

# projeto ECOBRAND arpoador

Uma análise de riscos ligados à reputação

# 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

## Editorial

Caos: é possível gerenciá-lo? ..... 7

Projeto “EcoBrand Arpoador”: uma análise de riscos ligados à reputação..... 12

Reuso de água - uma questão de sobrevivência ..... 29

**Acontece** ..... 35

Prevenção a fraudes corporativas: entendendo a lógica do fraudador através do novo enfoque do “Diamante da Fraude” ..... 38

**Ler&Saber**..... 45



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** | Marina Brasileiro

**Brasiliano & Associados Online** | [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br) Blog da Brasileiro & Associados | [www.brasiliano.com.br/blog](http://www.brasiliano.com.br/blog)



## FILOSOFIA NOS NOVOS TEMPOS DA “ÉTICA”

Os livros de filosofia raramente são concebidos em um ponto preciso do tempo ou em algum lugar específico. Kant escreveu A Crítica da Razão Pura durante 11 anos. Spinoza trabalhou a maior parte da sua vida na Ética. Sócrates jamais escreveu uma única linha. Este editorial é hoje diferente, pois a idéia foi concebida neste tempos em que o Brasil vive questionamentos éticos extremamente polêmicos. Cito como exemplo a parceria partidária entre Maluf e Lula, algo inconcebível a alguns anos!! Isto tudo por causa de 90 segundos de propaganda eleitoral na televisão. Certo mesmo foi a Erundina, que manteve sua coerência e seu barco no rumo, não caindo em tentações do canto da sereia.

Teriam nossas leis clássicas se tornado obsoletas diante dos contextos atuais? Quem é soberano de quem? Será o diálogo uma prática cultural específica, que às vezes poderia simplesmente se mostrar inadequada? E, o mais importante, sob que condições o diálogo é uma opção viável?

Trata-se ainda uma questão aberta: saber se essa nova “ética” pode ser uma forma de novo terrorismo, se este terrorismo pode ser distinguido da guerra, a guerra pelo retorno da velha ética!! E, finalmente, se o Estado Brasileiro, pode declarar guerra a algo que não seja uma entidade política. Esta pode ser uma preocupação considerável, que vai minando, de forma contínua e constante o funcionamento do Estado constitucional.

Eu coloco que a batalha contra esta nova “ética” não é uma simples partida de xadrez. Não existem regras preestabelecidas: não há distinção entre lances legítimos e ilegítimos!!

A filosofia começou a avaliar se a razão poderia ter uma responsabilidade moral e social intrínseca, e se, com base nisso, a filosofia deveria desenvolver uma relação mais ativa com situações como essa que estamos vivendo – a nova “ética”.

Para Kant e outros filósofos do Iluminismo, tornou-se claro que a autoafirmação da razão tem um impacto histórico, pois só a razão é capaz de indicar como transformar o presente em um futuro melhor.

Desta forma, a nossa liberdade é medida pelo grau em que tornamos aptos a adquirir controle sobre os fatores de riscos da nova “ética”, que do outro modo nos controlaríamos!

A ideologia explícita desta (in) segurança e de seus fatores de riscos é uma rejeição da modernidade, que na tradição filosófica está associado ao conceito do Iluminismo. O iluminismo marca uma ruptura com o passado, historicamente século XVIII, que se torna disponível somente com base na independência do indivíduo diante do totalitarismo (união do poder político e crença religiosa). Esta independência é a marca da modernidade!



Hoje quando perguntamos se vivemos em uma era iluminada, a resposta é não, mas vivemos em uma era de iluminação. Kant estava certo ao lembrar que nunca podemos confiar que vivemos em uma era iluminada, mas em uma era na qual a iluminação é um processo que tem necessidade constante de ser cultivado. Kant entende que a modernidade é uma mudança na atitude de crença. Uma atitude de crença indica o modo como acreditamos, mais do que aquilo em que acreditamos.

É isso que precisamos fazer!! Mudar nossas crenças, agir, tomar atitudes. Pois só assim poderemos controlar os fatores de riscos da nova “ética”, que hoje se espalha pelo Brasil a uma velocidade patológica!

*Boa leitura e sorte!!!*

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro  
Publisher  
[abrasiliano@brasiliano.com.br](mailto:abrasiliano@brasiliano.com.br)

VOCÊ SABE A QUE **RISCOS** SEUS **PROCESSOS** ESTÃO **EXPOSTOS**  
VOCÊ SABE O **TAMANHO** DO **IMPACTO** NOS SEUS **NEGÓCIOS**

**A BRASILIANO & ASSOCIADOS PODE AJUDAR VOCÊ A ENTENDER E  
COMPREENDER A INTERCONECTIVIDADE DOS RISCOS CORPORATIVOS.**



[info@brasiliano.com.br](mailto:info@brasiliano.com.br)

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

11 5531 6171



# CAOS: É POSSÍVEL GERENCIÁ-LO?

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

**RESUMO:** É muito importante que tenhamos a compreensão do conceito de mudança, pois em todos os níveis das empresas, os indivíduos ou grupos de pessoas, lidam diariamente com mudanças, e estas, por sua vez, impactam as decisões, comportamentos e, resultados futuros destas mesmas pessoas e das empresas nas quais estão inseridas. O sistema de Gestão do Caos requer que nossos planos estratégicos sejam revisados considerando o grande nível de imprevistos que podem ocorrer no tempo de turbulência. O processo de gestão deve ser contínuo, sendo monitorado a todo o momento, onde os ajustes necessários a cada etapa devem ser realizados. Construir cenários possibilita aos líderes empresariais o ensaio do futuro, o que fica difícil no dia-a-dia, onde nos deparamos com a realidade a todo o momento.

## **1. ANTES DE GERENCIAR O CAOS, É PRECISO COMPREENDER O PROCESSO DE MUDANÇAS.**

Antes de gerenciar o caos é muito importante que tenhamos a compreensão do conceito de mudança, pois em todos os níveis das empresas, os indivíduos ou grupos de pessoas, lidam diariamente com

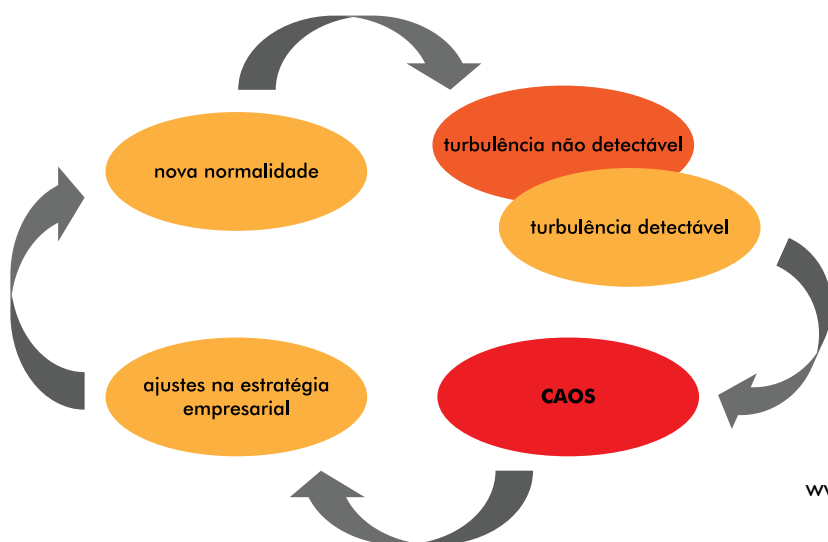
mudanças, e estas, por sua vez, impactam as decisões, comportamentos e, resultados futuros destas mesmas pessoas e das empresas nas quais estão inseridas. De forma complementar não poderíamos deixar de ressaltar que nos dias atuais estas mudanças estão cada vez mais rápidas, intensas e voláteis. Para compreendermos melhor o conceito de mudança, é preciso buscar a resposta para as questões abaixo:

- Quando a mudança ocorre e quanto tempo demora para que os efeitos sejam percebidos?
- Qual a magnitude dos efeitos desta mudança?
- Qual o grau de previsibilidade das mudanças e de suas consequências?

## 2. COMO CONSTRUIR UM SISTEMA DE GESTÃO DO CAOS

O sistema de Gestão do Caos requer que nossos planos estratégicos sejam revisados considerando o grande nível de imprevistos que podem ocorrer no tempo de turbulência.

O processo de gestão deve ser contínuo, sendo monitorado a todo o momento, onde os ajustes necessários a cada etapa devem ser realizados.



No entanto, é fundamental ressaltar que somente as empresas que possuem um sistema avançado de alarmes de detecção lograrão se antecipar às perturbações correspondentes.

Para que um bom sistema de gestão do caos possa ser implementado, deve-se:

- Enfrentar de frente todas as mudanças, sem menosprezar uma sequer;
- Visitar lugares onde as mudanças já estejam ocorrendo;
- Cada transformação deve ser observada;
- Estimular o diálogo entre as equipes, para entender e descobrir os sentimentos, medos e expectativas de cada um de seus integrantes;
- Garantir o acesso às todas as informações necessárias para o desenvolvimento de um planejamento adequado e o mais próximo da realidade.
- Ouvir nossos clientes, a fim de que compreendamos quais são também suas expectativas e demandas e principalmente aproveitar este momento para descobrir o porquê que não estamos atendendo da forma esperada;
- Ter senso de flexibilidade para admitir que é hora de mudar sua estratégia.

A gestão do caos por sua vez é a maneira didática para se detectar, analisar e responder à turbulência e ao caos e consiste basicamente em três componentes:

- Detecção das fontes de turbulência, por meio do desenvolvimento de sistema de alarmes;





- Resposta ao caos, através da construção de cenários e,
- Seleção da Estratégia, com base na priorização de cenários e de atitudes perante o risco.

### 3. CONSTRUINDO CENÁRIOS

Os cenários devem ser construídos a partir das incertezas apontadas no processo de identificação dos fatores de turbulência capazes, de gerar algum tipo de reação negativa ao meio ambiente, considerando as ocorrências inesperadas.

Construir cenários possibilita aos líderes empresariais o ensaio do futuro, o que fica difícil no dia-a-dia, onde nos deparamos com a realidade a todo o momento.

Temos abaixo, uma abordagem eficaz na construção dos cenários:

- Defina a questão-chave a ser respondida pela análise de cenários;
- Determine o escopo e o prazo de análise;
- Identifique as principais partes interessadas;

- Identifique as principais incertezas que geram o caos;
- Defina os principais cenários;
- Avalie os cenários-chave;
- Concentre o foco em cenários de decisão.

Após a construção dos cenários, é preciso selecionar os três mais prováveis e para cada um dos cenários escolhidos deveremos desenvolver uma resposta estratégica apropriada.

A construção de cenários e estratégias para lidar com os riscos previstos e no sentido oposto, explorar oportunidades requer que os responsáveis pela gestão de risco nas empresas, tenham novos comportamentos estratégicos.

Quando esses novos comportamentos indispensáveis incorporam os processos decisórios diários, gera na empresa uma nova visão que com certeza a ajudará a enfrentar as turbulências, sendo dotadas dos conhecimentos e habilidades necessários para garantir a sustentabilidade do Negócio.

### 4. CONCLUSÃO

Atualmente temos muitos mais riscos e incertezas em nossas relações de negócio de que em qualquer outra época, que surgem com uma vasta era de inovação e de grandes desafios culturais, econômicos, políticos e até mesmo geográficos.

