

4 A importância dos Comitês de Gerenciamento de Crises

2 ponto de vista
O Brasil vive o “VUCA”!
Estamos preparados?

8 Ensino a distância:
Especialização sem sair de casa

11 As pessoas, as
organizações e as mudanças

15 Estratégia não é apenas
caminho para os objetivos

19 Vários olhares
sobre a estratégia

22 A estratégia é a
vida das empresas

25 Cursos Brasileiro & Associados
em outubro e novembro

26 Amplie seus conhecimentos
com a biblioteca Sicurezza

O Brasil vive o

“VUCA”!

Estamos preparados para esse contexto?

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Publisher da revista Gestão de Riscos,
diretor-presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*



VUCA é a sigla que descreve a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) para ambientes incertos e complexos como o que vivemos no país atualmente. O conceito VUCA expressa a complexidade da sociedade contemporânea dada a interdependência e a motricidade de fatores, situações que antes tinham pouco impacto.

Podemos caracterizar os componentes do VUCA assim:

Volatilidade: é marcada pelo ritmo elevado com que ocorrem mudanças de impacto nas nossas vidas, incluindo o contexto empresarial. Antecipar e prever o que pode acontecer nesse momento é, absolutamente, decisivo.

Incerteza: é a característica do contexto marcada pela necessidade de assumir que o conhecimento sobre uma dada situação será incompleto, que estaremos pisando em “terreno minado”. De fato, é cada vez mais difícil levantar cenários futuros com base em acontecimentos passados.

Complexidade: característica do contexto envolvente que está associada à dificuldade de compreender o resultado das interações dos vários componentes de um sistema, uma vez que esses raramente são de natureza mecanicista e linear. A Teoria da Complexidade vem, desse modo, mostrar a interdependência essencial de todos os fenômenos.

Ambiguidade: descreve um tipo específico de incerteza que resulta de diferenças na interpretação quando as evidências existentes são insuficientes para esclarecer o significado de um determinado fenômeno. A imprecisão da realidade, o potencial de erros de leitura, os significados mistos de condições, a falta de ação, a confusão entre causa e efeito e a falta de clareza são comuns.

O universo VUCA só pode ser gerenciado com base em riscos. Daí a importância de todos nós, gestores, sabermos e possuímos competência de lidar com as incertezas. Buscando referência na história militar, encontramos o general prussiano Clausewitz (1780-1831), que escreveu a obra “Da Guerra”, baseada nas guerras Napoleônicas.

Seu pensamento militar enfatiza que a guerra é o

domínio da incerteza. Com isso, ele quer dizer que mais de três quartos das ações militares permanecem em um nível de incerteza muito grande, ou seja, “nas brumas”.

Clausewitz enfatiza que para dominar a incerteza é necessária a inteligência sutil e penetrante, o comandante deve possuir o instinto para visualizar as grandes variáveis que compõem o campo de batalha: o adversário, sua própria força, sua força moral, o terreno, as condições do tempo, os recursos empregados e com tudo isso a estratégia, que é a forma de enfrentar o inimigo.

A guerra é o domínio do acaso, nenhuma outra esfera de atividade deixa tanta margem a esse desconhecido nem se encontra em tamanho nível de incerteza sob todos esses pontos de vista. Em todas as circunstâncias, a incerteza entra no curso dos acontecimentos.

Clausewitz, já naquela época, estava de forma direta indicando o gerenciamento do mundo VUCA, pois na visão dele o grande estrategista deveria dominar e amar a incerteza, respondendo a ela com total flexibilidade e quebra de regras e dogmas.

O mundo VUCA é sustentado na própria gestão de riscos, lidando com cenários complexos e altamente dinâmicos. A gestão de riscos deve ser internalizada nas empresas de forma a possuir capilaridade em todos os processos e respectivos níveis organizacionais. Com isso, a média e a alta gerência das organizações estarão aptas a lidarem com o mundo VUCA e, dessa forma, a empresa terá uma grande vantagem competitiva frente aos seus adversários.

Boa leitura e sorte!

A importância dos Comitês de Gerenciamento de Crises

Cada crise tem suas especificidades, seu risco antecedente, necessita de análise e reflexão única, exige soluções sob medida e implica analisar, priorizar e implementar, preventiva ou reativamente, medidas para estar em conformidade, cumprir regras impostas às atividades da empresa e, principalmente, proteger o negócio.

Crise, segundo a definição do dicionário Aurélio, “é uma manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio”. Etimologicamente, o termo vem do grego “krísis” e significa “conflito, rompimento e, para determinadas situações, oportunidades”. Além da definição, não é possível atestar se todas as soluções mitigatórias, considerando que cada empresa mapeou, identificou e conhece os seus riscos, foram mensuradas e estão em conformidade com normas e legislações vigentes.

Gerenciar crises significa investimento em pessoas, processos e, principalmente, conscientização dos níveis de exposição aos riscos para o negócio. Por isso a importância da adesão de todos os atores envolvidos no Comitê de Gerenciamento de Crises.

CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Prioritariamente, o tratamento à consequência do risco atrelado à reputação é o que mais impacta o negócio, pois a perda potencial da reputação pode levar à publicidade oportunista, negativa e sensacionalista, com perdas de receita, litígios caros, declínio da carteira de clientes e, inevitavelmente, à falência. Avaliar criteriosamente esse risco e divulgar tempestivamente as soluções implementadas permitirá aos clientes, acionistas e fornecedores conhecer o posicionamento da empresa diante do cenário adverso e sua capacidade de resposta, com sucesso, diante da crise vivenciada, esclarecendo e justificando decisões para o mercado e demonstrando domínio na aplicação eficaz de soluções, resiliência e confiabilidade.

Culturalmente, muitas empresas acreditam que as apólices de seguro restituirão todos os danos emergentes de uma crise, seja ela acidental ou intencional, sem questionar a importância de ter uma apólice que cubra os danos decorrentes de um evento que afete sua atividade.

sistema preventivo eficaz

No entanto, gradualmente, os atores responsáveis pelo processo decisório têm adotado postura de mudança de atitude face a essa questão, considerando a necessidade de desenvolver e implementar um sistema eficaz preventivo, não mais reativo, de gestão de crise, que atue de acordo com estratégias previamente definidas para diferentes tipos de problemas e adversidades, minimizando os impactos dos danos ocorridos, preservando parte crítica da cadeia de valor e garantindo a continuidade do negócio.

Para melhorar o nível de resposta em situações de crise é fundamental agir com tempestividade. As empresas evoluídas, de diversos segmentos e portes, desenvolvem e adotam Planos de Respostas à Emergências (PRE), Planos de Continuidade de Negócios (PCN) e estabelecem Comitês de Gerenciamento de Crises (CGC) cada vez mais práticos, dinâmicos e ágeis. É fundamental, contudo, ultrapassar a tendência estática e burocrática dos planos e criar capacidade verdadeira de resposta imediata e orientada para os impactos no negócio, com soluções flexíveis e aderentes aos riscos apresentados e, principalmente, testar na prática o planejamento para provar sua eficácia quando consideramos a imprevisibilidade do fator humano.

praticidade e padronização

O Plano de Gerenciamento de Crises deve ser um instrumento prático, com objetivo principal de padronizar ações em relação aos riscos identificados e consequentes crises, estabelecendo ações gerais para atuar em situações de imprevisibilidade com ações preventivas, emergenciais e corretivas ao longo do processo de crise e pós-crise para evitar sua potencialização e os danos irreversíveis à imagem dos atores envolvidos e do negócio.

Inúmeras são as situações em que o Plano de Resposta a Emergências e os protocolos estabelecidos para o Comitê de Gerenciamento de Crises parecem perfeitos, mas quando de fato ocorrem situações de crise são reveladas, na prática, falhas porque a pessoa chave adoeceu ou o substituto não tem permissão para tomar decisões estratégicas e essenciais para a situação, ou desconhecem protocolos de resposta à crise, ou sobrepõem-

CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

-se às idiossincrasias de relacionamento entre departamentos e pessoas. O maior problema é que todos os planos, apesar de preverem treinamento periódico, raramente são testados integralmente por falta de “vontade política” dos responsáveis, que preferem desprezar ou assumir o risco fragilizando assim o negócio.

exercícios frequentes

A forma mais eficaz de validar um Comitê de Gerenciamento de Crises é testando-o através de exercícios simuladores (Table Top Exercise - TTE). Praticar abordagens diferentes para os riscos identificados, por meio de exercícios regulares e metodologias específicas, permite o desenvolvimento eficaz do trabalho do comitê e melhora competências dos atores envolvidos, eleva o nível de confiança e de aderência para as soluções mitigatórias.

A constituição do Comitê para Gerenciamento de Crises está embasada em três principais eixos:

1- Definição de responsabilidades

A empresa deve selecionar perfis qualificados, nomear atores capacitados e habilitados para atuarem como responsáveis pelo Comitê de Gerenciamento de Crises. Prefe-

rencialmente, esses atores devem conhecer a estrutura da empresa, possuírem sinergia com as diversas áreas interdepartamentais envolvidas, terem capacidade de liderança, comunicação, relações interpessoais e de gestão sob pressão. Deverão reportar-se diretamente ao CEO ou à direção administrativa da empresa.

2- Implementação dos protocolos de respostas

A implementação de protocolos robustos e eficazes para lidar com os riscos identificados e contribuir satisfatoriamente para o gerenciamento de crises poderá ser feita aproveitando estruturas já existentes na empresa, não sendo, muitas vezes, necessário “reinventar a roda” para estabelecer responsabilidades e ações.

