

**2** ponto de vista  
**Estratégias terroristas  
exigem agilidade e flexibilidade**

**5** análise  
**Mariana, tragédia anunciada?  
Responsabilidade de quem?**

**5** Depende de nós  
**o fim da corrupção**

**10** O caminho e as ferramentas da  
**gestão de risco de fraudes**

**15** Brasileiro faz palestra  
no Conbrai 2015

**20** O cenário das montadoras  
de veículos no Brasil

**16** Seminário sobre GR para  
operadores da Previdência

**26** Gerenciar cenários é  
trabalhar com incertezas

**30** A importância da  
construção de cenários

**37** Ler e saber: amplie  
seus conhecimentos

**33** Estratégias e  
cenários prospectivos

**38** Veja os próximos cursos  
Brasileiro & Associados



ponto de vista

# Estratégias terroristas

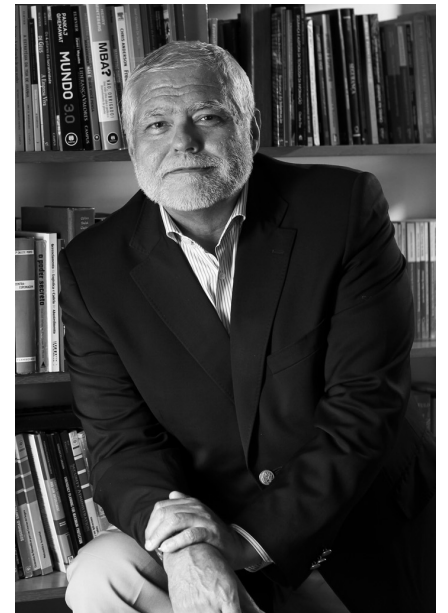
exigem agilidade

e flexibilidade

das agências de inteligência

**Antonio Celso Ribeiro Brasiliano**  
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Publisher da revista Gestão de Riscos,  
diretor-presidente da Brasiliano & Associados  
[abrasiliano@brasiliano.com.br](mailto:abrasiliano@brasiliano.com.br)*



# ponto de vista

***Infelizmente, iniciamos o ano de 2015 com o ataque terrorista ao jornal francês Charlie Hebdo no dia 7 de janeiro, que provocou a morte de 12 pessoas. E infelizmente acabarei o ano escrevendo sobre o mesmo tema, desta vez mais abalado e surpreso, pois na noite da sexta-feira 13 de novembro, na mesma Paris, tivemos outra demonstração do ódio e da violência coordenada e planejada pelos terroristas do Estado Islâmico. Em vários pontos simultâneos onde pessoas se divertiam na capital francesa, várias foram assassinadas brutalmente, resultando em 130 mortos e mais de 350 feridos. Foi um soco no estômago da sociedade mundial, demonstrando mais uma vez nossa fragilidade perante um bando de “zumbis”!***



*Desafiando os esforços ocidentais para combatê-lo no campo de batalha, o Estado Islâmico evoluiu em alcance e capacidade organizacional, com núcleos cada vez mais perigosos fora do Iraque ou da Síria e estratégias com atos de violência contra civis.*

*O massacre em Paris, os atentados à bomba em Beirute, no Líbano, e a derrubada do avião comercial russo no Egito – atos reivindicados pelo EI – revelam uma organização terrorista que mudou muito em relação ao que o Ocidente acreditava no início, de que se tratava de um grupo concentrado em conquistar território na Síria e no Iraque e criar um Califado. Não é bem assim!*

*O inimigo em questão, o EI, possui um jeito peculiar de operar, aliás muito parecido com a Al Qaeda, que não é vencido pela eficiência. Sim, não adianta somente bombardear suas posições, pois seus integrantes se organizam em times pequenos, sem líder definido e, em especial, usam a comunicação em tempo real como sua maior arma. A ultra velocidade com que a informação circula de um lado para outro faz*

# ponto de vista

*com que as forças de inteligência das potências ocidentais tropecem, com que a eficiência não seja mais suficiente!*

*As potências ocidentais devem se adaptar rapidamente a esse novo cenário onde o terrorismo não possui pontos fixos, padrões de atuação, utilizam a assimetria estratégica como modus operandi, nem uniforme nem identidade e recrutam voluntários extremistas pela internet, onde disseminam doses maciças de propaganda.*

*Seus pontos fortes? Além da resiliência, imprevisibilidade, flexibilidade e a utilização farta da navegabilidade das comunicações por uma rede densamente interconectada e sem estarem 100% monitoradas. Para que possamos ter ideia do arsenal, só a NSA – National Security Agency possui 120 satélites de diversos tamanhos, em várias órbitas e de capacidades específicas. Há ainda outros complexos de alta tecnologia da espionagem. O imensurável entrelaçamento de telefones celulares, por exemplo, talvez a maior e mais eficiente plataforma de intrusão em atividade. Mesmo com tudo isso, as agências ocidentais não detectaram os atentados!*

*Este é o grande desafio da inteligência. A guerra mudou completamente, trocou o planejamento e a disciplina pela agilidade. A tomada de decisão passou a ser descentralizada, as barreiras entre os silos, derrubadas, e a hierarquia abrandada.*

*“Há uma mudança radical de percepção pelos terroristas de que agora eles podem agir em Paris do mesmo modo que agem na Síria ou em Bagdá”, afirma o especialista Mathieu Guidère, na matéria de terrorismo da Universidade*

*de Toulouse – França. “Com essa ação a barreira psicológica foi derrubada”. Os atentados em Paris tiveram características de ataques coordenados, com grande número de vítimas, planejados e com o envolvimento de um número relativamente grande de terroristas.*

*Para as autoridades americanas e europeias, esses atentados têm a assinatura dos ataques complexos realizados pela Al Qaeda, ou os de Mumbai em 2008, quando dez militantes islâmicos realizaram 12 ataques e bombardeios na cidade indiana que duraram quatro dias e causaram a morte de 164 pessoas. “O objetivo deles é levar a cabo uma guerrilha assimétrica”, disse Frank Chaix, oficial da Polícia Militar Francesa.*

*O desafio estratégico passa a ser a integração das informações das agências de inteligência e, o mais importante, segundo o general Stanley McChrystal, que comandou as tropas norte americanas no Iraque e no Afeganistão contra a Al Qaeda, que “a agilidade e a adaptabilidade são características de equipes menores, cujos membros se conhecem de maneira mais próxima, confiam uns nos outros e têm propósito comum, como se tivessem a mesma consciência compartilhada”. Esta é a saída para que as agências possam enfrentar o novo combate!*

*O que precisamos, neste momento difícil e doloroso, é não nos deixar abater, pois o grande objetivo dos terroristas é inspirar medo e terror, porque é só disso que são capazes. O mais importante é que as sociedades se recusem a ceder ao medo! Este é o nosso maior desafio!*



# Depende de nós, todos, o fim da corrupção

***A sequência de escândalos políticos e outras denúncias envolvendo o setor privado parecem ter transformado a corrupção em algo rotineiro, como se fosse algo natural no mundo administrativo. Tantas revelações, porém, devem nos servir de combustível para a reflexão e para o combate à corrupção, pois não há mais dúvida de que essas ações fraudulentas, sobretudo, roubaram a qualidade de vida das pessoas e das organizações.***

**Robson Regato**

Editor da revista Gestão de Riscos B&A - revista@brasiliano.com.br

Apesar do universo político se apresentar como o grande palco da corrupção, não precisamos de muito esforço para enxergar, em qualquer um dos casos escandalosos, que o mundo corporativo, seja público ou privado, tem igual importância nos bastidores da trama. Com a mesma naturalidade, tão logo um escândalo de corrupção se revela, identificamos todo seu elenco: protagonistas, coadjuvantes e figurantes e toda a “equipe de produção”.

Cálculos discretos da ONU baseados apenas nas fraudes visíveis estimam que o volume de dinheiro desviado anualmente no Brasil supera a cifra de R\$ 200 bilhões. Seja qual for universo onde ocorra a corrupção, sua realização depende da continuidade de processos de sucessivas operações que são executadas por diferentes pessoas em cada uma das etapas.

Não devemos mirar com olhos de fogo unicamente os corruptos, pois a corrupção é composta dos

corruptores também. E os dois lados de seus facilitadores, operadores, executores etc. Muito menos restringir a corrupção como certa novidade e prática exclusiva do “inimigo”. Como diz Antonio Brasileiro, na introdução do livro *Gestão de Riscos de Fraude* lançado no último mês (veja matéria na pág. 17), “as fraudes não são privilégio desta época ou da sociedade atual, são fatos que vem se perpetuando pela história das civilizações”.

É um equívoco fatal tratar disso ideologicamente. É preciso enxergar que a corrupção rouba, de tudo e de todos, a qualidade possível de se alcançar. Além das perdas financeiras pelos desvios, que ainda fomentam os altos impostos, os processos são gravemente prejudicados em seus resultados finais, tanto por sensações como insegurança, vulnerabilidade ou descompromisso, como pelo impacto negativo, este mensurável, que a imagem dos envolvidos começa a sofrer.

