

**A IMPORTÂNCIA DE UMA
GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS**

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**



Sumário

Ponto de Vista

Análise

Cenários de riscos na prevenção de perdas no varejo	7
Auditoria baseada em riscos, a importância de gerenciar riscos estratégicos	15

Em Foco

A importância de uma gestão integrada de riscos	20
---	----

Acontece	26
-----------------------	----

Ler&Saber	29
----------------------------	----



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

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli.

Revisão | Elaine Cintra

Edição, arte e Diagramação | Agencia BM Design

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



RISCO ESTRATÉGICO EM CAPACITAÇÃO: desafio do Brasil do século XXI

O Brasil terá um déficit de oito milhões de pessoas para os próximos três anos. Esta é uma péssima notícia para as empresas no Brasil. É um risco estratégico que a área de recursos humanos terá que gerenciar. Neste meu ponto de vista o objetivo é só salientar as causas deste nosso apagão de capacitação.

O crescimento do IDH – índice de Desenvolvimento Humano brasileiro vem desacelerando. No período de 1980 a 2011, a taxa de crescimento média anual do IDH brasileiro foi de 0,87% ao ano. Já de 1990 a 2011 esta mesma taxa caiu levemente, para 0,86% ao ano.

Mais recentemente, de 2000 a 2011, o crescimento médio anual do IDH ficou em 0,69% ao ano. O Brasil sobe a ladeira do IDH como uma pessoa despreparada fisicamente, sobe, mas com uma desaceleração contínua! Diferentemente dos outros países emergentes, que sobem a ladeira com um vigor mais forte e coordenado. Durante os períodos acima, a Índia teve crescimento médio do seu IDH a taxas de 1,51%; 1,38% e 1,56%; e a China, de 1,73%, 1,62% e 1,43%.

Na verdade o Brasil se encontra ao sabor das ondas, isto é, refém das dinâmicas – positivas ou negativas – dos demais países. Esse desempenho lento do Brasil chama-se falta de investimento na educação e saúde. O aspecto central deste problema é a desigualdade no Brasil, que extrapola a dimensão da renda. Hoje perdemos treze posições no ranking mundial. Enquanto não tivermos um Planejamento Estratégico de longo prazo para transformar seus sistemas educacional e de saúde em prioridades efetivas do Estado Brasileiro, continuaremos ao sabor das ondas, vagando a cada ano no ranking do IDH, de acordo com progressos e fracassos dos demais.

A falta de capacitação no Brasil em inúmeras profissões e modalidades impacta de forma direta a competitividade das nossas empresas, afetando na veia seu desempenho operacional.

É o grande desafio do Brasil para este século XXI, pois sem recursos humanos não há nação com crescimento sustentável.

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

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

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

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

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

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



CENÁRIOS DE RISCOS **NA PREVENÇÃO DE** **PERDAS NO VAREJO**



Resumo

O varejo com o passar dos anos vem crescendo e seus resultados acompanham a economia no Brasil. Todo esse desenvolvimento impulsionou estudos que analisem os riscos, a fim de administrá-los para que o resultado econômico não seja afetado.

Palavras-chaves: Varejo, Gestão de Risco, Prevenção de Perdas, Vulnerabilidades, ISO 31000, SWOT (FOFA), Plano de Ação.

1 Introdução

O varejo, por fazer parte de um importante setor econômico, vem contabilizando altas perdas de produtos em seus resultados. Então a área começou a desenvolver campos especializados na prevenção de perdas, que analisem os riscos e vulnerabilidades sensíveis às empresas, para desenvolverem assim métodos que atendam essas necessidades.

2 Objetivo

Transmitir a novidade no processo de análise de risco e prevenção de perdas para as empresas do ramo do varejo.

3 Desenvolvimento

O varejo é uma importante atividade de troca de produtos e bens de consumo que são comercializados em uma estrutura econômica. Ele começou no Brasil com mais força apenas na segunda metade do século XIX, existia até então a figura do vendedor de porta em porta.

Com a Proclamação da República surgiram inúmeras companhias de navegação a vapor, administradoras de seguros e fábricas que juntas produziam tecidos, cervejas, cigarros, sabão e chapéus. A crescente urbanização modificou as estruturas das cidades e então surgiu uma forma mais organizada do comércio. É nesse momento que o varejo começa a reproduzir os produtos que já possuíam fama no mercado da Europa. Algumas lojas e redes começam a surgir neste período, alavancando o desenvolvimento do varejo no Brasil.

A partir da década de 50, um novo dinamismo é dado ao varejo brasileiro pela inauguração de lojas de departamentos de grande porte como o Mappin e a Mesbla. Na década de 60 começaram a surgir os primeiros shoppings centers, com isso na década de 70 ampliou-se o cenário do varejo no país. Assim a economia cresceu e novas formas de mercado ganharam espaço, na década de 80 os varejistas se especializaram nos segmentos alimentícios, eletrônicos e de vestuário gerando novas marcas e estabelecimentos.

Dentro da história no varejo brasileiro, algumas empresas de maior porte foram fundamentais para o seu desenvolvimento, são elas:

- Supermercado Sirva-se – fundado em 1953 na cidade de São Paulo.

...surgiu à política de Gestão de Risco, que tem como principal objetivo conhecer e apontar os riscos internos e externos aos quais as empresas podem estar expostas...

- Mappin – fundada 1969, em São Paulo.
- Mesbla – fundada em 1950 nas principais cidades do Brasil.
- Grupo Pão de Açúcar – fundado em 1948.
- Casas Bahia – fundada em 1952, em São Caetano do Sul.

Dos antigos mascates, empórios e mercearias do século passado, ao grande centro de compras como hipermercados e lojas dos dias de hoje, o varejo no Brasil evoluiu bastante e tornou-se um dos mais importantes setores econômicos do país.