E como os líderes empresariais enfrentarão esta realidade? É preciso um sistema que os ajude a decidir melhor, ou seja, o diferencial estará na qualidade de nossas decisões e quanto elas podem diminuir os impactos em função destes.

*“Podemos definir a **turbulência em negócios** como as mudanças **imprevisíveis e rápidas**, no ambiente externo e interno das empresas, que afetam seu desempenho, cujo impacto será percebido por todos.”*

A expressão efeito borboleta também deve ser lembrada e aplicada nesta situação, considerando a ideia de que as asas de uma borboleta provocam minúsculas mudanças na atmosfera, que talvez acabem por alterar a trajetória de um sistema tempestuoso, como um tornado, por exemplo. Mas como relacionar estes conceitos com a turbulência nos negócios?

Podemos definir a turbulência em negócios como as mudanças imprevisíveis e rápidas, no ambiente externo e interno das empresas, que afetam seu desempenho, cujo impacto será percebido por todos.

A palavra-chave aqui é a resiliência, ou seja, nossa capacidade em enfrentar as

mudanças, identificando as oportunidades de melhorias. Precisamos transformar a resiliência em ação e as dificuldades em determinação nos momentos de turbulência.

### **Referências**

- GLEICK, J. Caos: a criação de uma nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

- BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Cenários Prospectivos em Gestão de Riscos Corporativos. 1ª Edição. São Paulo. Editora Sicurezza. 2010;

- KOTLER, Philip e CASLIONE, John A. Vencer no Caos. 1ª Edição. Elsevier. 2009.



# 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



# PROJETO

# “EcoBRAND ARPOADOR”: UMA ANÁLISE DE RISCOS LIGADOS À REPUTAÇÃO

*Laura Penna Coelho | Graduada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em geografia e mestre pela Universidade Paris 1 Panthéon-Sorbonne em gestão global de riscos e de crises, atua hoje na equipe de prevenção e gestão de crises do departamento de segurança empresarial da Vale.*

# “Risco e tempo são lados opostos da mesma moeda, pois se não houvesse amanhã não haveria risco” Bernstein P. L

## Resumo

O Arpoador é um dos principais pontos turísticos da cidade do Rio de Janeiro. Todos os anos, milhares de turistas visitam o espaço, onde já foram realizadas inúmeras manifestações artísticas e esportivas. Para os cariocas representa, além de um lugar mítico, um lugar de paz, bem no meio da metrópole. Por muito tempo, o Arpoador ficou praticamente abandonado pela prefeitura.

“EcoBrand Arpoador” é um projeto de responsabilidade corporativa e contempla um contrato de dois anos entre a prefeitura do Rio de Janeiro e a empresa EcoBrand, que tem como objetivo a revitalização do local com a ajuda de um patrocinador.

Este artigo visa analisar os riscos que poderiam afetar a reputação do eventual patrocinador desse projeto. A hipótese é baseada no fato de que os principais riscos para a reputação do patrocinador deste projeto podem ser claramente identificados pela abordagem geográfica dos estudos entorno do conceito de território. A metodologia que dá embasamento para este artigo é a de estudos geográficos do território. As fontes de risco relacionadas com a reputação foram selecionadas entre várias outras. Neste trabalho são abordadas as fontes de risco originadas pelo próprio local querido, o Arpoador, como também as relações públicas e comunicação, a responsabilidade social das empresas, a segurança e a conformidade com a regulamentação.

Assim, a contribuição do conceito de território é clara para a compreensão dos riscos ligados à reputação, enquanto que o risco é ele mesmo uma construção social. Os conflitos expressos nesse território são determinados pelas identidades dos

grupos que o ocupam. Um bom gerenciamento desses grupos em permanente conflito representa a única chance de sucesso desse projeto e uma reputação sólida para o patrocinador.

## 1. Estado da arte (ou Estado da técnica)

Para poder tratar o tema específico deste artigo, apresenta-se uma exposição geral de ideias sobre os conceitos de risco e gerenciamento de riscos com o intuito de introduzir um resumo mais detalhado sobre o estado da arte de riscos para a reputação. Em seguida, são expostas as linhas gerais de todo o conceito de território geográfico.

### Risco & Gerenciamento de Riscos

A discussão dos riscos pode ser introduzida com as considerações de Bernstein (1996). Para esse autor, a ideia revolucionária que define o limite entre os tempos modernos e tempos passados é o controle do risco. Assim, no cerne das sociedades contemporâneas se encontraria a capacidade de definir o que pode acontecer no futuro e a escolha das soluções. Esse procedimento é fundamentalmente diferente da maneira de agir que as sociedades arcaicas adotavam, onde a providência divina se encarregava de tudo que estivesse relacionado com o futuro e incerto. Os autores Douglas e Widawsky (1982) têm contribuído claramente para o desenvolvimento do conceito de risco, refletindo sobre a relação entre as diferentes sociedades e o risco. Para eles, o risco é uma construção social: o conceito de risco não poderá ser bem definido, se for retirado do contexto social que o determina.

Para o autor Dauphine (2001), a palavra risco pode ser definida como a possibilidade

de que um evento ocorra e provoque uma mudança significativa. É o resultado do impacto de um perigo (agente externo) sobre uma potencial vítima, mais ou menos vulnerável. De uma maneira bem prática, a entidade *Treasury Board of Canada Secretariat* (Secretaria do Conselho do Tesouro do Canada) (2007) define que o risco é a incerteza que rodeia os acontecimentos futuros. É a expressão da probabilidade e do impacto de um evento que tem o potencial de influenciar a realização dos objetivos de uma instituição. O gerenciamento de riscos dentro desta visão é uma abordagem sistemática que visa estabelecer as melhores ações para enfrentar a incerteza entre a identificação, diagnóstico, compreensão, a ação direta e a comunicação de informações sobre os riscos envolvidos.

### **Reputação e risco relacionados à Reputação**

O conceito de reputação é muito amplo. A autora Jenny Rayner (2003) concebeu uma das definições mais utilizadas do conceito de reputação: aquela que considera a reputação como um conjunto de percepções e de opiniões, do passado e do presente, sobre uma organização que reside na consciência das partes interessadas. A definição

de outra autora, Vickie Nuttall (2006) também permite um bom resumo do conceito de reputação: ela considera a reputação como uma soma da experiência de todas as partes interessadas, um ativo intangível superior à marca que oferece excelentes oportunidades de crescimento do valor da empresa para os acionistas. Deste modo, foram feitos esforços para quantificar esses ativos intangíveis, uma vez que o valor de mercado de uma empresa é significativamente diferente dos valores estimados pelos especialistas em contabilidade. Para autores Fombrum & Van Riel (2004) o valor da reputação é considerado entre 20% e 90% do valor total de mercado de uma empresa. A reputação corporativa é qualificada como um dos ativos intangível críticos, como pode ser visto na "Lista 1", oferecida no Anexo (Rayner, 2003).

Hoje, é indiscutível que a construção da reputação é um esforço em longo prazo. Neste sentido, o conceito de reputação está associado ao conceito de resiliência, porque, mesmo se uma situação de colapso criar um impacto negativo sobre a imagem de uma instituição, a reputação construída ao longo dos anos, permitirá que a instituição possa se recuperar mais rapidamente (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006). A reputação pode ser considerada como o valor intrínseco atual de uma empresa, que tem uma influência sobre o comportamento das partes interessadas em um processo dialético onde essas partes também têm uma influência na reputação. Na prática, uma boa reputação aumenta as capacidades de negócio de uma empresa (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006).

Portanto, os riscos associados com a reputação podem igualmente revelar oportunidades, assim como ameaças. O





gerenciamento de riscos ligados à reputação oferece então proteção em longo prazo para as instituições (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006). A reputação é assunto de todos na empresa e o mesmo se aplica ao gerenciamento de riscos relacionados à reputação. Nesse sentido, o gerenciamento de riscos para a reputação é inerente à reputação e transversal por natureza (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006). Isso também significa que os riscos correlacionados com a reputação podem provir de várias fontes.

Dependendo da disponibilidade de cobertura de seguro para proteger as empresas contra a perda de valor da reputação após um evento danoso à reputação, tanto a comunicação com a mídia, assim como com os principais interessados, são discutidas como estratégias de mitigação de risco (Regan, 2008). A essência da construção da reputação não se encontra em um discurso para iludir as partes interessadas, ela se revela se for inserida dentro de uma comunicação autêntica dentro e fora da empresa (Fombrum & Van Riel, 2004). Em suma, a reputação é a razão pela qual os indivíduos e as empresas escolhem fazer negócios com uma determinada organização (Davies, 2002). A «Tabela 3» exposta em anexo mostra a influência que pode ter a reputação de uma empresa (Rayner, 2003).

A reputação é um dos valores mais vulneráveis nas instituições, mas também tem uma importância irrefutável para a sustentabilidade da empresa dentro do ambiente empresarial do mundo competitivo de hoje em dia. Esse processo de sustentabilidade pode ser explicado pelo conceito do “tripé da sustentabilidade” (“triple bottom line”), formulado a partir das interconexões dos aspectos sociais, ambientais e econômicos que uma instituição deve prestar atenção dentro da sua governança (Elkington, 1992).

Para explorar a importância das interconexões entre a sustentabilidade de uma empresa e sua reputação, uma pesquisa feita pelo McKinsey Global Survey Results (2010) recebeu respostas de 1.946 executivos de diferentes indústrias, em diversas regiões sobre o tema da sustentabilidade empresarial e reputação. Entre os entrevistados, setenta e dois por cento acredita que a sustentabilidade é “extremamente importante” ou “muito importante” para o gerenciamento da reputação e da marca. Cinquenta e cinco por cento dos indivíduos pesquisados acreditam que investir em sustentabilidade ajudaria sua empresa a melhorar sua reputação. Trinta e seis por cento estimam que a reputação deva ser uma das razões mais importantes para se concentrar em questões relacionadas à sustentabilidade.

Então, hoje as instituições se concentram sobre o gerenciamento do relacionamento com as partes interessadas para apoiar seu processo de sustentabilidade. No entanto, para que a instituição tenha um bom relacionamento com uma das partes interessadas, seja qual ela for, é essencial identificar o que faz essa instituição ser tão singular. Sabe-se que os riscos considerados mais perigosos para a reputação são aqueles relacionados com as competências básicas

de uma instituição (Rayner, 2003). Além disso, as empresas devem garantir que a reputação não seja prejudicada em função de uma diferença entre as expectativas das partes interessadas e da realidade de produtos e serviços oferecidos pela mesma empresa (Harpur, 2002).

### **Território**

A noção de território é central na geografia atual. Trata-se de um espaço, uma porção de terra, geralmente apropriado por um grupo social (Di Méo, 1998). Para J. Lévy, o conceito é vago e remete a uma nebulosa de interpretações. De acordo com Patrice Melé (2007), existem dois tipos de abordagens em relação ao território. Uma delas diz respeito aos modos de apropriação do espaço pelos moradores ou usuários, o outro se refere às ações de recortes e controles do espaço físico, tudo feito pelos poderes públicos. Os estudos sobre a sociologia dos grupos sociais no que diz respeito ao seu modo de apropriação do espaço em que vivem são bem numerosos (Chamussy, 2003; Elissalde, 2002). A segunda abordagem para a noção de território trata de considerar essencialmente o papel do poder público e das políticas governamentais sobre um determinado espaço. Esse geralmente tem limites administrativos (conceito de fronteira) e um centro operacional (conceito de capital). O território é, portanto, um espaço no qual se exercem atividades organizadas sob o controle de um agente (Pech et al., 2009). O gerenciamento do espaço territorial, em outras palavras, a planificação do território, constitui um campo muito importante da análise geográfica. Se esse gerenciamento tem sido limitado às escalas dos Estados, desde o final da década de 1990, referem-se aos territórios locais (Merlin, 2002).

