

GESTÃO de RISCOS

www.brasiliano.com.br | Dezembro 2011 | edição 73

INTELIGÊNCIA em RISCOS

Supply Chain Risk Management - SCRM

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

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

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



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

Sumário

Ponto de Vista

Risco estratégico: o exterminador de modelos empresariais..... 8

Inteligência em riscos: valor da experiência 13

Acontece 22

A responsabilidade social empresarial e a filantropia – um estudo comparativo 24

Ler&Saber..... 35



A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica mensal da Sicurezza Editora.
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli.

Revisão | Elaine Cintra

Edição, arte e Diagramação | Agencia BM Design

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br Blog da Brasiliano & Associados | www.brasiliano.com.br/blog



AUTO – ENGANO: MIOPOIA ÉTICA?

Como é possível uma sociedade enganar-se a si própria? Como podemos mentir para nós mesmos e acreditar na mentira ou remar de costas rumo a um objetivo?

Qual o lugar, o valor e interligação dos projetos, desejos e aspirações de cada pessoa em particular – ética pessoal – no contexto da convivência em sociedade – ética cívica?

“Todas as grandes tentativas, são arriscadas, e é verdadeiro o provérbio segundo o qual aquilo que vale a pena nunca é fácil!” (Platão em a República).

Estamos vivenciando hoje na nossa sociedade (não só na sociedade brasileira, mas como sou brasileiro, tenho que falar dela, pois é nela que vivo e sobrevivo), de uma forma direta a queda dos valores morais. Esta queda dos valores morais é resultado de dois conflitos: o interpessoal (disputa entre nós e eles) e o intrapessoal (nós agora e nós depois – futuro). O conflito intrapessoal envolve o exercício contínuo de uma autoridade interna, que pode afetar a noção do valor no tempo, fazendo com que a parcialidade moral impacte a percepção que as pessoas tem de si e a sua interação com os demais. Entram neste contexto as decisões de longo prazo – estratégicas – como as de curto prazo – táticas. As duas são tomadas no presente, mas com horizontes diferentes. As estratégicas visam a realização de objetivos mais estruturados e permanentes, enquanto as táticas são objetivos e resultados imediatos, podendo ser, dependendo da decisão, meras ações sem valor para o futuro.

Escrevo isto porque hoje as fraudes nas empresas e nos governos, tanto federal, como estadual e municipal, crescem em proporções geométricas, e quando digo fraude, digo fraude no sentido amplo da palavra. Fraude como conceito de burlar não só as regras empresariais, o código de conduta, mas sob o ponto de vista moral e ético.

As pessoas formam a empresa, a sociedade empresarial, portanto as pessoas não podem estar movidas só pela satisfação imediata, mesmo sabendo que suas ações são contraproducentes no longo prazo. Chamo isso de MIOPIA ÉTICA, pois leva a traição dos valores morais. A parcialidade moral, possui como resultado direto o auto-engano, ou seja, quando as pessoas legislam em causa própria.

As pessoas legislam em causa própria sim, não querendo enxergar as co-responsabilidades. Não assumem a parcela de responsabilidade, tanto a pessoa como a empresa. O problema da miopia ética pode ser retratado de forma magnífica pela tradição poética grega em torno dos perigos enfrentados pelos navegantes ao ouvir o canto das sereias. Doce caminho, amargo fim!!! A literatura grega registra duas soluções vitoriosas. Uma delas foi a saída encontrada, no calor da hora tendo Orfeu, o



incomparável gênio da música e da poesia na mitologia grega. Conseguiu tocar uma música mais doce e sublime que o canto das sereias. Evitou assim que seu navio fosse atraído. A outra solução foi a encontrada pelo Ulisses, o herói da Odisséia. Para evitar ser atraído pelo canto das sereias, faz com que seus homens tapassem seus ouvidos com cera, menos o dele, pois ele queria ouvir e sentir a atração. Exigiu que o prendessem ao mastro e que ignorassem as suas ordens. Esta medida evitou também que seu navio fosse atraído.

Lição para os seus executivos: Ulisses estava ciente de que não resistiria. Saber não basta!! O que salvou Ulisses não foi a consciência da falsidade moral, mas a sabedoria de não superestimar em momento algum a sua capacidade de resistência ao poder de sedução das sereias. Atando-se ao mastro do navio, ele abriu temporariamente mão de sua liberdade de escolha no presente para salvar a sua vida e liberdade futuras.

Os mares empresariais estão infestados de “sereias”. Qual seria então o mastro que devemos nos amarrar? A única segurança duradoura é o comprometimento com a responsabilidade, a franqueza, o respeito e a integridade. Quando não estamos seduzidos e atraídos, sabemos que estes valores são a chave para o sucesso e auto-estima. Por isso é fundamental que os executivos de forma geral “prendam-se ao mastro” da ética.

Somente seguindo e mais importante, acreditando, na ética é que poderemos dar exemplo e guiar nossas equipes até um porto seguro. As regras impessoais da ética cívica são necessárias. Elas existem não para nos salvar, mas para nos proteger uns dos outros e de nós mesmos.

Eduardo Giannetti escreveu na últimas páginas de seu livro o Auto-Engano: “ O grande desafio é encontrar o equilíbrio entre as exigências da ética cívica e as demandas da ética pessoal.....Os riscos e as ameaças, como sempre, estão nos excessos de ambos os lados.....A passagem é estreita. Nenhuma solução é definitiva. Toda vitória é parcial, cada avanço traz novos desafios e qualquer conquista é passível de retrocesso. A prevenção do mal ajuda, mas não sacia o desejo humano de encontrar o bem. Navegar é preciso. Ouvidos bem abertos, olho na bússola, mastro à mão.”

“Cada homem faz seu próprio naufrágio”

Lucano (poeta romano do século I DC)

Boa leitura e sorte!!!

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

GESTÃO DE RISCOS

técnica e objetividade



princípio básico da *gestão de riscos*



Information Risk Assessment - IRA

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

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

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

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

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

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

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

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

risco estratégico: O EXTERMINADOR DE MODELOS EMPRESARIAIS



Robson de Oliveira Lemes | Formado em Gestão Empresarial, Especialista em Segurança Empresarial – CES e MBA em Gestão de Risco e Segurança Empresarial

Resumo: Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. A Gestão de Riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. O momento de risco máximo também é o momento de oportunidade máxima. Para realizar essa análise de risco de marca, é preciso primeiro determinar os verdadeiros elementos de valor da marca. Em seguida, tente classificar esses elementos em ordem de importância para os seus clientes. Como você pode se preparar para riscos desse tipo? Não há apólice de seguro capaz de minimizá-los, pelo menos não que se conheça. Ao contrário, uma nova forma de pensar sobre risco é exigida, com outra gama de ferramentas estratégicas, flexíveis e resilientes que possam transformar grandes riscos em enormes oportunidades.

1. Premissas estratégicas

Uma das principais premissas que deve ser considerada na Gestão de Riscos é que toda organização existe para gerar valor para a comunidade na qual está inserida. Quando falamos em gerenciamento de riscos, estamos dizendo que estaremos trabalhando com as incertezas que podem ou não agregar valor.

Incetezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. A Gestão de Riscos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.



O valor é maximizado quando a empresa estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização.

O momento de risco máximo também é o momento de oportunidade máxima.

Os riscos estratégicos como a perda de clientes, encomendas canceladas, lançamento falho de produtos e maus investimentos, são aqueles que constroem ou destroem um negócio. Podem ser muito difíceis de definir, medir e gerir.

Tal realidade pode desencorajar os gestores a avaliar tais riscos, o que pode encorajar o fatalismo. As empresas que conseguem ter as melhores avaliações e controle dos riscos estratégicos podem identificar as maiores ameaças aos seus objetivos financeiros e comerciais. Desta forma, também se posicionam para assumir riscos calculados e bem sucedidos o que lhes permite evitar o estigma da aversão ao risco.

2. Questões críticas que devem ser levadas em conta

Considera que muitos dos seus riscos estratégicos estão fora do seu controle?

Considera-se incapaz de assumir riscos devido a uma clara noção de ameaças estratégicas externas como, por exemplo, forte concorrência?

A aposta nos seus maiores investimentos pode estar a fraquejar devido a uma má análise e controlo de riscos?

