PAB's,
17. Passageiros sem transporte na volta para casa, no término dos eventos, por falta e por falhas,
18. Veículos de empresas de segurança apreendidos (ou presos) por irregularidades nos documentos,
19. Omissão de socorro, sendo funcionários de hospitais e vigilantes indiciados,
20. Desabamento de casas, prédios, viadutos, resultando em muitas mortes,
21. Greve de policiais, motoristas, metroviários, médicos, vigilantes,
22. Recorde de apreensão de entorpecentes de toda natureza em rodovias, terminas alfandegários, terminais de ônibus e em aeroportos,
23. Estima-se que 100 bilhões são perdidos anualmente pelo Brasil, por conta da pirataria, contrabando e descaminho.
24. E muitos outros.

Certamente a segurança privada passou pelas ocorrências expostas aqui, com grandes perdas, acertos e falhas de gerenciamento de crises e nos planos contingenciais. Percebeu-se que os planos preventivos foram mais reativos do que preventivos, bem como, inferindo portanto, que os indicadores não foram atendidos plenamente.

Mas, nem tudo está perdido, também se aprende com as falhas; logo, muitas lições são absorvidas para a revisão dos planos e treinamentos.



# O que fazer em 2015?

Dessa forma, espera-se que ferramentas como o PDCA seja rodado metodicamente na segurança privada, agregando valor.

Para começar, vejamos que interessante a sequência de "PALAVRAS-CHAVE utilizadas diariamente NO MUNDO DOS NEGÓCIOS":

Processos, Integração, Criatividade, Conformidade, Disponibilidade, Sinergia, Reflexão, Discussão, Ação, Agir, Macroestratégias, Observar, PDCA, Mudança, Revisão, Visão holística, Visão realista, Pessoas valorizadas, Reter talentos, Evitar o trágico, Dinamismo, Determinação, Responsabilidade, Comprometimento, Dedicção, Proatividade, Foco em resultado, Capacidade analítica, Inovação, Oportunidade, Competitividade, Geração de valor, Organização estratégica, Proteção do valor, Imagem, Institucional, Vantagem Competitiva, Assertividade, entre tantas.

Embora evidente, com base nelas é fácil entender que toda empresa precisa, de alguma forma, ser rentável.

Faz parte do negócio a lucratividade, do contrário, ficará prejudicada a continuidade das atividades empresariais.

Portanto, recomendo, como boa prática, que o administrador de segurança, una as áreas. Ser parceiro de todas elas será vital para o sucesso e destaque da importância da gestão de segurança nas empresas.

Trabalhar integrado e interconectado, executando os processos, será o caminho viável para cumprir a missão da segurança, bem como, da alta administração, que estabelece as diretrizes.

Esses objetivos desdobram-se do planejamento estratégico, passando pelo planejamento tático, técnico e operacional, porém, nem sempre as empresas possuem a mesma estrutura técnico organizacional, aí, nesses casos, deve-se seguir aquilo que a organização tem como modelo estruturado ou não.

Toda estratégia, geralmente é transformada em estatísticas de performance e desempenho. De posse dos indicadores, cada área trabalhará no sentido de alcançar as metas estabelecidas.

Assim, o gestor de segurança, devidamente integrado nesse sistema, fará as suas adequações, visando contribuir, total e irrestritamente com as orientações e preposição de ações, que assegurem o alcance dos resultados esperados para todos os envolvidos e interessados.

Entre tantas orientações, pode-se citar a minimização dos riscos nos processos, sob pena de, ao não fazê-lo, atrair prejuízos e perdas diversas.

Quando se fala em minimização dos riscos, fatalmente seremos remetidos a temas como Matriz de Riscos e Plano de Ações.

Dentro do planejamento estratégico da segurança, é necessário realizar uma análise dos riscos que, como sabemos, inicia-se pelo diagnóstico. Baseado na NBR ISO 31000, este processo deve ser formalizado e estruturado em todas as áreas da empresa.