O consumidor final tem papel importante em todo este cenário, pois a cada dia aumentam suas possibilidades de compra, como também as redes varejistas fornecem mais produtos e serviços. Com este crescimento, as empresas se preocupam em atender melhor o cliente e com as eventuais perdas que ocorrem, existe uma interferência no resultado final de cada loja.

Nos últimos anos houve um aumento da oferta de bens de consumo e também no índice de perdas, com isso surgiu à política de Gestão de Risco, que tem como principal objetivo conhecer e apontar os riscos internos e externos aos quais as empresas podem estar expostas. Com isso podemos implantar uma política de Prevenção de Perdas que por sua vez atende a diminuição das perdas e aumento do lucro.

A política e área de Gestão de Risco são baseadas em princípios e práticas

gerenciais de segurança, para tomada de decisão estratégica. Sabemos que todas as empresas apresentam uma vulne-

rabilidade podendo produzir um impacto negativo, contudo isto pode ser explorado. O papel da gestão de risco é quantificar e identificar os riscos.

Dentro deste aspecto há vários papéis na empresa, a saber:

- Papel Orientativo.
- Papel Educativo.
- Papel Administrativo.

Esta organização deve acompanhar o diagrama de todos os ambientes como:

- Perimetral.
- Condominial.
- Corporativa.
- Patrimonial.
- Pessoal.

É importante ressaltar que diante destes aspectos a Gestão de Risco deve seguir as seguintes posturas:

- Aceitar o risco.
- Evitar o risco.
- Minimizar o risco.
- Desviar/transferir o risco.

Com base nestes estudos e utilizando a Norma ISO 31000 que vem com o desafio de integrar os diferentes conceitos da Gestão de Riscos. A norma foi desenvolvida por meio de uma comissão especial da ISO, atendendo à necessidade de harmonizar os padrões, regulamentações e frameworks. A norma tem como objetivo fornecer uma diretriz para implementação na gestão de

riscos de qualquer ramos de atividade , tamanho ou área em empresas. A ISO 31000 pode estar relacionada com varias atividades da organização, desde que as iniciativas estratégicas estejam de acordo com as atividades operacionais.

A normativa possui um diagrama da seguinte maneira:

- Mandato e Comprometimento. Concepção da estrutura para gerenciar riscos, sendo:
- Entendimento da organização e seu contexto;
- Estabelecimento da política de gestão de riscos;
- Responsabilidades;
- Integração nos processos organizacionais;
- Recursos;
- Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos e externos.
- Implementação da gestão de risco, onde:
- Na estrutura para gerenciar riscos;
- No processo de gestão de riscos.

- Monitoramento e análise crítica da estrutura.
- Melhoria continua da estrutura.

No processo de melhoria continua, o diagrama entra em um ciclo que demonstra um estudo nas áreas de acordo com a implementação das análises de risco, pois por preparar a empresa para os determinados riscos, novos surgem, por isso o ciclo continuo. A normativa também possui um processo a ser seguido, onde:

- Estabelecimento do contexto, que se comunica com:
- Processo de avaliação de risco, onde são estudados:
- Identificação de riscos;
- Análise de riscos;
- Avaliação de riscos; e
- Tratamento de riscos.
- Após isso é realizado um Monitoramento e análise crítica, voltando para o Estabelecimento do contexto.
- Todo o processo é realizado um feedback com a Comunicação e Consulta e o Monitoramento e análise crítica, pois desta forma a empresa estará alinhada com a real situação, podendo ser tratado de imediato ou após uma reunião entre áreas (dependerá muito do risco que foi constatado).



A ISO 31000 com seu grande desafio, entrou para estabelecer em uma linguagem comum, bem como em padronizar as melhorias praticas e abordagens para que as organizações pudessem implementar a gestão de risco em seus processos.



Com base nas metodologias podemos realizar um estudo para analisar os riscos que uma empresa possui e por meio disto podemos tomar as decisões no momento mais preciso. O processo neste estudo para ser analisado segue o escopo:

Fatos Portadores de Futuro: É um fato concreto, comprovadamente ocorrido, ou em curso, não comportando, portanto, juízos de valor a respeito da comprovação de sua ocorrência.

Eventos Futuros e Risco: São fenômenos que poderão ou não ocorrer dentro de uma determinada moldura de tempo e apontando o risco que o Fator Portador de Futuro oferece para empresa, no final tem o objetivo de quantificar as possibilidades e impacto de cada um dos riscos, podendo demonstrar a consequência de um ou mais fatos portadores de futuro.

Atores: são áreas/sites/departamentos/setores que a empresa possui ao qual tem prioridades para que realize suas funções certificando que o cenário previsto não ocorra ou se ocorrer que o impacto seja o mínimo previsto.

Definir cada risco: convém que uma organização empresarial defina os critérios a serem utilizados para avaliar a significância de cada risco.

Diagrama de Causa e Efeito: esta é uma ferramenta que serve para identificar as

causas (problemas) e o efeito (resultado final), criado em 1953 pelo professor Karou Ishikawa.

SWOT (FOFA): o SWOT trata-se de uma ferramenta utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o empresário focar nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT representa a primeira letra das palavras, em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças). Os Pontos fracos e fortes são fatores internos da empresa. Oportunidades e Ameaças são fatores externos.

Levantamento Probabilidade do Risco: é o resultado da frequência que o risco ocorre.

Levantamento Impacto do Risco: é projetar todas as consequências possíveis que podem afetar a empresa seja na imagem, financeira, legislativo e operacional.

Matriz de Risco: nesta fase estabelece critérios para os dois parâmetros universais (Probabilidade x Impacto). Os critérios para os dois parâmetros são de suma importância para a elaboração do estudo de análise de riscos. O Cruzamento destes dois parâmetros tem como resultado uma Matriz de Riscos.

Classificação dos Atores: tem a função de classificar os atores que fazem parte da empresa que tem suas funções a serem exercidas, porém não realizando corretamente oferece um risco.