A corrupção ou a fraude depende de um processo que envolve, em geral, várias pessoas. Em países democráticos é inaceitável que alguém justifique fazer algo ilícito sob o argumento de subordinação. Precisamos mudar as atitudes, olhar criticamente também aos gestos impróprios mais simples, que acontecem ao nosso lado. Sem dúvida, a batalha contra o desvio do dinheiro público deve ser forte, pois trata-se de causa coletiva, todos somos roubados ao mesmo tempo.

## Tipos de corrupção

- Inserção de dados falsos em sistemas de informações
- Crimes de responsabilidade de prefeitos e vereadores
- Improbidade administrativa
- Prevaricação
- Violação de sigilo funcional
- Corrupção ativa
- Corrupção passiva
- Facilitação de contrabando ou descaminho
- Emprego irregular de verbas ou rendas públicas
- Peculato
- Modificação ou alteração não autorizada de sistema de informação
- Corrupção ativa em transação comercial internacional
- Tráfico de influência
- Advocacia administrativa
- Crimes da lei de licitações
- Corrupção eleitoral
- Condescendência criminosa



## 10 MEDIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO

- Prevenção à corrupção, transparência e proteção à fonte de informação
- Criminalização do enriquecimento ilícito de agentes públicos
- Aumento das penas e crime hediondo para corrupção de altos valores
- Eficiência dos recursos no processo penal
- Celeridade nas ações de improbidade administrativa
- Reforma do sistema de prescrição penal
- Ajustes nas nulidades penais
- Responsabilização dos partidos políticos e criminalização do caixa 2
- Prisão preventiva para assegurar a devolução do dinheiro desviado
- Recuperação do lucro derivado do crime

## campanha propõe medidas contra a corrupção

O Ministério Público Federal lançou recentemente uma campanha, pela internet, para colher assinaturas que sejam em número suficiente para provocar mudanças legislativas que acabem com a impunidade e quebrem o círculo vicioso da corrupção no Brasil.

Ações semelhantes já tiveram resultado positivo em países como Hong Kong, considerado extremamente corrupto durante décadas. Graças ao movimento da população, hoje ele ocupa a 17ª posição entre os mais honestos, segundo o ranking de percepção da corrupção da Transparência Internacional.

Com o título de 10 Medidas Contra a Corrupção, a campanha apresenta dez propostas que incluem 20 anteprojatos de lei que foram encaminhados ao Congresso Nacional pelo MPF. A aprovação final dessas leis é pouco provável e por isso a participação da sociedade é fundamental para que as mudanças sejam possíveis. A campanha não tem qualquer vínculo partidário e todos os eleitores podem participar.

O material da campanha está disponível no site [www.10medidas.mpf.mp.br](http://www.10medidas.mpf.mp.br), onde é possível também imprimir as fichas de coleta de assinatura e a carta de apoio. É importante que todos participem, que colem assinaturas na família, no trabalho, na vizinhança e até de desconhecidos.

Precisamos agir, mostrar que a corrupção não é mais suportável para nós e recuperar os recursos que, com o tempo, roubaram de nós, em todos níveis socioeconômicos, a qualidade nos serviços de saúde, de educação, de segurança, de transporte, de saneamento, enfim, a qualidade de vida.



# **MEDIDAS**

## **CONTRA A CORRUPÇÃO**

**EU APOIO ESSA IDEIA**

[www.10medidas.mpf.mp.br](http://www.10medidas.mpf.mp.br)



# análise

## Mariana, tragédia anunciada?

## Responsabilidade de quem?

***O caso recente ocorrido em Minas Gerais com a Mineradora SAMARCO nos deixa com o coração na mão, pois como consultores na área de gestão de riscos, que inclui o gerenciamento das emergências e crises, sabemos que no Brasil não existe cultura para que haja investimentos preventivos e mitigatórios nesse sentido. Por essa razão, afirmo que o caso de Mariana e muitas outras situações semelhantes são tragédias anunciadas.***

A pergunta que não quer calar é o que permite a existência de tanta displicência? Pergunta que vale para os dois lados: o privado e o público. Não quero apenas apontar que faltou estrutura e recursos, mas algo mais profundo, relacionado com a questão da responsabilidade profissional, social e econômica. Será que precisamos realmente de órgãos fiscalizadores ou de um forte contrapeso (legislação pesada, que funcione), para responsabilizar de fato e de direito os verdadeiros avaliadores dos projetos e respectivos planos?

Segundo o professor e engenheiro Anderson Pires Duarte, autor de uma dissertação que analisou 125 barragens em Minas Gerais, em entrevista à

revista Época de 16 de novembro último, “...deve ser impossível a Samarco não saber o que estava prestes a acontecer. Uma barragem não se rompe de um dia para outro. Dá avisos, sinais. É como uma pessoa que adoece: percebem-se os sintomas. Não sei por que rompeu, mas garanto que a Samarco tem esse monitoramento”.

A segurança é um dos deveres básicos da engenharia e deve constituir o objetivo principal no projeto, na construção e na operação das obras construídas, em especial nas barragens. Além disso, existe um risco remanescente a ser controlado através da avaliação de segurança das estruturas, definido como o estabelecimento de mecanismos e procedimentos que permitam a detecção prévia das situações de risco e as medidas para mitigá-las. Isto é um processo! Tem que acontecer!

A ruptura de barragens é um evento considerado raro e estima-se que ocorra uma para cada 10 mil ou até 100 mil barragens. De qualquer forma, é uma situação que deve ser evitada a todo custo, que precisa ser prevista a fim de sejam planejadas ações para reduzir os altos danos provocados pela cheia potencial resultante.

## gerenciamento de riscos e de emergências

O ciclo de gerenciamento do risco e das emergências aplicável a rupturas e cheias induzidas por barragens é normalmente apresentado dividido nas fases de mitigação (prevenção e

preparação), resposta e recuperação. Operacionalmente, pode-se definir essas como antes, durante e após a emergência.

A mitigação, primeira fase “antes da emergência”, consiste na adoção de procedimentos de prevenção e preparação e seu funcionamento depende do estado de prontidão dos envolvidos para agir em um momento de crise.

A prevenção, pelo lado do dono da barragem, consiste na redução da probabilidade de ocorrer um acidente através de medidas estruturais, como obras de reforço ou de manutenção, na implementação de medidas não estruturais que permitam detectar eventos perigosos em tempo hábil, como monitoramento, e ações preventivas que reduzam o risco, como a criação de volume de espera no reservatório ou seu deslocamento emergencial.

Os procedimentos operacionais relativos à prevenção geralmente são compilados nos “Planos de Segurança das Barragens” e nas “Normas de Exploração ou de Operação”, guias e instruções técnicas de manutenção, entre outros documentos adotados por cada proprietário de barragem.

Por parte da Defesa Civil cabe o monitoramento de eventos causadores de desastres, com a elaboração e aplicação de leis de uso e ocupação dos solos, a remoção de estruturas localizadas em área de risco, a criação de programas educativos e de conscientização, além de outras medidas de segurança. *Pergunto: isso existia de ambas as partes?*

A preparação consiste na redução do fator vulnerabilidade,



na implementação de medidas não estruturais para reduzir danos produzidos pela cheia induzida. Ao mantenedor da barragem compete comunicar as ocorrências excepcionais a todos os envolvidos nas ações de emergência, se manter preparado e de prontidão ao ser detectada uma anomalia.

Aos responsáveis pela segurança da população à jusante compete atuar na redução da vulnerabilidade das pessoas ao longo do vale. As principais medidas que devem ser “preparadas” nesta etapa, por ambos os planejadores, são a implantação de sistemas de alerta e aviso, elaboração de planos de ações emergenciais e mapeamento das áreas de risco.

*Pergunto: isto existia de ambas as partes?*

A fase de resposta ocorre quando a emergência é declarada. Uma anomalia foi detectada, as tentativas de controlar o incidente se mostram ineficazes e o acidente é iminente ou já foi detectado, avaliado e tomou-se a decisão de agir. Aplica-se o plano preparado anteriormente

para orientar os envolvidos nas ações a serem tomadas daí por diante. Nessa fase são dados os avisos, os recursos são mobilizados, os Centros de Operações de Emergência (COEs) são ativados, iniciando-se a evacuação e o socorro da população.