A NBR ISO 31010 indica as ferramentas e, considerando-se entre tantas, o Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa ou Espinha de Peixe) é instigador, em razão da sua facilidade e, especialmente, por fazer o analista pensar dentro e

fora da caixa, considerando, no estudo, alguns cenários. Utilizando-se outras ferramentas disponíveis e adaptadas em diversos métodos de análise de risco voltados à segurança, como a Matriz SWOT, por exemplo, indicada no método Brasileiro de Análise de Riscos, os dados obtidos no citado diagrama poderão ser inseridos nela e, na sequência dos passos, calcula-se a probabilidade e assim sucessivamente, até o cruzamento com o impacto dos riscos.

De posse da probabilidade e impacto, cria-se a Matriz de Riscos, para visualizar com clareza, como em uma espécie de mapa, facilitando a vida de quem decide.

Daí, fazer um Plano de Ações fica fácil, bastando utilizar o modelo 5W2H (que inicialmente será macro e posteriormente micro) bem detalhado, incluindo-se cronogramas de atividades. Com base nos dados transferidos da matriz SWOT, as prioridades ficam nítidas, bastando agora, ao gestor de segurança, sugerir soluções que

previnam perdas e agreguem valor aos processos, produtos e serviços.

Obviamente que justificar o investimento não será fácil, mas até para reduzir despesas, custos e retrabalhos é necessário algum investimento, principalmente, se o plano de redução proposto for sustentável.

Conclui-se, assim, que a segurança nas empresas é fundamental, embora em algumas delas a área seja apenas staff e não estratégica, contudo, uma boa gestão dará a visibilidade necessária.

Ressalta-se, aqui, que para o sucesso de prevenção de perdas e minimização dos riscos a gestão de segurança deve levar em consideração o ensinamento de W. E. Deming: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende. Não há sucesso no que não se gerencia”.

Afinal, uma gestão de segurança que não incomoda, certamente não será lembrada!







# COMO PROMOVER A EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS



## Auditoria Baseada em Riscos

A ação da Auditoria é testar a eficácia dos controles.

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





Por Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA,  
CES, DEA, DSE, MBS;  
Diretor Executivo da Brasileiro & Associados;  
[abrasiliano@brasiliano.com.br](mailto:abrasiliano@brasiliano.com.br).

**GESTOR** de **RISCOS** necessita  
de **CENÁRIOS PROSPECTIVOS**  
para ter **EFICÁCIA** na sua **GESTÃO**

## Mundo das incertezas

Os projetos de Gestão de Riscos Corporativos deveriam possuir planos que minimizassem os efeitos dos riscos sobre eles. Estes planos são denominados de Protocolos de Respostas, onde o gestor de riscos, integrado com as demais disciplinas da empresa deveriam construir Cenários de Riscos possíveis de serem operacionalizados e, a partir destes cenários, elaborar respostas efetivas para minimizar os impactos.

Portanto a área de Gestão de Riscos Corporativos tem que estar integrado com todas as disciplinas da Operação da Empresa. Vejamos o que está acontecendo hoje no Brasil, principalmente na região sudeste: temos uma forte crise hídrica, que leva a uma crise de energia, obrigando as empresas a economizarem iluminação e por consequência a exposição de segurança aumenta. Estamos pensando em como minimizar este efeito e ao mesmo tempo economizar energia? Ou simplesmente estamos cortando a iluminação em pontos estratégicos da empresa? Infelizmente o que acontece é a função do Gestor de Riscos se transformando em bombeiro, aquele que só apaga incêndio, sem se preocupar com uma visão sistêmica e holística de todo o processo.

A minimização dos riscos nas empresas está embasada em duas ferramentas de gestão: Cenários Prospectivos e Análise de Riscos. As duas ferramentas deveriam compor uma estrutura de gestão integrada.

Cenários de Riscos é primordial pois transforma a incerteza total em incerteza parcial. Este é o objetivo da construção de cenários prospectivos em Riscos. Já a Análise de Riscos visualiza as condições futuras das operações da edificação frente aos Cenários Identificados.

