

REVISTA ELETRÔNICA 32^a

GESTÃO DE RISCOS: na empresa e varejo

SUMÁRIO

IMPLEMENTANDO A FUNÇÃO DE PREVENÇÃO DE PERDAS E GERENCIAMENTO DE RISCO NO VAREJO 5

Carlos Eduardo Santos

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E A GESTÃO DE RISCOS 12

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro



A Revista Eletrônica Brasileiro & Associados nº32 é uma publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Diretora de Treinamento: Enza Cirelli

Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasileiro

e-mail: mabrasiliano@gmail.com



ERM – Enterprise Risk Management, reinvenção no seu conceito!!

Dois fatos ocorridos no ano de 2001 mudaram o cenário da Gestão de Risco nas empresas: o atentado terrorista de 11 de setembro em Nova York e o escândalo da gigante de energia americana Enron, que culminou com a derrocada em dezembro.

Estes dois fatos demonstraram a total fragilidades das corporações e a falta de procedimentos estratégicos e operacionais no que tange aos controles internos, trans-parência nas suas operações e continuidade de negócios. Esses dois fatos também resgataram um conceito surgido na década de 80, o ERM – Enterprise Risk Management, que naquela época já defendia a visão integrada e holística dos riscos corporativos.

Infelizmente só após graves eventos é que as grandes empresas no mundo ficaram realmente preocupadas em elaborar uma estratégia de gerenciamento de riscos. Em algumas empresas até implantou a função do CRO, Chief Risk Officer, responsável em desenvolver e monitorar as estratégias de mitigação de riscos e a continuidade dos processos críticos da empresa em situações de exceção.

O grande desafio está em integrar os vários processos críticos da empresa, de forma otimizada, contemplando as estratégias de negócios, operação e compliance. Hoje a gestão de riscos passa a ser diferencial competitivo, pois quanto menos riscos uma empresa corre, mais confiável ela é.

Portanto o estudo de processos e metodologia são peças chaves de sucesso do gestor de riscos. Cabe ao gestor selecionar e aplicar as melhores práticas, de tal forma que haja uma simbiose entre os vários processos, gerando e agregando valor aos negócios.

Nossas duas matérias tratam justamente deste tema, uma focada na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso, alinhado com a gestão de riscos e a outra matéria traçando paralelos nas implantações de processo de prevenção de perdas. Além de discutir o conceito, as matérias trazem sempre casos de implantação na indústria brasileira.

IMPLEMENTANDO A FUNÇÃO DE PREVENÇÃO DE PERDAS E GERENCIAMENTO DE RISCO NO VAREJO

Carlos Eduardo Santos*

1. INTRODUÇÃO

Até o início dos anos 90(noventa), o segmento do varejo tinha em sua gestão financeira, a principal fonte para obtenção de seus lucros. Essa operação se baseava no formato de negociação junto aos fornecedores através de prazos elásticos para pagamentos das compras. Como o mercado de crédito ainda era promissor, as mercadorias eram em sua maioria, adquiridas à vista pelos seus clientes, podendo o varejista disponibilizar o volume de dinheiro dos caixas, diretamente para o Banco e obtendo dessa forma, a remuneração do seu capital investido.

Com o fim dessa ciranda financeira em razão da implantação do Plano Real, ocorreu a estabilização da moeda, dessa forma, os varejistas passaram a preocupar-se com as operações que pudessem gerar eficiência com propósito de redução de despesas e recuperação dos lucros.

Aliada as questões econômicas, a competitividade de mercado também foi um fator preponderante para essa nova visão de negócio, onde as margens de lucro passaram a ficar cada vez menores.

A soma desses fatores fez com que as empresas fossem obrigadas a “olhar” para “dentro”, isto é, a gestão de processos, pessoas e produtos tornaram-se prioridade na pauta de decisões das empresas.

Esse novo modelo de gestão permitiu a identificação das causas que influenciavam diretamente na redução dos lucros, surgiu-se então a preocupação com as PERDAS.