A sua análise dos riscos estratégicos pode ser de algum modo comparada com a análise dos outros riscos?

3. Os 7 grandes riscos estratégicos

Há sete grandes tipos de risco estratégico para qual a sua empresa pode e deve estar preparada:

- Seus clientes o abandonam;
- Sua grande iniciativa falha;
- Seu setor chega a uma bifurcação na estrada;
- Um concorrente aparentemente invencível aparece;
- Sua marca perde força;
- Seu setor torna-se uma zona de lucro zero;
- Sua empresa pára de crescer.

4. Como proteger nossa empresa transformando risco em oportunidade?

Existem algumas medidas de diminuição do risco desenvolvidas pelas empresas ao longo dos anos e que podem proteger o negócio.

Antes, vamos falar um pouco sobre a concepção de um negócio, de uma marca e quando ela apresenta sinais de fraqueza.

A questão não é que as marcas estejam mortas ou tenham perdido o valor. Mas, isoladamente, as marcas têm menos poder de criar e manter clientes leais do que antigamente. Os três elementos cruciais do risco ao negócio estão relacionados ao que chamamos de triângulo áureo do valor da marca. O modelo de negócio, o produto e o sinal da marca são três atores inseparáveis no drama do risco da marca. Produtos cansados aceleram a erosão da marca.

A concepção do negócio equivocada (principalmente em áreas como serviço, distribuição, qualidade, inovação, design, informação e experiência do cliente) pode fazer o mesmo.

O oposto também é válido. As marcas em declínio podem ser rejuvenescidas por excelentes produtos e ainda, de forma mais eficiente, por excelentes concepções do negócio. Dentre os exemplos impressionantes, a marca da Apple, o produto iPod e a concepção do negócio da iTunes Store; a marca da Toyota e sua concepção do para a sua linha de carros híbridos; a marca Lexus, e a concepção de uma rede separada e altamente especializada de revendedores.

5. O processo de análise do risco estratégico

Este processo tem início com o conhecimento da razão da erosão da marca, o que

requer uma criteriosa decifração dos seus pontos fortes e fracos, em comparação às características mais importantes para os seus clientes. Para realizar essa análise de risco de marca, é preciso primeiro determinar os verdadeiros elementos de valor da marca. Em seguida, tente classificar esses elementos em ordem de importância para os seus clientes. Quantifique a importância relativa. Por último, descubra como a marca se sai com os clientes mais importantes, em comparação ao concorrente mais forte. O resultado pode ser uma visão bastante reveladora sobre um possível risco de marca futuro.

Vencer esse risco exige muito mais do que os gastos tradicionais em marketing ou propaganda. Todos os três pontos do triângulo afetam-se mutuamente. A força de seu produto pode fomentar ou enfraquecer a sua marca. A força de sua marca pode corroborar ou enfraquecer a concepção do negócio e a força da concepção do negócio pode fortalecer ou erodir a marca e o produto. Da mesma forma, “investir na marca” significa muito mais do que gastar em anúncios ou programas de marketing. O “investimento na marca” deve ser redefinido e compreender todos os investimentos relevantes às experiências dos clientes e às suas percepções da sua marca. Alguns executivos subestimam a quantia de investimento na marca necessária para protegê-la e fortalecê-la. Em vez disso, usam as marcas, fortalecidas graças a grandes investimentos durante várias décadas, como “cofrinhos” convenientes dos quais podem sacar valor, melhorando os números em curto prazo. A falta de investimento é uma das armadilhas de investimento mais comuns, que geram níveis desnecessários de risco da marca. Mas não é a única. O mix errado, a seqüência errada de investimentos, a não adaptação



da estratégia de investimentos com o tempo e muitas outras falhas de investimento na marca podem ser tão danosas quanto à falta de investimento. Tudo isso pode levar a marca ao ponto em que não há mais volta, em que custa menos criar uma nova marca do que reabilitar a antiga.

Conclusão

Há sete grandes tipos de riscos estratégicos que qualquer empresa deve estar preparada para enfrentar. Embora a empresa vá continuar enfrentando outros tipos de riscos, dos tipos geopolítico, regulatório, operacional, esses setes riscos estratégicos compreendem a gama de riscos que expõe a concepção do negócio da maioria das empresas. Ou seja, a gestão de riscos, por conceito, passa também a lidar com a

gestão estratégica e o monitoramento contínuo dos objetivos empresariais.

O risco estratégico mira um ou mais elementos cruciais no desenho de seu modelo de negócio. Em alguns casos, rompe o laço entre você e seus consumidores. Em outros ainda, drena os lucros dos quais você depende. E, às vezes, destrói o controle estratégico que ajuda sua empresa a se defender da concorrência. Na pior das situações, um risco estratégico grave pode ameaçar todos esses pilares de seu negócio.

Como você pode se preparar para riscos desse tipo? Não há apólice de seguro capaz de minimizá-los, pelo menos não que se conheça. Ao contrário, uma nova forma de pensar sobre risco é exigida, com outra gama de ferramentas estratégicas, flexíveis e resilientes que possam transformar grandes riscos em enormes oportunidades.

Referências

- SLYWOTZKY, Adrian J. Do risco à Oportunidade. As 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2007.
- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Gestão e Análise de Riscos Corporativos. 1 Edição. São Paulo. Editora Sicurezza. 2009.

Seus processos estão controlados



A Divisão de Auditoria de Riscos da Brasiliano & Associados auxilia sua empresa a mitigar e controlar os riscos nos processos, ganhando flexibilidade e competitividade.



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



INTELIGÊNCIA em RISCOS: **valor** DA **experiência**

1. Experiência em Riscos

Risco é a possibilidade de perda ou reversão – ou ganho, avanço – diferente do que esperamos a partir de uma decisão ou atividade. Os riscos que importam são os que impõem um problema em nosso trabalho ou vidas pessoais.

Este artigo endereça o alcance mais amplo possível de riscos problemáticos. Por exemplo, se aplica a todos os tipos de riscos de negócios listados no quadro abaixo, conforme DAVID APGAR em seu livro Risk Intelligence, no capítulo I:

Tipos de riscos de negócios

Riscos de Procura e Oferta

- Administrando riscos como:
 - Falhas de controle e submissão
 - Falhas de coordenação com associados
- Riscos de oferta como:
 - Falha dos fornecedores ou ruptura política
 - Custo chave da volatilidade
- Riscos de Tecnologia como:
 - Colapso da infraestrutura
 - Violações nas informações de Segurança
- Riscos de Mão de Obra como:
 - Perda de capacidade ou ruptura
 - Perda do pessoal chave ou deserção
- Riscos de habilidade como:
 - Fraude ou roubo
 - Perdas de crédito da contraparte

Riscos de Procura e Oferta

- Riscos políticos ou de segurança, como:
 - Ruptura de eventos de mercado
 - Volatilidade Geopolítica
- Clientes de Mercado como:
 - Erosão da marca ou reputação
 - Consolidação do Cliente
- Riscos Competitivos como:
 - Tecnologias disruptivas
 - Novos estreantes no mercado
- Riscos legais ou regulamentais como:
 - Legislação e litígio
 - Corrupção oficial
- Riscos financeiros ou econômicos:
 - Volatilidade financeira do mercado
 - Recessão

A lista é bem abrangente. Inclui riscos em torno da aceitação ou avaliação do que fornecemos aqui chamado de riscos de procura, e riscos em torno de como produzimos o que fornecemos ou riscos de oferta.

Uma das principais questões sobre riscos é quanto nós podemos reduzir ao aprender mais sobre eles. Aprendendo sobre riscos envolvem duas coisas. Primeiro envolve a elaboração de possíveis soluções para problemas apresentados pelos riscos ou possíveis respostas a questões sobre o que os acionam. Segundo, requer experiência que pode mostrar quais soluções podem ser certas e quais podem ser erradas, ou se precisaremos de mais opções.

Inteligência de risco é experiência – e toda experiência, passada e futura, pode nos ajudar e solucionar problemas que exigem compreensão do risco. Então enquanto estou usando o termo, é na verdade o segundo dos dois ingredientes de aprendizagem de riscos.