Matriz Impacto Cruzado do Risco: adaptada para avaliar a influencia de cada risco que o Fator Portador de Futuro gerou. A classificação de cada risco deve ser cruzada com uma análise crítica sobre o que cada um influencia no outro cada resultado gera no final um gráfico que demonstra o risco que possui uma ligação motriz, dependente ou independente.

Classificação dos Riscos: é o momento em que identificamos os perigos que apresenta com isso a empresa deve definir o conceito a ser adotado por cada risco separadamente, ou seja, é como um dicionário de risco para que no momento possamos administrar seus riscos fazendo com que preserve a imagem da empresa.

Motricidade dos Atores: tem como objetivo montar um conceito que demonstra o papel fundamental de cada ator de acordo com sua motricidade do risco, sendo assim atendendo as necessidades fundamentais que uma empresa precisa fazer diante do seu determinado risco.

Modelagem dos Cenários de Risco: montar e ampliar o horizonte em que a empresa atual possui os riscos identificados, a estrutura de um cenário é fundamental para que a mesma possa ter uma infra-estrutura,

treinamentos, normas e procedimentos que possam atender nos casos em que ocorrer um determinado risco.

Cenários de Risco: com opção pela lógica intuitiva criamos um parâmetro básico diante do que é apresentado e o que pode ser gerado diante destes cenários, e com informações adicionais podemos prever se o risco irá aumentar, manter ou diminuir. Tudo depende das condições que o ambiente nos fornece.

Plano de Ação: é o tratamento dos riscos, ou seja, qual será a resposta que a empresa terá que operacionalizar com as seguintes respostas aceitar, reter, reduzir, transferir, explorar ou evitar. Desenvolver e implementar um plano específico de gerenciamento o qual inclui consideração de provimento de fundos. O Plano de Ação é o conjunto de medidas organizacional, sistemas técnicos de prevenção e monitoramento, recursos humanos que gerenciarão os riscos. Sendo elaborado com base nos Fatores de Riscos visando mitigar e diminuir as probabilidades dos riscos.

Conclusão do Estudo de Caso: após toda a realização do estudo do cenário que apresentou seus riscos demonstrando a probabilidade e o impacto que cada um oferece, gerando assim uma matriz com seu resultado e também o ator que devem exercer suas funções de acordo com as normas e procedimentos que foram atualizadas de acordo com cenário apontado em seu determinado período.

Definições dos riscos que normalmente ocorrem nas empresas são:

1. Furto Interno: são ações que ocorrem com os próprios colaboradores que exercem a função normalmente de atender a loja,

O Cenário de Risco na Prevenção de Perdas no Varejo tem como objetivo melhorar os resultados de perdas, que mesmo apresentando de forma negativa, devem ser analisados com cautela a fim de ajudarem nos resultados finais.

mas também usufruem da confiança e furtam produtos que seriam utilizados para venda.

2. Furto Externo: são ações que ocorrem com pessoas que entram nas lojas como cliente, porém com o objetivo de subtrair produtos sem realizar o pagamento do mesmo e sem fazer mal a terceiros. Muitas vezes são ações realizadas por uma única pessoa ou por uma quadrilha que se especializa neste tipo de assunto.
3. Assaltos: são ações que ocorrem com pessoas que entram nas lojas como cliente, porém com o objetivo que subtrair produtos sem realizar o pagamento do mesmo e infelizmente podendo fazer mal a terceiros. Muitas vezes são ações realizadas por uma única pessoa ou por uma quadrilha que se especializa neste tipo de assunto.
4. Fraude: são ações que os próprios colaboradores realizam para poder manipular resultados da Loja e assim ganharem os prêmios por metas.
5. Vazamento de Informação: são ações que os colaboradores exercem (sem querer, ou de má fé), esta ação sempre ocasiona uma perda para empresa, e muitas vezes a má imagem que acaba sendo transparecido para a mídia.

No estudo de Cenário de Risco na Prevenção de Perdas, percebe-se que é fundamental para qualquer empresa varejista analisar

qual é sua estimativa de perda aceitável. Mesmo investindo em metodologias, tecnologias e treinamentos, que trazem os recursos necessários às boas práticas administrativas, e com colaboradores aptos para trabalhar de forma preventiva, ainda assim, sempre existirá algum fator gerador de perdas.

O Cenário de Risco na Prevenção de Perdas no Varejo tem como objetivo melhorar os resultados de perdas, que mesmo apresentando de forma negativa, devem ser analisados com cautela a fim de ajudarem nos resultados finais. Com isso as empresas estão munidas de dados importantes para realizar reuniões, tomarem decisões e acompanharem a evolução dos seus negócios. E dentro do varejo, mesmo entre empresas comercialmente concorrentes, esta troca de dados e índices sobre perdas fazem com que todo o varejo ganhe. Pois o objetivo de todas as empresas é igual: a evolução de suas tecnologias, o treinamento de seus colaboradores e o combate à criminalidade visando à prevenção de perdas.

4 Conclusão

Percebemos a importância de estudar Cenários de Risco na Prevenção de Perdas, tornando-se fundamental para que uma rede de varejo possa realizar suas tarefas obtendo sempre o melhor lucro com o mínimo de prejuízo. Para obtermos melhor resultado e necessário sensibilizar os colaboradores da necessidade, mostrando que no mundo em que vivemos hoje não é somente vender para se obter o lucro líquido, mas sim realizar as vendas com o mínimo de perda gerando mais rentabilidade no negócio.

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.



BRASILIANO & ASSOCIADOS

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



auditoria baseada em riscos

A IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR RISCOS ESTRATÉGICOS

O objetivo de gerenciar riscos é avaliar a incerteza do futuro de modo a tomar a melhor decisão possível. Para que isso seja possível, é importante conhecer as variáveis internas (ambiente interno) e as variáveis incertas (ambiente externo).