## **2. Hipóteses e Problemas**

Este artigo tem como objetivo expor os riscos que poderiam afetar a reputação do patrocinador do projeto “EcoBrand Arpoador”. Estes riscos são automaticamente conectados aos principais objetivos do projeto e do patrocinador, porque eles são a expressão da probabilidade e do impacto de um evento que tem o potencial de influenciar a realização dos objetivos de uma instituição (*Treasury Board of Canada Secretariat*, 2007). Portanto, serão identificados os riscos que podem afetar os principais objetivos do projeto, que são a proteção e a valorização do patrimônio natural e cultural do lugar em questão. Consequentemente, a empresa que opta por investir nesse projeto de responsabilidade corporativa estará visando uma boa reputação, que representa por si mesmo, um objetivo.

Hoje em dia, os riscos correlacionados com a reputação têm várias fontes. Neste caso, apenas foram considerados os riscos que poderiam afetar as competências básicas do projeto e, portanto, a reputação de uma maneira mais profunda. Este artigo defende a ideia de que, para determinar quais são esses riscos, é necessário conhecer as identidades dos grupos que fazem parte do público, e como eles agem sobre esse determinado espaço. A hipótese é baseada no fato de que os principais riscos ligados à reputação do patrocinador deste projeto seriam bem identificados pela abordagem geográfica dos estudos entorno do conceito de território. Uma explicação mais aprofundada sobre este assunto será disponibilizada logo mais no item que trata da Metodologia.

## **3. Quadro de Análise**

O Arpoador é uma das principais atrações turísticas da cidade do Rio de Janeiro. É um



promontório rochoso situado na extremidade da Praia de Ipanema (Figura 1). Todos os anos, milhares de turistas vêm para assistir ao pôr do sol e ficam maravilhados com a espetacular vista das montanhas da cidade, que ficam à beira mar (Figura 2). De um lado, avista-se o Corcovado, a pedra da Gávea e o Morro dos dois Irmãos. Do outro lado, a Baía de Guanabara, local onde a meados do século XVI, os portugueses e os franceses lutaram pela conquista do novo território brasileiro. Vários grupos fazem parte do público que frequenta o local. Os pescadores, os surfistas, os moradores locais e os turistas são alguns exemplos da

diversidade dos grupos presentes nesse espaço público.

É necessário destacar o lado mítico do Arpoador por inúmeras manifestações artísticas que ali aconteceram. O Arpoador marca a fronteira entre os bairros de Ipanema e de Copacabana, que representam para a Bossa Nova o que Nova York representa para o Jazz. Muitas canções foram criadas ao longo das últimas décadas, durante as intermináveis noites de música no Arpoador. O maestro Tom Jobim, assim como os outros grandes músicos, frequentou muitas vezes o lugar para sua inspiração. Foi lá que, nos anos 60, Tom Jobim realizou um mítico concerto, onde a luz da lua se refletia na superfície do seu piano. Durante os anos 50 e 60, o Arpoador foi também o lugar onde se originou outro evento cultural, desta vez importado do Havaí (USA): o surfe. Esse é o lugar onde os primeiros surfistas brasileiros deslizaram sobre as ondas de suas praias, e ao longo dos anos várias gerações se desenvolveram dentro dessa cultura. Depois apareceu o skate. As primeiras pistas de skate do Brasil foram construídas sobre o parque “Garota de Ipanema», localizado logo após o promontório rochoso do Arpoador. Nos anos 80 apareceu um novo elemento na cena artística da arte da cidade: é o “Circo Voador”. Uma estrutura de circo é instalada no parque e toda uma geração de bandas e grupos musicais que estavam começando a ficar famosos no Brasil fizeram shows lá, nesse novo espaço cultural. Em suma, o Arpoador marcou várias gerações e seu valor cultural e paisagístico continua a crescer.

Por muito tempo o Arpoador ficou praticamente abandonado pela prefeitura da cidade. O projeto “EcoBrand Arpoador” é um acordo de dois anos entre a empresa EcoBrand e a prefeitura, que tem como



**Figura 1 - Mapa de localização do Arpoador.**



**Figura 2 - Imagem aérea do Arpoador.**

objetivo a revitalização do lugar, com a ajuda de um patrocinador. Nesse contexto de ser um local de irrefutável importância, um projeto que pretende reorganizar o espaço, será, com certeza, observado de perto pelo público, especialmente pelos cariocas. Portanto, os coordenadores do projeto devem estruturar suas atividades sobre esse território com muito cuidado e atenção. Isso irá definir o sucesso ou fracasso do projeto e, então o patrocinador deste projeto pode enfrentar riscos à sua reputação, porque é a sua marca que será divulgada como responsável pelas ações do projeto, que são:

- • recuperação da vegetação natural;
- • diversos eventos (feiras temáticas, concertos, teatro, etc.)
- • construção de um centro de visitantes;
- • recuperação dos caminhos de acesso;
- • limpeza do local e
- • gestão de resíduos.

#### 4. Metodologia

A metodologia que fornece a base para este artigo é aquela dos estudos geográficos do território. O espaço geográfico pode ser

percebido como uma arena onde se opõem forças políticas, econômicas e ideológicas. Esse espaço é um palco para as lutas de poder entre os grupos que o frequentam. Assim, o conceito de território expressa um intenso jogo de forças em todas as escalas que atuam sobre a construção social do espaço geográfico (Raffestin, 1993). A contribuição do conceito de território é evidente dentro deste contexto, uma vez que o risco é em si mesmo uma construção social (Douglas e Widawsky, 1982). Os conflitos inerentes ao território se materializam como motores da mudança e eles definem o desempenho de diferentes agentes de gestão do território, Souza (1995). Para o mesmo autor, esses grupos sociais públicos e/ou privados, legais e/ou ilegais, procuram introduzir os meios, os métodos, tecnologias e estratégias, visando sempre adaptar o espaço às suas necessidades em questão de controle.

Dentro desse contexto, o autor, Miguel Ângelo Campos Ribeiro (1998), define que a ação das empresas é diferente que a ação dos órgãos do Estado (municipal, estadual e federal) porque eles organizam e controlam o que é do seu próprio interesse, dentro da sua esfera de influência. Entretanto, progressivamente a influência das partes interessadas se faz sentir na governança da empresa. Portanto as empresas devem





compreender as forças de poder dentro do espaço no qual elas atuam, para poderem atingir seus objetivos.

Hoje em dia, os atores dos espaços se comunicam através de redes de comunicação cuja velocidade foi acelerada pela tecnologia, essencial para o controle e as decisões rápidas. Isso explica a possibilidade de uma desconcentração espacial, assim como a criação de novas relações entre os grupos sociais e a construção do espaço. Ribeiro (1998) explica, dizendo que uma densa rede de informações é necessária para que as empresas possam rastrear as oportunidades, as crises e as tendências dentro das diferentes esferas da produção. A complexa interação entre os diferentes atores sociais dentro do espaço configura os modelos específicos de organização territorial. Nesse sentido, o debate contemporâneo da geografia política alerta sobre a importância de considerar como, porque e para quem o espaço é adequado.

Na tentativa de aplicar essa teoria à prática, o método escolhido para este artigo consiste em visitas de campo a fim de identificar as territorialidades dos grupos que frequentam o lugar. Tanto o trabalho de campo, como as conversas realizadas, foram orientados pelo trabalho em antropologia desenvolvido por Roberto da Matta (1981). Os dados foram coletados através da observação de campo e um questionário

semiaberto aplicado a um público geral. Entre dois e quatro pesquisadores contratados pela empresa EcoBrand aplicaram o questionário para um público de 40 pessoas no local, no próprio Arpoador. Para evitar viés nos resultados foram adotadas algumas medidas básicas. Por exemplo, os investigadores tentaram entrevistar um público tão diferenciado quanto possível, com o objetivo de se aproximar da grande diversidade que frequenta o local. Os pesquisadores não estavam vestidos de maneira formal, para evitar afetar a disposição do público em se deixar entrevistar.

O questionário foi aplicado em diferentes dias da semana (dias úteis e fins de semana) na época do inverno carioca, no período da manhã entre 9:00 e 12:00 e também à tarde, entre 16:00 e 19:00. Outra pesquisa prévia com alguns frequentadores do local havia indicado esses dois horários como os mais diversificados em termos de público. Claro que se os questionários também tivessem sido aplicados em outros horários, naqueles com menos visitantes, a pesquisa teria sido mais enriquecedora, permitindo a integração do público que usa o lugar em horários alternativos. Em função da ausência de meios, isso não pôde ser feito, mas as pessoas entrevistadas foram estimuladas a falar sobre suas visitas em outros horários. Na pesquisa de campo, os pesquisadores

## **Vários riscos sociais foram identificados. O primeiro é o risco relacionado com o local querido e particularmente correlacionado com o parque “Garota de Ipanema”, localizado logo ao lado, bem próximo ao Arpoador.**

caminharam livremente pelo local e abordaram os frequentadores. O questionário tinha poucas perguntas, apenas o mínimo, evitando assim cansar o público, sem, no entanto prejudicar os resultados. Os pesquisadores incentivavam o público a falar com bastante liberdade sobre as suas percepções e experiências, com apenas algumas perguntas para orientar a conversa. O objetivo do questionário foi o de estabelecer quais grupos sociais frequentam o local e como eles usam o território.

Finalmente, depois de ter um banco de dados compilados de acordo com as observações de campo e dos questionários, os integrantes da equipe exploraram as principais questões relativas aos riscos relacionados à reputação. Os mapas demonstrando a distribuição espacial temporal dos grupos de frequentadores foram produzidos com a ajuda da ferramenta ArcGis 9.3, a partir de um mapeamento cartográfico aéreo realizado pelo município do Rio de Janeiro em 1999. Os territórios foram vetorizados sobre a imagem de uma foto interpretação (Mapas 1, 2 e 3). Tendo com base a lista das principais fontes de risco correlacionadas com a reputação proposta por Rayner (2003), colocada no anexo, junto com a «Lista 2», foi formulada uma nova lista, mais adaptada ao projeto. As fontes de risco que serão abordadas por este trabalho, selecionadas entre outras, serão as seguintes: uma.

