

4 editorial
**Muito mais que dinheiro
a corrupção rouba
o foco do negócio**

2 ponto de vista
**Crise, em chinês,
é escrita com dois ideogramas:
perigo e oportunidade**

16 análise
**Risco com a reputação
é mal gerenciado**

8 Vantagem competitiva
e incerteza

25 Comunicação e consulta, primordial na
gestão de fraude

32 Ler e saber: amplie
seus conhecimentos

21 Estamos seguros com a Lei Federal para
Segurança de Barragens?

29 30 anos de gerenciamento de riscos no
transporte de cargas

33 Veja os próximos cursos
Brasiliano & Associados

危机

A palavra **crise**,
em chinês, é escrita com
dois ideogramas:
perigo e oportunidade.
Qual você escolhe?

***Chegamos ao final de 2015
desiludidos e totalmente
desanimados. Nós, brasileiros,
somos prisioneiros do
imediatismo! O presente virou um
redemoinho que suga e impede o
Brasil de escrever o futuro. A crise
que nos atinge em várias frentes
assusta e paralisa. O retrocesso,
a corrupção, os desmandos, as
injustiças nos deixam desolados. É
urgente olhar para a frente!***



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

*Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université
East Paris - Marne La Vallée – Paris – França, Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-
presidente da Brasileiro & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*

ponto de vista

A desolação é consequência de nossa crise moral. O Brasil já enfrentou e superou muitas crises econômicas e, mais cedo ou mais tarde, superará esta também. Já a sensação de que o Estado, nos mais diversos níveis, foi usurpado por quadrilhas que o usam como meio para servir a interesses próprios é muito mais grave e perniciosa. A própria razão de ser do Estado democrático – servir à sociedade – foi deturpada. Pior, esses grupos nos roubaram o orgulho de sermos brasileiros e a fé em nosso próprio país. Na visão de muitos, o Brasil voltou, em poucos anos, do país em que o futuro parecia estar chegando ao país sem solução, eternamente condenado ao fracasso.

Há a necessidade premente de reação. Não há tempo para improvisos e, pior, os erros custarão muito, muito caro. O futuro será implacável para aqueles que não se prepararem para ele. Há riscos agora, neste momento, que não estamos vendo, aos quais estamos desatentos. É o momento de acertar o telescópio que aponta o que será ou o que pode ser o Brasil. Só depende de nós!

Vivemos, hoje, momento de escolhas decisivas neste que é o mais longo período democrático desde a queda da monarquia. Temos a chance, agora, de lançar as bases para o futuro, ou viveremos o risco de perdê-lo. O mais instigante do momento é a aparente contradição: vivemos o tempo do imprevisível e nunca foi tão importante pensar no futuro, futuro como dos meus filhos e netos!

Nós, brasileiros, estamos insatisfeitos com a democracia, desconfiados dos nossos políticos e achamos que o governo gasta muito mal o dinheiro que sai do nosso

bolso. Esse descontentamento deve sim nos fortalecer, fazer com que possamos ter forças para continuar a aperfeiçoar nossas instituições. Não haverá reformas que, por um toque de mágica, irão corrigir todos os defeitos do sistema político, mas o Brasil passará por várias mudanças na forma de votar e de organizar a relação entre o eleitor e seu representante.

*O que hoje parece definitivo será alterado amanhã. O sociólogo espanhol Manuel Castells começa seu livro *Redes de Indignação e Esperança* com a frase: “Ninguém esperava”. Ele se refere às manifestações da “Primavera Árabe” em 2011. “Os movimentos espalharam-se por contágio em um mundo ligado pela internet sem fio caracterizado pela difusão rápida e viral de imagens e ideias” disse ele na ocasião. Os desdobramentos continuaram inesperados, tanto para o bem como para o mal.*

Nesse universo, aqui no Brasil também temos que olhar para frente e nos preparar para o novo tempo que será de mudanças constantes. Negar os problemas e desafios que vivemos é, no mínimo, ingênuo. Igualmente ingênuo é considerar permanente uma situação com tantas fontes de instabilidade. A operação Lavajato abriu a caixa de Pandora. A delação premiada ligou o ventilador.

Ao contrário do que temem os pessimistas, essa situação política e econômica não apenas tem solução, ela é a solução! Pois sem uma crise moral de tal tamanho, muito dificilmente a sociedade brasileira se mobilizaria para mudar o Brasil. O Brasil tem jeito, depende de nós brasileiros! A crise é o jeito. Está escrito em chinês: perigo e oportunidade. Grande sabedoria milenar...

Sorte e Sucesso a todos! Feliz 2016!

editorial

Muito mais que dinheiro a corrupção rouba o foco do negócio

Pior que os desvios financeiros da corrupção é a perda, às vezes total, dos objetivos estratégicos, do compromisso de desenvolvimento e das responsabilidades socioambientais que motivam a realização dos grandes empreendimentos e seus consórcios milionários.

Robson Regato

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

Pesquisa publicada pelo Datafolha no final de novembro revelou que pela primeira vez, desde que o levantamento é feito, a corrupção aparece como principal preocupação dos brasileiros eleitores, à frente de problemas como o desemprego, a segurança ou a saúde que lideravam as pesquisas anteriores. Mais que é isso: o índice atinge 34% dos entrevistados, deixando a saúde em segundo lugar como maior preocupação de apenas 16%.

Vale acreditar que isso pode ser um sinal, que não seja apenas efeito midiático ou decepção política momentânea. Nenhum cidadão brasileiro tem mais dúvida de que foi, literalmente, lesado. Independentemente da forma como considera e reage ao fato. Ainda vemos, porém, notícias vergonhosas como a do início deste mês, de uma ação do MPF contra cinco candidatos suspeitos de terem fraudado a autodeclaração racial para ocuparem vagas como diplomatas em concurso do Instituto Rio Branco. São cidadãos que talvez estejam entre os “insatisfeitos” com a corrupção.

perdas maiores que as imagináveis

Há outro universo, porém, onde talvez o volume financeiro desviado pela corrupção fosse absorvido como prejuízo de um ou dois exercícios, mas a perda da credibilidade pela exposição de uma gestão cujo foco não é aquele que o negócio exige, mas

a exploração deste para a corrupção, gera prejuízos às vezes irreversíveis.

Todos vimos notícias de que as grandes empresas envolvidas no escândalo da Lavajato não fecharam nenhum contrato internacional este ano, além de terem outros cancelados. Isso não aconteceu por falta de crédito financeiro ou pela qualidade dos serviços, mas pela perda de confiança no mercado. Vale lembrar que meses atrás eram das melhores referências do mercado econômico e profissional. Tenho curiosidade pela performance dos políticos envolvidos, alguns deles tradicionais “campeões de votos”, nas próximas eleições.

planos consistentes de gestão de riscos

As grandes empresas, atualmente, não por exigência de normas e convenções mas para garantirem a continuidade bem-sucedida de seu negócio, precisam de planos bem elaborados de *compliance*, de processos bem mapeados e monitorados, da gestão profissional dos riscos de fraudes. Assim como esperamos dos eleitores que sua insatisfação com a corrupção não seja devida ao “inimigo” momentâneo, as organizações precisam aceitar que verdadeiros “modelos” de negócio e também de gestão simplesmente desmoronaram. Nos grandes negócios o risco existe, sim. Está claro que não é exceção, não pode ser ignorado.

O ranking 2015 da Interbrand, agência internacional especializada no desenvolvimento de marcas, apontou que o valor da marca Petrobrás teve queda inusitada de 39%. Outras marcas líderes, como Itaú, Bradesco, Skol e Brahma tiveram valorização de 13, 7, 17 e 9% respectivamente. Não podemos olhar para a petrolífera como o quintal da corrupção. É indiscutível que a Petrobrás era das melhores representantes do país no mercado mundial e, aqui, entre as marcas mais bem-conceituadas durante anos. Os números não abalariam a saúde financeira do negócio, mas a revelação de gestões focadas na corrupção excluiu imediatamente o universo de interessados e colocou em dúvida seus parceiros. Investidores, fornecedores, compradores, acionistas e profissionais diversos.

responsabilidade socioambiental

Não é necessário ser gestor ou administrador para entender que se os grandes projetos foram decididos pela alta gestão com interesses diferentes do foco do próprio negócio, seus processos mudam de valor. Ganham maior importância aqueles que facilitam os objetivos “diferentes” e perdem atenção outros que passam a gerar frequentes perdas financeiras e muitas vezes são críticos na continuidade do negócio.

Em junho deste ano um juiz do Trabalho da cidade de Marabá, no Pará, condenou a Vale ao pagamento de R\$ 804

milhões pelos mais de dois mil acidentes de trabalho, 12 fatais, registrados no complexo de Carajás desde o ano 2.000. À decisão coube recurso. Rápida pesquisa mostra alguns graves acidentes ambientais e outros com morte de trabalhadores envolvendo a Petrobrás. São empresas de alta qualificação técnica, ao menos assim se consagraram, mas grande parte dos acidentes, além dos grandes prejuízos, revela imprudência no processo, falha de gestão.

Foram gravíssimos os danos sociais imediatos e incalculável a extensão dos prejuízos ambientais com o recente rompimento da barragem da Samarco em Mariana. Talvez a gestão não tenha sido capaz de prospectar cenário desastroso para um plano de emergência eficiente. Me intriga, porém, perceber que antes do acidente ninguém havia pensado que “uma trinca” poderia interromper o negócio que produzia mais de 50 toneladas diárias de minério de ferro.