3- Simulação e prática dos protocolos

O processo de gerenciamento de crises deve ser contínuo e permanentemente realimentado. Versões impressas ou digitalizadas dos protocolos de resposta esquecidos em gavetas ou em arquivos digitais inacessíveis tornam-se obsoletas e inúteis, comprometendo a pronta resposta

CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

às emergências e, conseqüentemente, criando oportunidade para uma crise. Simulações regulares, conhecidas como Table Top Exercise (Exercícios Prioritários de Mesa), sem pressão ou estresse, permitem avaliar criteriosamente os protocolos elaborados, adequar soluções, atualizar atores responsáveis e, principalmente, criar o hábito para o gerenciamento de crises otimizando sua aplicabilidade para qualquer condição adversa.

resultados positivos com o Table Top Exercise

Entre os principais resultados positivos obtidos com a regularidade do simulador Table Top Exercise (TTE) podemos citar:

Aderência e engajamento do grupo na resolução de criticidades;

Familiarização com os temas críticos relativos às responsabilidades;

Simulação de cenários de riscos adversos e específicos;

Análise e priorização de contingências;

Compartilhamento de informações entre os integrantes do comitê;

Avaliação da gestão e coordenação interdepartamental;

Maior agilidade e eficácia para atingir os objetivos específicos;

Preparação dos atores para situações mais complexas;

Priorização de investimentos e mitigação dos riscos com passivos jurídicos financeiros.

Portanto, é cada vez mais notório e urgente o desenvolvimento nas empresas de um sistema de gestão de crises que permita, com tempestividade e eficácia, alinhado com estratégias para diferentes tipos de adversidades e mecanismos internos de apoio à tomada de decisões, implementar a execução de ações para fazer face aos diferentes cenários, difusos e imprevisíveis, protegendo e preservando os principais objetivos do gerenciamento de crises: os atores envolvidos, o negócio e a empresa.

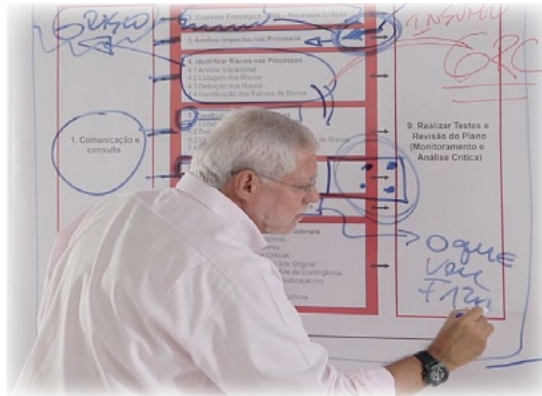


João Bosco de Araújo

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

Especialização em Gestão de Riscos de Fraude sem sair de casa

Aulas gravadas em vídeo, apostilas digitais, exercícios, avaliação e certificado emitido online são algumas das características dos cursos de EAD (Ensino a Distância) da Brasiliano & Associados, cuja qualidade de conteúdo tem a marca dos já consagrados MBA em Gestão de Riscos Corporativos e MBS – Master Business Security realizados pela Brasiliano & Associados.



Pesquisa realizada recentemente pela Brasiliano & Associados com 200 profissionais do setor de gerenciamento de riscos corporativos revelou que 84% deles têm interesse em cursos de especialização à distância, por considerá-los mais adequados à sua intensa rotina de trabalho. Dos entrevistados, 63% disseram já ter feito algum curso de EAD e mais de 90% destes se dizem plenamente satisfeitos.

Com experiência de sucesso acumulada em 27 anos de cursos presenciais para formação e capacitação profissional no setor de GR e com 10 turmas já formadas no MBS Online, com aulas ao vivo em tempo real, a Brasiliano & Associados criou o Portal do Conhecimento, com cursos de EAD para especialização e certificação à distância.

O curso de Gestão de Riscos de Fraude desenvolve e forma quadros especializados na detecção, controle e prevenção da fraude em processos. Apresenta um modelo de processo preventivo, baseado nas melhores práticas ACFE, FCPA, CGU, entre outras, utilizando o Método Brasileiro com aplicação e modelos de controle em diversos processos empresariais.

A partir do primeiro acesso, o aluno tem prazo de 15 dias para concluir o curso, período em que pode acessar livremente os seis módulos gravados em vídeo com o prof. dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, entre 20 e 40 minutos cada, e fazer download das apresentações e exercícios. Após a inscrição, os alunos também recebem, por correio, o livro Riscos de Fraude – Um Breve Manual para Prevenir e Detectar Fraudes, de Nigel Iyer e Martin Smociuk, publicado pela Sicurezza Editora.

O curso de EAD Gestão de Riscos de Fraude está organizado em três partes:

Ambiente Empresarial e a Fraude

Conceitos e tipologia da fraude no Brasil e no mundo, triângulo da fraude, diamante da fraude, motivações e a mente criminoso do fraudador, tipos mais comuns de fraudes e estudos de caso.

Regulações e Controles

Conceito, definição de controles, estrutura do COSO I e II, da ISO 31000, fundamentos da SOX, FCPA, lei 6826/2010 (Lei Anticorrupção) e processo da ACFE.