- A. Local querido;
- B. Relações Públicas e Comunicação;
- C. Segurança;
- D. Responsabilidade social e
- E. Conformidade regulamentar

## **5. Resultados**

### **Principais Riscos que poderiam afetar a reputação de patrocinador do Projeto**

#### **A. Local querido**

Vários riscos sociais foram identificados. O primeiro é o risco relacionado com o local querido e particularmente correlacionado com o parque “Garota de Ipanema”, localizado logo ao lado, bem próximo ao Arpoador. Esse parque foi recentemente revitalizado por outra empresa, que talvez possa ser um dos parceiros do projeto “EcoBrand Arpoador”. Mas, podem surgir ameaças e/ou oportunidades, no caso dessa outra empresa decidir interromper seu contrato com a prefeitura da cidade, e deixar o parque abandonado; ou se os seus objetivos entrarem em conflito com aqueles do projeto “EcoBrand Arpoador”. Por exemplo, se essa outra empresa falir e for obrigada a interromper o seu contrato, o parque poderia ser incorporado ao projeto “EcoBrand Arpoador”, ou outra empresa, também motivada pela parceria poderia entrar em seu lugar como patrocinador. O projeto “EcoBrand Arpoador” será, inevitavelmente, quase sempre comparado ao parque “Garota de Ipanema”, portanto este projeto deve se destacar ainda mais. Além disso, o público muitas vezes pensa que os dois projetos são de fato o mesmo, assim a imagem do projeto do parque é, na prática, refletida sobre o projeto “EcoBrand Arpoador”.

#### **B. Relações Públicas e Comunicação**

Um bom relacionamento com o meio ambiente não é apenas indispensável para o

sucesso do projeto “EcoBrand Arpoador”, é algo que terá um impacto sobre a reputação do patrocinador deste projeto. Portanto, é essencial gerenciar inteligentemente as relações estratégicas com vários segmentos do público. Para este fim, serão propostos pelo projeto de programas de comunicação social e educação ambiental. Uma política de reforço institucional será elaborada para gerenciar o contexto local, e articular diferentes esferas de poder público e organizações da sociedade civil.

Para o desenvolvimento da estratégia de relacionamento com o público do projeto, foi efetuada uma avaliação preliminar dos atores sócio econômicos e um quadro das relações entre eles. Essa etapa é essencial porque vai direcionar os esforços na direção certa. As atividades do projeto devem ter uma estrutura clara de metas e realizações a serem cumpridas, mas também devem ter calendários e um método de autoavaliação para que facilitar a sua implementação e para que a sua eficácia seja devidamente avaliada, e compreendida pela sociedade civil.

O aprendizado será promovido a partir de um processo participativo, crítico, e com diálogo, de modo a valorizar o potencial do referido lugar e maximizar a absorção de conceitos. Serão organizados eventos, consecutivamente acompanhados de produtos, folhetos, brochuras, vídeos, sempre com o objetivo de promover as ações do projeto através da integração dos meios de comunicação com a educação ambiental. A comunicação dirigida a cada público será difundida em redes virtuais e em várias mídias. Um dos pilares será o local do projeto, que mostrará as etapas do projeto, através de documentação exibida em vídeos e fotos.

A aplicação prática desta política de comunicação apresenta um desafio na medida

em que o perfil e a realização das ações previstas pelo projeto representam um risco considerável. Tendo um público altamente diversificado, agradar a todos é algo um pouco difícil. Os diferentes grupos sociais encontradas no lugar e os conflitos territoriais entre eles estão organizados nos mapas 1 e 2, em anexo. Por exemplo, desenvolveu-se um conflito entre os pescadores que ficam pescando sobre a rocha e surfistas, pois ambos os grupos disputam o controle do território: a costeira do Arpoador. Assim, instaurou-se rivalidade entre os dois grupos. Por outro lado, os banhistas ficam em risco ao nadar próximos aos surfistas. Os pescadores reclamam por condições mais confortáveis e ficam constrangidos pela promiscuidade de alguns casais que chegam à noite, e dizem que uma iluminação melhor poderia criar um espaço mais social. Não é difícil encontrar pacotes de preservativos em algumas partes do Arpoador. No entanto, os pescadores também adquiriram uma má reputação de não manter limpo o lugar. Além disso, os moradores locais ficam muito preocupados pelo barulho que alguns eventos possam produzir, e, provavelmente, não hesitarão em protestar contra o projeto se eles forem contrariados. No entanto, um dos temas mais controversos seria a mudança dos equipamentos esportivos para o outro lado do local, possibilitando a construção do centro de visitantes previsto pelo projeto. A maioria das pessoas deve ficar satisfeita por essa mudança, para evitar assim críticas negativas ao patrocinador.

Nesse caso, a transparência é considerada muito importante porque ela pode proteger a reputação do patrocinador do projeto. Uma reputação sólida se desenvolve quando uma instituição é transparente na sua maneira de proceder nos seus negócios. Uma instituição, para ser considerada transparente,



deve ter um grande fluxo de comunicação com as partes interessadas. Fombrum e Van Riel (2004) constataram que geralmente as grandes empresas, as de primeira linha, tendem a comunicar mais sobre si mesmas e parecem mais dispostas a envolver as partes interessadas em um diálogo ativo. Desse modo, recomenda-se que as informações do projeto, inclusive financeiras, sejam bem comunicadas. Essa abordagem poderá permitir transformar as ameaças em oportunidades. Além disso, a própria reputação do patrocinador será ela mesma também refletida no projeto, portanto o modo de proceder de essa instituição deve estar afinado com o projeto “EcoBrand Arpoador”, gerando então um retorno positivo.

### C. Segurança

Um dos problemas mais complexos de ordem pública no Rio de Janeiro é a segurança. Um quadro de violência se estabeleceu ao longo dos anos devido à negligência das autoridades públicas em relação às classes menos privilegiadas. Isso é um fato comum e corrente nos países em desenvolvimento, especialmente devido a uma história de colonização repleta de exploração excessiva e muita violência. O Arpoador, como um espaço público, sofre as consequências deste contexto social.

Não é nenhuma surpresa que na maioria das pesquisas feitas no Arpoador o público

expressa uma preocupação sobre segurança. Várias pessoas identificaram a iluminação como sendo insuficiente, criando assim um prejuízo à livre frequência pela falta de segurança. Mesmo assim, apesar da incidência de roubos, uma grande quantidade de turistas circula pelo lugar com suas câmeras fotográficas e seus relógios muitas vezes ostentosos. No entanto, os dados desta pesquisa revelam que, desde a instalação de um posto policial no local, os cidadãos acham que houve uma melhoria na segurança do lugar.

Além disso, o contexto relacionado com segurança muda segundo a época do ano. O aumento do número de visitantes no verão provoca um aumento de incidentes relacionados com a segurança. Outro tipo de delito praticado ocasionalmente, geralmente no verão, é o «arrastão»: um grupo de ladrões avança rapidamente sobre a praia, na mesma direção, roubando a maioria dos banhistas que está no caminho e provocando pânico. O Carnaval é um período particularmente sensível, porque se instala um clima de euforia na população, acompanhado geralmente de grande consumo de bebidas alcólicas. Durante essa festa, as probabilidades de incidência de roubo e invasão de propriedade, entre outros, são mais elevados. Em suma, com o aumento de visitantes em função do projeto “Eco-Brand Arpoador”, os riscos relacionados à segurança podem representar uma ameaça à reputação, no sentido de que o público pode ter medo de frequentar os eventos do projeto. Deste modo, são recomendadas soluções para melhorar a vigilância do local aos administradores do projeto.

Outra questão relacionada com a segurança seria o armazenamento dos materiais de jardinagem, de trabalho, de equipamentos

esportivos, entre outras coisas, para eliminar o risco da utilização voluntária desses materiais com o objetivo de agressão e o risco de um acidente involuntário. Assim, seriam atenuadas as consequências de uma eventual ação judicial feita contra o patrocinador.

#### **D. Responsabilidade social**

O projeto “EcoBrand Arpoador” representa para seu patrocinador um projeto de responsabilidade social. Isso significa que o patrocinador escolheu investir nesse projeto, pois considerou ser uma oportunidade para construir sua reputação. Como consequência, seu maior objetivo nesse projeto é ter uma responsabilidade social frente à sociedade. Portanto, os riscos (as ameaças e as oportunidades) que possam afetar esse objetivo serão os riscos mais importantes a serem identificados.

A noção de sustentabilidade é muito importante para um projeto de responsabilidade social. A sustentabilidade depende da percepção de relações íntimas entre a sociedade e o espaço. Assim, para o patrocinador, a primeira etapa dentro da abordagem correta da sustentabilidade seria a compreensão do seu território. Um projeto com uma grande quantidade de repercussões negativas na mídia, em função de um público insatisfeito, é um projeto que não atingiu os seus objetivos. Mas então como gerir um território de modo que nenhum grupo se sinta excluído? Primeiro, as autoridades públicas têm um papel fundamental para estabelecer os limites entre o legal e o ilegal, e dar o parecer final sobre a organização de um espaço público. Esse fato reduz, de certa forma, o nível de responsabilidade do patrocinador. E também, gerenciar bem a comunicação com as partes interessadas

permite a utilização de uma formidável ferramenta, e isso pode contribuir enormemente para as negociações necessárias na gestão do território.

Neste sentido, todos os indivíduos envolvidos no projeto devem ser exaustivamente preparados para se relacionar com o público. O impacto de um empregado que joga um papel no chão ou que se apresenta ao público de mau humor pode ser enorme. Qualquer ação do projeto que não seja sustentável ou não seja uma ação responsável, terá um grande impacto e todos os parceiros do projeto também terão os valores de responsabilidade social e sustentabilidade aplicada aos seus produtos e serviços. Um dos objetivos a ser perseguidos deve ser o de produzir um impacto mínimo sobre o meio ambiente, incluindo gasto de energia e balanço de carbono.

Um dos objetivos do projeto “EcoBrand Arpoador” é melhorar a qualidade das amenidades naturais fornecidos pelo local. No entanto, nas suas ações de armazenamento de resíduos e construção do centro de visitantes, entre outros, apresenta-se o risco de causar poluição. Devem ser tomadas algumas medidas preventivas, assim como medidas para evitar repercussões desagradáveis no caso de acontecer um acidente. Isso é crucial, pois cuidar do meio ambiente é uma das competências básicas deste projeto e uma falha neste sentido pode ter um impacto significativo sobre sua reputação. Além disso, ações judiciais relacionadas à poluição sonora (tráfego de caminhões pesados, ruído, vibração, etc.), assim como a poluição visual, também podem apresentar outras dificuldades.

Agora, a poluição também pode ser causada por um agente externo. Se uma boa comunicação não for estabelecida no

momento certo, isso pode prejudicar a reputação do projeto. O público pode acreditar que os administradores do projeto são os responsáveis. Ou senão, os eventos do projeto podem ter uma menor repercussão, e gerar menos público por causa da má qualidade ambiental do local. Por exemplo, de tempos em tempos, durante o verão, surge o fenômeno chamado “maré vermelha”, causado por umas algas microscópicas, que aumentam a sua população pelo excesso de matéria orgânica. Portanto, a melhor resposta pode ser a de integrar essas questões na agenda do projeto desde o seu início, tentando encontrar soluções.