Vamos supor, seria tão bom se fosse a realidade, que a “trinca” matou apenas o próprio negócio. Os gestores não ousaram prospectar o cenário da grande tragédia, mas se esqueceram também da simples garantia de continuidade do negócio, o que “sem querer” teria evitado também o maior acidente ambiental do país. Apenas a Vale já teve perda de cerca de R\$ 250 bi na bolsa de valores, de acordo com os jornais. Por que falta atenção em processos vitais nos grandes negócios que envolvem os setores público e privado?

PARTICIPE



MEDIDAS

CONTRA A CORRUPÇÃO

EU APOIO ESSA IDEIA

www.10medidas.mpf.mp.br

análise Vantagem competitiva e incerteza

Os dois temas do título, mais do que complementares, estão intrinsecamente ligados, mas dificilmente são percebidos dessa forma, em conjunto. Menos ainda são percebidos pelo jargão típico de cada disciplina em separado, estratégia empresarial e risco. É sobre isso que vamos nos deter nesse e nos próximos artigos dessa série.

“A incerteza é o complemento do conhecimento.” (Arrow)

Esta frase está na abertura do primeiro capítulo de “Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologias e Práticas” de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, de 1986. Isso mesmo, há 30 anos! O livro é atual, possui todo o referencial conceitual sobre como alcançar vantagem competitiva considerando as incertezas presentes no momento do planejamento.

É possível analisar um determinado segmento de mercado, extrair daí os principais indicadores de negócio, comparar com os seus próprios indicadores e, em seguida, determinar de que forma atuar para se posicionar nesse segmento e obter lucratividade maior do que a média dos concorrentes. Nem todas as informações estão disponíveis e com o passar do tempo esse cenário se modifica, daí os riscos. Isto é, em suma, o que se chama de planejamento estratégico ou como se obter vantagem competitiva considerando as incertezas do negócio.

Se é tão simples assim, por que temos uma enxurrada de livros e gurus de

estratégia ao redor do mundo? Por que razão temos empresas que dão certo e empresas que quebram e vão à falência? Bem, porque é um monte de coisa simples junto! Cada palavra da frase acima requer conhecimento, reflexão e depois gestão. Não vamos abordar esse tema nesse espaço, quem sabe em outra oportunidade, mas cabe lembrar as palavras do professor, administrador de empresas e consultor Wesley Wey: “Gestão (ou Administração) é Planejamento, Organização, Direção e Controle, nessa ordem!”.

Outra forma de encarar a questão da estratégia e risco ou vantagem competitiva e incerteza é pensar que esse assunto dentro da empresa, dependendo do tamanho da empresa, pode assumir maior ou menor profundidade. É possível desenvolver uma visão, em seguida utilizar a matriz SWOT para obter um instantâneo das suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e, em seguida, desenvolver um plano de ação visando balancear a matriz. Pronto! Aí está um planejamento estratégico em seis horas de trabalho. Se sobre esse planejamento você aplicar organização, direção e controle, ao final de doze meses os resultados positivos serão evidentes.

O que é mesmo visão? Como se constroi uma matriz SWOT e um plano de ação? Essa é a parte relativa ao conhecimento, é necessário tê-lo disponível nesse momento. Será que todas as informações utilizadas para a construção dessa inteligência eram precisas e atuais? Essa é a parte relativa à incerteza, quanto mais evidências em relação às informações utilizadas, mais acuidade elas conferirão ao resultado final esperado.

Você já ouviu falar de geração de valor futuro? Que tal combinar *design thinking* com *future thinking* passando por proposta de

valor presente, portfolio de mudanças, contextos futuros (cenários), visão, proposta de valor futuro, políticas de valor e portfolio de opções? Essa é a mais recente e revolucionária forma de se pensar em criar vantagem competitiva agora e no futuro. Bem mais complexa e trabalhosa do que as seis horas da sugestão anterior, essa exige alguns meses de trabalho conjunto de especialistas e os responsáveis pelas áreas chave da empresa, além de uma consultoria em riscos corporativos. Foi desenvolvida e está descrita em um livro com o título “Geração de Valor Futuro”, lançado no mês passado por Daniel Egger aqui no Brasil e traduzido para outras três línguas com lançamento simultâneo.

Max McKeown é outro escritor que tem se destacado recentemente trazendo contribuição para a estratégia, inovação e aglutinando seus conceitos inovadores nessas áreas com adaptabilidade. Esses três são alguns títulos da sua bibliografia em português, mas este último traz respostas à realidade dos nossos dias, a de que vivemos em um mundo onde a velocidade de mudança é exponencialmente maior do que a humanidade já experimentou antes. E vai continuar experimentando. É uma mudança cumulativa e contínua; podemos dizer que vivemos em um mundo de aceleração de mudanças. E por isso exige adaptabilidade.

Lembrando um pouco sobre física, mais precisamente cinemática, velocidade é igual ao espaço percorrido dividido pelo tempo decorrido. Aceleração é velocidade atingida no mesmo espaço percorrido dividida pelo tempo decorrido e, portanto, aceleração é igual a espaço percorrido dividido pelo tempo ao quadrado. São dois fenômenos relacionados que nos dizem que se você deseja atingir

análise

Vantagem competitiva e incerteza

um determinado espaço percorrido em menor tempo, você deve aumentar sua velocidade, deve acelerar!

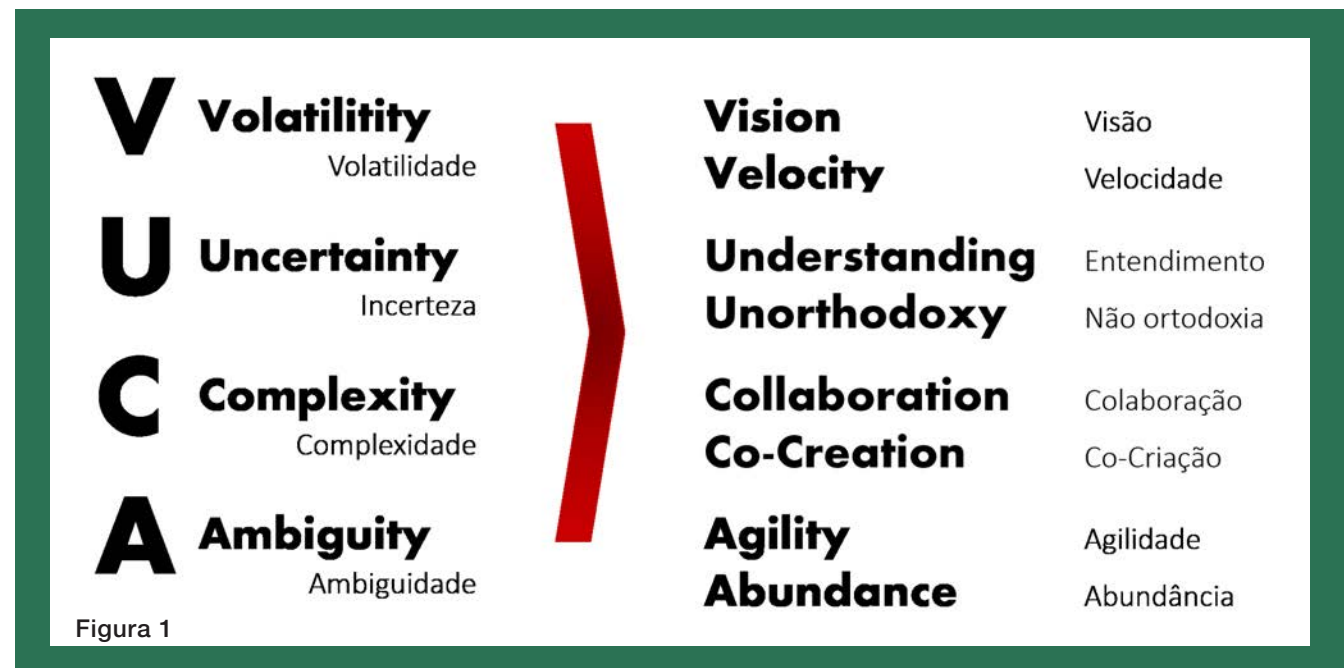
Outro conceito escrito há muito tempo e não em livros de administração, mas em uma história infantil, no livro “Alice Através do Espelho” de Lewis Carrol, está em uma fala da Rainha Vermelha: “aqui neste país, Alice, você precisa correr o máximo que puder para permanecer no lugar...”. Em outras palavras, se você correr o mesmo que o mundo à sua volta, você não evolui, não progride, fica relativamente estacionado no mesmo lugar. É preciso acelerar se você pretende chegar em algum lugar além do que você já chegou. E não pare, porque se não vai regredir.

Já é possível entender o que é estratégia empresarial? Vantagem competitiva? É isso, é obter mais lucro do que a maioria dos seus concorrentes em menos tempo, chegar primeiro, chegar na frente, acelerar. E quem chega primeiro, como recompensa natural, bebe água limpa.

Falando tanto em velocidade e aceleração, não podemos deixar de mencionar outro conceito importante, tratado em artigo recente do professor e doutor Antonio Brasileiro que tem no seu bojo, como um dos componentes, a palavra incerteza. É o conceito de que vivemos em um mundo VUCA (figura 1), acrônimo das palavras e Velocity, Uncertainty, Complexity and Ambi-

guity, em português Velocidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade (VICA). Esse é o mundo em que vivemos, tudo gira à sua volta com muita velocidade e mudança constante, absoluta incerteza, de complexidade indescritível e ambíguo, onde quase nada parece o que realmente é. Não é assim que você se sente?