Importante salientar que embora o risco acompanhe o homem e seja inerente à sua natureza, as empresas deveriam observar e sentir que as consequências, em função da concretização dos eventos podem ser catastróficas para as operações, inviabilizando o negócio. A atuação gerencial, hoje, convive com a imprevisibilidade e com a ambigüidade. E um dos elementos principais dessa convivência é ter que tomar decisões baseadas em informações incompletas e ou em constante mudança.

A gerência de riscos, em uma empresa, passa a ser uma ferramenta estratégica para mitigar e reduzir a probabilidade de ocorrências negativas. A gerência de riscos passa a ser ferramenta de vantagem competitiva, pois na atual moldura, quem melhor gerencia riscos e a incerteza, consegue oferecer e agregar melhor valor para a operação e consequentemente para seus clientes.

Para este fim, é necessária a elaboração de cenários prospectivos para que os gestores tenham a visão holística das variáveis externas, com o estudo de suas respectivas interferências e interações. O objetivo da gerência de riscos é o de possuir um processo sistêmico e contínuo de identificação de exposição, medição, análise, controle, prevenção,



## ... Como planejar o futuro se ele é tão complexo e incerto? Quais tipos de riscos podem impactar meus objetivos? Há possibilidade dos riscos se interconectarem e impactarem minhas operações? ...

redução, avaliação e financiamento dos riscos. Esta nova visão ajuda a integrar todos os riscos. O gerenciamento de riscos, sob este enfoque, contribui para o fortalecimento e a eficiência econômica da empresa, na medida em que proporciona mecanismos de alocação de recursos para o seu emprego mais eficiente.

### Modelagem de Cenários Prospectivos

A modelagem de cenários visa conhecer e compreender melhor as variáveis externas existentes, permitindo desta forma avaliar os prováveis efeitos futuros de decisões tomadas hoje. O gestor de riscos deve aliar ao domínio das técnicas de prospectiva, sua imaginação e lógica, pois o planejamento de gestão de riscos é um processo decisório. O horizonte temporal, para o Brasil, específico para riscos corporativos, deve ser de no máximo dois anos, tendo em vista a dinâmica e características das variáveis brasileiras.

A construção de cenários prospectivos constitui uma técnica gerencial que faz parte do processo estratégico da empresa. Sua aplicação identifica eventos e variáveis que podem colocar em risco o negócio, visando preparar e estruturar respostas adequadas a esse mundo de incertezas. A escolha de estratégias é uma contribuição fundamental que os estudos de cenários prospectivos prestam às organizações.

Para isto, é essencial entender a ambiência em que a empresa poderá estar inserida através de estudos

sobre as variáveis e fatores facilitadores do seu contexto específico, o que possibilita a compreensão das forças que impactam o seu futuro.

### Atitude Prospectiva

Segundo BERGER (1957), em sua obra "A Atitude Prospectiva", a prospectiva baseia-se na capacidade de olharmos amplamente, tomando cuidado com as interações, olharmos longe, preocupar-nos com o longo prazo e, principalmente, levarmos em conta o gênero humano, agente capaz de modificar o futuro. Os cenários prospectivos são uma abordagem analítica e explorativa, levantando incertezas, invocando a reflexão e questionando os possíveis desdobramentos das decisões, não apenas em termos dos objetivos postos, mas em toda a interação entre sistemas técnicos e sociais.

A importância de estudos prospectivos na área de riscos corporativos é a atitude pró-ativa que o gestor deve tomar frente para minimizar impactos. Na medida em que se enfrentam essas incertezas, defronta-se com um dilema: como planejar o futuro se ele é tão complexo e incerto? Quais tipos de riscos podem impactar meus objetivos? Há possibilidade dos riscos se interconectarem e impactarem minhas operações? Estas e mais perguntas fazem parte do cotidiano de hoje de inúmeros gestores.

Os gestores de riscos corporativos ainda no Brasil não realizam estudos prospectivos nesta área de influência, tomando, na maior parte das vezes, um enfoque projetivo (extrapolação de dados passados para o futuro). Quando toma-se esta atitude projetiva é o mesmo que acreditar que o futuro pode ser previsto como uma projeção de crescimento ajustado sobre um passado

conhecido. Neste caso é o mesmo que dirigir um automóvel olhando pelo espelho retrovisor!! Temos que mudar este paradigma!!