PERDAS é o resultado da diferença entre os estoques contábil e físico apurado na ocasião do Inventário Físico de Mercadorias, tendo como principais causas, o furto interno e externo, fraude interna e de terceiros, erros administrativos, quebras, má deficiência, etc. Essas perdas são conhecidas como “Perdas de Estoque”.

Além das Perdas de Estoque, há outros tipos de perdas que impactam diretamente no resultado da empresa, como as perdas financeiras, comerciais, administrativas e de produtividade.

Hoje a Prevenção de Perdas é tratada como uma metodologia e área de trabalho vital para o resultado da empresa. Grandes varejistas estabeleceram em seu



organograma a Prevenção de perdas com status de Diretoria e Vice-Presidência. Outra mudança no cenário, diz respeito a leitura do resultado que é proporcionado a empresa, passou de uma área de despesa para uma área geradora de LUCRO.

Várias são as metodologias aplicadas na Prevenção de Perdas, dentre elas a principal foi a Modelagem de Processos internos com objetivo de identificação de vulnerabilidades, análise de melhores práticas e implantação de planos de ação em razão dos riscos identificados.

Alinhando esses conceitos, o Gerenciamento de Riscos Corporativos, como posicionamento estratégico, possui bastante similaridade com a Prevenção de Perdas, aliás, a própria perda é uma conseqüência da concretização de um risco. Esse livro se baseia na apresentação destas metodologias, para implantação no Varejo e demais segmentos de mercado.

2. PREVENÇÃO DE PERDAS

A ausência de literaturas e doutrinas sobre o tema Prevenção de Perdas no Brasil, fez com que as empresas adotassem os conceitos empregados pelo Provar (Programa de Administração do Varejo), órgão ligado a FIA (Fundação Instituto de Administração), o qual desde 1998, realiza pesquisas e desenvolvimento sobre o tema, inclusive com participação de empresas que contribuem com a manutenção do projeto.

Perdas são ocorrências que geram impacto negativo aos negócios da empresa, gerando prejuízo e reduzindo os lucros, conseqüentemente, Prevenção de Perdas é o meio utilizado para evitar a concretização dessas perdas, através da realização de investimentos humano e/ou tecnológico.

Não existe hoje uma padronização para a conceituação e classificação das Perdas, porém, as pesquisas realizadas anualmente pelo Provar, apresentam o seguinte direcionamento:

2.1.1. Perdas de Estoque

É a principal perda do segmento varejista é obtida através do resultado da diferença entre os estoques contábil e físico apurado na ocasião do Inventário Físico de Mercadorias.

Suas causas são:

- a) Furto interno: É o Furto causado por colaboradores e funcionários
- b) Furto Externo: É o furto causado por clientes
- c) Quebras operacionais: São as avarias causadas as mercadorias por movi-



mentação e acondicionamentos inadequados assim como, prazos de validade expirados.

- d) Erros Administrativos: São as falhas de processos que causam distorções no estoque contábil
- e) Fraude de Terceiros: São as fraudes cometidas por transportadoras e fornecedores no processo de distribuição e entrega de mercadorias

2.1.2. Perdas Financeiras

São as perdas oriundas das operações financeiras da empresa com base nos pagamentos e concessões de crédito aos clientes nos pontos de venda, assim como a própria gestão do dinheiro quanto a armazenamento e destinação.

São causas de perdas financeiras:

- a) Assaltos: Realizados no ponto de venda e no transporte dos valores
- b) Inadimplência de Crédito: Por cartões de Terceiros e/ou na própria concessão do "private label".
- c) Fraudes de Cartões e Cheques: Em razão de clonagens
- d) Pagamentos de juros indevidos: Pela deficiência nos processos do Contas a Pagar
- e) Pagamentos em duplicidade: Pela deficiência nos processos do Contas a Pagar
- f) Fraudes em Operações eletrônicas: Em razão das operações no mercado eletrônico.

2.1.3. Perdas Administrativas

São as perdas causadas por desperdícios de suprimentos, água, energia, telefone, e manutenções por mau uso.