Após os ataques de 11 de setembro 2001 no World Trade Center, as empresas ficaram preocupadas com a Gestão de Riscos, até porque surgiram várias normas e procedimentos a serem implementadas, mesmo assim, se pararmos para refletir em alguns fatos, como por exemplo, a Pandemia (2008, 2009, 2010), Apagão nos Aeroportos (2006 e 2007), Tam - Tragédia no Aeroporto de Congonhas em São Paulo (2007), Apagão no Brasil (2009), Golfo do México - Plataforma Petrolífera (2010) e Haiti – Terremoto (2010) e outros eventos, muitas empresas foram surpreendidas.

Sendo assim, precisamos parar e refletir. Por que isso aconteceu? As empresas conhecem e gerenciam os riscos? As empresas trabalham de forma preventiva ou reativa?

Para pensar em Gerenciar Riscos, é importante que toda empresa possua uma Política e Processo de Gestão de Riscos Corporativos, com metodologia e critérios claros e definidos. Os quais precisam ser aprovados pela alta direção e disseminados / implantados em todas as áreas da empresa.

Cabe destacar que a implementação de um Processo de Gestão de Riscos Corporativos, exige mudança de atitude e de comportamento da Alta Administração, reconhecendo a Gestão de Riscos como uma forma de assegurar a sobrevivência de seus negócios.

O processo de construção de um Plano de Gestão de Riscos Corporativos, deve possuir sete fases, as quais devem estar alinhadas com a Norma ISO 31.000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

1. Comunicação e Consulta - É como estabelecer o processo e a estratégia de comunicação com as partes interessadas. É uma fase que permeia todo o processo. Recomenda-se que a empresa utilize a área de comunicação corporativa para operacionalizar o processo de comunicação sobre gestão de riscos. O envolvimento direto da área de comunicação da empresa é importante porque ela tem o conhecimento da comunicação, sobre a cultura e características do ambiente e os meios e instrumentos adequados para comunicar e informar todas as ações do processo de implantação e continuidade do processo.

2. Contexto Estratégico - Entender a empresa - Objetivos estratégicos, estratégias, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, processos, atividades, indicadores estratégicos.

3. Identificação dos Riscos - A identificação dos riscos possui sete subfases, todas interligadas e interdependentes, com o objetivo de identificar as principais causas dos riscos de cada área da empresa, mas alinhada com a visão estratégica e seus respectivos objetivos. Nessa etapa é realizada a Análise Situacional; Listagem; Definição; Classificação; Identificação Fatores de Riscos; Identificação Motricidade – Matriz Swot.

4. Análise de Riscos – Necessário levantar a probabilidade e impacto dos riscos.

5. Avaliação de Riscos - Construir uma matriz de riscos, com o objetivo de visualizar e, ao mesmo tempo, implementar uma forma de tratamento de cada risco.

O objetivo de gerenciar riscos é avaliar a incerteza do futuro de modo a tomar a melhor decisão possível.

6. Respostas aos Riscos – Plano de Ação - Elaborar um conjunto de medidas organizacionais, sistemas técnicos de prevenção e monitoração e recursos humanos que gerenciarão os riscos.

7. Monitoramento e Análise Crítica - O monitoramento e a auditoria são partes integrantes e essenciais da gestão dos riscos, sendo umas das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos no âmbito organizacional, devendo ser realizadas continuamente.

Abaixo quadro representativo com os principais elementos do Processo de Gestão de Riscos Corporativos.

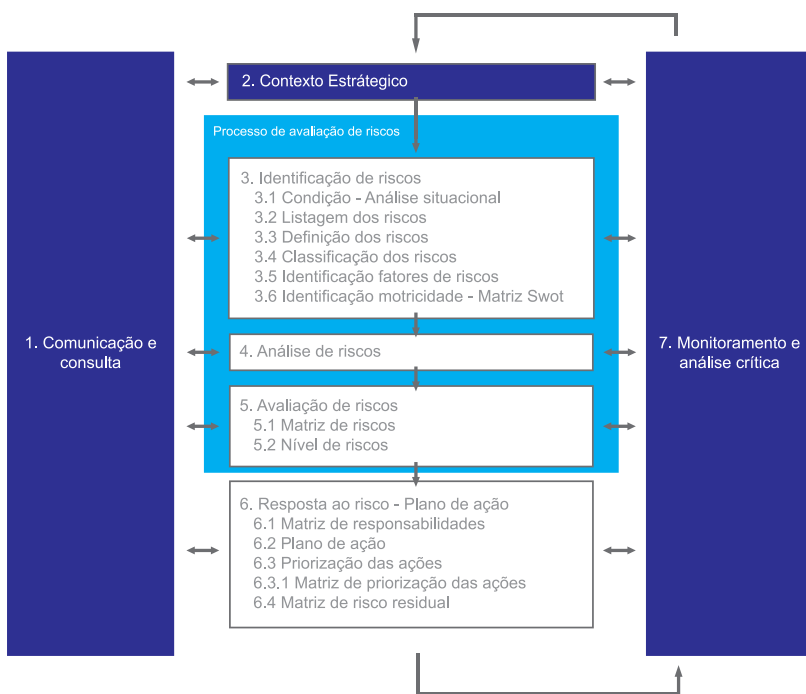


Figura – Processo de Gestão Análise de Riscos Corporativo - Método Brasileiro Avançado Adaptado da Norma ISO 31000.