Para evitar insucessos, a elaboração de cenários prospectivos pode permitir analisar o potencial de ameaças e oportunidades para desenvolvimento de alternativas possíveis sobre o futuro, tendo em vista a criação de diferentes caminhos que levam a diferentes cenários.

Assim, o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário que estiver manobrando.

Na verdade o gestor deve compreender os movimentos destes fatores e variáveis, para poder traçar os possíveis encaminhamentos e daí elaborar quais serão as estratégias que a empresa deve implementar.

## Conclusão

Portanto, a construção de cenários prospectivos em riscos corporativos no Brasil é um instrumento natural de pensamento estratégico. É válido lembrar que os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que melhore a qualidade da tomada de decisões.

É importante que os gestores de riscos possuam esta sensibilidade, pois ao ingressarmos nesta nova era, a ERA da TURBULÊNCIA, o caos impactará as empresas e organizações. No passado, normalidade significava, principalmente, altas e baixas graduais, que lembravam um pássaro pairando no céu, em trajetória sinuosa, às vezes para cima, às vezes para baixo, mas sempre de forma graciosa e suave!! Na era da turbulência, as guinadas serão abruptas, erráticas!!! A pergunta é: Você gestor de riscos está preparado para suportar as guinadas abruptas?



## Seminário

Seminário realizado no dia 26/02/15, apresentou, o Processo de Implantação da Cultura Antifraude que a Brasiliano & Associados tem operacionalizado nas empresas clientes.

O Evento contou com a participação de 38 empresas e foi ministrado pelo Diretor Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, a Gerente Sandra Alves e o Consultor Alfredo Zanella. O conteúdo do Seminário focou o contexto da fraudes no Brasil, a descrição das linhas de defesa que uma empresa deve possuir, a lei anticorrupção brasileira, perfis de fraudadores, integração das áreas compliance com gestão de riscos, o produtos da cultura Anti-fraude e apresentação da ferramenta FRA – Fraud Risk Assessment.



# Solo Fértil para a Gestão de Riscos no Brasil



Por Mário Alves Wagner de Souza;  
Administrador de Empresa;  
aluno do curso de MBA em Gestão de Risco Corporativa

**RESUMO:** As barreiras que atrasam a solidificação da gestão de riscos no Brasil têm diminuído graças ao mercado financeiro e ao mercado de seguros. Sob forte influência do mercado internacional, que já tem o gerenciamento de risco como parte integrante e essencial da administração e condução dos negócios, a alta gestão das corporações nacionais tem visto na prática os benefícios da implementação da gestão de riscos em suas corporações.

A gestão de riscos no Brasil tem ganhado forças nos últimos anos por estar ligada diretamente ao resultado financeiro e a possibilidades de investimentos. Este artigo abordar dois assuntos que tem levado a gestão de riscos à pauta de reunião de diretoria e conselho administrativo de grandes corporações como item essencial: o Índice de sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e a Apólice de Seguros.

**PALAVRAS CHAVES:** Gestão de Riscos, Índice de Sustentabilidade Empresarial e Seguros.

## Introdução

O Índice de sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e a Apólice de Seguros, ambos, tem sido grandes impulsionadores da gestão de riscos no Brasil, tornando a área não apenas um suporte, caracterizando-se como culturalmente apenas um custo, e sim como uma área provedora de grandes oportunidades, através da possibilidade de redução no prêmio do seguro e foco da atenção de maior número de investidores propiciando maior fluxo de capital, com um bom desempenho e inclusão no Índice de Sustentabilidade Empresarial.

## Apólice de Seguro

A apólice de seguro é mandatória em grandes corporações, ou por força de legislação ou por questão de instinto de sobrevivência empresarial. A prática de contratar uma apólice de seguro, por anos, era “automatizada”, não havia

preocupação na transferência do risco e sim, a simples decisão de escolher e comprar um produto que ajudaria na estabilidade empresarial.

Essa prática foi “acobertada” durante décadas, pois, o mercado de resseguros nacional era fechado, operado exclusivamente pelo Instituto de Resseguro Brasileiro (IRB), isto é, ele fazia a retenção de grande parte do risco e, sozinho, repassa ao exterior o excedente, caracterizando-se dessa forma um monopólio estatal.