*Pergunto: isso foi realizado?*

Após a fase de emergência, iniciam-se os processos de recuperação do que foi atingido, a começar pela restauração dos

serviços essenciais, como água, energia e saúde pública, seguida da reconstrução, seja dos bens destruídos, seja da barragem, se julgar viável. *Isto nem começou a ser planejado!*

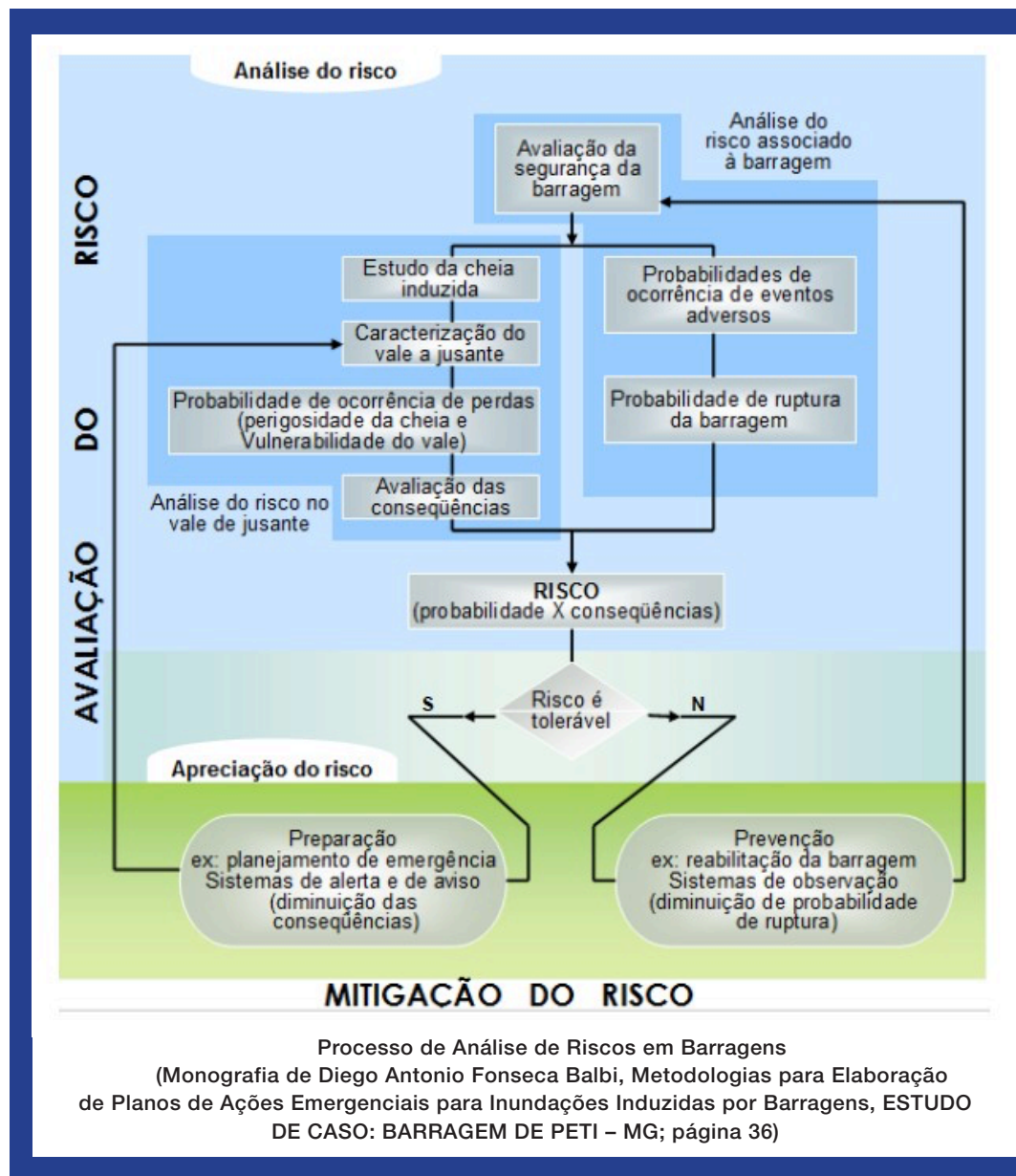
Escrevi em outros artigos que qualquer tipo de planejamento, seja preventivo ou emergencial, não pode ser elaborado sem boa análise de riscos, sem a construção de cenários de riscos para que se possa criar condições operacionais de reações exequíveis, caso contrário estaremos simplesmente nos iludindo. A negação é um fator psicológico que deve ser combatido pelos executivos, que negam o risco do cenário catastrófico!



## avaliação e planos de respostas

O gerenciamento do risco abrange processos de avaliação e mitigação para assegurar que um certo nível de risco relacionado a acidentes com barragens seja controlado e socialmente aceitável. E o processo deve ser contínuo para ser eficaz.

A avaliação corresponde aos riscos associados à barragem que devem ser gerenciados internamente através de procedimentos de segurança específicos de redução de riscos, inclusive no vale à jusante que requerem procedimentos externos. Consiste na adoção de um plano de segurança que visa identificar e caracterizar situações que



ameaçem as suas estruturas e, quando o risco é considerado inaceitável, promover a sua reabilitação com a adoção de medidas estruturais ou não.

No vale, dados os riscos a que está sujeito – grau de perigo da onda, vulnerabilidade e exposição – pode-se reduzir o risco investindo no preparo que é feito, essencialmente, pela implementação de medidas como o planejamento das ações de resposta, os sistemas de comunicação, alerta e aviso, treinamentos e a preparação de mapas de zoneamento de risco para planejamento e ordenamento do uso e ocupação do solo.

A gestão de crises e de emergências é constituída por um conjunto de meto-

dologias e ações coordenadas de resposta para minimizar a magnitude dos danos devidos a incidentes ou acidentes com barragens (impacto), bem como as perdas potenciais na barragem e no vale à jusante, assegurando a melhor resposta durante e após o acidente. Nessa fase, espera-se que as medidas adotadas na fase de mitigação tenham sido eficientes na redução das consequências e que todos os procedimentos preparados na fase anterior ao impacto sejam adequados e seguidos pelos responsáveis por sua execução.

A resposta implica na ativação e na implementação dos planos e procedimentos de emergência, bem como na coordenação dos esforços de resposta, designadamente, na emissão de alertas e avisos, na disponibilidade de informação adequada ao público, na assistência durante e após o desastre, inclusive no cuidado a mortos e feridos, provendo abrigos de emergência e locais para evacuação, cuidados médicos, alimentação e vestuário.

## consciência da responsabilidade profissional e social

Creio que as respostas que coloquei como pontos de reflexão servem como suporte para que os profissionais façam uma autoanálise nos projetos e planos que estamos entregando para nossos clientes e que os responsáveis pelos empreendimentos também reflitam sobre suas responsabilidades.

Na minha opinião, não necessitamos de órgãos fiscalizadores, mas sim de legislação mais rígida e que de fato seja

aplicada para que os profissionais, sejam executivos, gestores, consultores ou técnicos, possam ser penalizados por suas irresponsabilidades. Dessa forma, haverá projetos elaborados com maior cunho de profissionalismo e eficácia. Quem assina o Plano de Gestão de Riscos, o Plano de Resposta a Emergências deve ter consciência que esses planos devem funcionar quando colocam sua assinatura no documento!

Infelizmente, ainda veremos inúmeros eventos fruto da negligência de administradores públicos e privados, pela simples falta de operacionalização de processos estruturados de gestão de riscos.

Vamos torcer para que Deus seja brasileiro de fato.



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

*Diretor-presidente da  
Brasiliano Associados  
abrasiliano@brasiliano.com.br*



# o SOFTWARE GRC BM FORNECE INTELIGÊNCIA EM RISCOS CORPORATIVOS!!

*“RELEVÂNCIA E INTERCONECTIVIDADE DE RISCOS”*

*“DASHBOARD EXECUTIVO COM RELATÓRIOS INSTANTÂNEOS PARA ANÁLISES ESTRATÉGICAS”*

**GRC BM**  
INTEGRA AS  
DISCIPLINAS DE RISCOS



# evento

## Palestra de Brasiliano, no Conbrai 2015, tem presença de mais de 300 pessoas

A 36ª edição Conbrai (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), realizada entre os dias 18 e 21 de outubro na cidade de Curitiba (PR) contou com intensa participação da Brasiliano & Associados, além do já tradicional estande de apresentação de seus serviços e produtos.

Um dos grandes destaques no congresso foi a palestra realizada pelo prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS), diretor-presidente da B&A, que contou com a participação de 330 auditores de diversas regiões do país presentes ao evento. A importância da gestão de riscos corporativos no cenário econômico nacional e internacional, a análise das novas regras e exigências do mercado e a discussão de casos atuais fizeram parte da apresentação.

Outra atração do Conbrai 2015 foi o lançamento do livro Gestão de Risco de Fraude – Fraud Risk Assessment (FRA), também de autoria do prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano. O livro, de 372 páginas, traz conteúdo inédito reunindo os conceitos e as ferramentas necessárias aos executivos, gestores e consultores da área de gestão de riscos corporativos. (Veja matéria na pág. 17)



Palestra do prof. Antonio Brasiliano



Os consultores da B&A  
Alfredo Zanella, Gustavo Vedove  
e Carlos Eduardo Cardoso



Enza Cirelli, diretora da Sicurezza Editora



# evento

## Seminário sobre GR para operadores da Previdência em Curitiba

A Brasiliano & Associados realizou no início de novembro, na cidade de Curitiba (PR), mais um seminário com foco na GESTÃO DE RISCOS PARA ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC), integrando controles internos e compliance, coordenado pelo prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano.