O primeiro, a elaboração de possíveis soluções também é criticamente importante. Podemos explicar os riscos que podem ameaçar nossos planos? De onde essas explicações vêm? São palpites? Se sim, como podemos avaliar a qualidade dos palpites que fazemos sobre os riscos que enfrentamos?

A razão para o foco é que apenas nossa imaginação realmente limita as conjeturas, modelos, suposições ou apenas puros palpites nos quais avançamos para explicar um risco. Claro, como nós organizamos nossos negócios para pessoas livres para prever possíveis soluções para esses problemas

compartilhados torna-se vital. Mas o problema imediato é compreender os limites que nossa experiência atual e provavelmente futura posiciona no que podemos aprender sobre risco. Esses são limites que a audácia mental não pode sempre sobrepujar. Eles são estabelecidos por quem devemos encontrar e como nós devemos gastar nosso tempo para fazer nossos trabalhos.

Então se precisamos distribuir nosso tempo escasso para problemas ou tarefas, estaremos melhor conhecendo que tipo de problemas de risco nossa experiência atual ou provavelmente futura pode nos ajudar a solucionar. Inteligência de risco é sobre tomar decisões tolerando os riscos que nosso período de experiência natural pode realmente transpor.

Claro, é mais fácil falar do que fazer. Mitos já gastos sobre riscos constantemente nos tentam a assumir projetos ou atividades de riscos que não somos muito bons em aprender. Mas há quatro regras de inteligência de riscos, segundo David Apgar, que podem manter esses mitos monitorados.

2. Quatro regras da inteligência de risco e os mitos que elas desacreditam

As regras da inteligência de riscos resistem a mitos que podem e muitas vezes realmente nos mantêm de obter êxito diante do risco. Cada um desses mitos é um atrativo: sobrepujar suas tentações é difícil. Vamos ver como David Apgar compreende e exemplifica estes mitos.

MITO 1: TODOS OS RISCOS SÃO ALEATÓRIOS

Isso pode parecer razoável, mas está errado. A origem da incerteza na maioria dos

Inteligência de risco é sobre tomar decisões tolerando os riscos que nosso período de experiência natural pode realmente transpor.

riscos é que não sabemos o que os determina. Por exemplo, o arremesso da moeda parece aleatório. Mas poucos sabem que com informação suficiente sobre o arremesso de uma moeda específica, poderemos prever como ela irá cair. A incerteza aparece porque normalmente não sabemos tudo o que se deve saber sobre o arremesso.

Riscos aleatórios, entretanto, são indetermináveis: nenhum conhecimento irá reduzir a incerteza dos mesmos. Por exemplo, a maioria dos analistas acha que os movimentos dos mercados de segurança são verdadeiramente aleatórios. Então, de certo modo, não há muito que saber sobre riscos aleatórios.

Mas se não há muito que saber sobre riscos aleatórios, então porque são os não aleatórios são tão difíceis de administrar? O problema pode residir no fato de que não os entendemos tão bem quanto os riscos aleatórios.

Uma razão de não entendê-los é que normalmente aprendemos nossas lições de risco dos bancos. Mas riscos financeiros são em sua maioria aleatórios. Já que riscos não aleatórios propõem desafios bem mais diferentes dos aleatórios, as perspectivas da gestão de riscos financeiros podem ser perigosamente enganadoras. Por exemplo, ignora diferenças competitivas no discernimento dos riscos.

E chegamos ao outro motivo porque não compreendemos muito bem os riscos não aleatórios. Com riscos não aleatórios, todo aquele afeito ao risco está em uma posição diferente para aprender o que os acionam. Então para cada risco não aleatório, alguns recebedores de risco podem reduzir suas

incertezas mais do que outros. Se a situação é competitiva, isso irá afetar a economia do risco. Isso pode até mesmo criar uma oportunidade de “o vencedor leva tudo”. Podemos então desenvolver a primeira regra para a inteligência de risco:

Regra 1. Reconhecer quais riscos são capazes de ser aprendidos.

MITO 2: DESDE QUE SE CALCULE AS MÉDIAS DOS RISCOS, ELAS RARAMENTE CRIARÃO VENCEDORES E PERDEDORES PERSISTENTES

Nós apenas prosseguiríamos de qualquer forma se isso realmente fosse verdade. Uma das principais alegações é que os riscos não aleatórios ou possíveis de se aprender realmente criam vencedores e perdedores. Não podemos nunca esperar construir uma experiência ou informação base que nos permitirá ficar no topo de qualquer risco. Mas provavelmente sempre haverá alguns riscos que iremos controlar.

É difícil abandonar este mito. Ele significa que o risco não é uma desculpa. Ninguém pode garantir resultados do risco. Mas escolhas sábias poderiam nos levar a riscos que somos bons em avaliar e escolhas não sábias poderiam nos levar a riscos que não somos bons em avaliar. Então devemos escolher bem.

Mas se podemos exceder ao avaliar alguns riscos, por que não podemos nos exceder ao avaliar a todos ou a maioria deles? Certamente algumas experiências e informações possuem valores intrínsecos – se aplicam a quase qualquer problema de risco. Afinal, todos têm experiências que consideram fundamentais. Todos nós tivemos experiências que foram profundamente surpreendentes, que nos balançaram, e



que imaginamos aplicá-las repetidamente a diferentes situações em nossas vidas. De forma semelhante, teólogos da informação consideram resultados improváveis como os mais valiosos.

Mas isto ignora a relevância. Devemos perguntar quão relevante nossas experiências atuais e provavelmente futuras são para o problema de risco que estamos tentando solucionar. Isso dependerá não apenas das experiências, mas também do problema e as soluções que achamos que poderão resolvê-los.

Até mesmo uma forte impressão pode ser relevante. Suponha que você planeje sua viagem para evitar repetir uma experiência terrível com o engarrafamento de uma ponte no centro da cidade. Você reconhece que não importa o quanto o padrão do tráfego mude, a possibilidade que o engarrafamento torne a acontecer mantém a sua experiência relevante. Mas digamos que você mude seu horário de trabalho. Agora diferentes estradas estarão abertas e você especula quando a ponte estará menos sujeita ao engarrafamento do que suas novas alternativas. Você pode descobrir que sua experiência de engarrafamento não é realmente relevante para suas novas opções. De fato, novas opções mudam a relevância de informações antigas.

Qualquer medida do quão boas nossas experiências nos posicionam a aprender sobre um tipo de risco deve balancear esses dois fatores. Deve considerar a relevância de nossas experiências ao risco assim como o quão improvável ou surpreendentes eles são.

O que acontece com o mito vencedor e perdedor se todos começarem a usar a contagem de risco de inteligência para fazerem as escolhas de negócios? Se o nosso sucesso em administrar um projeto de risco depende da relevância de nossas experiências nisso, todo risco potencialmente origina um novo campo de atuação. Afinal, cada novo projeto, atividade ou ramo de negócios aumenta a possibilidade de um novo conjunto de experiências serem mais relevante a esses riscos. Alguns descobrirão suas experiências mais vitais irrelevantes aos novos riscos; outros descobrirão uma nova relevância em experiências que normalmente ignoram. Então cada risco projeta uma nova linha entre os que são mais ou menos capazes de aprender sobre eles.

Este pode consequentemente ser o artigo de aconselhamento de negócios onde o conselho na verdade funcionaria melhor se todos o seguissem. Se todos usassem a contagem de inteligência de risco para alcançar os riscos que a experiência os deixa entender melhor, então a produtividade iria crescer através de todos os projetos que arcam com o mesmo risco. Poucas pessoas iriam ficar desapontadas pelos portfólios de negócios que se extraviariam em todos os sentidos.

Podemos então propor a avaliação da nossa habilidade de aprender sobre qualquer tipo de risco não aleatório a fim de implementar a segunda regra de inteligência de risco:

Regra 2. Identificar os riscos cujos quais se podem aprender mais rápido.