A partir da Lei Complementar Federal Nº 126, de 15 de Janeiro de 2007 e regulamentações posteriores, as autoridades promoveram a abertura do mercado de resseguro, inclusive com admissão de resseguradores estrangeiros e, por esse motivo, a decisão de transferência de risco começou a ficar mais criteriosa.

A abertura do mercado, dentre diversos outros fatores, proporcionou a difusão da atividade de gestão de riscos entre as corporações nacionais, pois, a prática e cultura no exterior é a transferência de risco através de uma gestão eficiente; Visando a redução de custos com prêmio de seguro, as grandes corporações nacionais estão se esforçando para explicitar aos seguradores

e principalmente os resseguradores que estão gerindo os riscos, baixando a probabilidade da ocorrência de sinistros.

Com esse movimento, há a valorização da área de gestão de riscos e o aquecimento do mercado com contratações de profissionais ou de consultores especialistas, buscando, através da implementação de metodologias de identificação, análise e avaliação dos riscos, atender os anseios do mercado segurador e ressegurador.

A gestão de riscos sendo uma atividade ainda embrionária no Brasil, através dos seguros, tem grande oportunidade de se consolidar e ganhar maior espaço nas corporações, agregando diversos outros valores além da redução de custos em prêmio de apólice de seguro.

## Índice de Sustentabilidade Empresarial

O índice de sustentabilidade empresarial foi desenvolvido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e, dada a importância e o foco mundial no assunto em questão e, o apoio posterior de outros órgãos, incluindo internacionais, a Bovespa atualmente preside um conselho deliberativo com o intuito de mensurar a sustentabilidade corporativa.

Anualmente, empresas voluntárias participam do índice ISE respondendo um longo questionário com diversas dimensões para verificação do nível de sustentabilidade e, esse índice, propicia maior confiança aos investidores por ser mais um “selo de qualidade” empresarial.

Sustentabilidade empresarial está intimamente ligada a gestão de riscos, pois, para ser sustentáveis, diversas ações preventivas tem que ser





implementada em todas as áreas da empresa. Teoricamente, podemos dizer que empresas sustentáveis estão se preparando para durar eternamente, mesmo em situações de extrema dificuldade.

No questionário que compõe o índice ISE existe uma dimensão que aborda questões de riscos e oportunidades corporativas. São solicitadas informações detalhadas sobre o processo de identificação, análise, avaliação e monitoramento dos riscos em todas as áreas, isto é, financeira, estratégica, operacional e compliance, há também questionamentos a respeito de gestão de continuidade de negócios para comprovar a resiliência à eventos negativos e, paralela a essa informação, há a preocupação com a apólice de seguro e os tipos de cobertura.

As diversas outras dimensões buscam, de forma menos incisiva, informações que indiretamente estão ligadas a eventos potencialmente impactantes, dessa forma, a grande preocupação é na postura preventiva da corporação frente aos riscos.

## Conclusão

Ambos os temas tem extremo potencial para alavancar a atividade de gestão de riscos no Brasil, é um facilitador, uma porta de entrada onde, não há tanta resistência por parte dos gestores em aceitar o assunto, pois, os benefícios não são apenas teóricos em longo prazo, agrega valor em no máximo a médio prazo.

A possibilidade de atrair maior número de investidores através da demonstração de sustentabilidade e a redução do prêmio do seguro através da gestão de riscos são excelentes oportunidades para que haja a solidificação e popularização do tema como agregador de valor a corporação em médio e longo prazo.



# COM TRANSPARÊNCIA A VERDADE APARECE



## FRAUD RISK ASSESSMENT

A estrutura do FRAUD RISK oferece passo a passo, o processo de fraudes, testando a eficácia dos controles e implementando o processo preventivo.