### E. Conformidade Regulamentar

Os gestores do projeto devem observar vários regulamentos e leis. Em linhas gerais,

o projeto deve estar em harmonia com as autorizações, as normas ambientais, as normas aplicadas ao patrimônio cultural e a legislação trabalhista. Qualquer caso de inconformidade em procedimentos legais pode afetar a reputação do projeto, e aqui estão alguns exemplos:

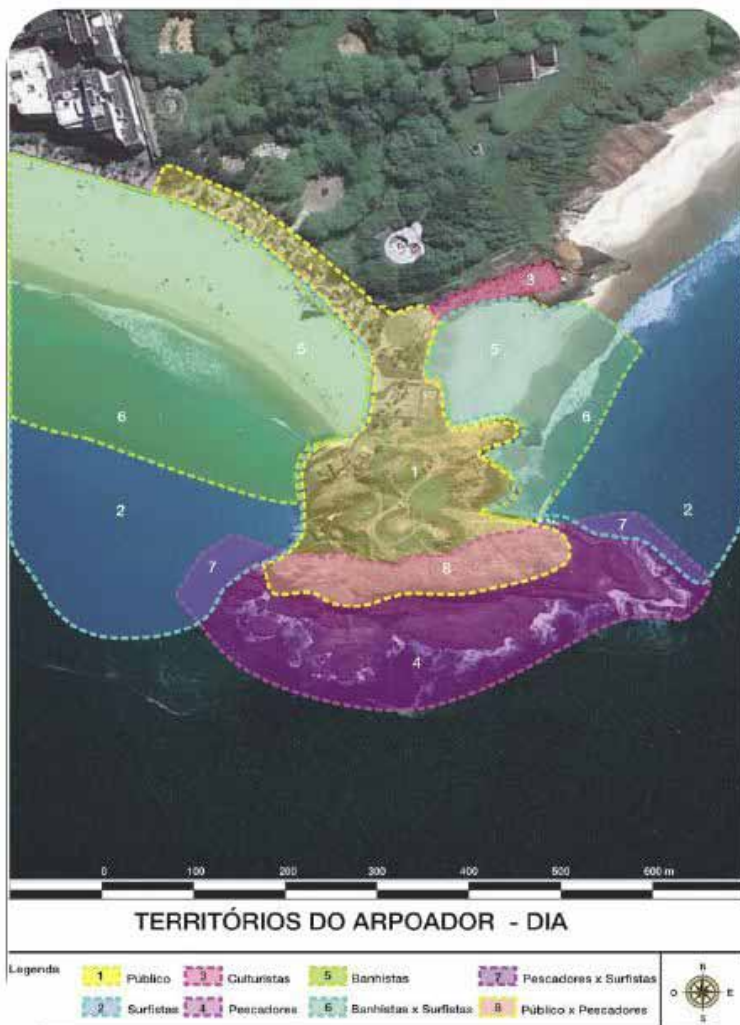
- Ações relacionadas com o ambiente social: relações com os vizinhos, parceiros, etc.
- Dano direto ao patrimônio: aos bens dos residentes locais, dos visitantes e dos parceiros; e
- Dano às pessoas: acidentes causados por um novo acesso ou pelo uso indevido das instalações esportivas, entre outros.

## 6. Conclusão e perspectivas

É bem evidente a contribuição do conceito de território para a compreensão dos riscos relacionados com a reputação, enquanto que o risco é ele mesmo uma construção social. Os conflitos expressos no território são determinados pelas identidades dos grupos que o ocupam. Gerir bem esses grupos em permanente conflito representa a única chance de sucesso do projeto e uma reputação sólida para o patrocinador.

Qualquer ação do projeto que não seja sustentável ou responsável terá um forte impacto. Desse modo, todos os parceiros do projeto também devem ter os valores de responsabilidade social e de sustentabilidade aplicados em seus produtos e serviços. Gerar um impacto mínimo deve ser um objetivo a ser alcançado, e isso inclui o gasto de energia e balanço de carbono.

Efetivamente, a boa gestão da comunicação com as partes interessadas permite





uma boa utilização de uma ferramenta formidável que vai ajudar significativamente a negociação necessária para a gestão do território. Em particular, a transparência é uma atitude considerada como muito importante porque ela pode proteger a reputação do patrocinador do projeto de uma maneira consistente.

A intensa exposição mediática e a importância simbólica do lugar representa a amplificação do impacto de tudo que acontece no projeto, constituindo assim, uma grande oportunidade mas também uma grande ameaça potencial para a reputação do patrocinador do projeto.

### Referências

BERNSTEIN, Peter L. *Against the Gods. The remarkable story of risk.* New York: John Wiley & Sons, 1996.

CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo César da Costa e CORRÊA, Roberto Lobato (orgs). *Brasil, Questões atuais da reorganização do território.* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

CHAMUSSY, H. *Le territoire, notion heuristique ou concept opératoire?* In: BERNARDY, Michel e DEBARDIEUX, Bernard (orgs). *Le territoire en sciences sociales. Approches disciplinaires et pratiques de laboratoires.* Grenoble: CNRS - Maison des Sciences de l'Homme - Alpes, pp.167-182, 2003.

DAVIES, David. *Risk Management — Protecting Reputation: Reputation Risk Management — The Holistic Approach.* Computer Law & Security Review, Volume 18, n° 6, pp. 414-420, 2002.

DI MÉO, Guy. *Géographie sociale et territoires.* Paris: Fac. Géographie Nathan Université, 1998.

DOUGLAS, Mary e WIDAWSKY, Aaron. *Risk is a social constructo. Risk and Culture,* 1992. In GAULTIER-GAILLARD, Sophie; LOUISOT, Jean-Paul e RAYNER, Jenny. *Managing reputational risk – From theory to practice.* In: KLEWES, Joachim, WRESCHNIOK Robert (eds). *Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 161-178, 2009.

ELISSALDE, Bernard. *Une géographie des territoires. L'Information Géographique,* Volume 66, n° 3, pp. 193-205, 2002. Disponível em: [http://www.armand-colin.com/download\\_pdf.php?idd=0&cr=5&idr=6&dart=2522](http://www.armand-colin.com/download_pdf.php?idd=0&cr=5&idr=6&dart=2522). Acesso em: 10 abr. 2012.

ELKINGTON, John. *Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development.* California Management Review, Volume 36, pp. 90-101, 1992. Disponível em: <http://www.mendeley.com/research/towards-the-sustainable-corporation-winwinwin-business-strategies-for-sustainable-development/>. Acesso em: 10 abr. 2012.

FOMBRUN, Charles J. e VAN RIEL, Cees B.M. *Managing your company's most valuable asset: Its reputation.* Criticaleye Review, n°5, pp. 71-74, 2004.

GAULTIER-GAILLARD, Sophie; LOUISOT, Jean-Paul e RAYNER, Jenny. *Managing reputational risk – From theory to practice.* In: KLEWES, Joachim e WRESCHNIOK, Robert (eds). *Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 161-178, 2009.

GAULTIER-GAILLARD, Sophie e LOUISOT, Jean-Paul. *Risks to Reputation: A Global Approach.* The Geneva Papers on Risk and

- Insurance - Issues and Practice, n°31, pp. 425-445, 2006.
- HARPUR, Oonagh Mary. Capítulo B4. In: Corporate Social Responsibility Monitor. London: Gee Publishing, 2002.
- MATTA, Roberto da. Relativizando: Uma Introdução à Antropologia Social. Petrópolis: Editoras Vozes, 1981.
- MCKINSEY & COMPANY. How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly, pp. 2-8, 2010.
- MELÉ, Patrice. Identifier un régime de territorialité réflexive. Colloque: territoire, territorialité, territorialisation: et après? Grenoble, 7-8 jun. 2007, UMR PACTE Territoire, CNRS, Université Joseph Fourier. Disponível em: [http://www.pacte.cnrs.fr/IMG/pdf\\_Mele.pdf](http://www.pacte.cnrs.fr/IMG/pdf_Mele.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.
- MERLIN, Pierre. L'aménagement du territoire. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.
- NUTTALL, Vicki. Managing Reputational Risk, Australasian Universities Risk and Insurance Management Society, Publications, 2006.
- PECH, Pierre; DIZIÈRE, Sophie; GILLET, Anne-Gabrielle; MAMDER, Julie e TICHIT Marion. Environmental conservation and the production of new territories: the example of French départements. *Geojournal*, Volume 75, n° 2, pp. 149-161, 2009. Disponível em: [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/44/28/42/PDF/Environmental\\_conservation\\_and\\_the\\_production\\_of\\_new\\_territories\\_-\\_Pech\\_2009\\_Geojournal.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/44/28/42/PDF/Environmental_conservation_and_the_production_of_new_territories_-_Pech_2009_Geojournal.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.
- RAYNER, Jenny. Managing Reputational Risk. APM/IRM, Manchester, 5 feb. 2004, Abbey Consulting. Disponível em: [http://www.theirm.org/events/documents/managing\\_reputational\\_risk\\_jrayner.pdf](http://www.theirm.org/events/documents/managing_reputational_risk_jrayner.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.
- RAFFESTIN, Claude. Por uma geografia do poder. São Paulo: Ática, 1993.
- RAYNER, Jenny. Managing Reputational Risks: Curbing Threats, Leveraging Opportunities. Institute of Internal Auditors Risk Management Series. New Jersey: Wiley, 2003.
- RIBEIRO, Miguel Ângelo Campos. A Complexidade da Rede Urbana Amazônica: Três dimensões de análise. Tese (Doutorado em Geografia) Rio de Janeiro: UFRJ, 1998. Disponível em: [http://www.ppgg.igeo.ufrj.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=196&Itemid=49](http://www.ppgg.igeo.ufrj.br/index.php?option=com_content&task=view&id=196&Itemid=49). Acesso em: 10 abr. 2012.
- SOUZA, Marcelo José Lopes de. O território: Sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Iná Elias de; CORRÊA, Roberto Lobato e GOMES, Paulo César da Costa (orgs). Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand, pp. 76-116, 1995.
- TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. Integrated Risk Management Implementation Guide. Disponível em: [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/riskmanagement/guide01-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/guide01-eng.asp). Acesso em: 10 abr. 2012.

#### Bibliografia

- BECKER, Bertha Koiffman. A geografia e o resgate da Geopolítica. *Revista Brasileira de Geografia*, Volume 50, n° Especial, t.2, pp. 99-126, 1988. Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/RBG/RBG%201988%20v50\\_n2\\_Numero\\_Especial.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/RBG/RBG%201988%20v50_n2_Numero_Especial.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.

- BECKER, Bertha Koiffman e MIRANDA, Mariana. A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.
- CLAVAL, Paul. Espaço e poder. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- FOUCAULT, Michel In: "Paper" apresentado no PPGG de Geografia - UFRJ. Disciplina Seminário de Doutorado, fev./jul., 1998.
- GAULTIER-GAILLARD, Sophie; LOUISOT, Jean-Paul e RAYNER, Jenny. Managing reputational risk – From theory to practice. In: HART, Stuart L. e MILSTEIN, Mark B. Creating sustainable value. Academy of Management Executive, Volume 12, nº2, pp. 56-69, 2003. Disponível em: [http://www.csvastsverige.se/download/Hart\\_\\_Milstein.pdf](http://www.csvastsverige.se/download/Hart__Milstein.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.
- KLEWES, Joachim e WRESCHNIOK, Robert (eds). Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 161-178, 2009.
- LOUISOT, Jean-Paul, GAULTIER-GAILLARD, Sophie. Diagnostic des risques – Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités. França: AFNOR, 2007.
- MORAES, Antonio Carlos Robert. O que é território? Revista Orientação. São Paulo: Departamento de Geografia, FFLCH/USP, nº 5, p. 91, 1984.
- SACK, Robert David. Human territoriality: Its Theory and History. Cambridge Studies in historical geography, 7. Cambridge University Press, 1986.
- SANTOS, Milton. O retorno do território. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia Aparecida e SILVEIRA, Maria Laura (orgs). Território: globalização e fragmentação. Volume 30 de Geografia, Teoria e Realidade. São Paulo: Editora Hucitec, pp. 15-20, 1994. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/social-sciences/sociology/1975784--retorno-territ%C3%B3rio/>. Acesso em: 10 abr. 2012.
- YILMAZ, Ayse Kucuk e KUCUK, Feriye. The reputation crisis: Risk Management based Logical Framework to the Corporate Sustainability. In: POMFFYOVÁ, Mária (ed.). Process Management, Croatia: INTECH, 2010. Disponível em: [http://cdn.intechopen.com/pdfs/9660/InTech-The\\_reputation\\_crisis\\_risk\\_management\\_based\\_logical\\_framework\\_to\\_the\\_corporate\\_sustainability.pdf](http://cdn.intechopen.com/pdfs/9660/InTech-The_reputation_crisis_risk_management_based_logical_framework_to_the_corporate_sustainability.pdf). Acesso em: 10 abr. 2012.