CONTEÚDO ONLINE

Módulo 1 - vídeo de 42:24

Módulo 2 - vídeo de 25:20

Módulo 3 - vídeo de 31:47

Módulo 4 - vídeo de 32:00

Módulo 5 - vídeo de 23:45

Módulo 6 - vídeo de 13:51

6 Apresentações em Power Point para download

1 Vídeo aula para acesso no Software FRA

2 Exercícios para treinamento

1 Avaliação

1 Certificado de Conclusão

FRA (Fraud Risk Assessment) - modelo e técnicas

Comunicação e consulta: como a auditoria/GR vai estabelecer a comunicação com os donos do processo, fase que permeia todo o processo FRA.

Contexto estratégico: identificação dos processos críticos – alinhamento com o plano estratégico e identificação dos fatores críticos de sucesso.

Identificação de riscos de fraude no processo: as origens de cada fraude com o uso de ferramentas e técnicas para a identificação dos riscos de fraude (Análise Lógica; Listagem e Definição dos Riscos de Fraude; Compreensão Histórica; Percepção Psicológica – Atores; Visão Sociológica; Identificação dos Fatores de Riscos no Fluxograma do Processo; Diagrama de Causa e Efeito; Hipóteses da Fraude - 5W 2H).

Análise dos riscos de fraude: entendimento do nível de risco e direcionamento do auditor para priorizar o seu tratamento através dos critérios de probabilidade e impacto.

Avaliação de riscos: matrizes de riscos e o indicador de nível de riscos por processo.

Plano de ação: ações preventivas e contingenciais tendo em vista o nível de riscos por processo e as respectivas causas, retiradas do diagrama de causa e efeito.

Monitoramento e análise crítica: formatação do processo de monitoramento com indicadores de riscos de fraudes.

Modelos de relatórios: estrutura, tipos, conteúdos e benchmarking de mercado.

Mais informações podem ser obtidas na divisão de Treinamento da Brasileiro & Associados pelo telefone (11) 5531 6171, pelo email info@brasiliano.com.br ou no site www.sicurezzaeditora.com.br.

ENSINO A DISTÂNCIA DE ALTA EXCELÊNCIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

DE ONDE
VOCÊ ESTIVER
NA HORA
QUE QUISER



Vídeos on line, por
módulo, com o
**Prof. Dr. Antonio
Celso Ribeiro
Brasiliano**

Exercícios práticos,
apostilas, livros e
certificado



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Riscos de Fraude - GRF



CURSO A DISTÂNCIA
**Gestão e Análise de Riscos Estratégica
em Conformidade com a norma ABNT ISO 31000**



CURSO A DISTÂNCIA
Gestão de Continuidade de Negócios - GCN

Ab&a
BRASILIANOS UNIDOS

Sicurezza
EDITORA

www.sicurezzaeditora.com.br - (11) 55316171

as pessoas, as organizações e as mudanças

Por que o termo mudança causa tanto desconforto às pessoas se, supostamente, as mudanças, pelo menos as normais, têm sempre ou pelo menos deveriam ter como propósito trazer melhorias?

As mudanças são das raras certezas que temos. Basta observar, desde a Antiguidade, as constantes transformações do mundo decorrentes de mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas por toda parte. Algumas, por conquistarem de maneira natural muitos adeptos, têm sido disseminadas ou adotadas como boas práticas pelos quatro cantos do globo, outras nem tanto.

MERCADO PROFISSIONAL

Uma das mudanças de maior impacto na história foi a Revolução Industrial, entre os séculos 18 e 19. No início, ela ficou restrita à Inglaterra, mas em seguida, em sua segunda fase, países como a Alemanha, a França, a Rússia e a Itália também se industrializaram. Alguns estudiosos têm considerado os avanços tecnológicos dos séculos 20 e 21 como a terceira etapa da Revolução Industrial, a era digital, da informação ou do conhecimento, como preferirmos.

Diferentes do passado, as mutações que ocorrem nos dias de hoje não se processam de maneira tímida, muito menos fragmentada. Chegam com velocidade vertiginosa e influenciam todo o planeta. A globalização é irreversível, a aldeia global é uma realidade, a evolução tecnológica e as equipes virtuais são um fato e o grande desafio é conseguir a interatividade entre eles para torná-los produtivos.

afinal, o que mudou na sociedade?

O que mudou nas organizações? Foram as pessoas? Na verdade, o propulsor da mudança é o ser humano, são as pessoas. Mas elas não mudaram, sua essência é e será sempre a mesma: são dotadas de inteligência e, por isso, com capacidade de aprendizagem. As variadas transformações já ocorridas nas mais diferentes sociedades, tenham sido turbulentas ou pacíficas, fizeram história e deixaram legados, positivos ou negativos, às gerações seguintes.

Isso permitiu aos líderes das sociedades atuais, pelo menos

aos mais atentos, preparados e coerentes, aprender que todas as mudanças devem ser feitas com a participação das pessoas e não apenas para elas. Deve haver envolvimento daquelas que vão operacionalizá-las, implementá-las, torná-las exitosas. Do contrário, elas resistirão ao processo de transição e estará assegurado o fracasso das mudanças.