MITO 3: NÃO HÁ PADRÃO PARA COMO OS RISCOS SE DESENVOLVEM

Este artigo argumenta que riscos não aleatórios – assim como inovações, hobbies,



Existe duas forças que agem em qualquer projeto principal ou atividade de risco. Uma, é claro, é o desenvolvimento da inteligência de risco do comprador considerando o risco. A outra é o alcance no qual o risco diversifica todos os outros riscos que o comprador enfrenta.

tecnologias, romances, projetos, ramos de negócios, atividades extracurriculares e produtos – possuem ciclos naturais de vida. Isso possui um grande impacto em como devemos selecionar projetos e atividades de risco. Também levanta a questão de quais desafios ocultos o ciclo de vida do risco apresenta.

Existe duas forças que agem em qualquer projeto principal ou atividade de risco. Uma, é claro, é o desenvolvimento da inteligência de risco do comprador considerando o risco. A outra é o alcance no qual o risco diversifica todos os outros riscos que o comprador enfrenta. Aqui está como essas forças originam os estágios distintos no ciclo natural da vida de um risco.

Para começar, nós tentamos melhorar nossa inteligência de risco considerando os principais riscos em alguma atividade de alta prioridade. Se as coisas funcionarem, nosso sucesso na atividade aumenta o perfil de seus riscos. Então, enquanto o impacto no risco total cresce, os riscos individuais que podem inicialmente aumentar a diversificação do nosso risco total eventualmente o dominam e diminuem sua diversificação.

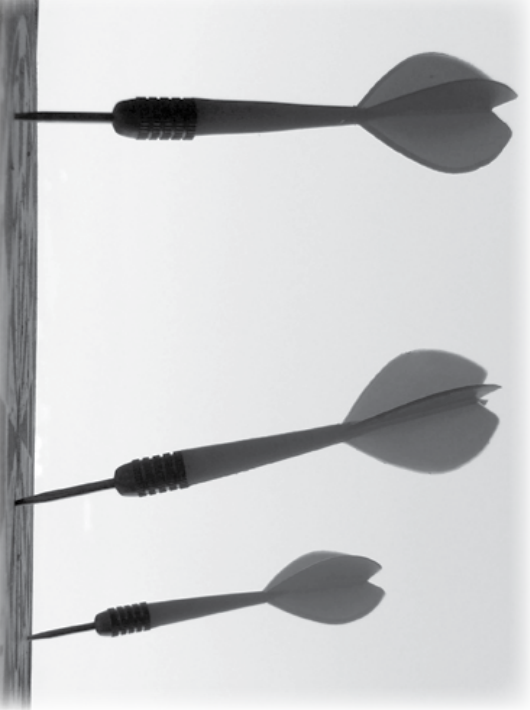
Mas isso significa que o sucesso sempre nos expõe à competição. Não apenas os relâmpagos azuis das rupturas tecnológicas ameaçam nossas iniciativas de sucesso. Toda vez que obtemos êxito em alguma atividade ou ramo de negócios, nossa exposição aos seus riscos devem crescer. Mas isso permite aos recém-chegados que tentem experimentos de pequena escala na mesma atividade ou ramo de negócios. Se os experimentos forem pequenos o suficiente, não irão realmente afetar o perfil de risco

total dos recém-chegados. Da perspectiva de um investidor, portanto, os experimentos são livres de risco e o recém-chegado pode financiá-los com o custo mais barato do que nós poderíamos.

Isso nos traz ao terceiro estágio do ciclo de vida natural do risco. Em algum ponto, os recém-chegados podem fazer alarde o suficiente para reduzir a atratividade do nosso projeto. Se for assim, pararemos de investir no aprendizado necessário para ficarmos de frente com os riscos do projeto. Esses riscos terão se desenvolvido através de um ciclo de vida natural do crescimento da inteligência de risco, baixa da diversificação e então recaída da inteligência de risco. O padrão permanece mesmo se ninguém romper a atividade com alguma nova descoberta ou tecnologia.

O mainframe da IBM no negócio de computação é um exemplo clássico. No primeiro estágio, a IBM desenvolveu uma compreensão preeminente dos riscos na tecnologia mainframe e do hábito do cliente. Depois, os negócios de mainframe da IBM cresceram ao ponto de que se podiam identificar os riscos da companhia dos riscos dos mainframes.

A esta altura, outras companhias de tecnologia começaram a pipocar na indústria de computação. Contanto que os experimentos delas permanecessem pequenos e diversificassem dos outros negócios, podiam se permitir brincar de pega-pega. O programa Sun prossegue para gravar uma posição nos servidores. A Cisco iria dominar a infraestrutura da rede.



IBM enfrentou outros desafios, especialmente o aumento de computadores pessoais e a migração de lucro para software. Mas no final, sua dominância em mainframe de computação não pôde compensar a superexposição aos riscos dos negócios de mainframe. A necessidade de diversificar levou Lou

Gerstner a repositonar a companhia em soluções de computação de larga escala.

Ciclos de vida de riscos criam desafios ocultos. Quando você compara os estágios do ciclo da vida dos seus principais riscos, vê-se que se forma um duto. Como em qualquer duto, estreitamentos e aberturas criam problemas. Por exemplo, você poderia estar exercendo projetos demais que exigem aprendizado intensivo ao mesmo tempo. Ou você pode ter deixado tamanha brecha entre riscos que não possui nenhum novo projeto em realização onde se poderia desfrutar de uma vantagem de inteligência de risco quando se precisa.

Há a necessidade de possuir uma imagem do duto de risco que realça onde você assumiu muitos riscos apresentando novos desafios de aprendizagem e onde pode estar desenvolvendo muito poucas habilidades de risco novas para permanecer competitivo. O balanço das estratégias de riscos proporciona um modo prático para implementar a terceira regra da inteligência de risco:

Regra 3: Projetos de riscos seqüenciais num “duto de aprendizado”.

MITO 4: PARCEIROS DE NEGÓCIO CONSEGUEM OS MESMOS RESULTADOS NÃO IMPORTA O QUANTO PARTILHEM DE RISCO

A maioria dos produtos necessita de redes de distribuição. Pense de onde você comprar por exemplo um livro. A companhia que produz alguma coisa pode não ser a melhor para vender a varejo. Do mesmo modo, a companhia que incorrer um risco pode não ser a melhor para suportá-lo. Então os riscos precisam de redes de distribuição pelo mesmo motivo que os produtos precisam.

Claro, não podemos evitar um risco completamente ao deixá-lo para nossos clientes ou fornecedores. O preço que pagamos por alguma coisa cresce por todo risco que passamos aos fornecedores. O preço que percebemos cai por cada risco que nossos produtos ou serviços estabelecem nos nossos clientes. Mas todos os três irão se beneficiar se pudermos distribuir cada risco para quem o absorver melhor. Então esses clientes e fornecedores criam uma rede natural de distribuição para cada risco principal.

Isso importa não apenas para riscos que podem ser aprendidos, mas também para riscos aleatórios, como sensibilidade aos preços de estoque. Diferentemente dos riscos que podem ser aprendidos, os riscos aleatórios dão origem para vantagens ou desvantagens não fortes na avaliação de risco. Como resultado, os níveis de cooperação nas nossas redes de risco podem ser uma vantagem especialmente importante em atividades com riscos aleatórios.

Precisamos identificar o papel ideal que devemos desempenhar nas nossas redes de riscos para cada um de nossos principais riscos. Isso dispõe uma ferramenta chamada matriz do papel de riscos que nos dá uma

visão instantânea de todos os papéis que nossos riscos estão nos forçando a adotar. Ao exibir quais os papéis ideais de riscos se convergem, essa matriz pode nos ajudar a decidir quais riscos deveremos seguir.

A matriz do papel de risco também torna tangível a noção das ecologias do risco entre os clientes, fornecedores e competidores para cada uma de nossas atividades ou ramo de negócios. Ecologias de risco aumentam a controvérsia do quão relevante a orientação e os comentários dos nossos clientes atuais podem ser para administrar os riscos dos grandes mercados que alvejamos. Por exemplo, alguém que cria um anúncio impresso escandaloso para todo o mercado de XPTO pode ter dificuldade em lançar uma agência numa cidade provinciana. Os comentários urbanos que moldaram o estilo do anúncio podem não ser relevantes para a publicidade em um lugar como XYZ.

Portanto temos que ampliar o alcance da nossa própria inteligência de risco para a inteligência de risco da nossa rede. Isso nos dá um modelo para os papéis de risco ideais que as nossas iniciativas nos invocam e aos nossos clientes e fornecedores para desempenhar. As matrizes de papéis de riscos que introduzem desenvolvem a quarta regra da inteligência de risco:

Regra 4. Conservar redes de parceiros para administrar todos os riscos.