**Todas as fotos desse artigo, foram cedidas pela empresa EcoBrand**



## **FOXPAR e BRASILIANO & ASSOCIADOS REALIZAM Joint Venture para o mercado Brasileiro e Latino Americano**

Anunciamos com imensa satisfação, que o Grupo FOXPAR, composto pelas empresas FOXWATER e FOXAUTOMATION, empresas com mais de 20 anos de experiência em desenvolvimentos de serviços, tecnologias e soluções para o tratamento de água, tratamento de efluentes, projetos de reuso de água, automação e monitoramento de estações, e a BRASILIANO & ASSOCIADOS realizaram a partir de primeiro de março de 2012 uma joint venture.

A joint venture significa uma aliança entre as duas empresas (FOXPAR e Brasileiro & Associados) com o fim de partilharem o negócio, os investimentos, as responsabilidades relativas aos serviços de tratamento de água, efluentes e reuso de água, bem como os serviços de consultoria em gestão de riscos corporativos.

A BRASILIANO & ASSOCIADOS passa a contar a partir de agora com escritórios técnicos comerciais em Campinas, México, Panamá, Equador, Chile e Uruguai.

A joint venture entre a FOXPAR e Brasileiro & Associados irá prover o mercado de soluções completas e integradas, ampliando o atendimento em qualidade e logística de ambas as empresas.

Nosso grande desafio é quebrar o paradigma do setor, planejando e fornecendo soluções eficazes, integrando tecnologia de ponta e mão de obra, proporcionando qualidade e lucratividade no core business dos nossos clientes.





# REUSO DE ÁGUA: UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Anne Michelle dos Santos Reis | Engenheira Ambiental, Pós-graduada em Engenharia de Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental, Saúde e Segurança do Trabalho, e consultora da Brasiliano & Associados.

A água é essencial para a existência da vida, sendo um recurso natural de valor inestimável. Ela é vital para manutenção dos ciclos biológicos, geológicos e químicos que mantêm em equilíbrio os ecossistemas e de todas as atividades humanas que, direta ou indiretamente, possam afetar sua utilização racional e disponibilidade permanente.

Para que a água continue sendo potável e suficiente para todos, precisamos nos conscientizar da importância dela para a nossa vida, mudando nossos hábitos para evitar o desperdício e preservar esse bem

natural tão valioso. O bem estar das atuais e futuras gerações depende de como lidamos hoje com nossos recursos hídricos, precisamos agir rapidamente para criar uma cultura de preservação ambiental. Mas, para garantir a sustentabilidade dos recursos hídricos, devemos começar a pensar em: Conservação e Reuso.

A importância da conservação e proteção de recursos hídricos e meio ambiente, atualmente vem sendo muito discutidas pela mídia, sociedade civil, empresas de saneamento e órgãos governamentais em geral, buscando inserir critérios e instrumentos legais ambientalmente sustentáveis nas suas práticas, atividades e empreendimentos, com o fim de minimizar, mitigar e até mesmo eliminar os impactos ambientais, penalizando àqueles que desrespeitam as leis da Política Nacional de Recursos Hídricos e do novo Código Florestal.

A reutilização ou reuso de água não é um conceito novo, tem sido praticado em vários países há muitos anos, sendo extensivamente estudado e aplicado em todo o mundo. O reuso de água é largamente utilizado em países localizados nas regiões áridas e semi-áridas do planeta, como no Oriente Médio e em algumas regiões desérticas, e vem crescendo em países que possuem políticas de recursos hídricos voltadas para o futuro e para a preservação de suas fontes de água para abastecimento (Austrália, Japão, Itália, Grécia, Portugal, Estados Unidos, entre outros).

No Brasil, apesar da aparente abundância de recursos hídricos, cerca de 12% de toda água doce existente na terra, o reuso de água vem conquistando pouco a pouco seu espaço, principalmente

nos grandes centros urbanos, onde a escassez representa altos investimentos e custos operacionais para captação e adução de águas a grandes distâncias. Entretanto, não se consegue identificar as atividades de reuso de água utilizando efluentes secundários pós-tratados.

As principais aplicações de reuso de águas, de acordo com o fim a que se destinam, são para irrigação de lavouras, parques e campos, atividades recreacionais, abastecimento domésticos, geração de energia, aquicultura, recarga de aquíferos, manutenção de vazões, fins potáveis e industriais, como água de resfriamento, água de caldeiras e águas de processo, deve ser dada atenção especial à qualidade das águas em questão e aos efeitos potenciais na saúde dos usuários nas instalações industriais. Em termos gerais, O reuso reduz a demanda sobre os mananciais de água devido à substituição da água potável por uma água de qualidade inferior para fins menos nobres.

Faz-se necessário a avaliação dos sistemas de tratamento e conseqüentemente a garantia da qualidade da água, a definição

dos seus critérios de uso e os impactos e benefícios ambientais envolvidos no processo. O reuso de águas pode ser definido como uma prática onde a água, após receber tratamento adequado para um determinado fim, é reutilizada ou reaproveitada direta ou indireta, decorrentes de ações planejadas ou não. Pode-se classificar o reuso da seguinte maneira:

- Reuso Indireto não Planejado: ocorre quando a água utilizada em alguma atividade humana é descarregada no meio ambiente e novamente utilizada a jusante, em sua forma diluída, de maneira não intencional e não controlada.
- Reuso Indireto Planejado: ocorre quando os efluentes, depois de tratados, são descarregados de forma planejada em corpos de águas superficiais ou subterrâneos para serem utilizados a jusante, de maneira controlada, no atendimento de algum uso benéfico.
- Reuso Direto Planejado: ocorre quando os efluentes, depois de tratados, são encaminhados diretamente de seu ponto de descarga até o local do reuso, não sendo descarregados no meio ambiente. É o caso com maior ocorrência, destinando-se a uso em indústria ou irrigação.
- Reciclagem de Água: é o reuso interno da água em um determinado processo, antes de sua descarga em um sistema geral de tratamento ou outro local de disposição, servindo como fonte suplementar de abastecimento do uso original.

As principais modalidades industriais de efluentes domésticos tratados podem ser classificadas como: reuso para sistemas de água de resfriamento, reuso para sistemas de produção de água quente ou vapor, reuso em processos industriais, lavagem de tanques, de peças, lavagem de gases de chaminés. Na construção civil, é possível usar água de reuso para, por exemplo,





preparação e cura de concreto e compactação do solo.

Para se obter uma água de reuso a partir de um efluente doméstico ou industrial, são necessários processos de tratamento específicos para cada composição de efluente. A seleção do método de tratamento para um efluente qualquer depende das características físicas, químicas e biológicas que ele possui. O grau de tratamento necessário será sempre em função do corpo receptor e das características do uso da água, condicionada ao uso da água a jusante do ponto de lançamento.

Dependendo das características dos efluentes e dejetos líquidos e da eficiência de remoção dos poluentes, pode-se classificar os diversos tipos de tratamento em:

- 1) Preliminar - que emprega principalmente o processo físico, com objetivo de remoção de sólidos grosseiros em suspensão - com granulometria superior a 0,25mm-, e remoção de material insolúvel, como óleos, graxas, gorduras e solventes;
- 2) Primário - empregado para a remoção dos sólidos em suspensão, assim como parte da carga orgânica ou inorgânica. Para isto empregam-se decantadores, filtros, centrífugas, flotores e precipitação química;
- 3) Secundário - empregado para a remoção de sólidos dissolvidos,

como matéria orgânica (carboidratos, proteínas e lipídeos) e também sólidos suspensos finos. Os processos mais utilizados nesse tipo de tratamento são:

3.1) Anaeróbios - que utilizam as bactérias anaeróbias e facultativas em reatores, como biodigestores de lodo, lagoas anaeróbias, fossa séptica, reatores de fluxo ascendente – RAFA, etc.;

3.2) Aeróbios - que empregam microrganismos aeróbios e a necessidade de fornecimento constante de oxigênio dissolvido no líquido. Os reatores mais usados nesse processo são as lagoas de estabilização, fotossintéticas, lagoas aeradas, lodos ativados nas diversas variantes; biodisco, filtros biológicos e outros;

- 4) Tratamento Terciário ou Avançado - utilizado para obter um tratamento de qualidade superior, com a remoção total da matéria orgânica e de nutrientes, como o nitrogênio, fósforo e a remoção de bactérias patogênicas. Neste processo é possível obter a remoção de nitrogênio por Nitrificação Biológica ( $\text{NH}_4\text{OH} + 2\text{O}_2 \rightarrow \text{HNO}_3 + 2\text{H}_2\text{O}$ ) e Desnitrificação em meio anóxico, por meio das bactérias facultativas heterotróficas ( $2\text{NO}_3 + 3\text{O}_2 + \text{N}_2$ ).

**“assegurar  
à atual e às  
futuras gerações  
a necessária  
disponibilidade de  
água, em padrões  
de qualidade  
adequados aos  
respectivos usos”**

O uso de tecnologias apropriadas para o desenvolvimento dessas fontes se constitui hoje, em conjunção com a melhoria da eficiência do uso e o controle da demanda, na estratégia básica para a solução do problema da falta universal de água. No Brasil as águas de chuva são encaradas pela legislação atual como esgoto, pois ela usualmente vai dos telhados, e dos pisos para as bocas de lobo aonde, como “solvente universal”, vai carregando todo tipo de impurezas, dissolvidas, suspensas, ou simplesmente arrastadas mecanicamente, para um córrego que vai acabar dando num rio que por sua vez vai acabar suprimindo uma captação para Tratamento de Água Potável. Claro que essa água sofreu um processo natural de diluição e autodepuração, ao longo de seu percurso hídrico, nem sempre suficiente para realmente depurá-la.

Esta utilização é especialmente indicada para o ambiente rural, chácaras, condomínios e indústrias. O custo baixíssimo da água nas cidades, pelo menos para residências, inviabiliza qualquer aproveitamento econômico da água de chuva para beber. Já para Indústrias, onde a água é bem mais cara, é usualmente viável sim esse uso.

Tanto nas grandes cidades como em vários municípios menores, o sistema de esgoto é o principal poluente dos rios, nascentes e reservas florestais. Segundo dados da ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, apenas 20% do esgoto sanitário coletado em áreas urbanas recebe tratamento, sendo que essa realidade associa-se diretamente a graves danos à saúde pública, ao meio ambiente e, também, à economia. Em muitos casos práticos, não

há tempo para a natureza usar seus mecanismos naturais de autodepuração e diluição.