A minha interpretação para esse sentimento é o de vertigem, tudo girando e você não possui um referencial absoluto para se posicionar e prosseguir para determinado local seguro. É um novo conceito que trago para ser discutido, entendido e trabalhado. Certa vez, aprendi com um sábio iniciado nas doutrinas militares que existe um acrônimo para o guerreiro desorientado (com



vertigem): ESAON - Estacione, Sente-se, Alimente-se, Oriente-se e Navegue! Quer palavras mais adequadas para esse nosso momento? Não há.

Vamos aplicar esse ensinamento à nossa realidade e nos permitir estacionar por um momento para refletir sobre vantagem competitiva e incerteza, nos sentar com o único objetivo de lembrar alguns conhecimentos que estão dormentes ou dispersos e coletar alguns novos. A partir daí, traçar uma linha reta para o próximo destino seguro, com definição e clareza de cada avanço e ponto de parada, e com esse sistema de navegação, com GPS disponível, avançar acelerando em direção ao futuro desejado.

caminhos estreitos e tortuosos

Essa é uma atividade de risco, devemos ter esse entendimento desde o início. Não é para qualquer um. Quem se lançar a definir e seguir uma estratégia deve estar preparado para um trajeto com solavancos, freiadas bruscas e aceleradas repentinas. Também deve estar disposto a trilhar caminhos estreitos e tortuosos à beira de abismos, bem como passar por locais mal cheirosos e perceber que alguns companheiros ficarão para trás na jornada. Assim é a vida, será necessária boa dose de instinto e sexto sentido depois de ler os manuais.

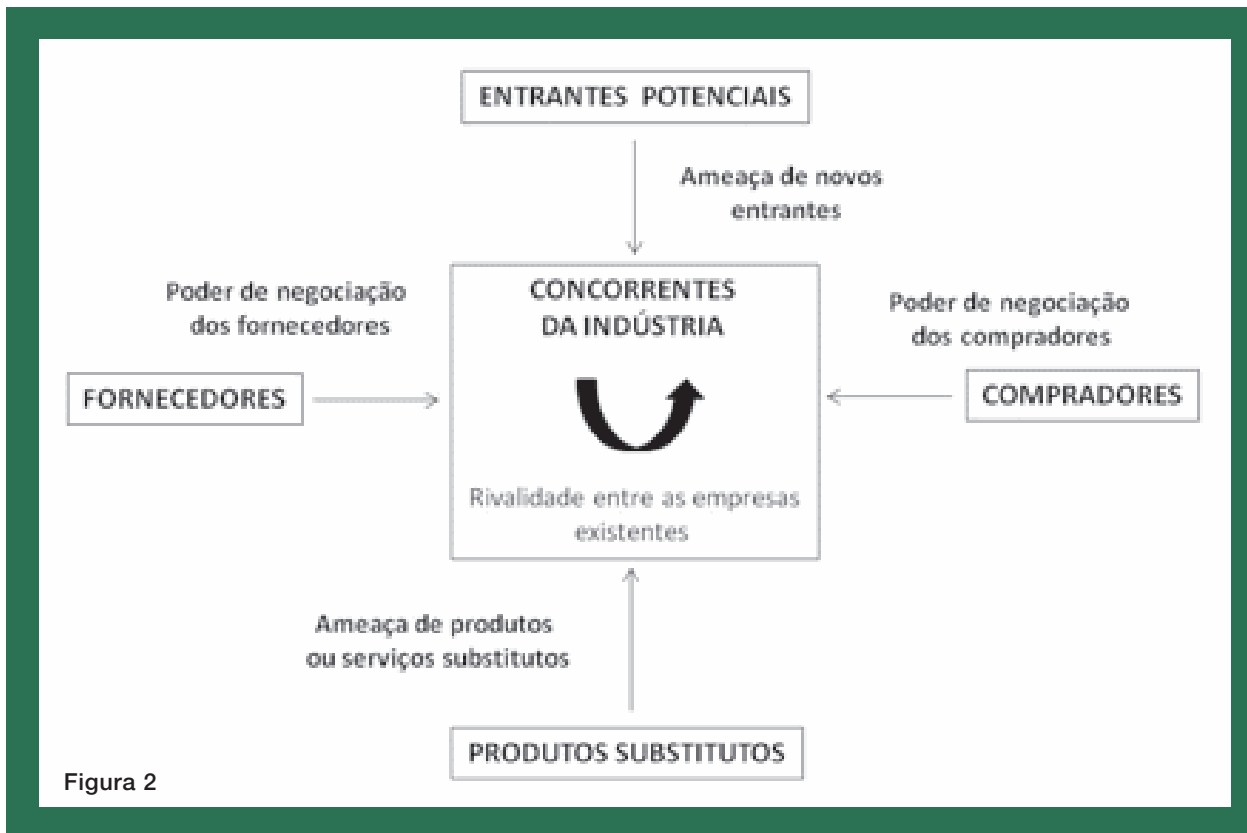
Não pretendemos esgotar o assunto, mas despertar o seu interesse por vantagem competitiva e incerteza a partir de desvendar alguns conceitos que permanecem abstratos por falta de

detalhamento ou prática, desmitificar a função do estrategista, seja ele o principal executivo, o gerente geral da unidade de negócio ou o gerente de operações. Vamos também abordar alguns clássicos de estratégia corporativa para permitir que você possa aplicar esses conhecimentos no seu dia a dia profissional e obter melhores resultados nos negócios.

“Considere o quão difícil é mudar você mesmo e entenderá que tem pouca chance em tentar mudar os outros.” (Jacob M. Braude)

Digite no Google: O que é estratégia? Em quatro décimos de segundo você receberá cerca de 33.900.000 resultados. Eu também me surpreendi, quase trinta e quatro milhões de resultados! Se você digitar entre aspas, “O que é estratégia?”, o que restringirá a busca à frase exata, terá cerca de 71.400 resultados para se instruir sobre o tema. Ou seja, também não há um consenso sobre essa pergunta específica.

A palavra estratégia é daquelas que servem para qualquer coisa que muita gente não sabe do que se trata: “Eu estou desenvolvendo uma estratégia para lidar com esse assunto”, o que quer dizer que ele não sabe como vai resolver o problema. Ou ainda: “Eu quero que você me traga uma estratégia vencedora, que detalhe o passo a passo para atingir esse resultado”, o que significa que você quer saber quais são as ações táticas para em pouco tempo alcançar uma nova posição. Isso, definitivamente, não é estratégia, nem de marketing, nem de vendas, nem de



qualquer coisa que caiba no conceito de estratégia empresarial ou corporativa.

Algo semelhante acontece com a palavra sustentabilidade, para a qual não encontro consenso sobre seu significado, ou melhor, cada um torce para caracterizar o que lhe interessa, para se

mostrar atualizado, para impressionar o chefe desavisado, como fazem com estratégia.

Existem, atualmente, mais de duzentas formas definidas de estratégias corporativas, cada qual com sua abordagem para um ou mais aspectos específicos. Matriz SWOT, Matriz Anzoff, Matriz BCG e Oceano Azul, para citar algumas. Há vários vídeos no Youtube onde Michael Porter diz o que é ou não é estratégia. Porter costuma dizer que “a essência da estratégia é escolher o que não fazer”, mas deixa claro que é ela que explica como uma organização alcançará desempenho superior diante da concorrência .

O pensamento de Porter, talvez o mais aceito e longo guru da estratégia, prevê a definição de um segmento de atuação, que deve ser analisado sob cinco aspectos, as Cinco Forças de Porter (figura 2): poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de bens ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Ele também prevê a criação ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva duradoura, para o quê é imprescindível analisar a cadeia de valor dos prontos e serviços. Além disso, mostra que se deve procurar ser único, diferente, e não o melhor ou o maior do segmento, por mais paradoxal que isso pareça. Porter

mostra que o ambiente de negócio não é análogo ao da guerra ou do esporte. Nesses ambientes, somente há espaço para um único ganhador e ganhar significa derrotar o oponente.

Deixem de usar o tabuleiro de xadrez como símbolo de estratégia! O ambiente de negócios é mais parecido, por exemplo, com o dos cantores, onde há espaço para todos os estilos de música, seja popular, rock, caipira, jazz, sertaneja, erudita, axé, gospel entre outras. Cada um desses segmentos tem características peculiares próprias, remuneram de forma diferente, tem públicos diferentes, interrelacionam-se e todos podem ganhar. Dependem apenas de se destacarem dentro do segmento, de criarem a vantagem competitiva.

cinco perguntas essenciais

Para facilitar o entendimento do conceito de estratégia empresarial, outro autor renomado, Roger Martin, escreveu “Um Manual para Estratégia: As Cinco Perguntas Essenciais para o Coração de Qualquer Estratégia Vencedora”. São elas: Qual sua aspiração vencedora? Onde vai atuar? Como vai vencer? Quais capacidades precisam estar disponíveis? Que sistemas de gestão são requeridos? (Figura 3).