Conclusão

Vasculhamos através de pilhas de informações para encontrar agulhas de compreensão dentro dos riscos. Mas quanto mais puxamos as linhas da explicação, mais nossos riscos parecem desfiar em resultados decepcionantes. A verdade é que nós podemos não estar na melhor posição para compreender os riscos que tomamos.

Nossas vidas são cheias de riscos que parecem se expandir ao invés de diminuir com avaliações criteriosas. Novas histórias políticas e econômicas nos dão cada vez mais a impressão de um mundo que tem se tornado recentemente perigoso, exigindo grande atenção. Nossa ansiedade, não surpreendentemente, torna-se mais constante.

No domínio competitivo e implacável dos negócios, entretanto, companhias não podem se dar ao luxo de uma atitude receosa. A maioria das organizações deve ser arrojada, não apenas cuidadosa, para sobreviver ao mercado global. Ainda assim, nos anos recentes, temos visto líderes brilhantes de negócios perderem bilhões – e mesmo trazer abaixo companhias inteiras – ao tentarem ser muito agressivos.

20 anos de credibilidade na área de capacitação

Nossos Cursos Proporcionam a Evolução na sua Carreira Profissional

Pós Graduação | MBA em Gestão de Risco e Fraudes Empresariais

MBA em Gestão de Risco Corporativos

Extensão Universitária | Gestão de Continuidade de Negócios

Gestão e Análise de Risco Estratégica ISO 31000

Auditoria Baseada em Risco

Gerenciamento de Crises de Comunicação

Gestão de Risco Cadeia Logística -

ISO 28000 e 28002



BRASILIANO & ASSOCIADOS

info@brasiliano.com.br

www.brasiliano.com.br

11 5531 6171

convênio:

 FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO
SÃO PAULO

 FACULDADE
DE ENGENHARIA
SÃO PAULO



Feira do livro da Escola Superior de Soldados em Pirituba



A Sicurezza editora participa da primeira feira do livro da Escola Superior de Soldados em Pirituba, o evento contou com a colaboração das editoras proporcionando benefícios para os soldados e oficiais. Foi lançado também o livro do Tenente Coronel PM Paulo Adriano L. L. Telhada , Quartel da luz – Mansão da Rota – historias do batalhão “Tobias de Aguiar” .

O evento contou com a presença do Coronel Luiz Eduardo Pesce Arruda com a palestra Mobilização de Micro Comunidades . Esta iniciativa foi a primeira de muitas outras que ocorrerão.



Treinamento B&A

Os dois últimos cursos do Ano - O Curso de Processos da Segurança Empresarial e Curso Gestão Estratégica de Análise de Risco - teve a presença dos gestores da área de risco, demonstrando a necessidade de implementar conceitos de gestão de risco e processos nas organizações. Ensinamos aos profissionais o que sabemos fazer de melhor em sala de aula, e transportamos nossa vivencia e experiência dos projetos já implementados para o mercado de diversos ramos de atividades , pois a Brasiliano & Associados possui a área de treinamento há 22 anos , desta forma, trocamos conhecimento com os nossos alunos.

Os cursos contaram com a presença das empresas: Eletrician & Building Engenharia; Correios; Petrobras; Vigban; UFMG; Sabre; Proevj; Saint-Gobain do Brasil; Santa Helena; Vale; GP Guarda Patrimonial; Petrobras; Avianca; Graber; Grupo Cindanpa ; Master Secury; Sonangol.

Fraud Risk Assessment

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

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

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

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

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





A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A FILANTROPIA **UM ESTUDO COMPARATIVO***

Humberto Ferreira Oriá Filho E Vinícius de Castro Alves Sampaio

() Publicado na Revista FFBusiness, Revista dos Cursos de Administração e Marketing da Faculdade Farias Brito – ISSN 1679-723X, ANO III, n.º.3, p.25-38, 2006.*

Introdução

Atualmente, falar sobre o tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está em voga tanto no cotidiano empresarial como também em tópicos de estudo e debate nas ciências administrativas, entretanto é preciso tomar cuidado para não confundir com a filantropia. Geralmente, os gestores empresariais e a população como um todo não tem bem claro e preciso o significado destes conceitos e, muitas vezes, os utilizam como meros sinônimos. O uso incorreto é explorado especialmente pelo meio empresarial através da promoção de imagem de empresas cidadãs. Como comentado neste trabalho, muitas vezes algumas empresas extrapolam e vão além nas estratégias de marketing vendendo uma falsa imagem de filantropia e empresa socialmente responsável, quando muitas vezes estão apenas utilizados artifícios fiscais permitidos em lei, que concede a estas empresas o redirecionamento de despesas com impostos para projetos sociais.

A legislação fiscal brasileira apresenta uma série de incentivos, para que empresas tomem a dedutibilidade de investimentos na área social para determinados impostos. Como exemplo, vale citar a Lei Rounet, a qual possibilita que Pessoas Jurídicas doem até 4% do Imposto de Renda (IR) para programas culturais, previamente aprovados por uma comissão avaliadora mantida pelo Ministério da Cultura; a Lei do Audiovisual, que autoriza o repasse de até 3% de IR devido por Pessoas Físicas ou Jurídicas para

projetos de filmes e/ou documentários que tenham passado pelo aval técnico da Agência Nacional do Cinema (ANCINE), com doação limite de R\$ 3 milhões por projeto; o financiamento programas assistenciais, através do Funcrância, que permite a dedução de 6% do Imposto de Renda de Pessoa Física e 1% de pessoas jurídicas, dentre outras leis federais e estaduais.

O presente trabalho acadêmico procura responder a seguinte questão: Qual a diferenciação entre Responsabilidade Social e filantropia, no âmbito das empresas? Em vista disso, objetiva-se realizar um estudo comparativo entre estas duas terminologias “Responsabilidade Social Empresarial” e “filantropia”, destacando suas diferenças e semelhanças, assim como esclarecer o emprego de ambas de forma ética e coerente por parte tanto das empresas como da sociedade. O referencial teórico será principalmente os artigos e textos publicados por órgãos reconhecidamente ligados à Responsabilidade Social.

1. Filantropia

A palavra filantropia, sinônimo de caridade e humanidade, vem cada vez mais sendo inserida na sociedade brasileira, como uma obrigação social onde indivíduos e entidades jurídicas passam a cobrar um dos outros, no intuito de atenuar as desigualdades sociais e incapacidade do governo, em todas as instâncias, de adotar medidas que venham ao menos aliviar as necessidades básicas primárias de setores mais desprivilegiados.

Como muito bem diz Grajew (2005):

É uma prática louvável e salutar, sem dúvida alguma, e deve ser enaltecida. No entanto, após tantos anos de filantropia - até programas de televisão a

A palavra filantropia, sinônimo de caridade e humanidade, vem cada vez mais sendo inserida na sociedade brasileira...

Nos dias atuais, influenciado pelo conceito de Responsabilidade Social, começa-se a levar em conta a ação social das empresas

incentivam, o País ainda não foi capaz de deixar de condenar milhões de cidadãos à miséria absoluta. Apesar do desenvolvimento econômico e de toda a colaboração que a sociedade proporciona a seus excluídos na forma de donativos, o Brasil continua sendo o segundo maior país do mundo em termos de desigualdade social.

É bem verdade que a prática da filantropia é importante e sempre traz algum tipo de conforto para os desvalidos, sobretudo num país de população tão carente como o Brasil. Mas ela não é suficiente para substituir políticas públicas. Nos moldes em que é realizada acaba se tornando um paliativo para o grave quadro social, porque, em muitos casos, não busca a continuidade das ações e se concentra, geralmente, em promoções episódicas, como campanhas de agasalho no inverno e arrecadações de brinquedos no período natalino.

No meio empresarial, o que se tem visto muitas vezes, são ações de financiamento de projetos, como por exemplo, assistenciais a crianças e adolescentes, ganhando a conotação de filantropia, e toda uma venda excessiva de imagem e divulgação da empresa pela ação realizada. No entanto, conforme comentado no tópico anterior, observa-se, em considerável parcela destes casos, que as empresas estão realizando é apenas uma realocação de forma mais direta de despesas com impostos, conforme permitido em lei. Esse tipo de atitude é no mínimo uma postura antiética, pois distorce a essência da ação e visa o benefício próprio do empreendedor.