Um dos principais motivos dos sucessivos fracassos das mudanças organizacionais não vem de falhas estruturais, de ordem técnica ou do framework, mas da inobservância de algumas competências essencialmente comportamentais por parte dos gestores que as conduzem.

comunicação estratégica e mensageiro confiável

O maior problema reside na falta de comunicação eficaz sobre a mudança, que exige habilidade e perspicácia. É necessário escolher adequadamente os canais de comunicação e o mensageiro, que não basta ser apenas um bom orador, mas alguém confiável aos olhos dos receptores da mensagem. Se as pessoas não confiarem no mensageiro, não acreditarão na mensagem.

É fundamental que os gestores tenham competências comportamentais que lhes permita desenvolver o poder de relacionamento dentro das organizações em vez de confiarem no poder hierárquico da sua posição. Os gestores devem identificar as competências de um líder no processo da mudança, saber aprender com ele e aperfeiçoar tais competências.

Por sua complexidade, não se deve tentar fazer demasiadas

MERCADO PROFISSIONAL

mudanças comportamentais ao mesmo tempo, pois os esforços são enormes e isso pode colocar em risco os objetivos. É aconselhável tentar adquirir ou melhorar apenas uma ou duas aptidões simultaneamente, para que se consiga manter o foco na tarefa. Isso não significa que as demais devam ser esquecidas. As aptidões de coaching, por exemplo, estão integralmente ligadas às aptidões de escuta, às aptidões de trabalho em equipe e às de relacionamento interpessoal.

a confiança é a essência dos relacionamentos

E onde fica a responsabilidade dos membros da equipe? Será que os líderes partilham a informação de cima para baixo? Será que propiciam condições para que a informação flua de baixo para cima? Será que os membros da equipe partilham informações importantes entre si? Será que os objetivos coletivos e individuais foram percebidos por todos? E a confiança? A confiança é a cola que gruda os relacionamentos.

É responsabilidade dos líderes conduzir as suas equipes durante as diferentes fases de transição do processo da mudança. Os membros da equipe têm de perceber que são interdependentes para o alcance dos objetivos organizacionais preconizados. O todo tem de ser maior que a soma das partes. O papel dos líderes é criar a interação e a empatia necessárias para conduzi-los ao alcance dos objetivos ou resultados almejados.

Entretanto, vale destacar aqui que o resultado não é a forma correta para se avaliar uma liderança. Por exemplo, três equipes

de futebol podem ter excelentes líderes, mas só uma será campeã. Por outro lado, sem boa liderança é mais fácil não chegar onde se quer chegar.

As transformações que nos são impostas pelas mudanças e que ocorrem a uma velocidade estonteante, nos obrigam a ter maior flexibilidade para questionar e modificar os nossos paradigmas, exigem abertura e preparação. Benjamin Franklin (1706-1790) disse que “nada é mais certo neste mundo do que a morte e os impostos”. Para mim, são a morte, as mudanças e as opções. A mudança comportamental é uma opção. Não mudar também é uma opção.

Como disse Charles Robert Darwin (1809-1882): “Não é mais forte o que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Higino João Africano Batalha

Superintendente de segurança empresarial da Sonangol (Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola); bacharel em direito, administrador de empresas, MBA em Gestão de Riscos Corporativos pela B&A e em Gestão de RH pela BBS

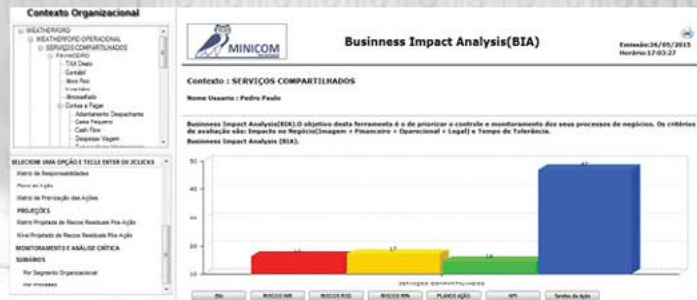


Inteligência em riscos corporativos

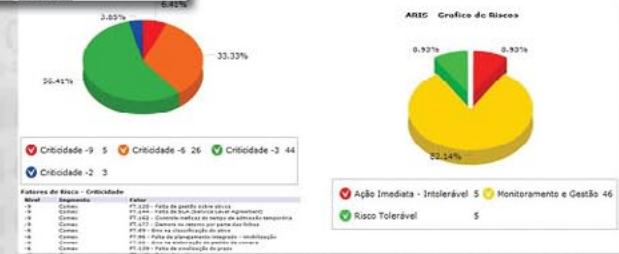
SOFTWARE **GRC BM**

As disciplinas de risco integradas para interpretação de informações

DASHBOARD EXECUTIVO
COM RELATÓRIOS
INSTANTÂNEOS PARA
ANÁLISES ESTRATÉGICAS



CUSTOMIZAÇÃO
PARA CADA
PERFIL DE NEGÓCIO



PERFIL ESPECÍFICO PARA CADA USUÁRIO

- Direitos de Aplicação
- Grupos de Direitos
- Preferências de Login
- Direitos do Usuário
- Usuários Bloqueados
- Papel de Usuário
- Desativar/Reativar o Acesso