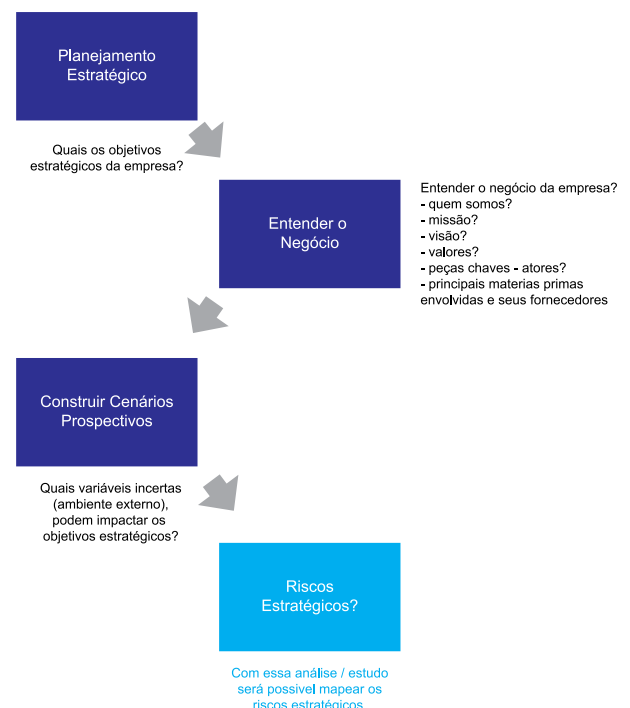
Riscos Estratégicos

Na busca por uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais acirrado, a Gestão de Riscos ganha espaço de forma a controlar, reduzir perdas e minimizar danos, abrangendo os riscos estratégicos, operacionais, financeiros e legais.

Riscos Estratégicos são aqueles que impactam os Objetivos Estratégicos que a empresa pretende atingir. Algumas empresas utilizam os Objetivos como base de seu Planejamento Estratégico.

O Método Brasileiro – Gestão e Análise de Riscos Corporativos classifica como Riscos Estratégicos: Sua grande iniciativa falha; Seus clientes abandonam; Seu setor chega a uma bifurcação na estrada; Um concorrente aparentemente invencível aparece; Sua marca perde fora; Seu setor torna-se zona de lucro zero; Sua empresa para de crescer.

Para mapear os Riscos Estratégicos é necessário ter acesso ao Planejamento Estratégico; Entender o Negócio e Construir Cenários Prospectivos.



Com base nos conceitos apresentados, segue descrição de papéis (funções) envolvendo a área de Gestão de Riscos, Colaboradores e a Auditoria.

Função - Gestão de Riscos	Função – Colaboradores	Função - Auditoria
<ul style="list-style-type: none"> - Centralizar as informações nas áreas e departamentos. - Coletar e gerenciar as informações sobre os riscos de toda a empresa. - Apoiar as áreas e departamentos em termos de metodologias de forma a garantir a aplicação do processo de gestão de riscos corporativos. - Treinar “facilitadores” de cada área no Processo de Gestão de Riscos Corporativos. - Administrar riscos, com enfoque preventivo com base nas informações e análise emitidas por cada área. - Assegurar, revisar e garantir a consistência das informações para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - O colaborador da área (Gestor da Área) é responsável por fazer o Plano de Gestão de Riscos Corporativos da sua área, pois é Gestor da Área que conhece o processo (o dia a dia) e suas respectivas vulnerabilidades. - O colaborador da área é responsável por manter o Plano de Gestão de Riscos Corporativos atualizado. - Colaboradores da empresa, em todos os níveis hierárquicos, são responsáveis em cumprir e zelar pela materialização e realização da Política e Processo de Gestão de Riscos Corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na etapa do monitoramento a Auditoria é parte integrante e essencial da Gestão dos Riscos, sendo umas das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos no âmbito organizacional, devendo ser realizada continuamente. - A Auditoria Baseada em Riscos amplia e melhora o modelo de avaliação dos riscos. Não olhando somente, o processo do negócio como algo que está dentro de um sistema de controle. - Uma auditoria centrada nos riscos acrescenta valor a uma empresa do que uma auditoria centrada apenas em controles. - A Auditoria visa auditar a execução ou não do plano de ação.

Referências

ABNT NBR ISO 31000:2009. Gestão de riscos – Princípios e diretrizes.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Gestão e Análise de Riscos Corporativos: Método Brasileiro Avançado. São Paulo: Sicurezza, 2009.

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





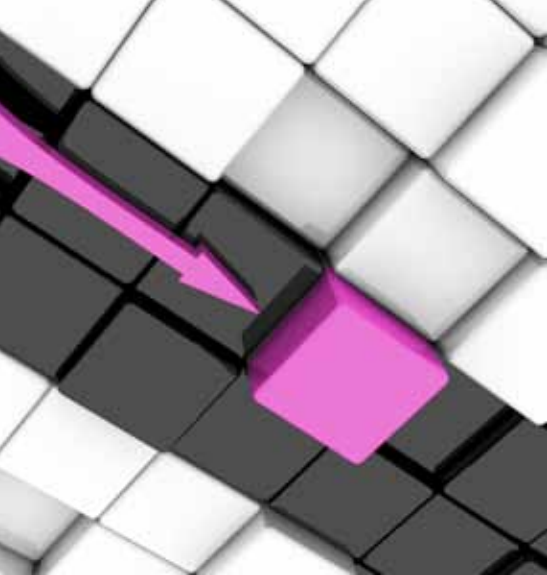
a IMPORTÂNCIA de uma GESTÃO INTEGRADA de RISCOS

Gustavo Vedove | Consultor da Brasiliano&Associados

Após recentes catástrofes, a preocupação com gestão de riscos se ampliou entre empresas de todos os segmentos, tipos e tamanhos. O novo ambiente de negócio, crises econômicas e volatilidade dos mercados, junto à necessidade do cumprimento de normas e regulações, além da busca por melhorias internas como controles efetivos dos processos estão mexendo com as empresas e mudando a visão sobre gerenciar riscos, seja ele de qualquer área.

Mas na prática essa preocupação aparente não reflete a realidade, pois grande porcentagem das empresas, sejam elas multinacionais, nacionais, grandes, médias ou pequenas, não possuem a nível hierárquico estrutura adequada para gerenciar todo universo de risco a que uma empresa está exposta e assim oferecer uma visão integrada as partes interessadas.

Tomo isso como crítica ao mercado e por visualizar que já estamos em época de integrar as disciplinas para obter visão holística dos riscos e assim atuar de forma integrada, unindo a visão de riscos de acordo com o segmento, como nos exemplos abaixo:



Varejo: São poucas as empresas grandes de varejo, que integraram a área de segurança, prevenção de perdas, logística e comercial a uma única diretoria a fim de obter uma visão integrada dos riscos e seus inter-relacionamentos.