Para encerrarmos essa introdução sobre estratégia, duas figuras obtidas em Estratégia – Uma Visão Executiva, Kluyver e Pearce, são bastante esclarecedoras e detalham aspectos importantes de como responder às perguntas de Martin e criar as estruturas de Porter. Na figura 4 temos o processo de formulação

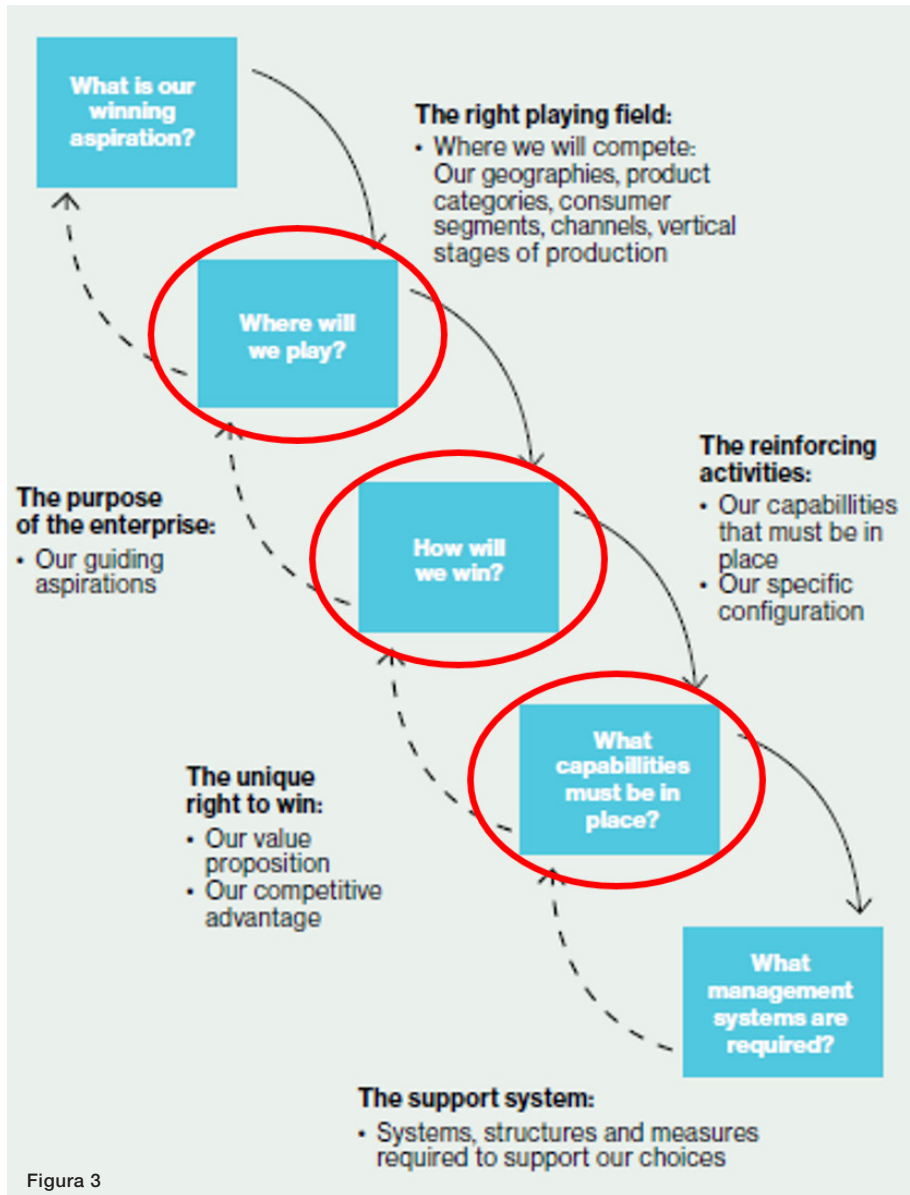


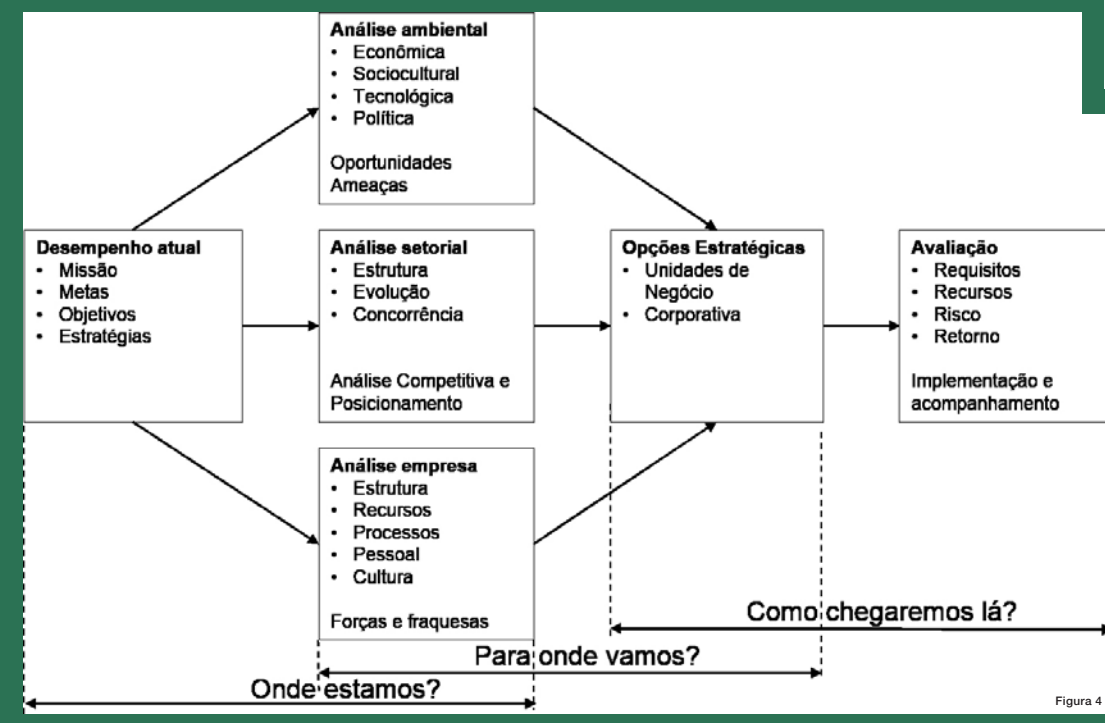
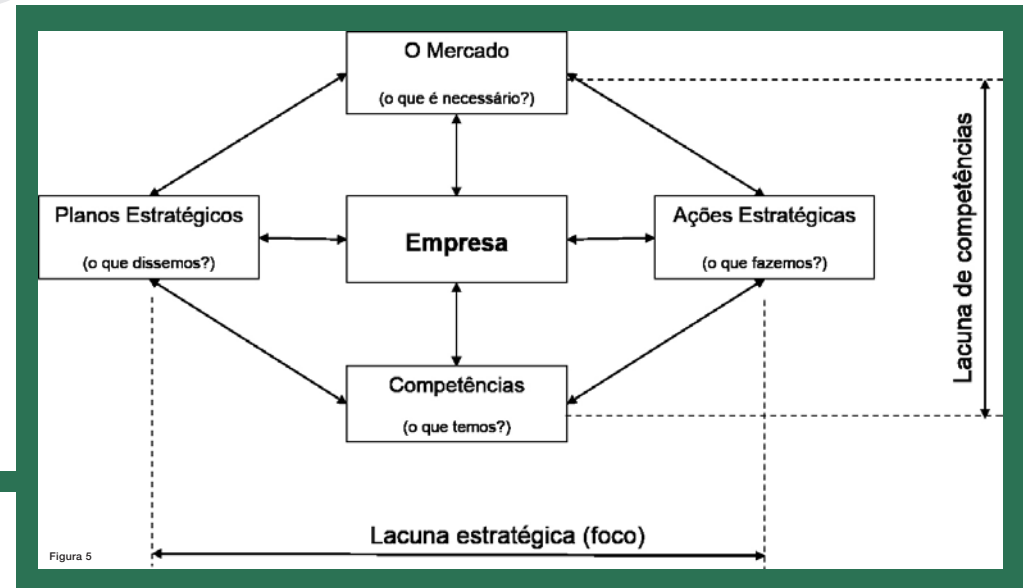
Figura 3

análise

Vantagem competitiva e incerteza

de estratégias, onde podemos verificar embutidas a Matriz SWOT, a Análise PESTEL e, de certa forma, as Cinco Perguntas Essenciais de Martin.

A figura 5 nos permite ter uma mostra inicial de como a estratégia e a execução se colocam no ambiente corporativo e as incertezas inseridas traduzidas pelas lacunas de foco e competências.



Lucas Blanco

Engenheiro de Produção Mecânica e
MBA em Gestão de Negócios
Especialista em Estratégia de Negócios
e Vendas Consultivas
lucas.blanco@miraach.com.br



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

Risco com a reputação: estratégico, mas mal gerenciado. Por que?

Administrar eficientemente os riscos sempre foi padrão para a maioria das empresas de sucesso. No ambiente comercial de hoje, cheio de riscos, é ainda mais difícil ter confiança de que planejamentos e estratégias funcionarão conforme o esperado. Os riscos estratégicos – os que são afetados ou são criados pelas decisões estratégicas comerciais – podem se concretizar mais rapidamente, graças a inovações tecnológicas relâmpago como as mídias sociais e o acesso portátil a grande quantidade de dados. As empresas que estiverem abaixo da curva de inovação podem ser presas fáceis de rupturas, apenas um dos motivos que fez da gestão dos riscos estratégicos prioridade para muitos executivos.

Estudo realizado pela Brand Finance no final de 2008, por meio de entrevistas em mais de 15 empresas que trabalham com gerenciamento de riscos no Brasil e no mundo nos revelou que a imagem e reputação são o foco das empresas em todo o mundo. Poucas, porém, sabem como trabalhar, medir e gerenciar esse tema para mitigar seus riscos e os possíveis impactos negativos no valor do negócio. E temos visto rupturas muito abruptas, como a do caso de Mariana que envolveu a corporação e os acionistas da Samarco de tal forma que deixou-os inertes.