Dentro dessa ótica, os esgotos tratados têm um papel fundamental no planejamento e na gestão sustentável dos recursos hídricos como um substituto para o uso de águas destinadas a fins agrícolas e de irrigação, entre outros. Ao liberar as fontes de água de boa qualidade para abastecimento público e outros usos prioritários, como os requeridos pelas diversas indústrias, sem dúvida, o uso de esgotos contribui para a conservação dos recursos e acrescenta uma dimensão econômica ao planejamento dos recursos hídricos.

A lei nº 9.433 de 08 de janeiro de 1997, em seu Capítulo II, Artigo 20, Inciso 1, estabelece, entre os objetivos da Política Nacional de Recursos Hídricos, a necessidade de “assegurar à atual e às futuras gerações a necessária disponibilidade de água, em padrões de qualidade adequados aos respectivos usos”. Mesmo assim, considerando que já existe atividade de reuso de água com fins agrícolas em algumas regiões do Brasil, a qual é exercida de maneira informal e sem as salvaguardas ambientais e de saúde pública adequada, torna-se necessário institucionalizar, regulamentar e promover o setor através da criação de estruturas de gestão, preparação de legislação, disseminação de informação, e do desenvolvimento de tecnologias compatíveis com as nossas condições técnicas, culturais e socioeconômicas.

A questão do reuso de água é complicada, pois a água que temos hoje é a mesma que circula no planeta há 500 milhões de anos, ou seja, o ciclo hidrológico se reflete com a evaporação das águas superficiais, a condensação das nuvens, seu retorno sobre



forma de chuva, etc. Mas a disponibilidade per capita está cada vez menor, porque a população mundial continua crescendo desenfreadamente e o processo de urbanização não teve contrapartida em infraestrutura de saneamento o que degradou grande parte dos mananciais. A escassez de água como matéria-prima em processos produtivos e as crescentes exigências em relação à quantidade e qualidade dos efluentes, visando preservar o meio ambiente, vem aumentando significativamente os custos, tanto no seu suprimento como no seu descarte.

A tecnologia do reuso / reciclo acoplada com a regeneração da água surge como um esforço de engenharia ambiental, em busca de uma solução para a utilização mínima de água em um processo produtivo e a máxima proteção ambiental como o menor custo possível. Somando-se a este cenário, com o início da cobrança pela captação e liberação de efluentes nas bacias hidrográficas a partir deste ano, estão sendo introduzidas novas prioridades nos planejamentos estratégicos de grandes indústrias.

A prática de reuso de água espera ser institucionalizada e integrada aos planos de proteção e desenvolvimento de bacias hidrográficas, seus benefícios são inúmeros, destaco alguns: Proteção dos recursos

hídricos; Controle da erosão; Proteção dos recursos subterrâneos; Redução de danos ao meio ambiente; Aumento da disponibilidade de empregos e assentamentos populacionais nas áreas rurais; Aumento do nível nutricional das populações mais carentes. Nenhuma forma de ordenamento institucional-legal, ou mesmo, regulatório, orienta as atividades de reuso de água praticadas no território nacional.

Precisamos despertar para o meio ambiente. Principalmente pela preservação da água no planeta. Cabe a todos e a cada um de nós contribuir, fazendo a sua parte. Juntos podemos corrigir os erros do passado e começar a crescer de maneira ordenada garantindo o direito das gerações futuras a um mundo de águas saudáveis.

### **Créditos e referências**

Artigo elaborado a partir de informações obtidas dos seguintes profissionais e fontes:

Elsó Vitoratto, doutor em tecnologia das fermentações pela Farmácia/USP.

José Orlando Paludetto Silva, doutor em engenharia hidráulica e sanitária pela POLI/USP.

Demais Fontes: [www.reusodeagua.hpg.com.br](http://www.reusodeagua.hpg.com.br) e [www.ana.gov.br](http://www.ana.gov.br).

**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



## *Palestra | Gestão de Risco no Recurso da Água*

A palestra de Gestão de Risco no Recurso da Água contou com a presença do Gerente de Meio Ambiente, Fábio Gaspar, da empresa Plascar, demonstrando seu case na aplicação da estação de reuso e os desafios para a implantação. Brasileiro comentou a problemática da falta de água nos próximos anos, e a importância de pensar e planejar soluções futuras e o Diretor Luiz Eduardo Paulino, demonstrou o diferencial dos serviços da Foxwater.

As empresas que participaram foram: Banco Bradesco, Cervejaria Petrópolis, CPTM, Croda, Cummins, Eli Lilly do Brasil, Magnetti Marelli, Oceanair Linhas Aéreas, Particular, PepsiCo, Sabesp, Soluções Usiminas, Symrise Aromas e Essências e WEG Equipamentos Elétricos.





## ***Palestra | Auditoria Investigativa***

A Brasileiro mais uma vez apresentou um tema de extrema importância para os protocolos judiciais. A Dra. Camila Do Vale Jimene, advogada especializada em fraudes eletrônicas do escritório Opice Blum, transmitiu dicas importantes, como e porque preservar uma a prova eletrônica. Dra. Camila é autora do livro *o Valor Probatório do Documento Eletrônico*, editado em 2010 pela editora Sicurezza.

O evento teve a participação das empresas: Accor, Banco Mercantil do Brasil, Camargo Corrêa, GPS Gerenciamento de Riscos, Honda, Liberty Seguros, Minicom Tecnologia, Petrobras, Poli Nutri Alimentos, Ponto Certo, Promon Engenharia e Tecban.



# Fraud Risk Assessment

A fraude 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, pela ACFE, comprovaram um aumento de 65% em relação ao ano de 2002.

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

A Brasiliano & 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 voltada 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**



# PREVENÇÃO A FRAUDES CORPORATIVAS:



## entendendo a lógica do fraudador através do novo enfoque do “DIAMANTE DA FRAUDE”

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro | Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique ( Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ EAST PARIS - MARNE LA VALLÉE – Paris – França, e Diretor Executivo da Brasileiro & Associados.*

### **Introdução**

Este artigo visa apresentar um novo conceito de avaliação do perfil do fraudador, utilizando como ferramenta o Diamante da Fraude. As fraudes não são privilégios somente de nossa época ou de nossa sociedade atual. São tristes fatos que vêm se perpetuando pela história do homem e de suas civilizações.

Atualmente, as empresas estão percebendo cada vez mais, que as fraudes também não são exclusividade de determinadas entidades ou de determinados ramos de negócios. Elas atacam qualquer tipo de organização: seja ocidental ou oriental; seja nacional ou multinacional; seja pública, mista ou privada; seja micro, pequena, média ou grande; seja Sociedade Anônima (S/A), Limitada (Ltda.) ou Cooperativa; seja profissional ou familiar; seja rural ou urbana; seja com ou sem fins lucrativos; seja da área produtiva, da área comercial ou da área de serviços.



Vive-se hoje num mundo culturalmente, economicamente e/ou mercadologicamente globalizado, onde as organizações enfrentam não mais uma concorrência local, regional ou setorial, mas uma concorrência a nível mundial.

A globalização econômica e o avanço acelerado das tecnologias vêm gerando, também, fraudes mais sofisticadas e condutas impróprias nas corporações. As conseqüências, para as empresas, tornam-se mais graves, em termos de sanções aplicadas por agências regulatórias, danos de imagem, perdas financeiras e de confiança dos investidores, com desdobramentos negativos que poderiam até afetar e influenciar as cotações em bolsas.

Pesquisa realizada pela ACFE - Association of Certified Fraud Examiners, dos Estados Unidos, estima que as empresas norte-americanas perdem, a cada ano, 5% de seu faturamento por conta de fraudes.

A fraude caracteriza-se pela ação intencional e com dolo praticada por agentes internos ou externos, sejam colaboradores diretos da empresa como seus prestadores de serviços alocados dentro do ambiente empresarial, de forma não autorizada com

vistas a atentar contra os ativos empresariais suprimindo destes seus resultados. Fraude não é apenas o furto comum, pela subtração direta de bens, mas toda forma de lesão ao direito de terceiros, tramada através de artifícios, executados através de métodos e práticas desonestas. Ou seja a fraude é todo ato intencional destinado a assegurar ganhos ilegais. É uma conduta imprópria, infringindo os princípios da ética e dos valores morais.

Neste caso específico temos que ficar atentos com a questão da ética e dos valores morais, pois um dos grandes fatores que vem fazendo com que as fraudes cresçam no mundo corporativo é justamente a queda dos valores morais. Há a necessidade da empresa possuir um código de conduta e de ética bem definido, estabelecendo a fronteira entre o ilegal e o ilícito. Não podemos esquecer que o maior problema do homem como ser humano é sua eterna luta entre a ética pessoal e a ética civil. Ou seja a escolha entre o individual e o coletivo. Desta forma a fronteira deve estar muito clara para todos os níveis da empresa.

Diante do quadro de crescimento e progressão geométrica das fraudes, cada esforço despendido eficazmente, cada economicidade realizada nos processos produtivos fará grande diferença, como também, cada erro, falha, desvio, perda e/ou desperdício será um fardo cada vez mais pesado e difícil de suportar.

As fraudes provocam, além das altas perdas financeiras, outras conseqüências por demais devastas. No âmbito do ambiente de trabalho, provocam um clima de insegurança e desconfiança entre os funcionários e suas chefias. No âmbito da direção geral da empresa, provocam suspeitas e desconfianças sobre a capacidade de gestão de

seus administradores. No âmbito externo, maculam a imagem da organização junto ao público consumidor.

No Brasil, as fraudes quase nunca eram percebidas devido a elevada inflação, que mascarava as perdas financeiras decorrentes e, também, não levavam os administradores a observar com mais atenção ao problema. As perdas por erros e irregularidades eram incorporadas aos custos da operação e repassadas ao consumidor. Com a estabilização da moeda brasileira, advinda com o Plano Real, este problema tornou-se visível para a maioria das organizações brasileiras também. Neste período, eram poucas as empresas que possuíam em seus quadros auditores internos focados para a identificação preventiva de fraudes ou a auditoria denominada por nós como Auditoria Investigativa.

## Conceito de Fraude

Na busca do significado da palavra fraude, comumente se depara com o sentido de: burlar, enganar, espoliar, roubar, falsificar, adulterar, sonegar e lesar. Segundo os principais dicionários da língua portuguesa, a palavra fraude pode significar: “engano, logração, burla e dolo” (MICHAELIS, 1998, p. 990). Também: “abuso de confiança; ação praticada de má fé; contrabando; clandestinidade; falsificação e adulteração”. Ou ainda: “qualquer ato ardiloso, enganoso, de má fé, com intuito de lesar ou ludibriar outrem, ou de não cumprir determinado dever; logro, falsificação de marcas ou produtos industriais, de documentos

**Na busca do significado da palavra fraude, comumente se depara com o sentido de: burlar, enganar, espoliar, roubar, falsificar, adulterar, sonegar e lesar.**

etc. Introdução clandestina de mercadorias estrangeiras sem o pagamento dos devidos tributos à alfândega; iludir, falta, crime, delito” (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 1388).