2.1.4. Perdas Comerciais

São as perdas ocasionadas pela ausência de produtos na gôndola, embalagens não apropriadas, prazos de entrega não cumpridos, distribuição incorreta de mercadorias



2.1.5. Perdas de Produtividade

Burocracia nos processos e atividades, demora no atendimento em geral, tempo na execução dos trabalhos acima do “tempo padrão”, retrabalho.

3. QUEBRAS OPERACIONAIS (PERDA IDENTIFICADA)

As Quebras Operacionais merecem destaque num capítulo dedicado, em razão do seu impacto no volume das perdas, principalmente para os varejistas dos segmentos de supermercados e drogarias.

Como apresentado, as quebras operacionais são as avarias causadas nas mercadorias por movimentação e acondicionamentos inadequados que reduzem seu valor comercial, parcial ou total. Também são consideradas quebras operacionais, prazos de validade expirados, deterioração dos perecíveis e degustação de produtos com identificação de suas embalagens de origem.

Observa-se no segmento varejista, a adoção de várias práticas para a gestão das perdas, principalmente para o controle das quebras. Notadamente, a prática mais usual e que permite efetivamente um melhor controle das causas das perdas, é separar as perdas em dois grandes grupos: Perda identificada e Perda não identificada.

Perda identificada são as quebras operacionais que através da constatação do produto danificado, degustado e com prazo de validade expirado, permite-se identificar a perda e classifica-la gerencialmente.

As trocas não são classificadas como perdas identificadas pela natureza de devolução das mercadorias aos fornecedores, desde que tratadas previamente em acordo comercial.

Perda não identificada, são as perdas obtidas através da diferença do estoque físico e o contábil, isto é, a perda de estoque, cuja causa não é possível identificar.

Estudaremos a seguir a influência da Gestão Comercial e Logística para as causas geradoras de Quebras e as ações recomendadas para a Prevenção.

As quebras ocorrem basicamente nos seguintes setores:

3.1. Transporte

O Transporte influencia a ocorrência de quebras basicamente pela forma de acondicionamento interno das mercadorias no interior do caminhão e pela temperatura interna em razão do produto transportado.



Alguns cuidados são necessários, merecem destaque:

- O interior do caminhão deve estar totalmente limpo, higienizado e sem frestas para entrada de insetos
- O empilhamento e acomodação deve ser realizado de forma que não danifique a embalagem dos produtos.
- Para os produtos que necessitam de temperatura específica, o caminhão deverá possuir sistema de refrigeração e/ou transporte em embalagens térmicas para garantir a temperatura de conservação.

3.2. Recebimento

O Processo de Recebimento é de vital importância para o controle das quebras em razão do “ritual de passagem” na entrega dos produtos pelo fornecedor no ponto de venda e/ou no Centro de Distribuição do Varejista.

Padrões Técnicos de Controle de Qualidade minimizam o impacto das quebras no recebimento, além das questões quantitativas e organização em todo o processo.

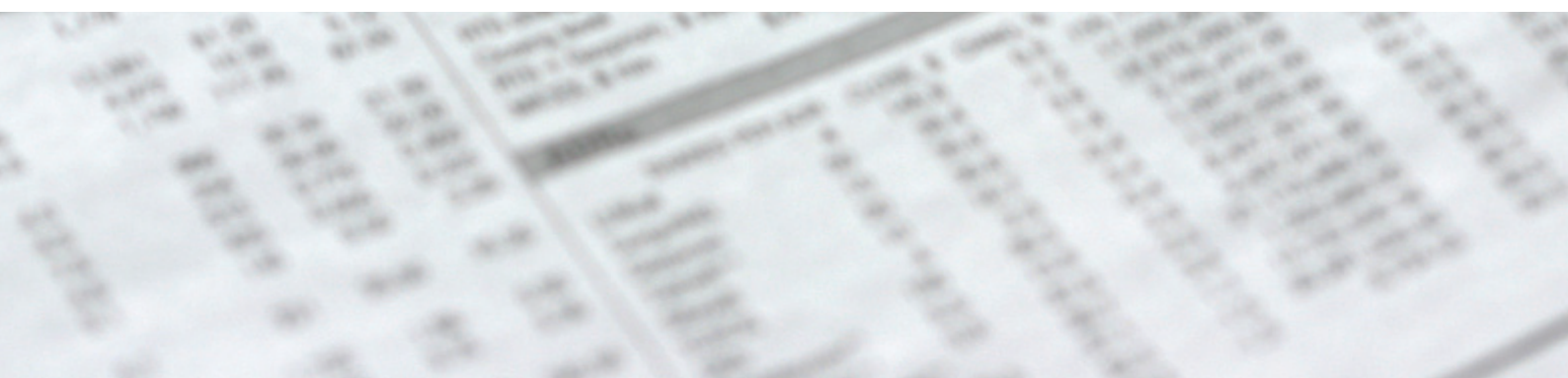
Merecem destaque os seguintes pontos:

- Aplicação de testes de qualidade de acordo com padrões técnicos que cada produto deve apresentar quanto a consistência, cor, odor, sabor, volume, textura, aroma, temperatura, etc.
- Analisar os prazos de validade de acordo com as regras comerciais estabelecidas previamente.
- Negociar previamente com os fornecedores a “perda” do peso pelo descongelamento natural dos produtos como frangos.
- Agilidade e priorização no recebimento para os produtos com necessidade de temperatura específica.

3.3. Estoque / Armazenamento

Como o recebimento, o Processo de Armazenamento, quando não realizado de forma planejada e organizada, contribui com a geração de quebras e também de perdas comerciais.

A existência de um Planejamento de Estoque suportado por Normas e Procedimentos estabelecendo responsabilidades, segregações de funções e objetivos claros, é condição básica para a prevenção de perdas neste setor.



Também devem ser analisados os seguintes pontos:

- Os produtos devem ser armazenados em móveis e estruturas que não os danifiquem.
- Observar o limite máximo para empilhamento dos produtos
- Deve ser respeitado a temperatura ideal de conservação dos produtos, principalmente para os alimentos congelados, devendo permanecer nos balcões e câmeras frigoríficas.
- Estabelecer controles rigorosos de estoques. Observando-se as quantidades mínimas, de segurança e reposição.
- Organizar o estoque de forma que as reposições priorizem os produtos mais antigos e com prazos de validade mais recentes.

3.4. Exposição

O Processo de Exposição assemelha-se em muito com o armazenamento, quanto ao planejamento e definição de normas e procedimentos para regulamentação das responsabilidades e controles.

Porém, na exposição, o “cliente” tem interferência direta nos controles que são necessários para a prevenção das quebras.

Além, dos critérios de temperatura, empilhamento, vencimento, devem ser analisados os seguintes pontos:

- A gôndola e/ou móvel de exposição dos produtos deve respeitar as condições do produto atendendo as políticas comerciais e de prevenção de perdas para que a manipulação realizada pelo cliente não se converta em quebras.
- Produtos que podem ser quebrados quando atirados acidentalmente ao chão, merecem cuidados especiais na exposição, deve ser analisado as condições das prateleiras e do móvel como um todo.
- Procurar expor a frente os produtos mais antigos e com prazos de validade mais recentes. Essa verificação deve ocorrer de forma sistemática durante a organização da seção e/ou departamento.

A Degustação, outro ponto importante para a geração de quebras, está sendo observado no capítulo destinado aos Procedimentos de Abordagem na Área de Vendas.



3.5. Bateria de Caixa

Embora o risco maior nesse setor seja o de subscaneamento e erros administrativos, a desistência de compra dos produtos e/ou não aprovação do crédito dos clientes, pode provocar a quebra dos produtos, pois permanecerá em local não apropriado até sua retirada, podendo causar a danificação do produto por uma queda, degustação até sua deterioração caso o produto exija estar condicionado a certa temperatura.