Apenas recentemente a gestão do risco de imagem é tratada de forma específica. Ainda se encontra o tratamento de forma genérica dentro do risco operacional, na maioria das vezes limitado a eventos operacionais. Nesse contexto, em boa parte das empresas, a classificação dos eventos decorrentes do risco operacional está inserida em ferramentas de gerenciamento de riscos e é frequente depararmos com “Sistemas de Gestão de Riscos” oferecidos por empresas de consultorias.

Por outro lado, a maioria das empresas entrevistadas que possui uma ferramenta de gestão de imagem específica tem, na verdade, um “sistema de gestão de crise da imagem” atuando de forma reativa, preparada para tomar ações “após” a crise acontecer (ou pouco antes), por qualquer que seja o fator. As empresas são reativas, infelizmente!

Na maior tragédia ambiental da história do Brasil, com o rompimento da barragem de contenção de resíduos da mineradora Samarco em Mariana (MG), a imagem de seus acionistas

foi duramente afetada, assim como os da Vale e da BHP Billiton, com consequências do tipo cascata segundo especialistas. O gerenciamento de riscos e a formulação de protocolos devem estar muito bem preparados para evitar tomadas de decisões e reações impulsivas ou emocionais. As ações tomadas nas 72 horas posteriores ao acidente são cruciais, devem estar muito bem planejadas em todos os seus requisitos.

o valor da reputação

O risco reputacional é, agora, a maior preocupação entre os riscos, em larga medida devido ao aumento das mídias sociais que permitem comunicação instantânea e torna muito difícil para que as empresas controlem como são percebidas pelo público no mercado.

Sobre o caso de Mariana, por exemplo, a Vale é a marca de referência na cabeça das pessoas, está muito mais exposta. A população, de forma geral, desconhece os nomes Samarco e da empresa australiana BHP Billiton, sócia da Vale.

A percepção do público de que a empresa não estava preparada para lidar com crises, tanto da operação quanto na comunicação ao mercado, afetou seriamente a imagem do negócio. Profissionalmente, o mínimo que se exige é a empresa mapear os cenários de riscos potenciais e, para cada cenário identificado, estruturar um plano com operações e protocolos detalhados incluindo todos os recursos necessários.

Termômetro dos impactos causados sobre a imagem das

análise

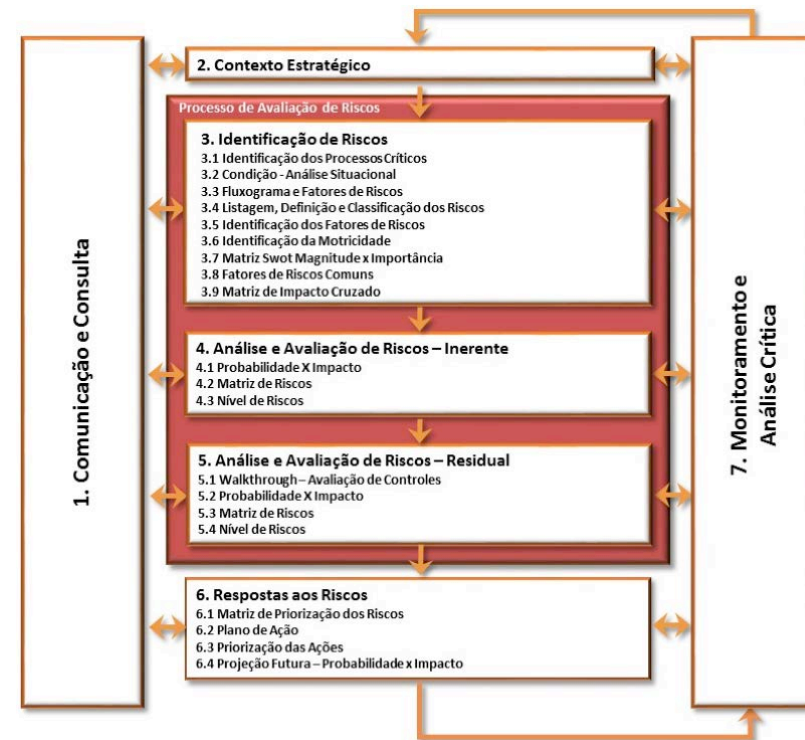
**Risco com a reputação:
estratégico,
mas mal gerenciado.
Por que?**

empresas está no seu valor de mercado, indicador que embute a percepção, a credibilidade do público em relação à marca. As ações da Vale tiveram desvalorização em torno de 17% e as da BHP já ultrapassa 22%. Outro exemplo marcante é o do Banco BTG Pactual, que com a prisão do seu principal ator, o empresário André Esteves, viu suas ações despencarem quase 40%.

A classificação do risco de imagem vem sendo discutida de forma exaustiva e não existe fórmula simples que se aplique a todos os segmentos. No entanto, esse é um risco que pode, sim, ser mensurado e classificado seu impacto de forma mais abrangente, incluindo as questões financeiras, de imagem, questões operacionais e quesitos legais, desencadeando ações proativas e mecanismos de mitigação. Obviamente, devem ser consideradas as peculiaridades de cada negócio e contempladas suas especificidades para que se tenha uma matriz exata com o reflexo das principais estratégias e valores da instituição, onde os riscos e a sua natureza estejam tipificados de acordo com seus públicos, a força da marca entre outros valores.

processo de gestão de risco de imagem

Um processo bem estruturado de gestão de risco de imagem deve seguir as premissas da ISO 31000 (Gestão de Riscos) integradas com o framework do COSO I e II (Controles Internos e Gestão de Riscos Integrados) com ferramentas sugeridas pela norma ISO 31010 (Técnicas de Análise de Riscos).

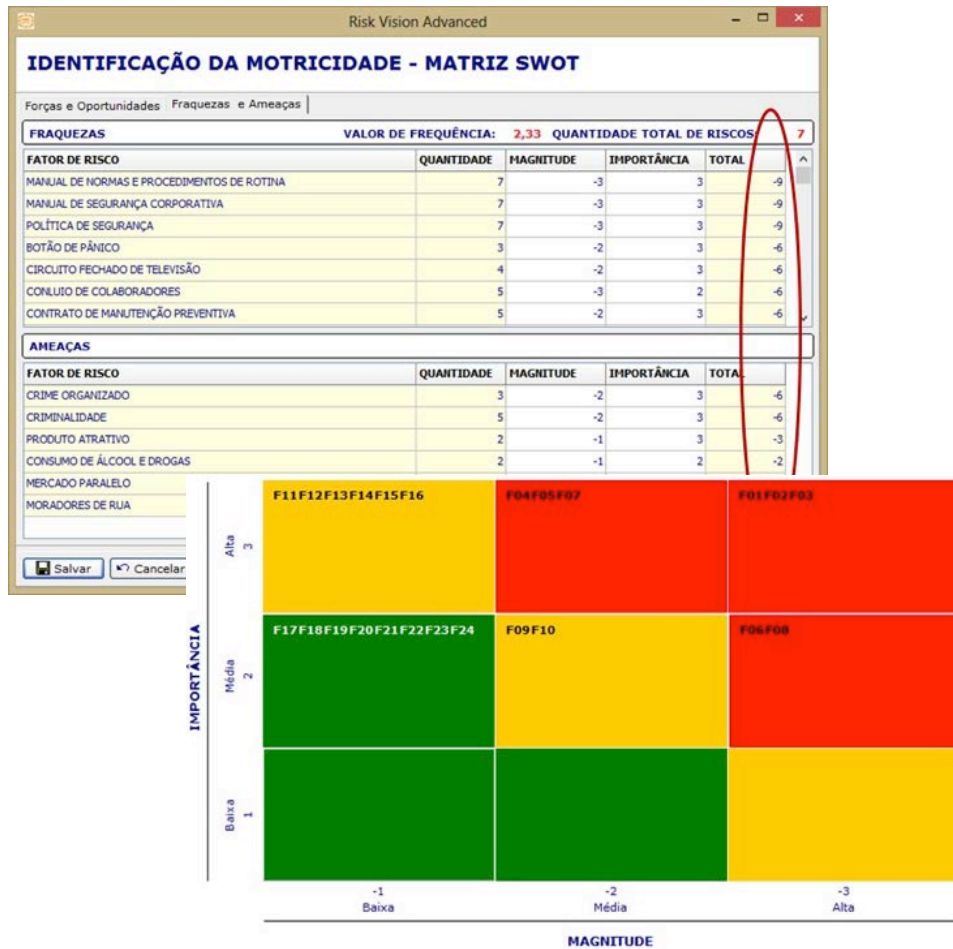


Nós, da Brasiliano & Associados, utilizamos o framework Método Brasileiro Avançado de Gestão de Riscos com grande sucesso, pois ele emprega uma série de ferramentas que fazem com que as empresas consigam enxergar e priorizar os riscos com maior clareza.

É um processo onde as ferramentas são integradas e interconectadas fazendo com que os fatores de riscos fiquem ressaltados para que os protocolos de respostas sejam elaborados de forma prática e objetiva.