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

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS

# COMO A GRC PODE AJUDAR AS MICROS E/OU PEQUENAS EMPRESAS



*Por Carlos C. Venel Araujo*

Resumo: Uma pequena demonstração com exemplos de como a Gestão de Risco corporativo, pode ajudar em uma pequena empresa de maneira prática, para que esta se torne mais profissional e atinja os seus objetivos, de forma mais precisa, com maior eficácia e inteligência, usando os Riscos a seu favor ou sabendo controlá-los, de forma à agir com prevenção e economia.

Palavras chaves: riscos, empresários, segurança, gestão, eficácia, mitigação, controle, objetivo.

Atualmente as micros e pequenas Empresas brasileiras têm uma participação de aproximadamente 25% do PIB nacional e contribuem em aproximadamente 60% na geração de empregos formais em nossos país, de forma que são muito importantes

para a contribuição e engrandecimento do nosso Brasil. Graças a empresários corajosos, criativos e dinâmicos que ousam criar empresas num país que tem uma das maiores cargas tributárias mundiais onde um funcionário custa quase três vezes o seu salário mensalmente, são verdadeiros heróis, podemos assim dizer, de um empresário, fora o povo de maneira geral, aqueles que ainda não tiveram uma oportunidade para criar a sua própria empresa e trabalha independentemente, os chamados autônomos ou trabalhadores informais, trabalham para si mesmos.

Num mundo globalizado em que as informações correm de maneira tão rápidas ainda assim, temos uma falta de informação importante para estes empresários que poderiam aumentar as

suas oportunidades, tornando as suas empresas mais eficazes, utilizando-se da Gestão de Riscos Corporativo, uma vez que passassem a conhecê-la e quebrassem muitas vezes paradigmas que somente empresas grandes necessitam de GRC.

Muitas vezes quando nos referimos a Gestão de Riscos, para um empresário, este somente visualiza o risco como um perigo em si ou um risco na segurança, propriamente dito. E não como o risco deve ser realmente interpretado, como uma incerteza de atingir o objetivo ou um desvio temporário da direção correta para este objetivo (efeito da incerteza nos objetivos), sendo que esses desvios podem ser maneira positiva ou negativa, podendo mesmo até vir a gerar uma oportunidade para o seu negócio, desde que seja identificado e aplicado as ferramentas adequadas para este fim, quebrando verdadeiros dogmas de que risco refere-se somente na área específica de segurança, propriamente dita, sendo que poderemos aplicar em diferentes áreas como: financeiras, Segurança do Trabalho, Saúde, Ambiental, Estratégica, Organização, Projetos, Logística etc.

O empresário poderá ainda utilizar-se da ISO 31000, que trata da Gestão de Riscos para melhorar e identificar oportunidades e ameaças, melhorar a organização da sua empresa e se valer de suas vantagens em todos os setores de sua organização, das informações financeiras, melhorar a governança, melhorar seus controles, melhorar a eficácia e eficiência operacional, minimizar perdas, melhorar a aprendizagem organizacional, aumentar a resiliência da organização, dentre outras utilidades, que a ISO se propõe.

A GRC poderia estar auxiliando estes empresários, desde a criação das suas MPE, no Planejamento Estratégico até mesmo com um Plano de

Continuidade de Negócios, é claro guardando as suas devidas proporções, no que tange a investimentos. Porém no momento que se resolve criar uma empresa ou formalizar, o que já vem se fazendo, precisamos ter uma noção maior do nosso negócio, devemos nos preocupar em realmente conhecer o “nosso negócio”, o mercado onde estamos entrando, os nossos concorrentes, para sabermos se vale a pena realmente e se vale como faremos para abrir mercado.

É claro que no momento da abertura de uma empresa é uma fase bem delicada, em muitas ocasiões, por falta de capital para o investimento mais seguro e consciente, e daí vai na marra mesmo, na cara e na coragem, para poder atingir seus objetivos, e “realizarem seus sonhos”, de terem seus próprios negócios e não serem mais funcionários, ou não viverem mais na informalidade, mas apesar disso tudo, em uma fase mais a frente, este pequeno empreendedor, deve tomar conhecimento da Gestão de Riscos Corporativo e verá que investindo um pouco, poderá administrar seus negócios com maior facilidade e maior Gestão, identificando e conhecendo seus limites e oportunidades de crescimento e organização, tomar pé realmente do negócio, possibilitado investir em novas tecnologias e até mesmo em novos mercados, para isso é necessário um estudo



mais profundo visualizando e conhecendo os seus riscos favoráveis ou desfavoráveis.