TODAS AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RISCOS
COM BASE NA ISO 31000 E COSO I E II - FRAMEWORK DO MÉTODO BRASILENO

Estratégia não é apenas caminho para os objetivos

A estratégia sempre foi tida como a arte de coordenar ações no campo militar, onde grandes generais como Sun Tzu, Cipião, Alexandre “O Grande”, Napoleão Bonaparte, George Washington, entre outros, estudavam com antecedência os passos de seus exércitos, atraíam alianças, se utilizavam de informações privilegiadas e contrainformações para confundir os oponentes, estudavam as condições do terreno e de seus inimigos na ânsia de destruí-los e de se aproveitarem de todo o êxito possível das vitórias.

A mais importante arma dos generais era, certamente, a obtenção de informações vitais sobre o inimigo, o que possibilitava orquestrar de forma mais precisa os passos de ataque ou de defesa de seus exércitos, se iriam avançar, aguardar ou retroagir no terreno. Outra grande qualidade desses generais era a de conhecer seus exércitos como ninguém, saber de suas forças e suas fraquezas. Assim, manobravam expondo seus pontos fortes e camuflando seus pontos fracos de forma mecânica e calculada, como peças em um tabuleiro de xadrez.

Sun Tzu, general que viveu na China 500 anos antes de Cristo, disse: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”. E conclui que “a arte da guerra é de importância vital para o Estado; questão de vida ou morte, caminho tanto para a segurança como para a ruína; assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada”.

A estratégia foi baseada no âmbito militar, porém seu poder surpreendente se capilarizou em outros segmentos como nos negócios, tornando-se a base primária das organizações que desejam se manter na competição contra os concorrentes ou alcançarem ambientes de negócios menos atribulados, mais promissores e vantajosos, com soluções nunca vistas ou pouco exploradas. A estratégia é eficiente quando considera todas as possíveis variáveis internas e externas que irão ou poderão influenciar negativa ou positivamente no plano traçado.

Os tempos mudaram, a estratégia ainda possui o mesmo conceito, porém ganhou participatividade em sua criação. Não existem mais os grandes generais, mas líderes abertos a ideias e sugestões, nem grandes exércitos lançados no campo de batalha em busca da vitória final, mas colaboradores buscando objetivos em médio e longo prazo que visam alavancar suas carreiras dentro e fora da organização.

A estratégia passou a ser alvo de incansáveis estudos, não apenas de especialistas ligados à empresa, mas também de pessoas que nada ou pouco entendem sobre determinado assunto. Não fosse assim, certa empresa de creme dental na década de 80 não teria alargado o diâmetro da boca do tubo da embalagem para aumentar o consumo e as vendas do produto. A ideia veio de um colaborador da limpeza que organizava a sala de reuniões e ouviu a preocupação dos gerentes. Isso mostra que quanto maior o número de pessoas discutindo sobre a estratégia, especialistas ou não, maior a probabilidade de ela dar certo.

Ótimo exemplo de participação para a criação de estratégias mais assertivas teve início em janeiro de 2014 na Resilient America Roundtable, pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, quando diversas pessoas entre estudiosos, especialistas, líderes comunitários e pessoas comuns foram reunidas para discutir soluções resilientes para a criação de estratégias visando minimizar os impactos da crise hídrica e do aquecimento global nas comunidades locais.

projeto foi pautado em cinco passos

Primeiro: Foi criado um subcomitê que realizava visitas a

diferentes grupos comunitários e comerciais, autoridades e ONG's das comunidades. Nas discussões, as pessoas podiam expor suas visões sobre os elementos essenciais para a manutenção da qualidade de vida em uma emergência climática.

Adaptado ao mercado de negócios, isso seria a reunião de um grupo de pessoas (líderes, gestores, especialistas internos e externos, consultores, parceiros, representantes do público alvo entre outros), que buscava identificar os principais atributos e diferenciais de um produto ou serviço que está ou que será lançado no mercado.

Segundo: 70 pessoas foram convidadas a jogar um jogo de “eventos extremos” especialmente desenvolvido, no qual todos escolheram uma função (socorrista, indivíduo, oficial eleito etc.) em uma cidade costeira e tomavam decisões conforme se desenrolava um cenário roteirizado que envolvia furacões, escassez de recursos, calor e frio extremos, entre outras surpresas. Nessa fase, as pessoas compreenderam o que seria viver a mercê de impactos naturais (simulação de evento futuro).

Adaptado ao mercado, seria a realização de diversos estudos, pesquisas e testes na fabricação e utilização dos produtos ou serviços a serem ofertados ao mercado e as possíveis projeções de como esse produto ou serviço seria recepcionado pelo público alvo.