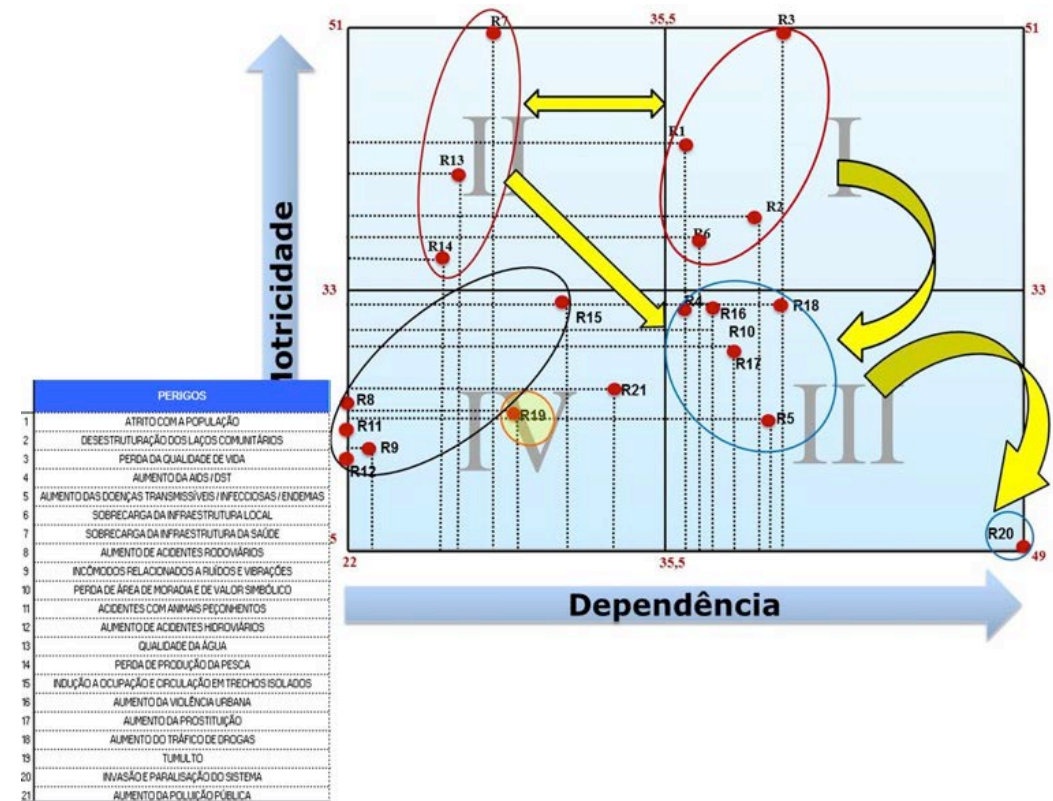
análise

Risco com a reputação: estratégico, mas mal gerenciado. Por que?



Na figura acima, os fatores são ressaltados para que a empresa possa realizar a interpretação dos riscos mais motrizes e, com isso, providenciar ações preventivas e mitigadoras que de fato possam blindar a imagem da empresa.

Na matriz de Impactos Cruzados os cenários de riscos são interconectados para entender sua dinamicidade e ao mesmo tempo sua criticidade. Dessa forma o gestor pode priorizar o tratamento de quais recursos deverá investir e onde, com maior efetividade.



análise

**Risco com a reputação:
estratégico,
mas mal gerenciado.
Por que?**

6. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Escrever os procedimentos a serem adotados mediante os cenários de descontinuidade de negócios da empresa.

6.1 CENÁRIO:

O QUE: <i>Ação a ser Tomada</i>	QUEM: <i>Executor da Ação</i>	QUANDO: <i>Em que Momento</i>	COMO: <i>Descrição do Procedimento</i>	PONTOS CRÍTICOS: <i>Cuidados, Obstáculos, etc.</i>	Tempo estimado
PONTOS CRÍTICOS (CUIDADOS, OBSTÁCULOS, ETC):					

O plano de resposta deve ser estruturado com base na criticidade do cenário de risco identificado, conforme formulário abaixo. Tem que ser um modelo simples, mas operacional, de tal forma que reflita minimamente as condições para que as equipes de campo consigam fazer rodar os processos e recursos previstos nos respectivos protocolos, conforme modelo abaixo.

A gestão de riscos de imagem depende única e exclusivamente de um processo estruturado e da visão da alta gestão em acreditar que é possível mitigar os riscos!



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

*Doutor em Ciência e Engenharia da
Informação e Inteligência Estratégica
pela Université East Paris - Marne
La Vallée – Paris – França, Publisher
da revista Gestão de Riscos, diretor-
presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*

Estamos seguros com a Lei Federal para Segurança de Barragens?

Desastres como rupturas de barragens impactam diretamente o meio ambiente e a sociedade, com trágicas perdas de vidas humanas e ecossistemas, e ainda prejudicam seriamente a economia. Em função das sérias consequências e dimensões envolvidas, dos requisitos técnicos criteriosos, dos investimentos previstos, as barragens requerem monitoramento e inspeções permanentes para garantir sua segurança estrutural e reduzir os impactos do risco de ruptura.

Em 20 de setembro de 2010 foi sancionada a Lei Federal nº 12.334 que estabelece a Política Nacional de Segurança de Barragens destinadas à acumulação de água para diversos usos, disposição final ou temporária de rejeitos, acumulação de resíduos industriais e cria o Sistema Nacional de Informações sobre Segurança de Barragens.



A lei sancionada tem destinação específica para barragens que apresentem altura do maciço (medida do ponto mais baixo da fundação à crista) maior ou igual a 15 metros; capacidade total do reservatório maior ou igual a 3.000.000 m³; reservatório que contenha resíduos perigosos conforme normas técnicas aplicáveis e categoria de dano potencial associado em termos econômicos, ambientais, sociais ou com perda de vidas humanas.

Historicamente, as barragens são vitais para o desenvolvimento das sociedades, evidenciadas há mais de 5.000 anos em estruturas descobertas nos berços da civilização, como na Babilônia, na Índia, na Pérsia, no Egito e no extremo oriente. No período do Império Romano, foram construídas centenas de barragens e aquedutos para que a rede hidráulica urbana da cidade

de Roma fosse abastecida com água potável, como por exemplo a barragem Proserpina, do século 2, localizada na Espanha, em operação até hoje.

Tecnicamente, as barragens são definidas como estruturas hidráulicas projetadas para geração de energia, controle de vazão com o propósito de evitar cheias, reservatórios para irrigações, abastecimentos comunitários, navegação e atividades de lazer. Sua construção e exploração constitui um

fator de risco humano para os que vivem a jusante delas e risco técnico para os responsáveis pelo empreendimento. A exposição ao risco de ruptura, em sua maioria imposta devido à demanda exigida para fins comerciais ou não, pode ser considerada como um raro evento e estima-se possa ocorrer uma vez para cada 100.000 barragens.

Apesar da estatística ser aparentemente favorável à segurança, foram registrados cerca de 200 acidentes graves em diversos países neste século, incluindo o caso recente no interior de Minas Gerais. Isso causou, mundialmente, cerca de oito mil óbitos e dezenas de milhares de desabrigados, exigindo medidas tempestivas para identificação, planejamento e redução dos impactos, em

geral de potencial resultado trágico à jusante de sua posição.

No Brasil, o rompimento da barragem do Fundão, unidade industrial de Germano da empresa Samarco, entre os distritos de Mariana e Ouro Preto (cerca de 100 km de Belo Horizonte), ocorrida no em 5 de novembro, ameaça, com outro cenário caótico, o rompimento de uma terceira barragem da própria empresa com rejeitos de mineração.

O cenário catastrófico, prenunciado em 2013, foi constatado através de estudos indicando que as barragens estavam sob risco iminente de ruptura. Apesar das evidências apresentadas, nada foi feito, tendo a negligência dos requisitos de segurança e a mistura de poluição culminada no trágico desastre ambiental, considerado a pior catástrofe ecológica do país e comparada a outros sérios acidentes ambientais no mundo, como o vazamento de petróleo do navio Exxon Valdez no litoral do Alasca, em 1989, e o vazamento radioativo da usina nuclear de Fukushima, no Japão, em 2011.

Visando coibir acidentes ambientais e materiais preventivamente, a lei determina a obrigatoriedade da verificação das condições de segurança das estruturas, o modo como deverão ser realizadas as inspeções e o acompanhamento das recomendações propostas por técnicos responsáveis pela elaboração dos relatórios de segurança. Determina, ainda, a subdivisão de inspeções de segurança em regular e especial. A inspeção regular deve ser realizada pela própria equipe de segurança da barragem e o relatório resultante estar disponível ao órgão fiscalizador e à sociedade civil; a inspeção especial deve ser elaborada conforme

orientação do órgão fiscalizador por equipe multidisciplinar de especialistas, em função da categoria de risco e do dano potencial associado à barragem. Os relatórios resultantes das inspeções de segurança devem indicar as ações a serem adotadas pelo empreendedor para a manutenção da segurança da barragem.

Como definição, barragem segura é aquela cujo desempenho garanta nível aceitável de proteção contra ruptura ou galgamento sem ruptura, conforme os critérios de segurança utilizados pelo meio técnico. A segurança de uma barragem pode ser garantida por:

- Correção de qualquer deficiência constatada;
- Operação segura, continuada manutenção e inspeção;
- Preparação adequada para emergências (elaboração do PAE).

A Lei transfere para o órgão fiscalizador a competência para determinar a elaboração de Plano de Atendimento à Emergência (PAE) em função da categoria de risco e do dano potencial associado à barragem, devendo exigí-lo sempre para a barragem classificada com risco potencialmente alto. Na prática, porém, parcela reduzida de empresas planeja e executa planos com exercícios de pronta resposta robustos e confiáveis, onde os indicadores de segurança demonstram a real fragilidade dos protocolos e o nível de aderência dos atores envolvidos na situação crítica.

O êxito do Plano de Atendimento a Emergência (PAE) em países desenvolvidos se deve ao fato dos mesmos estarem preparados para lidar com ameaças frequentes envolvendo fenômenos

naturais (terremotos, vulcões, furações e outras adversidades) ou intencionais como atos terroristas, guerras civis, além do elevado grau de desenvolvimento econômico, cenários distintos do Brasil.