Entrando assim na GRC, para melhor entendimento e aplicabilidade de conhecimentos que levarão a uma gama de conhecimentos importantes para um real crescimento, podemos contratar uma consultoria especializada, e através da mesma identificar as possibilidades e limitações da nossa empresa e do mercado em si, que estamos atuando.

Um exemplo clássico, e bem oportuno hoje em dia, é quando a empresa passa por um processo

de violência, como assaltos, roubos, ou mesmo um acidente de trabalho. No caso de problemas patrimonial podemos contar com a Análise de Riscos, que vai nos dar uma fotografia da nossa empresa, no âmbito segurança patrimonial, onde estaremos identificando os riscos aos quais estamos expostos, os fatores que nos levam a estes riscos e buscar soluções para minimizar (mitigar), controla-los ou até mesmo dependendo do evento, como roubo a caixa eletrônico, ou roubo do pagamento da empresa, eliminá-los. Tudo vai depender desta análise que irá trazer ao conhecimento estes fatores positivos e negativos, suas propostas de correções, suas ações a executar, seus procedimentos, tudo isto, seguindo a um roteiro (framework), desenvolvido, através da ISO 31.000 (Norma

Internacional) para padronização de processos e assim poderem ser identificados por especialistas em GRC, utilizando-se de ferramentas especialmente desenvolvidas para tais atividades. Com isso há uma valorização da empresa que passa a seguir Normas Internacionais, que garantem uma qualidade do serviço, reconhecida por grandes empresas, e até mesmo por seguradoras, que com certeza valorarão tudo isso na hora de fechar um Prêmio de seguro, para a empresa que está se utilizando dessas Normatizações.

Não só na área de Segurança Patrimonial, como também pode ser na área de Saúde, Financeira, Meio Ambiente, Qualidade, Agronegócio, Defesa, Seguro, Tecnologia da Informação, etc. pois a ISO 31000, assim como outras ISOs estabelecem uma Padronização, melhores práticas de mercado, linguagem comum, traz uma visão integrada, proporcionando uma maior confiabilidade e eficácia.

Um outro exemplo simples que é muito comum de acontecer, são casos de catástrofes, que levam algumas empresas a simplesmente desaparecerem do mercado, por motivos muitas vezes previsíveis, no caso de um incêndio em um estoque de uma pequena empresa de móveis planejados, que aconteceu por decorrência de um curto circuito, na madrugada, onde não havia nenhum funcionário a empresa. Uma Análise de Riscos, bem feita, poderia ter evitado este incêndio, através de medidas organizadas e coordenadas. Ou mesmo de uma enchente, que atingisse o estoque de matéria-prima ou mesmo o maquinário dessa empresa, ou outras situações para a qual a empresa não está preparada para enfrentar, podem leva-las a situações tão difíceis, que muitas não aguentam e fecham as portas, levando seus proprietários a situações desesperadoras, são exemplos simples mas que



através de ações coordenadas e direcionadas podem ser evitadas.

A simples classificação de Visão, Missão e Valores da sua empresa, de maneira bem definida, eleição dos seus Fatores Críticos de Sucesso, conhecimento mais profundo dos seus concorrentes, definição de foco e área principal de atuação, evitando ao máximo fugir dos seus objetivos lhe traria uma boa economia de tempo e capital, trazendo um retorno muito mais rápido e garantindo assim um crescimento mais sólido.

Um exemplo básico para uma melhor coordenação de esforços seria um Mapeamento de Processos, identificando o passo a passo de sua produção e definindo as atividades que deverão ser desenvolvidas em cada fase da sua produção ou mesmo de sua prestação de serviços, identificando riscos dos seus processos em si e até mesmo de toda a sua cadeia de processos para atingir uma eficácia maior, evitando desperdícios e até mesmo fraudes.