No evento, com a participação de mais de 100 gestores do setor, foram apresentadas ferramentas que permitem responder com tecnicidade às diversas exigências dos planos de gestão de riscos, com base nas melhores práticas e regulações específicas e determinar os controles necessários com o objetivo de entender a interconectividade entre os riscos de uma EFPC.

Além da análise conjuntural dos benefícios da gestão de riscos em nível nacional e mundial, também foram abordadas as principais normas regulatórias (COSO I e II, ISO 31000 e 31010) e a resolução CGPC nº 13, de 1º de outubro de 2004, que exige a adoção de princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos.

Os participantes também puderam conhecer as etapas do processo de gestão de riscos corporativos com a aplicação do Método Brasileiro Avançado e a utilização do software GRC-BM, a principal ferramenta do mercado para gestão de riscos corporativos, que integra informações de todas as áreas da empresa, cruza dados e traça indicadores importantíssimos para tomada de decisões estratégicas.



Antonio Brasiliano, diretor presidente da B&A



Gerente de consultoria e TI da B&A Alfredo Zanella



# mercado

# Livro mostra o caminho e as ferramentas da gestão de risco de fraudes

*Lançado em outubro, **Gestão de Risco de Fraude – Fraud Risk Assessment (FRA)**, escrito por um dos maiores especialistas do setor, **Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (Brasiliiano & Associados)**, tem conteúdo inédito que apresenta, em 372 páginas, os conceitos e as ferramentas necessárias aos gestores e consultores do setor.*



O mercado corporativo vive momento particular. A globalização da economia revelou diversos escândalos internacionais resultados de processos fraudulentos e com isso inúmeros países vêm adotando regras rígidas para o coibir as fraudes e condutas financeiras como a lavagem de dinheiro advinda de atividades ilícitas. Hoje, ao menos 40 empresas brasileiras têm ações na bolsa de valores dos EUA. Centenas de exportadores brasileiros estão sujeitos às leis e regras estabelecidas por convenções internacionais contra a corrupção.

Brasiliano apresenta, na introdução de seu livro, um bom panorama do comportamento, das reações e regras do mercado global com relação às fraudes, os órgãos controladores que vêm sendo criados e as medidas adotadas por vários países e blocos econômicos. Um modelo das “3 Linhas de Defesa”, ferramenta básica, simples e eficaz na gestão de riscos, aplicado à gestão de fraude corporativa, abre o caminho para amplo conteúdo sobre o tema.

Gestores e consultores precisam conhecer ou ter à mão para consulta as melhores práticas e normas internacionais. Estão reunidas na obra análises sobre o guia publicado pela ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), essencial para desenvolvimento ou avaliação do programa de gestão de riscos de fraude de uma organização, interpretação detalhada dos frameworks COSO I e II, do Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, para controles internos e gestão de riscos, e da norma ISO 31000, que pretende padronizar e integrar os conceitos, metodologias e terminologias existentes na gestão de riscos corporativos.

## **gestão: medidas preventivas e reativas**

Conhecer as normas e as ferramentas existentes na gestão de risco de fraudes é essencial, mas a gestão propriamente dita nasce a partir disso. Analisar os riscos significa entrar em um universo de incertezas de supostas probabilidades. Brasiliano compartilha generosamente sua experiência, de mais 20 anos de consultoria e estudos acadêmicos, descrevendo conceitos e fundamentos que permitem projetar e basear estratégias com segurança, além de revelar as práticas da Brasiliano & Associados nas situações não consensuais, como na classificação dos riscos que obedece a especificidades de cada caso.

Cenários que revelam vulnerabilidades nos processos, análises do perfil de fraudadores, das motivações e oportunidade; a metodologia para introdução da cultura antifraude, que envolve todos os níveis da organização e sem a qual é praticamente impossível implantar qualquer sistema de controle interno eficiente; e a compreensão do risco de fraude têm ampla abordagem. Em seguida, um modelo de Política de Gestão de Riscos de Fraude detalhado, em 28 páginas, que pode ser aplicado em qualquer organização.

## **o processo de gestão de riscos de fraude**

O Fraud Risk Assessment (FRA) é uma metodologia desenvolvida a partir do Método Brasiliano de Análise de Riscos de

Fraude para identificar riscos presentes e futuros nos processos, com objetivo de elevar os padrões éticos e de responsabilidade e fornecer informações que permitam avaliar controles e sistemas. É formado por diversas estruturas analíticas, gráficos, dashboards e frameworks que sempre levam em consideração os fatores humanos.

O processo de gestão e análise de riscos de fraude é composto pelos seguintes elementos:

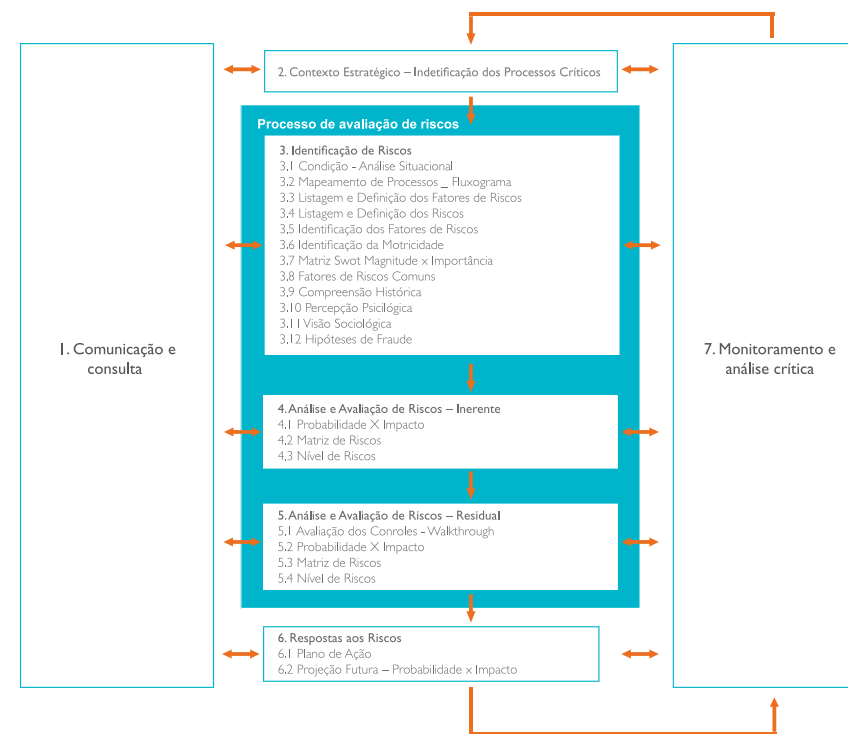
- Comunicação e consulta
- Contexto estratégico
- Identificação de riscos
- Análise e avaliação de riscos inerentes
- Análise e avaliação de riscos residuais
- Respostas aos riscos
- Monitoramento e Análise crítica

Todos estão detalhados e são abordados de forma prática no livro, facilitando a compreensão e a utilização dos recursos ou ferramentas disponíveis para a ação eficiente de cada um dentro do processo de gestão.

Por último, Brasiliano apresenta um estudo completo, real, de uma empresa do setor metalúrgico que fornece equipamentos para a indústria automobilística cujo diretor, diante de diversos casos de fraude expostos na mídia, solicitou que fossem

identificados e avaliados os riscos de fraude em sua empresa.

Nesse período turbulento que o mundo empresarial vive, em meio a escândalos sucessivos de corrupção, o livro Gestão de Risco de Fraude - Fraud Risk Assessment (FRA) representa grande fonte de conhecimento estratégico, seja sobre as regras do mercado, seja sobre a compreensão, a gestão e os caminhos para combater a fraude.



Framework do Processo de Gestão e Análise de Riscos de Fraude



# O cenário das montadoras de veículos no Brasil

***O ambiente de negócios mudou, as organizações mudaram e, de fato, a própria “mudança mudou”.***

Nas economias desenvolvidas, os estudos voltados para a construção de cenários são práticas comuns e definem a condição de liderança que qualquer empresa dos mais diferentes setores deveriam fazer uso.

Mudanças sempre ocorreram. O processo de mudança está implacavelmente ligado à dinâmica das organizações, em qualquer época e em qualquer circunstância. Não muito tempo atrás as organizações eram vistas como organismos relativamente fechados e autônomos e essa visão era corroborada pelo ambiente pouco dinâmico em que ela era inserida.

Como entender, então o fracasso de grandes empresas, especialmente daquelas que nos chamaram a atenção por seu sucesso e longevidade? O que aconteceu, se as coisas continuaram a ser feitas do mesmo modo? O que ocorre é que as verdades sobre as quais essas organizações construíram suas identidades não existem mais, ou pelo menos, não são mais as mesmas.