A forma de prevenção se resume ao planejamento condicionado a normas e procedimentos, determinando-se responsabilidades e a periodicidade das checagens permanentes nos check-out's para devolução dos produtos ao seu local de exposição original e/ou ao estoque.

Esta regra também se aplica ao setor de trocas, pela devolução dos produtos a unidade varejista e pela sua destinação (área de vendas ou estoque).

4. TROCAS

Podemos conceituar as trocas, como os produtos que perderam seu valor original de venda por influência direta e/ou indireta das pessoas, assim como pela deterioração natural ou prazo de validade expirado, que através de acordo comercial previamente definido, o fornecedor se compromete a substituir os produtos na exata quantidade ou percentual negociado. Essa troca também pode ser financeira através de abatimento proporcional em título pendente e/ou emissão de crédito para restituição junto ao fornecedor.

Porém, é importante destacar as perdas decorrentes dessa situação, notadamente conhecida como custos de estoque. Produtos danificados e que tenham tratamento interno como trocas, geram perdas financeiras a empresa pelo aumento dos custos de estocagem, giro e dificuldades para dimensionamento e cálculo da cobertura de estoque.

Carlos Eduardo Santos, Especializado em Segurança Empresarial pelo MBA da FECAP/Brasiliiano & Associados, bacharel em Direito pela UNIBAN e bacharel em Administração de Empresas pela UNIFIEO. Autor do livro: "Prevenção de Perdas e Gerenciamento de Riscos", quinze anos de experiência em Auditoria Externa e Interna, com trabalhos em empresas do segmento industrial, gráfico, bancário e de varejo, com atuação nas áreas de Controles Internos e Gerenciamento de Riscos e Controles. Atualmente, é executivo de varejo das áreas de Auditoria, Riscos e Prevenção de Perdas. Professor de Direito e Gerenciamento de Riscos da UNIBAN. Professor dos Cursos de Extensão de Prevenção de Perdas e Auditoria de Riscos da FIA/PROVAR e FECAP/Brasiliiano & Associados, Professor do MBA em Segurança Empresarial da FECAP/Brasiliiano & Associados.



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E A GESTÃO DE RISCOS

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**



1. CONCEITO DE FCS

O conceito de FCS pode ser descrito como condições ou variáveis que, caso não sejam devidamente gerenciadas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de atuação.

Há a necessidade deste levantamento, pois, devemos saber quais são as variáveis estratégicas que, se forem afetadas por determinados riscos, estes irão prejudicar as metas empresariais, e por dedução, sua vantagem competitiva.

Portanto Os Fatores Críticos de Sucesso – FCS são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa, em relação às suas metas empresariais e a manutenção de suas vantagens competitivas.

Dentro deste enfoque, a definição dos FCS, reside no Planejamento Estratégico de cada empresa, devendo, para isso, que o gestor da área de riscos tenha o acesso devido ao extrato do Planejamento Estratégico.

Alguns Fatores Críticos de Sucesso se relacionam ao ramo de negócio como um todo, outros são específicos da empresa, outros se referem a determinadas unidades de negócio da empresa. Outros se referem, até mesmo, a gerentes de uma unidade de negócio ou de um departamento.

Um Fator Crítico de Sucesso pode ser desdobrado em diversas ramificações, segundo sua importância. Geralmente devem ser definidos poucos fatores críticos (não mais que uma dezena), os quais, por suas características de ramificação, podem ser desdobrados em questões até o nível de cada processo-chave ou, ainda, até o nível de uma determinada atividade. A focalização estratégica das questões, entretanto, não se perde com a utilização desse método. Ao contrário, ganha-se em alinhamento das ações à estratégia da organização. O desdobramento dos fatores críticos, em árvores de pertinência, permite reconhecer a importância relativa de cada ramificação da árvore e identificar melhor as necessidades de informação por processo-chave, por área funcional.

Em função das freqüentes mudanças no ambiente de atuação das organizações, estas deverão rever sistematicamente o conjunto de fatores críticos que monitoram e administram. Tão logo sejam detectados sinais de mudança no ambiente, a organização deve avaliar o impacto estratégico destes sinais. Como resultado, é possível que alguns fatores percam importância ante os fenômenos que se configuram e novos fatores sejam identificados para serem monitorados e devidamente gerenciados.