Uma empresa organizada, com seus gestores conhecendo o passo a passo de sua produção, com controles mais eficazes e bem definidos além de evitar desperdício de tempo e muitas vezes até mesmo de treinamento de mão-de-obra, pois cada colaborador já encontraria seus processos pré definidos, o que diminuiria consideravelmente o tempo de treinamento para substituição de um colaborador substituído. Diminuindo o índice de acidentes em serviços e até mesmo de incidentes indesejáveis na sua produção, aumentaria a sua produtividade e diminuiria a fiscalização sobre cada processo, obtendo dessa forma resultados mais satisfatórios para a empresa.

Em países mais desenvolvidos, em que a Gestão de Riscos Corporativos é praticada a mais

tempo, vemos resultados mais significativos e uma Lei mais forte e exigente quanto a sua utilização buscando sempre a melhoria de processos e a transparência das operações e suas padronizações na execução de tais processos.

Outra grande falha, se é que posso dizer assim, é que muitas empresas abrem com a família na direção, o que não é errado, mas muitas vezes crescem tanto, que chega a hora de profissionalizá-las e transformá-las em empresas mais eficazes, com controles conhecidos de todos, desde a área financeira, passando por todas as outras áreas, buscando estabelecer processos e controles, identificando seus riscos e direcionando seus colaboradores, de maneira geral, para uma padronização e transparência de processos, seja ele o mais simples que pareça, pois assim evitaremos desperdícios de toda espécie.

No caso acima, diremos que o números são imprescindíveis de serem conhecidos, além das transparência nas operações pois vão tornar os processos conhecidos, como por exemplo uma simples aquisição de matéria prima e a quantidade empregada no processo de produção daquele respectivo bem, assim obteremos o custo real da produção para podermos colocar o preço, de acordo com a margem de lucro exigida ou esperada, mesmo que seja um produto exclusivo, que possamos aplicar um preço diferenciado (Premium Price), mantendo o destaque que o seu produto merece com o preço final que você deseja. Porém para isso devemos ter uma Gestão padrão, que nos proporciona um conhecimento pleno de todo o nosso processo de produção, dos riscos que envolvem a nossa empresa, com os devidos controles e jamais esquecendo que um Risco pode ser: positivo ou negativo a nosso favor, depende de conhecermos e saber controlá-los, de acordo com o interesse da empresa.



## Leitura recomendada



Tragédias como a da Boate Kiss em Santa Maria, RS, mostram a importância crítica da Gestão de Riscos. O descumprimento de regras básicas de segurança associados a ações indevidas de músicos, funcionários, gerentes e até mesmo de clientes, culminaram com a morte de 242 pessoas. A sequência de interdições de várias casas de espetáculos em todo o Brasil após aquela tragédia mostrou que muitas outras organizações não estavam minimamente preparadas para eventos negativos com potencial de afetar as suas operações.

Infelizmente, organizações com bons processos de Gestão de Riscos Operacionais constituem mais a exceção do que a regra no nosso país. Mesmo quando não há mortos e feridos, a ausência de uma Gestão de Riscos Operacionais competente tem causado prejuízos financeiros, perda de produtividade e de imagem, além de influenciar negativamente a motivação dos membros das organizações, o que aumenta de forma significativa a importância de estudos que tratem da gestão desse tipo de riscos. A tese de doutorado de Marcus Augusto, por mim orientada, focaliza a Gestão de Riscos Operacionais em uma organização de grande porte pertencente ao Sistema

Financeiro Nacional: o Banco Central do Brasil. Neste trabalho são discutidos temas relevantes que envolvem a Gestão de Riscos, como as tipologias de Riscos Operacionais em instituições financeiras associados a eventos como fraudes (internas e externas), demandas trabalhistas, práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços, falhas em sistemas de tecnologia da informação e na segurança do ambiente de trabalho, falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição, dentre outros.

Neste trabalho a Cultura Organizacional não é tratada como uma “virose” que explica quaisquer eventos indesejados que não têm um diagnóstico preciso.



**planejamento E  
agilidade É A GARANTIA  
DAS SUAS Operações**

**GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS**

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

  
BRASILIANO & ASSOCIADOS