2. Responsabilidade Social Empresarial

Oriá Filho (2002), em relação à Responsabilidade Social, explica o seguinte:

Apenas duas palavras, mas que juntas estão provocando uma grande repercussão e reviravolta nas consciências empresariais dos dias atuais, em todo o mundo. Entretanto, no Brasil, apesar da crescente divulgação, ainda muito pouco se fala sobre este tema e, com certeza, a sua concretização na prática é ainda muito restrita. Como se diz, as mudanças comportamentais sempre caminham a passos lentos. Num ambiente globalizado, os vencedores, contudo, serão aqueles que partirem na frente.

A empresa socialmente responsável é aquela que, além de ser ética nos seus negócios, preocupa-se com questões sociais da comunidade a que está inserida, bem como de seus colaboradores internos (empregados). Ou seja, é um composto de consciência e competência, em que os objetivos estratégicos são alinhados com os mais relevantes interesses da sociedade. As práticas socialmente responsáveis, portanto, são geradoras de valores para todos.

Foi-se o tempo que o consumidor brasileiro levava somente em conta o preço e a qualidade do produto na hora de fazer suas compras. Nos dias atuais, influenciado pelo conceito de Responsabilidade Social, começa-se a levar em conta a ação social das empresas. É o que comprova os dados da pesquisa do Instituto Ethos e do Valor Econômico, realizada pela Indicator Opinião Pública, em 11 regiões metropolitanas, com 1.002 pessoas entrevistadas, em 2001: 31% dos consumidores prestigiaram e/ou puniram empresas

com base nas suas avaliações sobre a prática da Responsabilidade Social. 24% compraram produtos de empresas por causa de sua atuação social, enquanto 19% deixaram de comprar produtos de empresas que descuram da sua ação social. Para 51% dos entrevistados, a imagem da empresa está relacionada à qualidade do tratamento dispensado aos funcionários e à conduta ética nos negócios. 73% se negariam a comprar produtos de uma empresa envolvida em corrupção e 53% teriam a mesma atitude em relação a uma empresa que utilizasse mão de obra infantil.

Tal fato é reforçado por SEBRAE (2005),

Tempos atrás, bastava às empresas oferecer bons produtos e serviços e tratar de forma ética seus fornecedores e parceiros para obter uma boa imagem perante o mercado. Com o tempo as exigências foram aumentando e passou a ser necessário possuir uma política de recursos humanos e dar atenção adequada aos funcionários.

A cada nova exigência do mercado, a fim de se manter admiradas e respeitadas, as empresas passaram a ter que criar estruturas internas e formalizar ações que atendessem a essas exigências.

A palavra de ordem atual passou a ser comunidade. Começamos a prestar atenção na forma como as empresas se relacionam com a comunidade a sua volta, não simplesmente respeitando-a, mas atuando de forma ativa para ajudá-la. É uma nova consciência do contexto social e cultural no qual se inserem as empresas, a chamada responsabilidade social.

A responsabilidade social está, portanto, intimamente ligada à imagem que as empresas querem ter perante o mercado.

Pode-se ainda questionar: Por que as empresas devem exercer a Responsabilidade Social? São vários os motivos, entre eles: porque é uma vantagem competitiva; um determinante para o sucesso mercadológico; uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial; um atributo imprescindível para uma empresa moderna (conceito de empresa cidadã); um importante instrumento para reduzir as desigualdades sociais; uma sinergia entre Estado e a Sociedade na solução para problemas de exclusão social; um efetivo agente de transformação social (ORIÁ FILHO, 2002).

Há uma preocupação cada vez maior das empresas em vincular sua imagem a noção de Responsabilidade Social. Esta nova postura, chamada empresa cidadã, baseada nos princípios éticos e morais, torna-se hoje um paradigma e um desafio a ser alcançado (ORIÁ FILHO, 2002).

Importante realçar também que este levantamento realizado pelo Instituto Ethos, em 2000, na pesquisa denominada "Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro", onde o comportamento social empresarial é bastante prestigiado. Os resultados desta pesquisa são bem animadores. Para 43% dos entrevistados, colaborar com escolas, instituições e entidades sociais da comunidade civil é uma atitude que estimula a compra de produtos da empresa, e faz com que ela seja recomendada aos amigos. Em 2001, a mesma pesquisa demonstrou que essa é uma tendência, já que, na apuração destes dados, praticamente o mesmo percentual de consumidores respondentes (42%) considerou que esse tipo de colaboração ou



ajuda só aumenta o prestígio e as vendas das empresas que a pratica.

Segundo o Instituto Ethos (2005),

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.

Explica o seguinte Denise Teles, sobre a questão da Responsabilidade Social das empresas:

Há uma palavra repetida por todos os que se propõem a definir o que é responsabilidade social de empresas: stakeholders, assim mesmo em inglês, usada para abranger o conjunto formado por acionistas, empregados, comunidade e meio ambiente. É para eles que se voltam às ações de responsabilidade social das empresas (TELES, 2005).

Conforme Judi Cavalcante, diretor-executivo adjunto do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), desenvolver projetos sociais não é fundamental. Eis o que ele explica sobre Responsabilidade Social:

A responsabilidade social tem duas dimensões, uma externa e outra interna. Se a responsabilidade social, como infelizmente acontece em muitos casos, for praticada somente das portas para fora da empresa, vai haver uma grande contradição e uma falta de sustentação.

Em primeiro lugar, a empresa tem que praticar a responsabilidade social com seus empregados. E depois, praticá-la diante da sociedade, dos clientes e do governo. É aceitável que uma empresa se preocupe com todos os outros itens da responsabilidade social, como cuidados com o meio ambiente e benefícios aos seus funcionários, e não faça investimentos sociais. O problema, para ela, é que não repercute na mídia (apud TELES, 2005).

Carolina Frazon Terra, professora do curso de Relações Públicas da Universidade de Santo Amaro (UNISA) e mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA/USP, faz as seguintes considerações sobre o tema da Responsabilidade Social Empresarial:

Contudo, questionamos: a responsabilidade social empresarial é um exercício comprometido ou é um modismo, um discurso vazio? Isso porque para ser socialmente responsável, a empresa deve cumprir uma série de obrigações que incluem uma relação saudável com funcionários e com todos os públicos a ela ligados, obediência às leis, comunicação ética e transparente, preservação do meio ambiente, fabricação de produtos com qualidade e não lesivos à sociedade, e deixar que a dimensão mercadológica seja superada pela social, não alardeando atos beneméritos praticados e não se valendo disso. Esperamos que não seja um modismo e sim uma condição sine qua non para a existência da organização e, mais, que seja uma tendência de âmbito mundial que minimize as diferenças sociais gritantes e vergonhosas em pleno século XXI (TERRA, 2005).

Há uma moda relativamente nova nas empresas privadas brasileiras, envolvendo funcionários e diretores. É a chamada “responsabilidade social”

Para Edward Wolff, que é engenheiro, professor universitário e redator de *Mídia Sem Máscara*, a Responsabilidade Social está atrelado ao indivíduo e não as organizações:

Há uma moda relativamente nova nas empresas privadas brasileiras, envolvendo funcionários e diretores. É a chamada “responsabilidade social”. Ora, o que vem a ser isso? Se nos detivermos por um instante na tentativa de compreender o que significa essa expressão, descobriremos que sua essência vai de encontro aos interesses dos próprios empresários e seus funcionários. O conceito de “responsabilidade” pode ser encarado de duas formas. A acepção normal diz que “responsabilidade” é a obrigação de responder por suas próprias ações. Por exemplo: se eu não estudar para os exames e for reprovado, sou responsável por isso; se eu mato alguém sem motivo aparente, sou responsável pelo crime e devo pagar; se bato meu carro em um poste, sou responsável pelo acidente e devo reembolsar o Estado pelos prejuízos causados. Em resumo, é aquilo que o povo chama de “ser responsável pelos seus próprios atos”. Trata-se de algo inerentemente saudável e adulto, pois envolve a honestidade e a integridade de admitir a verdade, arcando com os bônus e os ônus de suas ações. Mas responsabilidade também pode ser entendida como uma obrigação de responder por atos de outrem. É como o pai responsável pelos filhos, o motorista responsável pelos passageiros, o médico responsável pelo paciente. Não obstante, em qualquer uma de suas acepções, o agente das ações praticadas é sempre o indivíduo (WOLFF, 2005).