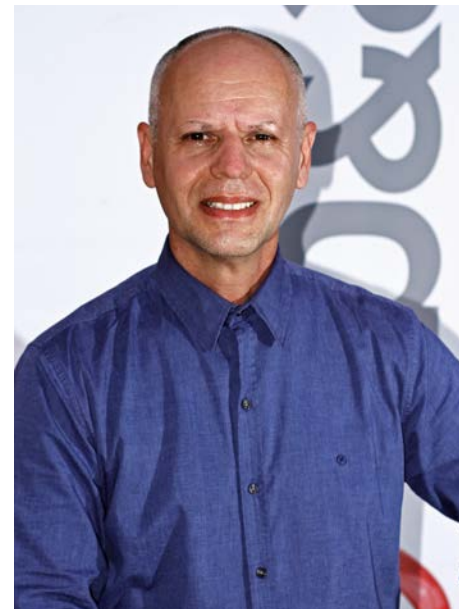
Outro ponto fundamental para ser considerado são as inspeções de segurança que deveriam ser realizadas em todas as barragens homologadas pela Agência Nacional de Águas (ANA) de forma independente e isenta, por profissionais especialistas em segurança de barragens não incorporados aos quadros profissionais, visando garantir a transparência com análise criteriosa e sem conflito de interesses.

E a lei sancionada em 2010? Como os órgãos reguladores responsáveis pela fiscalização não agiram com tempestividade e prevenção para evitar as trágicas consequências no caso da empresa Samarco? A responsabilidade pelo acidente será exclusivamente da empresa porque negligenciou o tratamento dos riscos identificados? Poderia, também, ser considerada como uma herança sociocultural advinda de governos autoritários/populistas, quando o Estado, além de manipular, centralizava informações referentes aos desastres, resultando em desconhecimento da população? Ou seria negligência da empresa desconhecer os fenômenos naturais que poderiam afetar as estruturas da barragem? Quais serão os valores indenizatórios necessários para recuperar os danos causados? Quais as lições serão aprendidas?

Rupturas de barragens, sejam elas fatais ou não, ocorreram em diversos países e contribuíram para o desenvolvimento de leis, normas e regulações visando garantir a segurança do entorno de sua localização. O aprendizado adquirido na sequência dos desastres

permite, hoje, avaliar antecipadamente os prováveis cenários críticos de rupturas, possibilitando a implementação de medidas contingenciais de pronta resposta às diversas situações de emergências.

Assim, com diversas hipóteses ainda sem respostas, esse fato, associado à inexistência do cumprimento integral da lei de 2010, o tema Segurança de Barragens exigirá perícia, prudência, senso crítico e discernimento dos atores envolvidos para resgatar a causa raiz, ou causas raízes, e adotar, com tempestividade, medidas preventivas para reduzir as probabilidades e os impactos dos atuais riscos de rupturas existentes e contribuir para evitar a recorrência de outros desastres ambientais no Brasil.



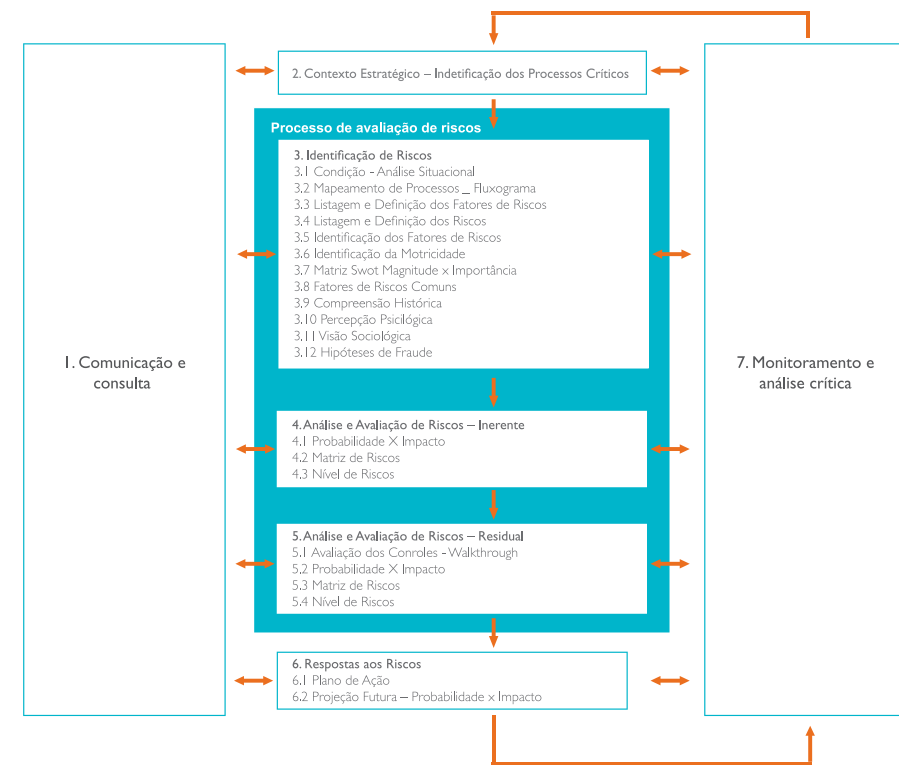
João Bosco de Araújo

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

Comunicação e consulta

processo primordial na gestão de risco de fraude

A percepção do risco depende de diferentes hipóteses, conceitos e interesses naturais de cada parte envolvida diretamente com o risco ou que simplesmente participa de sua discussão, cada qual com seus próprios cenários de risco. A comunicação e a consulta são essenciais, o princípio para o êxito de todos os processos que compõem qualquer gestão.



Framework do Processo de Gestão e Análise de Riscos de Fraude

A comunicação interna e externa eficaz deve ser o fio condutor de todo projeto de gestão de risco de fraude. Mais que isso, como a Brasiliano & Associados, consultoria especializada em riscos corporativos, que prioriza o desenvolvimento de um plano de comunicação abrangente logo na primeira fase do processo de gestão.

Consulta e comunicação têm a mesma importância, o que aprimora a percepção dos riscos, benefícios e seu controle. Isso significa diálogo com todas as partes envolvidas e assegurar, de um lado, que os responsáveis pela implementação da gestão de riscos compreenderam a necessidade de certas ações, de outro, que os investidores tenham segurança sobre as decisões que visam garantir a continuidade de seu negócio.

A metodologia de gestão de risco de fraude desenvolvida pela B&A (Fraud Risk Assessment – FRA) tem como primeiro objetivo elevar os padrões de comportamento ético e de responsabilidade nos processos e fornecer informações eficazes tanto para a auditoria como para a avaliação dos controles e sistemas. Isso só possível com processo de comunicação e consulta bem planejado e eficiente.

trabalho integrado para qualidade da comunicação

Os profissionais de gestão de riscos precisam entender e saber utilizar os recursos disponíveis para reforçar as medidas preventivas e proativas. O endomarketing, na gestão de riscos,

é uma importante ferramenta no trabalho de conscientização dos controles e sistemas a serem implantados. É um grande desafio de integração com os departamentos de marketing e recursos humanos que garante a implementação eficiente do programa de gestão de riscos.

O endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno por meio de treinamentos, que motivam e valorizam as diversas funções dentro da empresa, e da divulgação, que faz com que todos os resultados e metas do processo de gestão circulem, reforçando os critérios e a metodologia do processo e o comprometimento de toda a equipe. É preciso saber “vender” que o processo será útil para todos os envolvidos, pois permitirá visão antecipada dos possíveis problemas e ações proativas.

Existem três premissas básicas do endomarketing na gestão de riscos para a conscientização da importância dos sistemas e processos existentes e para a orientação do público sobre o cumprimento das normas e procedimentos:

- 1- O público alvo da campanha são todos os colaboradores da organização, considerados como cliente interno; como todo cliente, este só será conquistado com um serviço onde haja qualidade;
- 2- O cliente interno, assim como o externo, possui expectativas que devem ser superadas e, portanto, compreendidas pela gestão para que seja possível realizar um ajuste no programa de divulgação;

- 3- A excelência da operacionalização do processo de gestão e análise de riscos corporativos significa envolver os colaboradores e comprometê-los com os objetivos.

A gestão de risco de fraudes deve planejar o processo de comunicação como parte primordial de sua política. O endomarketing deve ser realizado em conjunto com os departamentos de recursos humanos e de marketing, que possuem conhecimentos e informações específicas sobre o público interno e externo.

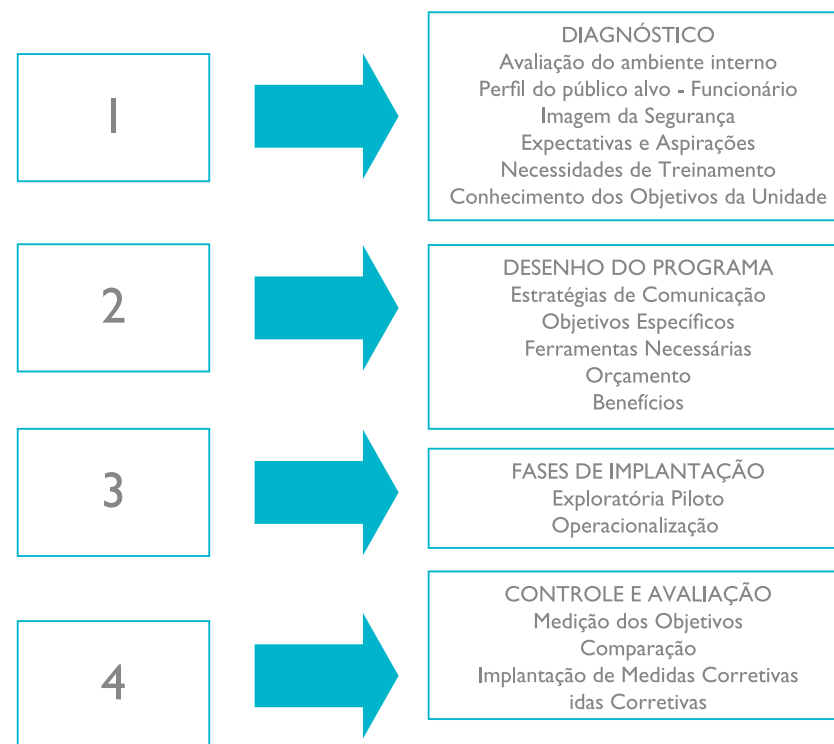
treinamento tem retorno garantido

O treinamento é a principal alavanca do processo de endomarketing e é o melhor momento para o envolvimento do colaborador, tanto para sua valorização pessoal como para o comprometimento deste com a empresa. É um investimento com retorno garantido seja em qualidade, em excelência ou dedicação. A empresa que não conseguir se “vender” para o público interno também não terá êxito com o público externo.