O claro entendimento dos FCS é primordial para que a área de gerenciamento de riscos possa trabalhar com as ameaças que, de forma direta, irão influenciar as metas empresariais. A boa performance dos FCS assegura o cumprimento das metas e objetivos empresariais.

Podemos citar, como exemplo, uma empresa que busca sempre a qualidade máxima em todas as áreas que atua: treinamento, formação, meio ambiente e ações sociais de grande repercussão para além das fronteiras do país.

Estas são suas forças motrizes. Por esta razão, seus FCS, segundo seu planejamento estratégico, são:

QUALIDADE

Incorpora tecnologia, desenvolve e também a implementa para que os produtos, processos e serviços sejam executados com qualidade.

MARCAS - IMAGEM

As marcas são o maior patrimônio. Elas carregam a reputação, são os lastros. Protegê-las é responsabilidade de cada um dos colaboradores. Estimular seu crescimento é o maior compromisso.

CLIENTES – PDV – LOGÍSTICA

Os clientes são o elo com os consumidores e merecem constante suporte, apoio comercial e de marketing. Não podem e nem devem ficar desabastecidos.

CONSUMIDORES - LOGÍSTICA

Os consumidores são os verdadeiros patrões. Sua crescente preferência pelos produtos é a principal meta. Por esta razão a logística – distribuição – não pode falhar.

GENTE – RECURSOS HUMANOS

Investir permanentemente em gente. O senso de urgência é paradigma nas grandes e pequenas ações do cotidiano, bem como, o sentimento de “dono do negócio”.

LUCRO – CONTROLE DE PERDAS

O lucro representa a garantia do contínuo crescimento da empresa. O desperdício e as perdas devem ser controlados e evitados, tanto os diretos como os indiretos.

2. COMPREENSÃO DA EXISTÊNCIA DO RISCO FRENTE AOS FCS

A identificação dos riscos estratégicos compreende uma fase importante do Plano Diretor de Gestão de Riscos. A partir da fotografia, conseguida através dos cenários, identificação dos fatores críticos de sucesso e do diagnóstico estratégico, temos que identificar quais são os perigos que podem expor os Fatores Críticos de Sucesso. Ou seja o gestor de riscos precisa saber quais os tipos de perigos que podem prejudicar o desempenho da empresa, através de seus Fatores Críticos de Sucesso. É uma abordagem holística e estratégica, pois o gestor de riscos passa a alinhar



toda sua estratégia de prevenção com a estratégia da empresa.

A compreensão dos riscos, ou seja, a sua origem, é imperiosa para a eficácia no tipo de tratamento que a empresa vai optar em realizar. Somente após o entendimento do porquê da existência de cada risco, é que poder-se-á sugerir medidas eficazes para mitigar o risco.

O ideal, antes de iniciar o levantamento de riscos, é realizar um benchmarking de processos e recursos internos. O benchmarking pode ser tanto uma descrição do estado atual das operações da empresa, quanto uma descrição das melhores práticas tidas como objetivos. O importante de um benchmarking é a não institucionalização de práticas atuais, obrigando, pelo menos a cada ano, a empresa rever seus procedimentos e sistemas. Pode-se citar como exemplo de benefícios, segundo Christopher, em seu livro *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais*:

- “Melhorar a compreensão da empresa do funcionamento de seus próprios processos.
- Melhorar a eficiência através da reengenharia e da redefinição do processo.
- Ajudar a compreender a transferência de risco dentro da organização e ajudar a projetar as estratégias de precificação de risco.
- Ajudar a ditar uma abordagem sistemática ao Planejamento de Contingência, através do mapeamento de recursos e processos.”

Estes quatro benefícios diretos fazem do benchmarking uma prática eficaz na identificação dos riscos.