Kreitlon (2004) explica que a Responsabilidade Social está dividida basicamente em 3 (três) escolas de pensamento:

- A Business Ethics (Ética Empresarial), referente à abordagem ética ou normativa, que se baseia na idéia que a empresa e suas atividades estão sujeitas ao julgamento ético e que a Responsabilidade Social da empresa decorre diretamente de sua responsabilidade moral. Nesta época, a idéia de Responsabilidade Social dissocia-se progressivamente da noção discricionária de filantropia;
- A Business & Society (Mercado e Sociedade), com uma abordagem contratual, que parte sobre três grandes pressupostos: a) a empresa e sociedade são parte de um mesmo sistema; b) ambas estão ligadas entre si por um contrato social; c) a empresa está sujeita ao controle por parte da sociedade; e
- A Social Issues Management (Gestão de Questões Sociais), numa abordagem utilitarista, também está atrelada a três argumentos principais: a) a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações ou mesmo evita-las.



3. Filantropia X Responsabilidade Social Empresarial

Não existe uma conceituação muito clara e definida a respeito do que seja Responsabilidade Social. Geralmente, por isso, as pessoas acabam confundindo o termo filantropia com Responsabilidade Social, entretanto estas duas questões são bem distintas. Pode-se dizer que uma das principais diferenças entre os dois termos, é que a filantropia é estática, pois se dá o recurso ou bem e se acaba o seu comprometimento com aquela ação. Já a Responsabilidade Social demanda gerenciamento e acompanhamento daquele recurso ou bem. É algo que tem caráter contínuo e permanente.

César Delmas (2005), Diretor de Recursos Humanos – CITi, nos lembra que *“infelizmente, muitos ainda confundem responsabilidade social com filantropia. Ser socialmente responsável faz parte de uma conjuntura muito maior, cuja essência é a forma com que a empresa trata seus stakeholders, valorizando seus relacionamentos e a atuação dos seus colaboradores”*.

No Fórum Social Mundial 2005, levantaram-se os seguintes questionamentos sobre este assunto: *“Qual é a diferença entre filantropia e responsabilidade social? Pode*

ser considerada socialmente responsável a empresa que respeita os direitos trabalhistas e os do consumidor, mas polui o meio ambiente? Qual é o compromisso da organização empresarial com as comunidades que vivem próximas à sua sede?” (FSM, 2005).

Uma parte destas questões é respondida da seguinte maneira no site do Fórum Social Mundial:

De acordo com o presidente do Instituto Ethos, Oded Grajew – um dos idealizadores e membro do Comitê Organizador e do Conselho Internacional do FSM –, existe uma confusão entre os conceitos de Responsabilidade Social e filantropia. Esta última remete a ações externas das organizações empresariais, em benefício de determinada comunidade ou grupo social, enquanto a primeira tem um objetivo estratégico e está, necessariamente, incorporada à cadeia de negócios da empresa.

“A filantropia é apenas parte da Responsabilidade Social. Mas não adianta promover uma ação social isolada, se a companhia joga lixo no rio ou é conivente com atos de corrupção”, exemplifica Grajew. O conceito de Responsabilidade Social também não se confunde com o de marketing social, cujo principal objetivo é alavancar os negócios da empresa através da divulgação de uma imagem positiva perante a opinião pública e o consumidor (FSM, 2005).

Para o Instituto Ethos (2005), a diferenciação destes dois conceitos, pode ser assim exposta:

A filantropia é basicamente uma ação social externa da empresa, que tem como beneficiária principal à comunidade em suas diversas formas (conselhos

comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias etc.) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata diretamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

Esta diferenciação é ainda mais esclarecida num texto de Denise Telles. Eis, o trecho que esta autora fala a este respeito:

“Filantropia é um elemento importante da atuação social da empresa, mas é apenas isso, um elemento que faz parte de algo muito maior. É como comparar o motor do automóvel com o automóvel”, diz Felipe Cajiga, diretor de responsabilidade social do Centro Mexicano de Filantropia (Cemefi), uma ONG que, apesar do nome, não se dedica apenas à caridade.

Assim, a responsabilidade social abrange não apenas ações sociais desenvolvidas

pelas empresas, mas a forma como elas tratam seus empregados, a transparência com que se revela para seus acionistas e as políticas que desenvolve para não agredir o meio ambiente (TELLES, 2005).

Para a Fundação CSN (2005), esta diferenciação é assim explicada:

Filantropia é um termo cada vez mais em desuso, pois é freqüentemente associado às antigas práticas de relacionamento com a Comunidade (e não com todos os stakeholders, como no caso da Responsabilidade Social Empresarial), onde não raro o que se fazia eram ações pontuais e não projetos de longo prazo, baseados em diagnósticos de reais necessidades e constante processo de avaliação dos mesmos, a fim de corrigir rumos e aprimorar as tecnologias sociais.

Utilizando-se das fontes bibliográficas europeias, tem-se a seguinte visão desta diferenciação:

Muitas vezes, e durante muito tempo, erradamente, confundiu-se a Responsabilidade Social com ações de filantropia ou de mecenato, ações pontuais e muitas vezes desligadas do objecto de negócio da empresa. Naturalmente, estas ações podem fazer parte da Responsabilidade Social de uma empresa mas, por si só, não tornam uma empresa socialmente responsável.

O caminho da Responsabilidade Social é algo de muito mais metódico e sistemático, precisamente porque é central e transversal a toda a actuação da empresa. Para começar este percurso é preciso



Em linhas gerais, pode-se entender que a filantropia é como um ato isolado de boa ação e humanitário, ao passo que a Responsabilidade Social é algo muito maior e compreende toda uma postura formada entre empresas e sociedade como um todo incluindo os stakeholders e meio ambiente.

fazer um diagnóstico, inventariar todos os potenciais impactos negativos da atividade, ouvir as partes interessadas e fazer um plano que estará, naturalmente, sempre em evolução e em mudança.

A empresa torna-se socialmente responsável à medida que concretiza esse plano, à medida que concretiza essa genuína vontade de participação e mudança (SAIR DA CASA, 2005).

Para Carolina Frazon Terra, simplesmente a filantropia é entendida como a prática da ação social sem alarde, enquanto que a Responsabilidade Social empresarial é, atualmente, a prática de ações sociais objetivando visibilidade pública e retorno de imagem aos acionistas ou investidores do projeto.

Conclusão

Este trabalho apresentou diversos entendimentos do que consiste Responsabilidade Social e filantropia. Em linhas gerais, pode-se entender que a filantropia é como um ato isolado de boa ação e humanitário, ao passo que a Responsabilidade Social é algo muito maior e compreende toda uma postura formada entre empresas e sociedade como um todo incluindo os stakeholders e meio ambiente.

Poderá existir sim um conjunto de ações com caráter de filantropia, mas que no todo fazem parte de toda uma estratégia de Responsabilidade Social de entidades jurídicas distintas. Essa seria uma das situações em

que as duas terminologias poderiam estar próximas, mas nunca serem confundidas.

Vale frisar e chamar a atenção para que a sociedade não se deixe confundir acerca de algumas medidas, sob o contexto de filantropia ou de práticas oriundas da política de Responsabilidade Social de uma empresa, com um falso marketing social, quando empresários, ao se utilizarem dos benefícios concedidos em lei, promovem o nome de suas empresas, sob a ótica de empresas cidadãs, quando nada mais concedem em aporte financeiro, do que poderiam ter doado, caso o governo não tivesse criado brechas na legislação fiscal incentivando o financiamento de projetos assistenciais, culturais, dentre outros.