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil - AUDIBRA define:

*Uma forma de irregularidade envolvendo práticas criminosas para obter uma injustiça ou vantagem ilegal. Refere-se a atos cometidos com a intenção de enganar, envolvendo mau uso dos ativos ou irregularidades intencionais de informação financeira, ou para ocultar mau uso dos ativos ou para outros propósitos por meio de: manipulações, falsificações ou alterações de registros e documentos, supressão de informações dos registros ou documentos; registro de transações sem substância; e mau uso de normas contábeis.*

No âmbito da legislação:

*É toda ação ou omissão dolosa tendente a impedir ou retardar, total ou parcialmente, a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária principal, ou a excluir ou modificar as suas características essenciais, de modo a reduzir o montante do imposto devido, ou a evitar, ou diferir o seu pagamento (Lei 4.502 de 30.11.1964 ou art. 454 do Regulamento do IPI de 1998).*

## Fraudadores – Tipologia

Quem comete fraudes corporativas?

Essa é uma das perguntas cada vez mais comuns nos tempos da economia globalizada e das comunicações instantâneas.

Pesquisas internacionais indicam que em geral, o fraudador é um colega de trabalho



sempre disponível para colaborar, educado, o que reduz as suspeitas.

Os maiores responsáveis por condutas impróprias trabalham dentro das empresas-vítimas. E em postos de destaque. Em 89% dos casos, as fraudes são cometidas contra os próprios empregadores, destacando-se que 86% dos responsáveis pertencem à alta administração (60%) ou à gerência das empresas (26%). A maioria dos fraudadores está na empresa há mais de seis anos.

O fraudador é homem (85% dos casos), com 70% na faixa dos 36 aos 55 anos de idade. Age sozinho em 68% dos delitos. É interessante o fato de que 91% dos autores não se contentam apenas com uma fraude. Na Europa, um em cada dois fraudadores lesa a empresa em pelo menos um milhão de euros. O mesmo ocorre com um em cada três fraudadores na África do Sul e um em cada quatro na Índia e no Oriente Médio. Em mais da metade dos casos, havia suspeitas anteriores sobre o comportamento do fraudador. Mas, em 21% das ocorrências, apesar disso, a empresa não adotou qualquer medida de prevenção. Destaca-se que 49% dos fraudadores obtiveram sucesso inicial explorando as deficiências dos controles internos da

empresa. Ou seja, controles internos eficientes são cruciais para a detecção e prevenção de condutas impróprias. Podemos concluir que o fraudador é um “INIMIGO ÍNTIMO”, ou seja, conhece todo o processo e as respectivas fragilidades.

### **Quais são os motivos?**

As pesquisas internacionais identificaram que a confiança é um fator-chave de risco. Há a necessidade da empresa manter o equilíbrio entre confiança e controle interno. Ao traçar o perfil do fraudador temos que fazer com a visão de um “oportunista” e de um “predador”.

Para entender por que as pessoas cometem fraudes de oportunidade, podemos utilizar o Triângulo da Fraude, que converge à pressão percebida, oportunidade percebida e racionalização para facilitar fraudes.

Somente a pressão percebida, geralmente questões financeiras, que é o primeiro vértice deste triângulo, não leva a ocorrência de uma fraude. É necessário que a pessoa perceba a possibilidade de executá-la devido à sua posição de confiança dentro da organização e ao seu conhecimento técnico. Este é o segundo vértice do triângulo: a crença de que a fraude pode ser perpetuada sem ser descoberta, ou a oportunidade.

O terceiro é a racionalização. Este é um componente necessário do crime antes deste ocorrer, e também parte da motivação. A racionalização é necessária para que o fraudador possa cometer um ato ilícito sem deixar de se considerar uma pessoa boa e de confiança, algo que o faz justificar o seu erro. A racionalização é o coração da psicologia do fraudador. É a habilidade que a pessoa que comete o delito tem de convencer a si própria de que um ato ilegal possa ser algo aceitável.



Mesmo que haja a necessidade e a racionalização para ocorrência de uma fraude, ambos difíceis de controlar, é possível ainda mitigar a oportunidade através da melhoria contínua dos controles internos. Não existindo a oportunidade, a fraude não tem como ocorrer, independente de outros fatores.

O outro o perfil de fraudador é o denominado “predador” ou seja é aquela pessoa que elabora uma fraude estruturada e sistêmica. Como o Triângulo da Fraude original carece de critérios objetivos para identificar a pressão e racionalização, muitos especialistas referem-se a um segundo Triângulo da Fraude, que consiste no ato em si, na ocultação, e na conversão. Esse triângulo se concentra em provar que o ato constitui fraude por reunir evidências da intenção de enganar (ou seja, a ocultação) e pela tentativa de esconder os danos econômicos da vítima (ou seja, conversão).

A fraude é difícil de prever porque não existe um perfil confiável dos autores de fraudes operacionais. A probabilidade de um ato fraudulento pode ser avaliada por meio da avaliação das forças em relação a capacidade da pessoa em operacionalizar a fraude: traços pessoais e habilidades que desempenham um papel importante na concretização da fraude, integrado com a presença de pressão, oportunidade, e racionalização. Temos então para entender o “predador” o diamante da fraude.

A oportunidade abre a porta, e o incentivo e a racionalização atrai o fraudador em potencial para essa porta aberta, mas para isso o indivíduo deve ter a capacidade de andar por aquela abertura. Focar na capacidade das pessoas em concretizar a fraude requer que a empresa e seus auditores observem, avaliem, e documentem as capacidades dos executivos do topo da empresa,

pessoal-chave, e os empregados que têm a capacidade de perpetrar e esconder atos de fraude.

O fraudador comum é normalmente representado como tendo as seguintes características: infrator pela primeira vez; de meia-idade; bem-educado; empregado de confiança, em uma posição de responsabilidade, e considerado um bom cidadão tanto no seu trabalho, no escritório, na comunidade, ou em uma organização de caridade.

Este indivíduo sucumbe à pressão; desenvolve um ou mais esquemas de fraude, e comete algum ato de fraude. Não obstante o ato de fraude, o fraudador oportunista ou acidental é considerado ser uma boa pessoa, cumpridora da lei, que em circunstâncias normais nunca teria considerado roubar, violado a lei ou prejudicado os outros.

E se uma pessoa cometeu um ato de fraude em uma organização prévia? Atos ilegais tendem ser seguidos por mais atos ilegais, e uma continuidade de atos ilegais define o fraudador patológico ou o “predador”. Predadores são muito mais deliberados e focados que os fraudadores oportunistas/acidentais, pois eles são melhor organizados, tem esquemas ocultação melhor, e estão mais bem preparados para lidar com os auditores e outros mecanismos de fiscalização. Tudo que os predadores buscam é a oportunidade. O predador não necessita de pressão e não precisa de racionalização. No lugar, arrogância e uma mente criminosas substituem os antecedentes originais do triângulo da fraude de pressão e racionalização.

A dissuasão da fraude refere-se à criação de um ambiente em que as pessoas ficam desanimadas de cometer fraude, embora ainda seja possível. Porque oportunidade envolve tanto o acesso para cometer a

fraude e a percepção que o fraudador pode se safar, um aspecto da dissuasão é o medo de ser apanhado.

## Conclusão

Consideramos de importância fundamental o levantamento e estudo dos fatores motivacionais, pois a partir do momento em que as conhecemos com mais profundidade e temos consciência da sua dinâmica, podemos tomar reais ações preventivas.

O conhecimento dos fatores e perfis do fraudador nos dá condições de, a partir dos indícios, traçar táticas para detectá-las e iniciar uma investigação com a brevidade que é necessária.

Um sistema detectivo de fraudes só será eficiente quando do entendimento desta dinâmica, que exige a integração do conhecimento do investigador e ou auditor de inúmeras disciplinas. Esta complexidade será minimizada com a construção da lógica do fraudador, evidenciando a sua estratégia de agressão.



# 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](mailto:info@brasiliano.com.br)

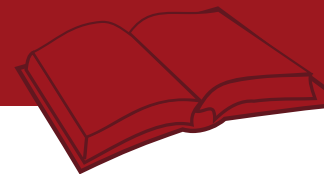
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

11 5531 6171

convênio:

 FACULDADE  
DE ADMINISTRAÇÃO  
SÃO PAULO

 FACULDADE  
DE ENGENHARIA  
SÃO PAULO



## PROMOÇÃO NO BLOG DA SICUREZZA



Para participar, basta seguir o nosso blog e compartilhar a promoção no facebook.

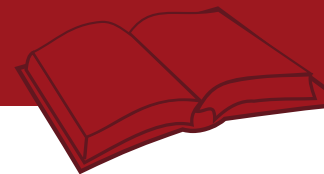
# Surpresa Sicurezza!!!

Na compra acima de R\$ 50,00 ganhe 10% de desconto e acima de R\$ 100,00 ganhe 15%.  
Essa promoção é válida para qualquer produto da Sicurezza Editora.

# NÃO PERCA !!!

Sicurezza Editora  
Telefone: 11 4113 5150  
blog: [www.blogsicurezzaeditora.com.br](http://www.blogsicurezzaeditora.com.br)/email:  
[contato@sicurezzaeditora.com.br](mailto:contato@sicurezzaeditora.com.br)  
site: [www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br)





## Liderança do Gestor de Segurança Visão Estratégica dos Processos de Segurança



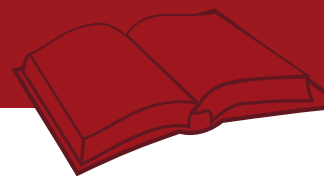
O sucesso de uma organização é algo desejado por todos e, quando acontece, é uma fonte de satisfação. É de conhecimento geral que alcançar bons resultados é uma das maiores fontes de motivação. Partindo deste princípio, por que ocorrem as falhas? Normalmente elas ocorrem em virtude de: não definir o problema corretamente; não fazer um bom plano de ação; não executar completamente, e a tempo, o plano de ação; ocorrência de circunstâncias fora do controle.

O gestor de segurança tem sido compelido a apresentar um nível de conhecimento compatível com aqueles com quem interage. Sob pena de não ter seus posicionamentos considerados, ou ter que aceitar decisões incoerentes, emanadas por profissionais despreparados, simplesmente pela falta de embasamento técnico-administrativo do profissional de segurança, motivados pelo não entendimento da necessidade global do seu interlocutor-cliente.

O Professor Nino Ricardo Meireles, Consultor, Certificado Profissional de Seguridad Internacional – CPSI, traz neste novo trabalho LIDERANÇA DO GESTOR DE SEGURANÇA – Visão Estratégica dos Processos de Segurança (Sicurezza, 2012) – temas de mais alta relevância estratégica para o segmento de segurança corporativo. Este livro corrobora e completa, o pensamento-mor do professor-escritor, bastando observar o conjunto de suas obras, onde o propósito maior é compartilhar o conhecimento com todos aqueles que labutam na área de segurança.

Neste livro, o autor aborda a importância da Gestão, Gestão do Conhecimento, Sistema de Informação Gerencial e Avaliação Competitiva dos Concorrentes. Com uma ampla visão acerca de Segurança, esta obra traz à tona a importância de temas conhecidos e propalados na moderna administração, como é o caso dos “6 Sigmas” e do “Balanced Scorecard”, além de dedicar temas sobre Inteligência e Espionagem.

Como as demais obras do Nino, a leitura é leve e prazerosa e de maneira clara e objetiva mostra novas perspectivas às empresas e oportunidades aos “novos gestores”, oriundos do segmento de segurança. Este trabalho permite que Gestores de Segurança aprofundem seus conhecimentos nos processos estratégicos organizacionais em face aos cenários cada vez mais desafiadores.



## Editora Sicurezza, A RAIZ DO CONHECIMENTO!! 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](mailto:info@brasiliano.com.br) - [www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br) - 11 5531 6171