As fases para realizar o benchmarking são:

1) Identificação de processos e recursos críticos:

Isto requer percorrer a cadeia gerencial da empresa até os respectivos chefes operacionais, responsáveis pelos processos que venham influenciar nos Fatores Críticos de Sucesso. Haverá inúmeras reuniões, tendo às vezes que até desmembrar macroprocessos. Um processo pode ser considerado como sendo um grupo de atividades interconectadas mensuráveis que podem fluir entre os departamentos.

2) Descrição de processos e recursos críticos:

Uma vez identificados os processos e recursos, a equipe de gerenciamento de riscos deve responder perguntas estratégicas de cada processo, tais como:

- a) Qual o papel deste processo dentro da empresa?
- b) O processo é crítico, quais FCS ele influencia?
- c) O processo significa a sobrevivência da empresa?
- d) Quanto tempo eu preciso para poder colocar o processo em andamento, sem prejudicar o core business?
- e) Quais recursos eu necessito?
- f) Quais pessoas eu preciso?
- g) Quais informações são cruciais para meu planejamento?
- h) Entre outras.

Enfim, as perguntas devem identificar recursos para cada processo, do tipo: capital, informações, equipamentos, energia, pessoal, comunicação, etc. Os recursos são importantes porque determinam a eficácia de muitos processos.



3) Avaliação de processos

Uma vez que os processos e recursos tenham sido identificados e descritos, eles devem ser avaliados contra benchmarks específicos. Estes devem ser escolhidos de acordo com o grau de criticidade de cada processo.

3. IDENTIFICANDO PERIGOS

Em seguida à identificação e descrição dos processos e recursos operacionais, há a necessidade de descobrir os riscos que podem afetar o desempenho dos respectivos processos. Para isso, é necessário o desmembramento do perigo em fatores, ou causas, que podem estar dentro do controle da empresa ou serem incontroláveis.

Tem-se que realizar entrevistas com os operacionais de cada processo crítico, e levantar o que pode dar de errado, além de investigar:

- a) O histórico das perdas externas (o que aconteceu com processos similares ao da sua empresa em outras empresas).
- b) Histórico de perdas internas (dados do que aconteceu na sua empresa).
- c) Estruturas estratégicas de riscos (identificar os riscos operacionais que são controláveis pela empresa, entendendo o seu fluxo).
- d) Práticas de mercado (saber o que outras empresas estão fazendo com determinados tipos de riscos).

Podemos citar, na tabela abaixo, alguns exemplos de riscos operacionais e seus processos:

Tipo de Risco	Fato	Conseqüência
Recurso Humano	Descumpriu Normas	Assalto no site, por não ter identificado visitante
Tecnologia	Técnica - Sistemas	Parada do sistema por 06 horas
Informações	Fuga Involuntária Falta de Sensibilização	Perda do lançamento de produto novo

Na identificação de riscos, devemos envidar todos os esforços para a real compreensão da sua origem, pois, as soluções estratégicas deverão estar embasadas nesta origem, visando otimizar recursos.

A compreensão da origem de cada em cada processo crítico, esta é a espinha dorsal do Plano Diretor de Gestão de Riscos Corporativos. O resultado efetivo desta fase é a complementação da grade de ameaça, onde, nela estarão os Riscos que influenciam cada FCS e suas respectivas origens.

ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO. Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique (Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ DE MARNE DE LA VALLÉE – Paris – França; Master Degree - Diplôme D'Etudes Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON – Toulon - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestión da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Comillas – Espanha; Segurança Empresarial pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP, Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas; Certificado como Especialista em Segurança Empresarial – CES pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica – ABSO; Autor dos



livros: "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresariais: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seqüestro e Seqüestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor dos Cursos: Curso de Especialização (MBA) Gestão em Segurança Empresarial e do Curso Avançado em Segurança Empresarial, ambos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - SP; Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA; Membro e Diretor de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC; da Associação Brasileira de Logística – ASLOG; da Associação Brasileira de Gerenciamento de Riscos – ABGR; Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SENASP; Editor da Revista Proteger e Diretor Executivo da BRASILIANO & ASSOCIADOS.