Os riscos de fraudes com cheques, cartões de crédito e diferenças de caixa são teoricamente de responsabilidade da área comercial, mas geram impactos diretos na área de prevenção de perdas.

As fragilidades dos controles internos abrem vulnerabilidades para ocorrência de tais riscos e como não há na maior parte das empresas integração entre as áreas, o processo de bateria de caixa fica “solto”, sem que ações de mitigação sejam implantadas por ambas as áreas.

De acordo com a 10ª avaliação de perdas no varejo do PROVAR, houve redução na fraude com cartões em relação ao ano de 2008, caindo de 44,2% para 17,2%, porém não visualizamos por parte das empresas a implantação de ações mitigatórias que justifique tal redução e sim melhorias de controle do sistema bancário em relação aos cartões. Em contrapartida houve aumento no índice de fraudes com cheque, subindo de 39,2% em 2008 para 56,0% em 2009.

Os setores que mais sofrem com a fraude de cheques são os de material de construção e atacado e com diferença de caixa são os de vestuário e eletro. Já com fraude de cartão os que mais sofrem são os supermercados e eletro.

Seguindo com a análise de problemas ocasionados pela falta de integração das áreas

de prevenção de perdas e comercial, podemos destacar as perdas comerciais, que segundo SANTOS (2007, p, 25) são ocasionadas pela ausência de produtos na gôndola, embalagens não apropriadas, prazos de entrega não cumpridos e distribuição incorreta de mercadoria.

Tais perdas são difíceis de ser medidas, mas como principal fator para que isso ocorra, podemos citar que faltam muitas lojas terem uma política e cultura disseminada de que a responsabilidade é de todos para diversas questões de prevenção de perdas, incluindo esta de reposição nas gondolas que está relacionada à área comercial (vendas).

Se ainda no mercado do varejo a integração entre departamentos com objetivo único e comum de melhorar os resultados da empresa através da contribuição em prevenção de perdas é uma questão muito atrasada, o que diríamos diante do resultado da 10ª avaliação do provar, do ano de 2009, que mostra que boa porcentagem (27,3%) de empresas não informou possuir área estruturada de prevenção de perdas.

Ainda no setor de varejo, existe a falta de integração entre prevenção de perdas e segurança empresarial, departamentos totalmente interligados por contribuírem a um resultado comum, mas que em grande porcentagem das empresas não se conversam.

Problemas este que podemos ver claramente no desenvolvimento do projeto de uma nova loja e ou centro de distribuição, onde a área de segurança muitas nem participa para opinar questões como: layout, visando a prevenção de crimes através do desenho ambiental, conceito este muito aplicado nos Estados Unidos da América, implantação ou não de caixas eletrônicos que é uma

questão muito sensível de risco aos clientes, mas que gera receita para loja e por isso exige uma análise do entorno e condições internas de segurança, questão esta não feita pela área comercial para tomada de decisão, definição de locais para aplicação de câmeras, incluindo possibilidade de aplicação de vídeo inteligente, visando otimização de recursos, proteção perimetral, estrutura – nível de controle de acesso na tesouraria, segregação de área para produtos sensíveis, layout/estrutura de portaria para evitar a entrada bolsas e mochilas, oferecendo assim condições para que se estabeleça um processo mais seguro dentro dos centros de distribuição em relação a furto internos, entre outras ações muito importantes que fazem parte da disciplina de segurança e que estão inter-relacionadas com a área comercial, prevenção de perdas e logística da empresa.

Em uma das áreas de atuação da segurança que é o gerenciamento de risco no transporte de cargas, existe a falta de integração com a logística que por sua vez visa eficácia operacional, ou seja, redução de custo, muitas vezes assumindo riscos por não aceitar recomendações da área de segurança em relação à passagem das cargas em área críticas, muitas vezes com isso contribuindo

para o aumento das ocorrências e pagamento de seguro. Problema que impacta diretamente nas perdas da empresa.

Citados alguns exemplos de integração de áreas que lidam mais exclusivamente com riscos operacionais, trataremos de linkar agora visões de integração a nível estratégico para corporação, sendo:

Responsáveis por continuidade de negócios, riscos sociais, riscos de meio ambiente e comunicação. Por que responsáveis e não área? Por um motivo simples, porque no momento grande porcentagem das empresas não possuem áreas estruturas nestas questões.

Riscos sociais e Responsabilidade Social

Recentemente a polemica envolvendo a empresa ZARA, mostrou que empresas grandes continuam errando com seus processos de comunicação para redução do impacto da ocorrência de riscos, como mostrado pelo programa A Liga da TV Bandeirantes no dia 16 de agosto de 2011. Risco este, um risco assumido pela empresa, pois não há justificativa para dizer que a ZARA não sabia de tal condição para os trabalhadores nas oficinas, sejam elas condições físicas, legais, financeira e de trabalho.

Foi evidenciado pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) 16 pessoas, em sua maioria Bolivianos, trabalhando em condições degradantes em fabricas clandestinas em São Paulo.

Para piorar a situação, sabemos que esta questão não se limita somente a empresa ZARA, muitas marcas confeccionam desta forma para aumento das margens de lucro. Muito comum na América Latina, incluindo



países como Guatemala e Peru, a confecção quase escrava de roupas, mostram que empresas do setor possuem responsabilidade social “ZERO” e proporcionam para aumento de seus lucros impactos significativos para sociedade, que por sua vez não disfrutaram de serviços essenciais do governo como escola, transporte e hospital por conta dessa parcela de imposto omitida por empresas como estas.

Ampliando ainda mais a critica, cito o governo e ministérios que não conseguem implantar uma estratégia clara de atuação para mitigar tal situação e isso envolve a falta de fiscais do ministério do trabalho e atuação do Policia Federal para evitar o trafico de pessoas e ainda a cultura da sociedade que não se preocupa com questões como estas para ajudar através de denuncias e protestos a acabar com situações lamentáveis como estas.