O programa de endomarketing transmite confiança e credibilidade através do compartilhamento de valores que irão estimular a postura proativa, fundamental para que o desempenho dos colaboradores seja cada vez mais criativo nas soluções e comprometido para que toda a organização possa cumprir seus objetivos.

O detalhamento de todo o processo de gestão de riscos de fraude adotado pela Brasileiro & Associados, com todas as suas

etapas, está no livro FRA – Fraud Risk Assessment, lançado em outubro pelo professor e doutor em GR Antonio Celso Ribeiro Brasileiro. Mais informações no site www.sicurezzaeditora.com.br



Fases de um Programa de Comunicação

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



Sicurezza Editora publica documentário inédito com fatos e dados importantes sobre a atividade desde as primeiras operações até os avanços tecnológicos atuais, a partir de pesquisas e entrevistas realizadas pelos autores Francisco Wanderley Sigali e Guilherme Brochmann.

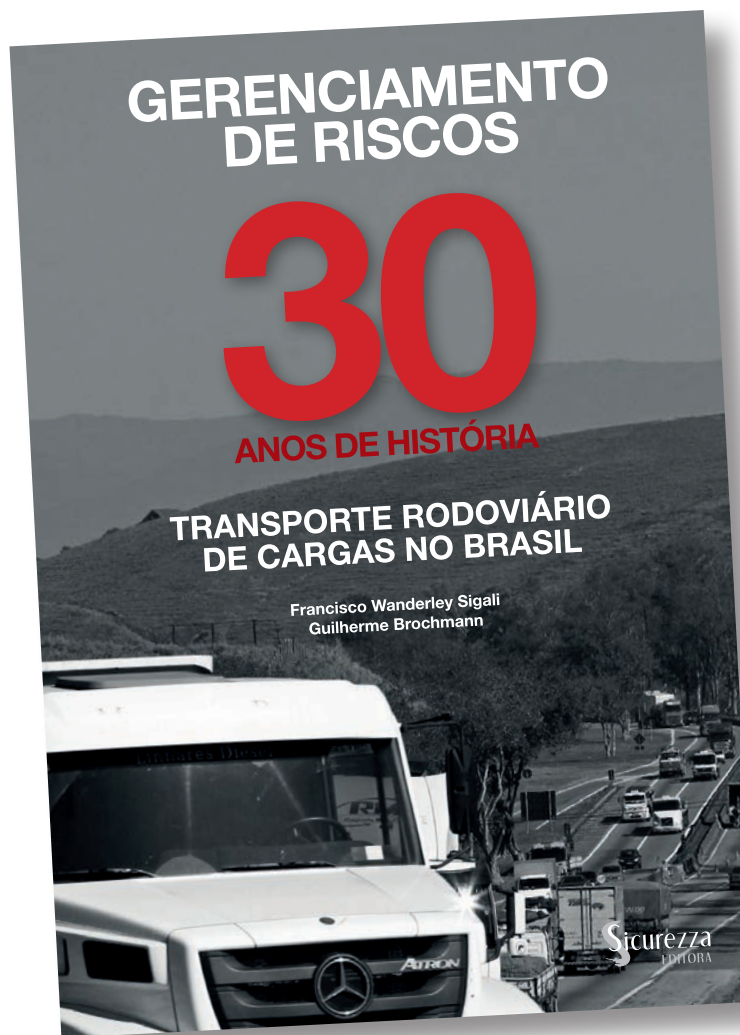
GERENCIAMENTO DE RISCOS

no transporte
rodoviário
de cargas
no Brasil

Com edição de alto padrão, 192 páginas em papel couche e encadernação em capa dura, o livro Gerenciamento de Risco – 30 Anos de História no Transporte Rodoviário de Cargas foi lançado no último dia 26 de novembro na Livraria Cultura do shopping Villa Lobos. Mais de 200 pessoas, entre empresários e profissionais de vários segmentos do setor, estiveram presentes para conhecer a obra e cumprimentar os autores.

No conteúdo, a evolução histórica, que começa no cadastro de motoristas e passa por todos os avanços tecnológicos no período, é complementada pela opinião de importantes “atores” que representam seguradoras, transportadoras, corretoras, logísticas, tecnologias, além das gerenciadoras de risco, naturalmente. O livro é resultado de quatro anos de trabalho, desde as primeiras entrevistas até todo o processo de edição final e produção, que envolveu ainda captação de recursos.

“É um trabalho muito importante para o mercado, o conteúdo é um docu-



mentário inédito e decidimos fazer uma edição à altura disso, o que conseguimos com a participação de alguns parceiros que também reconheceram o valor do projeto”, diz Enza Cirelli, diretora da Sicurezza. A realização do livro contou com o patrocínio máster das empresas Buonny e Pamcary, secundário da Mapfre Seguros e Budini Pneus, além do apoio de Brasil Risk, Grupo Krona e Max Track.

Cirelli destaca que este não foi um projeto comercial da Sicurezza, que tem mais de 100 títulos publicados. “Este foi um projeto especial, uma edição histórica, não dá para pensar financeiramente; ganhamos algo incalculável, mas de muito valor, em ser a editora que realizou este importante documentário para o mercado.” Ela informa, inclusive, que fez apenas uma reserva técnica de livros (100), a pedido dos autores, para atender alguns interessados, já que o alto custo gráfico do livro inviabiliza o estoque.

Os dois autores foram colegas de mestrado, tinham, em comum, bom material de pesquisa e o desejo de publicá-lo. Mais importante ainda: os conteúdos tinham abrangências que se complementavam, que agregavam informações dos diferentes segmentos do setor. Juntos, decidiram ir além e entrevistar dezenas de profissionais e empresários que se destacaram nesses 30 anos para que, então, pudessem realizar um verdadeiro documentário sobre o setor.

Guilherme Brochmann conta que “a parceria surgiu junto com a ideia, há cerca de cinco anos, no lançamento do livro de um colega de mestrado; por acaso, a editora era a Sicurezza e naquela noite encontrei também meu ex-professor, o Brasileiro, que me desafiou a escrever; eu aceitei o desafio com a condição de que ele fizesse o prefácio; ele cumpriu a promessa”, completa.

Wanderley Sigali, como é mais conhecido o outro autor, já “pensava em publicar, de alguma maneira, o resultado de incontáveis pesquisas e dados que começou a levantar

desde 2003 com a criação do Sindirisco e depois da Gristec, (entidades representantes das gerenciadoras de risco e empresas de tecnologia, das quais era diretor), que já permitiam na época a realização de palestras, seminários, estatísticas e outros projetos de grande repercussão para o setor.”

O texto do livro é leve e objetivo, com foco na evolução do gerenciamento de risco no transporte de cargas no Brasil, atividade que teve início há cerca de 30 anos, sem aprofundamentos técnicos e com bela paginação. A narrativa, toda ilustrada fotograficamente, é acessível para qualquer interessado, não apenas para quem conhece o assunto. Os autores também não se restringiram a informações frias. Além da história, o conteúdo é recheado por diversas opiniões, análises críticas, dados estatísticos e informações que permitem ao leitor refletir ou “viajar” nesse complexo universo.

O livro Gerenciamento de Risco – 30 Anos de História no Transporte Rodoviário de Cargas pode ser adquirido diretamente na editora, ou pelo e-mail contato@sicurezzaeditora.com.br, ou pelo telefone (11) 5531 6171.



Enza Cirelli, diretora da Sicurezza, com os autores Francisco Wanderley Sigali e Guilherme Brochmann



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 - **23 e 30 de janeiro, das 8h30 às 17h30**

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

24 horas – Sandra Alves - **17, 18 e 19 de fevereiro, das 8h30 às 17h30**

Seminário Implantação e Operacionalização da Cultura Antifraude nas Organizações

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

Auditoria de Plano de Continuidade de Negócios

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

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

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

Planejamento em CFTV e Digitalização de Imagens

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

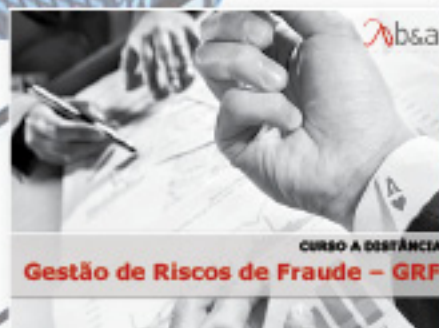
ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

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 - (11) 55316171

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

www.brasiliano.com.br

Edição 92 - Dezembro 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