Enfim, caberá a sociedade não só distinguir e avaliar as empresas, que efetivamente estão preocupadas com os aspectos sociais e ambientais, como também se opor e avaliar as falsas propagandas, com intuito de ludibriar consumidores, que costumam levar em conta boas práticas de Responsabilidade Social. É fato que essa constatação é um tanto difícil, pois, geralmente, em se tratando de redirecionamento de despesas tributárias, essa análise só poderia ser efetuada analisando em detalhes a apuração de determinados impostos das empresas, especialmente os federais. No entanto, vale o alerta e o ceticismo de determinadas informações que são lançadas publicamente, especialmente de empresas lucrativas, como exclusivamente de projetos de Responsabilidade Social.

Referências Bibliográficas

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Relatório de sustentabilidade empresarial. [S.l.]: Três, 2004.

DELMAS, César. CETi & responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~citi/PortalFinal/portal/interna-responsabilidade-social.html>>. Acesso em: 09. out. 2005.

FORMENTINI, Márcia; OLIVEIRA, Tiago Mainieri. Ética e responsabilidade social – repensando a comunicação. Artigo – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

FSM - FORUM SOCIAL MUNDIAL. Em debate, a ética das corporações. Disponível em: <http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=rel_resp_soc_2005_po>. Acesso em: 09. out. 2005.

FUNDAÇÃO CSN. Dúvidas. Disponível em: <<http://www.fundacaocsn.org.br/portugues/geral/duvidas/duvidas.php#pergunta85>>. Acesso em: 09. out. 2005.

GRAJEW, Oded. Filantropia e responsabilidade social. Disponível em: <http://www.filantropia.org/artigos/oded_grajew.htm>. Acesso em 09. Out. 2005.

INSTITUTO ETHOS. Perguntas freqüentes. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 09. out. 2005.

KANITZ, Stephen. Os 11 mandamentos da responsabilidade social. Disponível em: <http://www.filantropia.org/artigos/kanitz_responsabilidade_social.htm>. Acesso em: 09. out. 2005.

KREITLON, Maria. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 28, Curitiba, Anais... Paraná: Curitiba, 2004. CD ROM.

ORIÁ FILHO, Humberto Ferreira. Responsabilidade Social. Unimed Fortaleza em revista, Fortaleza, ano I, nº 1, out. 2002.

SAIR DA CASA. Introdução. Disponível em: <<http://www.sairdacasca.com/respsocial/introducao.asp>>. Acesso em: 09. out. 2005.

SEBRAE. Responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/responsabilidadesocial.asp>>. Acesso em: 09. out. 2005.

TELLES, Denise. Saiba o que é responsabilidade social de empresas. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/story/2003/09/030922_definecsr.shtml>. Acesso em: 09. out. 2005.

TERRA, Carolina Frazon. As relações públicas e sua função social no gerenciamento da responsabilidade social corporativa. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomrprcomrpfuncaosocialCarolinaTerra.htm>>. Acesso em: 09. out. 2005.

TINOCO, João E. Prudêncio; KRAEMER, Maria E. P. Kraemer. Contabilidade e gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2004.

WOLFF, Eduard. A responsabilidade social dos empresários: lucrar. Disponível em: <<http://www.midiaseम्मascara.com.br/artigo.php?sid=840>>. Acesso em: 09. out. 2005.

Business Continuity Management – BCM

Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN é um processo estruturado para:

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

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

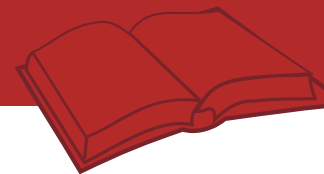
No Brasil, através da ABNT, tem as normas ABNT NBR 15999 - 1 e 2, que descrevem o processo, estrutura e conteúdo de um sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.

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

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

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





O mercado da Segurança Privada no Brasil Conceitos, história, política de regulação e força de trabalho



Estão reunidos neste livro estudos sobre o mercado da segurança privada no Brasil. São originários, na maioria, de teses de doutorado, de dissertações de mestrado, além de trabalhos de conclusão de cursos de especialização, desenvolvidos a partir de 1992 e com mais intensidade a partir do ano 2000, escritos por pesquisadores de diversas instituições de ensino superior do país, inéditos ou limitadamente divulgados, abordando os vários aspectos do processo da mercantilização da segurança, na ótica de várias áreas do conhecimento.

É destinado aos integrantes do mundo acadêmico que pesquisam essa temática ou outras próximas; aos que trabalham com a segurança privada; aos gestores do sistema de segurança pública e ao público em geral.

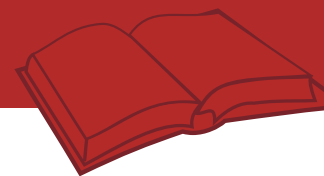
O livro, com onze artigos, encontra-se dividido em três partes: aspectos conceituais; aspectos político-regulatórios; e situação da força de trabalho. Apresenta o mercado da segurança privada, seus antecedentes conceituais e históricos, o seu funcionamento e as suas perspectivas no país. Aborda também de questões mais específicas como o processo de regulamentação, da fiscalização e do controle dos serviços. Trata do impacto dos gastos públicos sobre a incidência da criminalidade. Além do monitoramento do cidadão por câmeras de vigilância; a política institucional adotada pelo setor; a espacialidade do fenômeno; bem como a relação que existe entre o caráter público e o privado da segurança; além da avaliação da estrutura de governança; e a situação da mão de obra empregada nas empresas que prestam o serviço.



Polícia e Segurança Privada **Relações entre as forças na prevenção do crime**

O mundo contemporâneo vem passando por importantes mudanças no conjunto de atividades que chamamos de policiamento. Dentre essas mudanças, o processo de expansão da segurança privada é um dos aspectos que mais chama a atenção, pela dimensão e pela influência que o setor exerce hoje na maior parte dos países em que se têm informações substantivas sobre o tema. Este livro, resultado de uma tese de doutorado realizada junto ao Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo – USP, tem como objetivo discutir e decifrar os impactos que a expansão dos serviços de segurança privada tem causado nas atividades de policiamento - em especial em relação às inter-relações entre esses serviços e as polícias - em suas tarefas de prevenção do crime e da violência. O estudo específico acerca dessa inter-relação é realizado a partir da análise de três espaços específicos, localizados na cidade de São Paulo e adjacências, que possuem policiamento realizado por forças privadas.





**Editora Sicurezza, trazendo a informação!!
CONFIRA AS PUBLICAÇÕES**

Coleção Auditoria e Fraude

- As Fraudes contras as Organizações e o papel da Auditoria Interna

Coleção Cenários Prospectivo

- A Importância da Comunicação de Risco para as Organizações
- Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos: um Estudo de Caso Brasileiro
- Gestão da Continuidade de Negócios - GCN
- Gestão da Continuidade de Negócios e a Comunicação em Momentos de Crise

Coleção Consultoria e Gestão

- Gestão Estratégica do Sistema de Segurança. Conceitos, Teorias, Processos e Prática
- Guia Prático para Elaboração de Fluxograma

Coleção Gestão de Riscos

- Gestão de Risco Operacional em Shopping Center a Segurança que o Cliente não vê
- Gestão de Riscos Operacionais para um Sistema de Abastecimento de Água
- Gestão de Risco Positivo
- Gestão e Análise e Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado

Coleção Segurança da Informação

- O Valor Probatório do Documento Eletrônico

Coleção Segurança Empresarial

- Dicas e Macetes do Gestor de Segurança
- Processos e Métodos em: Prevenção de Perdas e Segurança Empresarial

Coleção Segurança Pessoal

- Guia de Procedimentos Segurança Pessoal
- Dicas de Segurança
- Guia Prático do Agente de Segurança

Coleção Segurança Pública

- As Formas do Crime
- A Questão da Segurança Privada
- Corrupção: um Efeito Sobre a Taxa de Juros
- Mobilização de micro comunidades : Vizinhança e Segurança pública
- Polícia e Segurança Privada Relações entre as forças na prevenção do crime
- O mercado da Segurança Privada no Brasil Conceitos, história, política De regulação e força de trabalho

Coleção Tecnologia da Segurança

- Controle de Acesso: Conceitos, Tecnologias e Benefícios

você sabe o que é **Risco Social** ?

PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



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

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

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

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



SUSTENTAX



Informações: info@brasiliano.com.br - www.brasiliano.com.br - 11 5531 6171