O início de 2015 mostrou nova dinâmica no mercado brasileiro de veículos, com vendas menos concentradas nas três maiores montadoras: Fiat, General Motors e Volkswagen. Enquanto as vendas totais de modelos leves caíram 16,2% de janeiro a março, para 684,6 mil veículos, essas fabricantes reduziram seus negócios em proporção maior. Quem mais perdeu participação foi a Fiat, que entregou 3,1% no primeiro trimestre do ano.

A líder de mercado vendeu 126,1 mil carros no início de 2015. Apesar de ter garantido que o Palio e a Strada

ocupassem o topo do ranking de vendas, em primeira e terceira colocação, respectivamente, o número de emplacamentos da marca diminuiu 27,8%. Com isso, a Fiat deteve 19,4% de market share.

A General Motors teve perda menor, de 0,4 %, para 17,2%. Ainda assim, a redução do volume de vendas foi grande, da ordem de 18,2%, para 111,9 mil veículos. Mesmo com números negativos, a companhia conseguiu manter o Chevrolet Onix na vice-liderança do ranking nacional. Outra conquista foi garantir novamente a segunda posição entre as principais montadoras do Brasil em volume de licenciamentos, conquista alcançada em 2014.

A Volkswagen permanece sem reação para reverter seu movimento de queda no mercado e registrou nova perda de market share, de 1,2%, para 16,2%. A empresa reduziu em 22,2% suas vendas até março, para 105,3 mil veículos. Sem o Gol Geração 4, a companhia sequer consegue sustentar presença consistente entre os carros mais vendidos do Brasil. O único modelo da marca que aparece entre os cinco mais emplacados é o Fox, na quinta colocação considerando todas as configurações: Fox e CrossFox. Enquanto isso o Gol desceu para a sétima posição e o Up! para a 11ª .

Já a Ford parece colher os frutos da renovação do Ka, que foi o sexto carro mais vendido do País, com 22,8 mil licenciamentos. A companhia teve queda de apenas 4,2% nas vendas - porcentual bem inferior ao do mercado total - para 67,3 mil unidades. Com isso houve ganho de 1,3% de participação, para 10,4% do total vendido localmente entre janeiro e março.

Um compacto de entrada também foi o impulso para a Hyundai. Com a boa demanda pelo HB20 a companhia superou a Renault e subiu para o posto de quinta maior no ranking brasileiro. Foram entregues 48,4 mil carros da marca no Brasil ao longo do primeiro trimestre. O volume é 5% menor do que o registrado há um ano, mas ainda assim garantiu que a companhia abocanhasse 0,8% de participação de mercado.

A Renault, sexta marca que mais vendeu no Brasil no início de 2015, manteve market share estável em 6,7%. Foram licenciados 43,9 mil carros, com queda de 15,1% sobre o início de 2014. Apesar de a performance não ter sido negativa, a companhia terá de recorrer a estratégias mais agressivas se quiser recuperar o posto que foi tomado pela Hyundai.

## montadoras japonesas avançam na crise

Entre as 10 principais marcas, apenas as japonesas Toyota, Honda e Nissan conseguiram ampliar o volume de vendas na comparação com o primeiro trimestre do ano passado. A demanda por modelos da Toyota aumentou 12,4%, para 41 mil unidades, puxada pelo compacto Etios. A alta é expressiva principalmente diante da conjuntura de queda dos emplacamentos. O volume garantiu que a marca aumentasse em 1,6% sua presença no Brasil, para 6,7%.

A Honda também registrou alta importante, de 12,4%, para 32,8 mil unidades. A evolução da marca é ainda mais impressionante pela falta de um modelo popular com preço competitivo.

Apesar de ter renovado sua linha de produtos recentemente, o carro mais acessível da fabricante ainda é o Fit, que parte de cerca de R\$ 50 mil. Mesmo assim o market share da companhia avançou 1,3%, chegando a 5%. A tendência é que este fortalecimento se intensifique ainda mais nos próximos meses, como efeito do lançamento do utilitário esportivo HR-V, que começa a ser vendido em abril.

A Nissan completa o trio de marcas japonesas que expandiram suas vendas. Foram 15 mil carros emplacados, 3,4% a mais do que no começo do ano passado. Os negócios ganharam impulso com o New March, versão do compacto fabricada em Resende (RJ). O carro convive com a geração anterior do modelo, que deixou de ser importada do México para também ser feita no Brasil. A empresa alcançou 2,3% de participação no mercado nacional, com leve expansão de 0,4 %.

A Mitsubishi fecha o ranking das 10 principais marcas, com 11,4 mil carros emplacados. A companhia acompanhou o movimento do mercado e teve redução de 16,2% nos negócios. Com isso sua presença nas vendas do País permaneceu estável em 1,7%.

Enquanto as fabricantes japonesas prosperam, as francesas do grupo PSA seguem perdendo espaço no Brasil. A Citroën entregou apenas 8,5 mil carros no primeiro trimestre, resultado que mostra significativa redução de 46,7% sobre o início de 2014. O market share da marca encolheu mais um pouco e chegou a 1,3%. A Peugeot teve queda equivalente, de 44,6%, para 6,7 mil carros. A presença da companhia no País caiu para 1%.

## crise, onde?

Nos últimos anos o brasileiro consumiu muito, trocou de carro, financiou imóveis, comprou aparelhos eletrônicos mais modernos, viajou de avião pela primeira vez e chegou, inclusive, a se aventurar para fora do País.

O auge desse momento brasileiro foi justamente no período em que a crise econômica internacional mostrou-se mais forte, entre 2008 e 2009. Os especialistas apontaram que foi justamente o mercado interno brasileiro, aliado à alta no preço das commodities (principal fonte de exportação do País), que nos ajudou a enfrentar aqueles anos em que diversas nações tiveram de conviver com a recessão.

O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2007 alcançou alta de 6,1% em relação ao ano anterior. Nos dois anos seguintes, o índice foi de +5,2% (2008) e -0,3% (2009). Ainda assim, em 2010, o País cresceu incríveis 7,5%, ascendendo à sétima posição entre as economias mundiais e posteriormente chegando ao sexto lugar. Tudo ou pelo menos quase tudo, projetava uma época de ouro para o Brasil, com baixo índice de desemprego, aumento do salário mínimo e menor índice de pobreza.

Pouco tempo depois, o País volta a enfrentar dificuldades, patina para não entrar em recessão, sofre com a inflação acima da meta estabelecida e vê o desemprego aumentar levemente. O que o Brasil fez? Nada e o que aconteceu foi que após a Copa do Mundo o país começou a enfrentar variações econômicas, o que acabou influenciando no índice de insatisfação política manifestada pelo povo.



Na época, muitos analistas de mercado demonstraram preocupação com a possibilidade do Brasil ser afetado pelo rebaixamento da Petrobras, fazendo com que o país também perdesse seu grau de investimento. Todos advertiam que se o país não se planejasse de forma adequada sofreria os impactos da explosão da crise internacional de 2008, como ocorreu por exemplo em países da Europa e nos EUA.

A produção de veículos sofreu um dos maiores tombos dos últimos anos: recuou 19% de janeiro a maio em relação ao mesmo período do ano passado. Até agora, em 2015, foram fabricados pouco mais de 1 milhão de unidades, o menor resultado em oito anos.

Em todo o Brasil, onde há montadoras de veículos, tem pátios lotados de carros. O estoque de 370 mil unidades equivale a 50 dias de vendas. Já as linhas de montagem não param de esvaziar. Os fabricantes paulistas seguram os gastos como podem.

A General Motors paralisou a produção entre os meses de junho e julho. Volkswagen e Ford fizeram o mesmo por 10 dias em maio. As vendas de caminhões, que já caíram 42%, levaram a Scania a reduzir a jornada e a Mercedes a recorrer ao lay-off de funcionários e a demissões. Em junho de 2015, 35% dos trabalhadores das principais montadoras de veículos do Brasil ficaram em casa, seja por férias coletivas, folgas, semanas reduzidas ou lay-offs.

A expressão lay-off é inglesa, mas nunca esteve tão próxima da realidade brasileira. Criada em 2001, a medida só pode ser usada por empresas que enfrentam crises econômicas. Nesses casos, o contrato de trabalho dos funcionários é suspenso por

até cinco meses. Durante esse tempo, eles podem fazer cursos de qualificação, recebem seguro desemprego do governo e, em alguns casos, as empresas complementam os salários. Mas para o lay-off valer, tem que ser negociado com os sindicatos.

Embora seja previsto na lei trabalhista, o lay-off ainda nos tempos atuais é visto com desconfiança pelo trabalhador. As montadoras têm usado com frequência a medida por causa da redução na produção de veículos. Em vez de deixar o funcionário parado no canto da fábrica, a indústria opta pela suspensão temporária do contrato de trabalho.