Mas do lado privado, podemos até parabenizar os gestores de riscos destas empresas, que por sua vez toma como decisão estratégica assumir um risco deste, contando com a falta de estrutura fiscalizadora e legislativa atuante no país e aquela velha historia do Brasileiro, de que tudo se esquece e até passado um tempo muitos voltaram a compra ZARA por exemplo.

Bom, voltado a gestão de riscos, a pergunta é: como uma grande marca não tem ciência de uma terceirização como esta? É o que fica claro nas respostas ao mercado dado pelo proprietário da marca, o grupo espanhol Inditex, que muitas vez cita que

são autorizações não autorizadas. Em uma das respostas, a Inditex cita que a contratação de tais oficinais foi uma seria violação ao código de conduta para fabricantes, que determina que qualquer subcontratação deve ser autorizada por escrito pela Inditex, mas então como por tanto tempo a cadeia logística de seu cliente principal, a Zara Brasil limitada estava sendo abastecida? Risco Assumido ou Falta de Gestão de Riscos/Má administração?

Particularmente acho impossível a alta gestão do Brasil e ou da Espanha não ter ciência de tal situação, pois a confecção clandestina das peças tem alta influencia nas margens de lucro da empresa e como comprovado pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) a rede de oficinas atendiam grande parte, se não toda logística a nível Brasil.

Agora, se estamos falando de confecção de roupas através de trabalho escravo, o que fazem as grandes grifes em relação à compra de seus tecidos? Procuram custos mais baratos sem questionar a origem do algodão, por exemplo? Se preocupam com reflorestamento ou simplesmente compram os tecidos de fornecedores diversos nem sequer saber como trabalha esse fornecedor?

Então nos questionamos, e a questão de responsabilidade social, qual o nível de preocupação com o meio ambiente?

Nesta nova época de disputa competitiva em nível de valor da empresa com todas suas partes interessadas, incluindo principalmente a sociedade, gerenciar riscos ambientais e

Então nos questionamos, e a questão de responsabilidade social, qual o nível de preocupação com o meio ambiente?

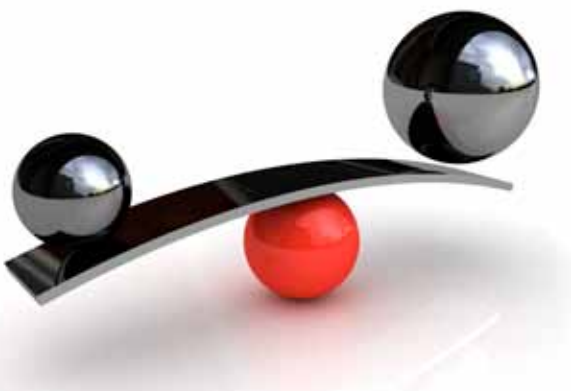
de sustentabilidade são cada vez mais estratégicos para o ganho de imagem.

A gestão de riscos envolvendo o meio ambiente exige a implantação de um sistema integrado de gestão ambiental, incluindo gestão dos riscos não diretamente ligados mas que podem trazer impactos ao meio ambiente caso ocorram. Na década de 1990, surgiram as normas ambientais quando a organização internacional (ISO) verificou a necessidade das empresas padronizarem seus processos para proteção do meio ambiente. Então no ano de 1993 que a ISO reuniu diversos profissionais, formando um comitê que foi dividido em 9 subcomitês, nas seguintes áreas relacionadas a meio ambiente.

- Subcomitê 1: Desenvolveu uma norma relativa aos sistemas de gestão ambiental, Subcomitê 2: Desenvolveu normas relativas às auditorias na área de meio ambiente, Subcomitê 3: Desenvolveu normas relativas à rotulagem ambiental, Subcomitê 4: Desenvolveu normas relativas a avaliação

do desempenho (performance) ambiental. Subcomitê 5: Desenvolveu normas relativas à análise durante a existência (análise de ciclo de vida). Subcomitê 6: Desenvolveu normas relativas a definições e conceitos. Subcomitê 7: Desenvolveu normas relativas à integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento de produtos. Subcomitê 8: Desenvolveu normas relativas à comunicação ambiental e o Subcomitê 9: Desenvolveu normas relativas às mudanças climáticas.

Os Standards existem, o que não existe é proatividade dos gestores de risco em integrar as disciplinas, de terem visão holística dos riscos. Esse é um paradigma que deve ser quebrado, ou continuaram ocorrendo falhas de projeto ou de gestão, pois não há outra explicação que não se encaixe em uma dessas falhas para justificar a ocorrência de riscos com impactos catastróficos, como por exemplo, a explosão no Golfo do México, que gerou um dos maiores derramamentos de óleo já ocorrido nos Estados Unidos.



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



41º Congresso UNIMED BRASIL

A Brasileiro participou do 41 Congresso UNIMED BRASIL em Fortaleza (CE) entre os dias 25 e 28 de outubro e teve como tema central Governança Cooperativa – Transformando o modelo. Colaboramos com o conhecimento de mapeamento de processos, identificação de riscos, avaliação e monitoramento.

Gestão de Riscos Corporativos em Operadoras de Saúde

Vc sabe os tipos de riscos que seus processos estão expostos?
Vc sabe o nível de exposição de seus processos?
Vc sabe o nível de criticidade da Operadora?

Atualmente as Corporações enfrentam grandes desafios para manter seus negócios e atender a grande demanda que lhes é exigida quanto às questões relacionadas à boa governança e à garantia de uma performance que proporcione ganhos.

Neste cenário altamente competitivo é fundamental que os riscos do negócio sejam devidamente geridos, dentro de ética, legalidade e idoneidade dos processos.