Terceiro: Um conjunto de exercícios de mesa interativos para compreender e mapear as interdependências específicas em cada comunidade. Os pilotos identificaram certas prioridades comunitárias como uma base para esse exercício (economia, cultura social, atividades urbanas e rurais entre outras).

Adaptado ao mercado, seria a realização de manobras de diferentes tipos, na busca de entender e atender um público geral ou específico, visando suas necessidades essenciais.

Quarto: Os participantes da comunidade foram auxiliados a trabalhar com o cenário de um evento “desregulador”, no qual a infraestrutura crítica falha (ausência de recursos). O objetivo é salientar nódulos, redes e funções críticas que agem como ampliadores ou obstrutores, conforme os efeitos que um evento desregulador se desencadeia através do sistema.

Adaptado ao mercado, seria o levantamento das principais variáveis negativas que podem influenciar na estratégia traçada e seus possíveis impactos.

Quinto: Finalmente, o mapa de ruptura que, através dos resultados, identificará os nódulos que exigem fortalecimento ou redundância e isso será utilizado como uma base para projetar a estratégia da resiliência comunitária.

Adaptado ao mercado, seria a elaboração da estratégia para combater os pontos fracos da organização e os riscos aos quais o produto ou serviço estarão expostos no ambiente de mercado. Também serão considerados os atributos promissores atuais e futuros do produto ou serviço.

De todos os pilares de um plano estratégico, que terá como foco os objetivos futuros da organização, o mais importante a ser considerado é a visão, ou seja, “o que a empresa quer ser quando crescer”. Parece fácil compreender e caminhar para o futuro, porém não basta estar descrita a visão no site e nas circulares da empresa. As palavras devem ganhar poder e o “slogan” da empresa se tornar o carro chefe, o fator de grande motivação para

toda a equipe atingir a direção e os objetivos da organização.

Sem essa visão, obviamente a instituição vagará cega e combaterá os problemas do dia a dia com imediatismo e se desviando do caminho proposto para o futuro. Também se torna impossível falar em estratégia sem envolver os riscos que cercam uma organização, sejam operacionais, financeiros, de TI, patrimoniais, ambientais entre tantos outros.

A estratégia empresarial é a compilação da posição atual da empresa frente aos seus concorrentes e seus clientes, das considerações das variáveis internas e externas tanto positivas quanto negativas a serem combatidas e exploradas, dos pontos fortes e fracos, da compreensão e manutenção da base principal e de apoio na atividade desenvolvida, do alinhamento das tarefas de todos os setores envolvidos, da comunicação interna, do contato e comunicação com os parceiros e clientes, da administração forte que envolva e conduza o todo a um só caminho e do monitoramento constante e pró-ativo que servirá indicador no transcorrer do plano.

A execução da estratégia deve ser clara, motivadora, vencedora e resiliente para suportar as variáveis negativas internas e externas da organização. Nem todos estarão contentes e seguirão à risca as determinações, por acreditarem que os novos caminhos vão contra seus interesses ou exigirão maior mão de obra em sua execução. O poder de persuasão deve ser absoluto, agentes infiltrados deverão alimentar com informações o líder da organização e as manobras voltadas para alterar o modo de pensar limitado ou tendencioso dos colaboradores internos.



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

Vários olhares sobre a estratégia

A estratégia é composta de diversos elementos, como prazos geralmente longos com bom planejamento, propósitos, objetivos e as metas para alcançá-los, planos de ação e os recursos para executá-los; o que pensavam alguns mestres estrategistas como Porter, Sun Tzu, W. Chan Kim, Renée Mauborgne e Verma sobre a aplicabilidade de estratégias na vida real?

Na disputa por mercado, o caminho para diferenciação corresponde à implementação de diversas ações que devem considerar variáveis dos ambientes internos e externos e existem ferramentas que podem ajudar o empreendedor a dimensionar e direcionar suas metas para alcançar os objetivos pretendidos. Alguns autores consagrados como Porter, Sun Tzu, W. Chan Kim, Renée Mauborgne e Verma trazem observações pertinentes à implantação de estratégias e ferramentas que devem ser utilizadas em seu planejamento.

Porter, por exemplo, nos traz o modelo de vantagem competitiva utilizando como ferramenta o gráfico das cinco forças de Porter. Sun Tzu foi general há 2500 anos e seu pensamento revolucionou a forma de combate em uma guerra. W. Chan Kim e Renée Mauborgne são autores atuais que se consagraram com o livro “Oceano Azul”. Para Verma, a estratégia deve ser fácil de executar. Vamos saber um pouco mais sobre esses estrategistas.

Michael Porter

Doutor em economia nascido em 1947 e professor da Harvard Business School é considerado um dos gurus da atualidade em estratégia. Fundamenta sua tese sobre teoria de vantagem competitiva com a definição de cinco forças: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Juntas, essas forças determinam o poder da concorrência, da organização e a sua rentabilidade.