O Brasil é hoje um dos cinco maiores produtores mundiais de veículos, perdendo apenas para China, EUA e Japão e disputando em pé de igualdade o quarto lugar com a gigante Alemanha. Segundo o último relatório anual da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o país encerrou 2013 com um total de 3,74 milhões de unidades fabricadas, entre automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus. Trata-se de um crescimento superior a 9% em relação ao ano anterior.

A China consolidou-se como o maior polo das montadoras, produzindo 19,31 milhões de unidades em 2013; nos EUA, o total produzido no ano passado foi de 15,59 milhões. Já os japoneses fecharam o último ano com a marca de 5,3 milhões.

## **montadoras acreditam no futuro do mercado**

Embora atualmente montadoras instaladas no Brasil estejam vivendo um pesadelo em razão da crise, com vendas caindo e pátios cheios, elas já iniciam seus planos para 2016 com novos

portfolios a fim de garantir uma reocupação frente aos consumidores. Apesar da má fase, o Brasil ainda é um dos melhores pedaços do mercado global de veículos.

Nos últimos dez anos, o faturamento do setor passou de US\$ 40 bi para mais de US\$ 80 bi e a produção cresceu de 1,5 milhão para 3,5 milhões de unidades. Há nichos que continuam a crescer, como o dos utilitários esportivos (SUVs), que avançou 5% em 2013.

Vale lembrar que mesmo com a queda nos volumes, o lucro das montadoras continua em alta. Embora hoje deva ser mais fácil adquirir um veículo, atualmente o consumidor tem pago mais caro pelos seus carros em comparação com outros países. Entre 2012 e 2013, as remessas de lucro das empresas do setor para o exterior cresceram de 2,4 bilhões para 3,3 bilhões de dólares.

Com esse cenário mais amplo no radar, o otimismo das montadoras não é sinal de loucura e nem é um caso isolado. Entre 2014 e este ano, sete marcas estão erguendo novas fábricas no Brasil, sem contar a unidade da Nissan em Resende, no interior do Rio de Janeiro, ou a linha de produção do SUV iX35, da Hyundai Creta, em Anápolis, em Goiás, inauguradas ano passado. É um movimento como não se via desde o fim dos anos 90, quando montadoras francesas e japonesas começaram a investir na produção local, rompendo com a monotonia de um mercado amplamente dominado por Fiat, Ford, GM e Volkswagen por décadas.

Na lista de empresas que estão chegando, retornando depois de alguma experiência frustrada no passado ou ampliando e diversificando suas operações, estão fabricantes de carros de luxo, como Audi, BMW, Jaguar Land Rover e Mercedes-Benz. A lista segue com a Chrysler, que volta agora ao país associada à

Fiat em uma fábrica em Pernambuco, com a chinesa JAC Motors, que tem planos na Bahia, e com a Honda, que vai montar seu compacto Fit em Itirapina, no interior de São Paulo.

Em comparação com o que aconteceu há 15 anos, as novas fábricas são mais sofisticadas. Elas vão produzir vários modelos sobre uma mesma plataforma, em vez de um único modelo. E também fabricarão carros mais caros, já que os tempos dos carrinhos 1.0 sem opcionais estão ficando para trás.

Levantamento em cinco países — Brasil, EUA, Argentina, França e Japão — mostrou que o carro brasileiro é sempre o mais caro. A diferença chega a 106,03% no Honda Fit vendido na França (onde se chama Honda Jazz). Aqui, sai por R\$ 57.480, enquanto lá, pelo equivalente a R\$ 27.898,99. A distância também é expressiva no caso do Nissan Frontier vendido nos EUA. Aqui, custa R\$ 121.390 — 91,31% a mais que os R\$ 63.450,06 dos americanos.

Recentemente a “Forbes” ridicularizou os preços no Brasil, mostrando que um Jeep Grand Cherokee básico custa US\$ 89.500 (R\$ 179 mil) aqui, enquanto, por esse valor, em Miami, é possível comprar três unidades do modelo, que custa US\$ 28 mil.

No Brasil existe atualmente cerca de 62 unidades distribuídas em 10 estados, sendo um mercado extremamente competitivo onde a cada ano são inovados os portfolios para garantir a sustentabilidade nesse mercado.

Porém, mesmo com todos esses desafios, superada a crise atual os especialistas preveem um cenário animador. A previsão das montadoras é de que já em 2018 a produção nacional bata na casa de 6 milhões de veículos.





Você sabe o  
**tamanho** de  
**seus** **riscos?**



# Gerenciar cenários é trabalhar com incertezas

*No atual momento do cenário mundial, onde informações correm o mundo em questão de segundos, estar preparado para mudanças repentinas é fundamental. A criação de cenários é a ferramenta ideal para tentar projetar o futuro, porém existem diversas complexidades para a elaboração de um cenário aderente à organização, prática que não é muito usual entre as médias e pequenas empresas no Brasil. Existem diversas formas para se criar um cenário que atinge toda a empresa de forma clara e o método Brasileiro é uma excelente ferramenta que atende todo tipo de organização.*

Os cenários prospectivos são uma forma de ter visão do futuro, mas será que conseguimos prever o futuro? Que preço você pagaria por uma informação do futuro? Prever o futuro está se tornando cada vez mais importante e o número de empresas que utiliza o método e criação de cenários prospectivos vem crescendo a cada ano, o desenvolvimento de métodos cada vez mais simples faz com que as empresas o utilizem com mais frequência para se prevenir de eventuais acontecimentos que podem ocorrer e estar um passo à frente de seus concorrentes.

Ter visão do futuro ajuda a empresa saber quais caminhos pode seguir numa eventual mudança brusca de direção dos mercados, traçar objetivos e se preparar para as possíveis turbulências, o que faz grande diferença hoje em dia no mundo empresarial.

Para se ter resposta mais assertiva dos possíveis cenários que podem estar se formando é de extrema importância criar cenários prospectivos com fatos portadores de futuros e eventos futuros consistentes com grande relevância e impacto para o negócio da empresa.

A cada dia, os ambientes internos e externos das organizações vêm se tornando mais complexos, com número cada vez maior de conexões e interdependências, mudando de forma cada vez mais rápida devido à grande evolução tecnológica que ocorreu nas últimas décadas.

A especulação sobre o futuro sempre interessou o ser humano. No passado, as decisões eram embasadas na intuição dos tomadores de decisão ou em projeções e tendências. No entanto, como as transformações do ambiente ocorriam de forma lenta e previsível, o planejamento podia ser contemplado com definições intuitivas e voluntaristas do futuro. O ambiente modifica a realidade, acelera as mudanças e aumenta a incerteza.

A necessidade de rigor e sistematização para a tomada de decisões estratégicas leva à busca por informações técnicas e precisas acerca do futuro próximo e do futuro remoto. No futuro estão as possibilidades e alternativas de evolução pela própria conjunção das forças passadas e presentes. Assim, saber identificar as tendências a longo prazo pode trazer vantagem competitiva. Há ferramentas que apoiadas em instrumentos de análises econômicas e sociais e em técnicas já testadas possibilitam visão do futuro mais clara, permitindo melhor tomada de decisão.

Dentre os métodos desenvolvidos para auxiliar a reflexão

estratégica e prospectiva, o método de cenários adquiriu uma particular notoriedade. Na sua concepção geral é um instrumento útil para a análise prospectiva e, portanto, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Godet (1993) explana que os instrumentos analíticos, em prospectiva, são apenas ferramentas que servem para reduzir a complexidade dos sistemas reais, não podem substituir a inteligência, o sentido crítico e a perspicácia coletiva do grupo de trabalho. No entanto, estes instrumentos são úteis, valendo a pena todo o tempo investido no seu desenvolvimento.

Borouh e Thomas (2002) escrevem que os cenários possibilitam às empresas conhecerem suas ameaças, tirarem proveito de oportunidades e tomarem decisões em longo prazo mais acuradas capazes para criar vantagem competitiva. Quinn e Mason (1994) complementam que os cenários prospectivos podem ser igualmente úteis em ambientes onde nunca se teve sistema de planejamento ou em ambientes em que o sistema já esteja presente há bastante tempo.

## relação com o planejamento estratégico

Este é o momento crucial no processo de planejamento. É o momento ou em que refletimos e formulamos o que fazer para criar as condições nas quais as ações ganharão viabilidade, isto é, se realizarão plenamente e produzirão os resultados esperados. A questão estratégica, portanto, pode ser sintetizada no modo como gastamos recursos (econômicos, políticos,

administrativos etc.) para conquistarmos e assegurarmos a viabilidade política (o uso de poder) para execução do plano. A estratégia é a etapa nobre das técnicas de planejamento, é um dos elementos metodológicos que mais diferenciam enfoques mais dinâmicos das concepções normativas e tradicionais.