A Brasileiro & Associados ajuda você na Gestão dos Riscos Corporativos, oferecendo uma metodologia prática e funcional, testada e operacionalizada em operadoras de saúde. Faça como a UNIMED FORTALEZA, implante seu processo de GRC.

Processo e produtos de gestão de riscos corporativos
Alinhado com a ISO 31000 e COSO

10 RAZÕES PARA IMPLANTAR A GESTÃO DE RISCOS

1. Ter visão do futuro
2. Alinhar o apetite a risco com a estratégia
3. Ganhar competitividade
4. Otimizar as decisões
5. Reduzir surpresas
6. Reduzir prejuízos operacionais
7. Fornecer respostas integradas aos riscos
8. Aproveitar as oportunidades
9. Melhorar a alocação de recursos
10. Ter inteligência nos processos

Informações | 11 8321-6171
www.brasiliano.com.br
info@brasiliano.com.br



ENSINO A DISTANCIA

A BRASILIANO & ASSOCIADOS realizou no mês de outubro palestra através do ensino a distancia, com a participação de profissionais de comunicação, relações públicas e gestores de riscos.

O palestrante Flávio Schmidt, autor do livro O ponto de vista de relações publicas, apresentou para o mercado a importância da comunicação no gerenciamento de crises. Em breve iremos repetir o evento.

The image displays two screenshots of a distance learning interface. The top screenshot shows a slide titled "Grupo de Risco com Impactos Cruzados" (Cross-Impact Risk Group). The slide features a central box labeled "Marketing & Mercado" with four surrounding quadrants: "Áreas Importantes" (Important Areas), "Potenciais Riscos" (Potential Risks), "Áreas Impactadas" (Affected Areas), and "Potenciais necessidades" (Potential needs). The "Áreas Importantes" quadrant lists: "Indisponibilidade de serviços", "Falta no Atendimento", "Logística", and "Compras". The "Potenciais Riscos" quadrant lists: "Falta de produtos pelos fornecedores", "Falta de serviços habituais", "Interrupção de contatos", "Falta de produtos anunciados", "Exclusão em eventos de responsabilidade de terceiros", and "Outros de fornecedores". The "Áreas Impactadas" quadrant lists: "Atendimento", "Serviço", "Fornecedores", "Marketing & relacionamento (CRM)", "Jurídico", "Segurança", and "Imagem (RSC)". The "Potenciais necessidades" quadrant lists: "Melhor fluxo de comunicação entre áreas", "Maior velocidade de resposta para clientes", "Melhora de serviços para clientes", "Mais ferramentas para avaliação de campanhas e promoção", "Garantir sistemas de backup de dados", and "Realizar posicionamento oficial frente as questões futurísticas".

The bottom screenshot shows a slide titled "Gerenciamento de Crises" (Crisis Management). The slide features a graph with a vertical axis labeled "Índice de fatos internos e externos" (Internal and external facts index) and a horizontal axis labeled "Tempo de desenvolvimento" (Development time). The graph shows a curve that rises sharply, then levels off. A horizontal line is drawn across the graph, labeled "Fundamentos do Gerenciamento de Crises" (Fundamentals of Crisis Management). A vertical dashed line is drawn at the peak of the curve, labeled "Ponto Crítico" (Critical Point). The graph is divided into three phases: "Fase Inicial" (Initial Phase), "Fase Aguda" (Acute Phase), and "Fase Crônica" (Chronic Phase). The "Fase Inicial" phase is marked with "Oportunidades" (Opportunities). The "Fase Aguda" phase is marked with "Risco Substancial de Danos" (Substantial Risk of Damage). The "Fase Crônica" phase is marked with "Risco de Fatos Internos e Externos" (Risk of Internal and External Facts). The graph also shows a "Resposta" (Response) point and a "Monitoração" (Monitoring) point.

Supply Chain Risk Management - SCRM

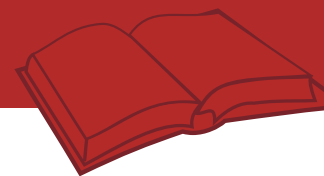
A gestão de riscos da cadeia logística – Supply Chain Risk Management (SCRM) integra a organização, clientes, fornecedores e seu ambiente empresarial, reduzindo a dependência e promovendo a sinergia. Desta forma o gerenciamento contínuo dos riscos na cadeia logística passa a ser fonte de vantagem competitiva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



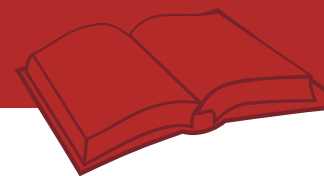
O Capital Baseado em Risco uma Abordagem para Operadoras de Planos de Saúde

Nem todas as operadoras de saúde sabem quais são os riscos que elas estão expostas, e quando surge um imprevisto não sabem como agir. O mais importante é agir de uma forma que não prejudique seus beneficiários e nem as prestadoras de serviços, para isso é necessário que as operadoras façam um estudo dos riscos que estão expostas na operação de planos privados de assistência à saúde.

Obra de Renata Gasparello de Almeida - Mestre em Engenharia de Produção pela UFF (Universidade Federal Fluminense) - Pós-Graduada em Engenharia Econômica e Financeira pelo Latec - UFF - Graduada em Ciências Atuariais pela UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) - Especialista em Regulação de Saúde Suplementar da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) - Representante da ANS na International Association

of Insurance Supervisors (IAIS) e membro do Subcomitê Técnico de Solvência e Atuária da IAIS - Representante da ANS na Câmara Nacional de Atuária - câmara consultiva da Superintendência Nacional de Previdência Complementar - Previc (órgão regulador dos fundos de pensões) - Membro do Instituto Brasileiro de Atuária (MIBA 1013) - Membro do Instituto dos Actuários Portugueses (reg 609).

Todas as informações necessárias estão nesta obra que foi elaborada através de muita pesquisa e conhecimentos para que o leitor fique ciente de todos os riscos, e das informações complementares que ajudam no desenvolvimento desse tipo de organização.



**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

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