A formulação estratégica é uma necessidade teórica lógica, porque a visão situacional do “jogo social” implica na aceitação de outros jogadores e do futuro como resultado nebuloso, aberto e permanente. O centro do momento estratégico é a análise de viabilidade política do plano. É um cálculo necessário ao processo de governo, sujeito a fortes elementos de incerteza e conflito.

A análise não é um mero exercício de predição, mas uma incursão simulada no futuro que expressa também nossa vontade de fazer, tentando criar situações favoráveis e antecipando o pré-desenho dos projetos viáveis, com potencial para aproveitar as oportunidades abertas e alterar o curso da mudança situacional, num movimento de aproximação da situação-objetivo. O que vamos fazer se acontecer “x” ou “y”, quem serão aliados e adversários, e assim por diante, construindo verdadeiras “árvores de decisão”.

## metodologias para construção de cenários

As pessoas pensam na construção de cenário como algo muito complexo, o que não acontece quando são utilizadas ferramentas e metodologias adequadas. Uma etapa primordial é entender o contexto que estamos estudando, pois do con-

trário não iremos conseguir expor claramente nossos eventos futuros e com isso os cenários ficam tecnicamente fracos.

Para servir de base e facilitar a construção dos cenários prospectivos, alguns estudiosos como Michel Godet, Peter Schwartz, Michael Porte e Raul Grumbach desenvolveram metodologias específicas, além do método Brasileiro de construção de cenários, que para efeito didático é dividido em 8 fases:

1. Definição dos eventos futuros e seus atores, fatos portadores de futuro;
2. Classificação dos eventos – Método Delphi;
3. Elaboração da matriz de tratamento de evento futuro;
4. Classificação dos atores;
5. Elaboração da matriz de impacto cruzado;
6. Elaboração da matriz de classificação dos eventos;
7. Levantamento e classificação da motricidade de cada evento futuro versus a influência de cada ator;
8. Elaboração de grade de modelagem de cenários e histórias dos cenários prospectivos.

Primeiro iremos mergulhar no contexto que estamos estudando para conseguir expor de forma clara os eventos futuros, que devem estar alinhados ao planejamento estratégico. Evento futuro é tudo que está acontecendo ou irá acontecer de forma positiva ou negativa.



Devemos listar os atores que irão influenciar negativamente ou positivamente nos eventos futuros. Se escolhermos uma base fraca (eventos que não têm base dos fatos portadores de futuro), nosso cenário vai ficar tecnicamente fraco e, caso haja falhas, ocorrerão porque os eventos futuros não estão “falando” com o nível estratégico, nem com o nível operacional.

Utilizar método Delphi, enviar a lista dos eventos futuros para fora da empresa para opiniões e selecionar quais eventos têm aderência com o tema que nós escolhemos, pois essas pessoas de fora do processo estão oxigenadas, não participam da elaboração dos eventos futuros. Elas irão escolher sobre a pertinência do tema e sobre a probabilidade de o evento vir a acontecer. Após análise de pessoas de fora do processo deve-

mos pegar os eventos que são de médio pertinente para cima.

O método Delphi serve para passar uma régua nos eventos que têm menos influência e menos probabilidade de virem a acontecer, filtragem que deve ser realizada tanto para os autores com para os eventos futuros.

Devemos entender qual influência um evento futuro tem sobre outro e como eles se relacionam para saber quais são motrizes e quais são dependentes.

Quem trabalha com cenários gerencia incertezas, por isso devemos realizar o monitoramento dos cenários com foco no planejamento estratégico, o monitoramento deve ser realizado sobre os atores e os eventos futuros.

# Gestão de Riscos Corporativos consultoria e capacitação de alta qualidade



# A importância da construção de cenários

***O mercado vive em constante mudança, o que hoje faz sentido amanhã pode não fazer mais. Com essa inconstância, os gestores cada vez mais precisam estar preparados para tomada de decisões em curto espaço de tempo, sempre diante de futuro turbulento e, mais do que isso, incerto. Não se pode tomar decisões visando apenas o agora, é preciso ir além, considerar as incertezas do mercado, pois certezas sobre o futuro são ilusórias.***

## **Afinal, o que são os cenários prospectivos?**

Para Peter Schwatz (1996), é uma “ferramenta que nos ajuda a adotar visão de longo prazo num mundo de grande incerteza”. Para Godet (1987), é “o conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura”. Para Porter, o cenário baseia-se em um “conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que, de alguma forma, poderiam influenciar a estrutura setorial”.

Em suma, podemos entender que os cenários significam analisar o futuro e criar possibilidades sobre o que nos espera, não como adivinhos com bola

de cristal ou algo parecido, mas sim por meio de processos e ferramentas que nos levarão a algumas situações prováveis embasadas em hipóteses aceitáveis.

A construção de cenários prospectivos induz os gestores a se posicionarem diante de situações que possam colocar o negócio da empresa em risco, mas vale lembrar que também serve para que se aproveitem as oportunidades que o mercado possa oferecer. O futuro não pode ser controlado, mas podemos trabalhar com suas variáveis.

Qualquer empresa pode construir cenários prospectivos para tomada de decisões específicas como a criação de um novo produto, ou como base na construção do planejamento estratégico para uma gestão mais madura.

## construindo um cenário

Para elaboração de um cenário é preciso que se pense de fora para dentro, ou seja, o gestor deve olhar para o macro ambiente levando em consideração as variáveis, os ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e cultural, nos quais vai se deparar com elementos cuja organização tem pouca ou nenhuma influência. Qualquer alteração em um destes elementos, porém, causará forte impacto à organização, forçando a tomada de decisões que podem comprometer o planejamento estratégico.

Ao construir cenários é preciso que se colete dados perti-

centes à empresa e, a partir destas informações, é imprescindível ainda que se realize alguns passos para a criação de cenários. Sim, cenários no plural, pois não se pode criar apenas um cenário, é preciso que se tenha mais de uma carta na manga, é preciso se ter o plano A, B, C e quantos mais os gestores acreditarem ser necessário.

É muito importante que as pessoas que irão construir os cenários, nomeadas cenaristas, sejam criativas e estejam abertas às sugestões propostas por todos os integrantes. É essencial que a equipe seja diversificada, com pessoas de diferentes formações, para que se tenha uma visão holística sobre o futuro. É fundamental que haja troca de informações, afinal se todos pensarem igual a construção do cenário certamente será pobre de informações.

Por meio de um brainstorming se levanta os fatos ocorridos ou que estão acontecendo no mundo que podem ser relevantes para a empresa (fato portador), quais são suas possíveis consequências (eventos futuros) e quais são as instituições ou pessoas que podem influenciar esses eventos (atores).

A partir destas informações é utilizado o Método Delphi, que consiste em colocar todos os especialistas em uma conferência na busca por um consenso sobre a probabilidade (chances de acontecer) e pertinência (importância) de cada evento futuro e seu impacto na organização. Deve-se selecionar os fatos portadores, os eventos futuros e os atores que têm maior influência e impacto no negócio da empresa, que devem ser monitorados



pelos gestores constantemente para eventuais mudanças de estratégia quando necessário.

## por que construir cenários?

Muitas empresas, por não olharem para o futuro, acabam falindo ou vendo seu negócio se esvaindo aos poucos. A relevância da criação de cenários é estar preparado para o incerto, monitorar os elementos que poderão mudar o curso do negócio, tanto positiva como negativamente, como por exemplo o governo, o mercado, a economia, a legislação, o perfil do meu público, o avanço tecnológico entre outras variáveis.

Podemos usar como exemplo a Shell que, analisando gradativo declínio do comunismo no início dos anos 80, criou um cenário com o fim do comunismo e da força da União Soviética e, como grande parte das reservas estava em solo soviético, com o fim do comunismo a oferta de petróleo e gás natural aumentaria consideravelmente, fazendo com que seu valor caísse em média 50%. A Shell monitorando o ambiente resolveu apostar nesse cenário e diminuiu o custo para extração do minério passando a investir em pesquisa e desenvolvimento. Com o fim do comunismo o mercado foi pego de surpresa, mas a Shell estava vários passos à frente. Enquanto as empresas discutiam decisões emergenciais, a Shell subia no ranking de mercado, pois seu planejamento estratégico estava baseado neste cenário.

## exemplo da falta de prospecção

Outro exemplo que podemos usar é o da Kodak, empresa norte-americana que em 1888 revolucionou o mercado com a câmera portátil. Se tornou um ícone quando o assunto eram os filmes fotográficos. Com o passar dos anos, porém, a empresa não acompanhou o avanço tecnológico e por falta de visão do futuro perdeu espaço considerável no mercado das câmeras digitais. Como consequência, em 2012 aos 135 anos de atividades a Kodak entrou com pedido de concordata nos EUA. Atualmente, a empresa tenta se reerguer, porém não consegue a fatia que antes tinha no mercado.

A construção de cenários não é algo que se faça do dia para noite, é necessário tempo e dedicação, é preciso considerar todas as hipóteses plausíveis que possam ameaçar a organização, é preciso sair da rotina. A construção de cenários prospectivos prepara os gestores para criar estratégias flexíveis, desafiando a equipe a antecipar eventos inesperados com visão a longo prazo.

Quando uma organização cria cenários prospectivos, certamente não amargará fracassos e quando o prejuízo for inevitável certamente o impacto será menor, há ganhos internos com a unificação de sua linguagem, estímulo da criatividade, aprendizado organizacional e amadurecimento da equipe.

# Estratégias e cenários prospectivos

*As empresas precisam inovar e agregar valor aos seus produtos, a fim de melhor explorar o mercado em que se encontram e satisfazerem o público alvo, mesmo que para isso seja necessário deixar algumas atividades (trade-off) para se tornarem mais competitivas, tudo isso atrelado a tecnologia da informação bem estruturada e organizada a chance de êxito será maior.*

Este artigo cita alguns conceitos sobre cenários prospectivos e a relevância de sua utilização para as organizações. Por exemplo, a estratégia do oceano azul é o método no qual se aplicam algumas ferramentas para que a empresa possa se enxergar no atual mercado e como pode expandir suas demandas fazendo com que saia ou não entre em um segmento de commodities, onde prevalece a briga de preço, de modificações de produtos e o encolhimento das margens de lucros. A estratégia competitiva se baseia em traçar caminho diferente do concorrente e, se possível, diferente do mercado enquanto a eficácia operacional é fazer melhor que o concorrente e com menor custo.

Para que isso aconteça é de extrema importância que os gestores conheçam a empresa como um todo, trabalhando de forma a criar um elo entre os departamentos e fortalecendo a cadeia de valor da empresa.

A palavra estratégia no dicionário Aurélio significa “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”. Há diferença entre a eficácia operacional, que consiste em fazer algo melhor e diminuir custos, e a estratégia, que se define em uma série de ações que diferenciem o produto ou a empresa do restante do mercado gerando um mix de valores aos clientes e fazendo com que isso perdure por bastante tempo.

Devido à busca constante das empresas por melhorias contínuas de seus processos, a visão entre eficácia operacional e estratégia da empresa ficaram difusas, as empresas que produzem mais, com melhor qualidade e menor custo demons-

tram a sua eficácia operacional e não a estratégia da empresa perante os negócios (Porter, 2005, p.37).

A estratégia competitiva se baseia em ser diferente, fazer determinadas atividades de forma diferente e que agreguem valor aos clientes, podendo customizar serviços ou produtos a fim de atender o cliente sem perder em qualidade, apenas ajustando o serviço à necessidade do cliente (Porter, 2005, p.43).

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo as empresas devem procurar maneiras de inovar e gerar valor aos seus clientes, buscando fidelizar seus clientes e atrair os não clientes para a empresa, visando assim se consolidar com o público consumidor e expandir seus produtos ou serviços aos clientes em potencial. Um grande problema das empresas é possuírem gestores com falta de visão a longo prazo e com medo de inovar, visto que a inovação é um lançamento ao desconhecido e por muitas vezes demanda tempo, planejamento, criatividade e desapego dos gestores com o que já é praticado pelo mercado, ou seja, desapego da “fórmula pronta” para atingir o público consumidor.

Segundo Porter (2005, p.5) existem cinco forças competitivas que moldam a estratégia: poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a intensidade da rivalidade. Podem ser adicionadas mais quatro forças competitivas além das tradicionais na competitividade pelo lucro: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos.

Para que a empresa consiga diminuir os riscos que circundam seu negócio, ela deve ter pleno conhecimento dos fatores que a rodeiam e conhecer seu ambiente interno. Para isso o olhar dos gestores deve ser crítico para cada setor e eles devem estar dispostos a mudanças quando necessário. A transparência para com todos os níveis da pirâmide deve existir.

## os oceanos vermelho e azul

Os oceanos vermelhos são aqueles nichos de negócios onde a concorrência entre as empresas é acirrada, há competitividade entre elas de preço, características de produtos e melhorias operacionais; já os oceanos azuis são aqueles segmentos ainda não explorados, no qual não existe competitividade e há invenção de novos caminhos a serem traçados fazendo com que a empresa seja precursora no segmento, gerando altos lucros e rentabilidade para os negócios (Kim; Mauborgne, 2005).

A maior parte dos segmentos que existem hoje, um dia já foi um oceano azul, onde as empresas que criaram tal segmento acabaram por um tempo explorando uma área que somente ela conhecia. Muitas empresas têm sua estratégia focada na competitividade de mercado, pois isso advém da estratégia militar, os meios, técnicas e métodos empregados devem ser melhor do que o do concorrente para tirá-lo da competição, não focando na abertura de novos mercados que poderia fazer com que eles se sobrepusessem aos concorrentes em um mercado que somente ele deteria o poder (Kim; Mauborgne, 2005).

Cenários não são a realidade futura, mas um meio de representá-la, é uma ferramenta para organizar a percepção de ambientes alternativos futuros onde o cenarista realiza apostas em fatos que poderão ocorrer. Diversos autores dissertam sobre cenários, mas todas as teorias levam a tornar visível o ambiente futuro com suposições plausíveis para tornar mais fácil a montagem da estratégia e a tomada de decisões.

As abordagens para construção do cenário prospectivo não se resumem a uma única forma, mas diversas. Existem três fases comuns entre elas: identificação das variáveis-chaves ou eventos motrizes, análise dos jogos dos atores e redução da incerteza nas questões-chaves. A utilização de ferramentas para construção de cenários é muito importante e ajuda a determinar o processo de elaboração. Elas podem ser divididas em: técnicas de ajuda à criatividade, técnica de avaliação e técnicas de análise de multicritérios.

As estratégias e objetivos das empresas devem estar alinhadas com os cenários prospectivos escolhidos pela empresa. A conscientização da interconectividade entre os riscos deve ser clara e objetiva para que os gestores possam entender quais os papéis de cada departamento dentro da organização, o que cada risco pode influenciar para a concretização do outro e o que eles representam para todos os setores da empresa. Para isso a visão de cada departamento na organização deve representar um elo em uma corrente, que pode ser forte ou fraca.



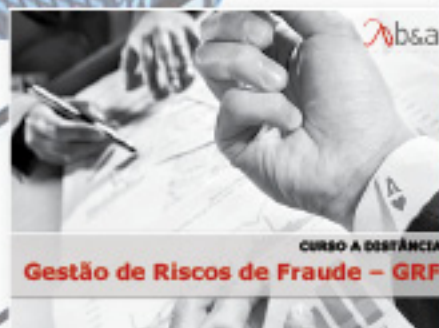
# ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE  
VOCÊ ESTIVER  
NA HORA  
QUE QUISER



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

Exercícios práticos,  
apostilas, livros e  
certificado



**Ab&a**  
BRASILIANOS ASSOCIADOS

**Sicurezza**  
EDITORA

[www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br) - (11) 55316171





## GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE - FRAUD RISK ASSESSMENT - FRA

*Antonio C. Ribeiro Brasiliano*

Um ato intencional, dependendo da sua proporção, prejudica todo o processo empresarial com consequências massivas.

No livro, os profissionais da área encontrarão a metodologia para elaborar um processo preventivo e como verificar se os controles internos são eficazes. O processo de auditoria e gestão de riscos de fraudes possui regras, parâmetros e indicadores que evitam a possibilidade de fraude na empresa e o impacto financeiro negativo.

**2015 - 370 págs. - R\$ 80,00**



## AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho

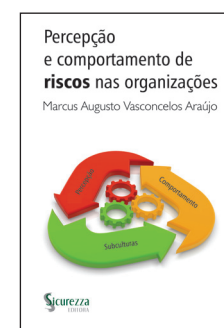
2011 – 289 págs. - R\$ 31,00



## GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2014 – 240 págs. - R\$ 45,00



## PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo

2014 - 274 págs. - R\$ 32,00

## **Prevenção e Combate a Incêndios**

16 horas – Celeste Silva - **05 a 12 de dezembro, das 8h30 às 17h30**

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

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Sandra Alves -  
**08 a 10 de dezembro, das 8h30 às 17h30**

## **Técnicas de Entrevistas na Investigação Empresarial**

16 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Renato Santos -  
**15 e 16 de dezembro, das 8h30 às 17h30**

## **Análise de Riscos em Segurança Empresarial**

16 horas – Sandra Alves - **15 e 16 de dezembro, das 8h30 às 17h30**

## **Plano de Continuidade de Negócio, incluindo Resposta e Gestão de Emergência e Crise**

24 horas – Sandra Alves - **18 a 20 de janeiro, das 8h30 às 17h30**

## **Prevenção e Combate a Incêndios**

16 horas – Celeste Silva- **23 e 30 de janeiro, das 8h30 às 17h30**

Críticas e sugestões de pauta:  
[revista@brasiliano.com.br](mailto:revista@brasiliano.com.br)

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

Edição 91 - Novembro 2015

ISSN 1678-2496N

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

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Edição de arte: Marina Brasiliano