Segundo Porter, a estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeitos a um conjunto de restrições do meio envolvente, o que supõe a descrição dos padrões mais importantes, da afetação de recursos e a descrição das interações.

A estratégia deve ser revisitada sempre, para assegurar o crescimento da empresa e os líderes deverão ter esforço constante para ampliar seu diferencial, aumentando sua eficácia operacional e produtiva.

Sun Tzu

Sun Tzu nasceu há 2500 anos no nordeste da China e é considerado um dos maiores estrategistas da história por suas conquistas. Ele tinha como premissas estudar o terreno (mercado), liderar sua equipe com confiança, disciplina e principalmente conhecer seu adversário (concorrência). Sua obra se resume em 13 fundamentos: avaliar, liderar, vencer sem menosprezar o inimigo, guiar a equipe uniformemente respeitando cada membro, saber a hora de atacar direta e indiretamente, ter habilidade para fazer o inimigo procurá-lo para discutir a melhor solução para ambas as partes, combater com os princípios do bom combate, saber lidar com as mudanças, conhecer os terrenos, a geografia e por último saber agir no momento oportuno.

Também considerava que encontrado o caminho devia-se determinar cada objetivo a ser alcançado para chegar à meta desejada. Um passo de cada vez, manobra a manobra, confrontando

ou se esquivando de acordo com o momento. Sun Tzu também fala de se reinventar, mudar de posição e recuar para avançar. Segundo ele, “a estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória e a tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”

W. Chan Kim e Renée Mauborgne

O sul-coreano W. Chan Kim e a norte-americana Renée Mauborgne são professores de estratégia e gestão internacional no INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires). Autores do livro Oceano Azul, a dupla aborda a forma de pensar “fora da caixa” como fator de diferenciação. A partir do estudo de 150 empresas, a obra consagrada define como fundamentos de uma estratégia os seguintes itens:

Foco: toda estratégia notável tem foco e o perfil estratégico da empresa, ou sua curva de valor, deve mostrar isso com nitidez.

Singularidade: quando a estratégia é formulada de forma reativa, como tentativa da empresa acompanhar a concorrência, ela perde sua singularidade.

Mensagem consistente: a boa estratégia tem mensagem consistente e convincente. Uma boa mensagem não só deve ser clara, mas também anunciar uma oferta verdadeira para que os clientes não percam a confiança e o interesse.

A partir desses fundamentos, o livro O Oceano Azul determina seis princípios básicos que dizem respeito à concepção da estratégia e sua prática:

- A concepção deve reconstruir as fronteiras do mercado, concentrar-se no panorama geral e não nos números, ir além da demanda existente e acertar a sequência estratégica;
- A execução deve superar as principais barreiras organizacionais e estar introduzida na estratégia;
- O líder deve mostrar as novas realidades do mercado e assegurar que as pessoas compreendam a necessidade de mudar a estratégia, envolver a todos da empresa nas novas estratégias e demonstrar, de preferência na prática, que as ações tomadas mudarão para melhor os resultados da empresa;
- Empresas menores, com capital reduzido, devem identificar as atividades que exigem poucos recursos, mas que geram lucros elevados; outra oportunidade é aproveitar o conhecimento dos colaboradores;
- Motivar as pessoas a fazerem coisas novas que trarão resultados positivos;
- Contornar as políticas e adequá-las de acordo com o momento; a estratégia do oceano azul só funcionará se todos se comprometerem e, para tanto, os gestores deverão envolver a todos e dar o exemplo. A estratégia deverá vir em cascata de cima para baixo e ter mão dupla, além de ser retroalimentada.

Verma

Conforme Verma, a estratégia deve ser fácil de executar e os executivos devem levar em consideração os seguintes aspectos:

Fazer o factível: direcionamento de esforços para o que realmente é possível de ser feito.

Desenvolver análises que antecedem o mercado: basear-se em análises sólidas e que surpreendam a concorrência, seus clientes e não clientes.

Modelo assertivo: negociar utilizando os pontos fortes das partes envolvidas.

A importância da estratégia

Estratégia é o caminho para se chegar ao sucesso, deve ser testada regularmente e está ligada à visão, missão e valores da empresa. A boa estratégia depende de ótimo planejamento, de entender o segmento em que a empresa atua, do conhecimento profundo do que a empresa vende e de seu valor agregado, quem são os clientes, o que eles querem e qual é o diferencial de mercado do seu produto.

A estratégia auxilia o empreendedor a tomar decisões melhores, apoiado por indicadores que demonstrem seus pontos fortes e fracos, abrindo oportunidades de mercado. A empresa que deseja se manter no mercado deve criar sua estratégia, defini-la, lapidá-la e implantá-la. Empresas sem estratégia bem definida tendem a um desempenho ruim.

Não há uma “receita de bolo”, é necessário planejar, monitorar e rever a estratégia sempre que necessário, pois dela depende o modo de atuação da empresa frente à concorrência e definição clara da posição de seus produtos ou serviços.

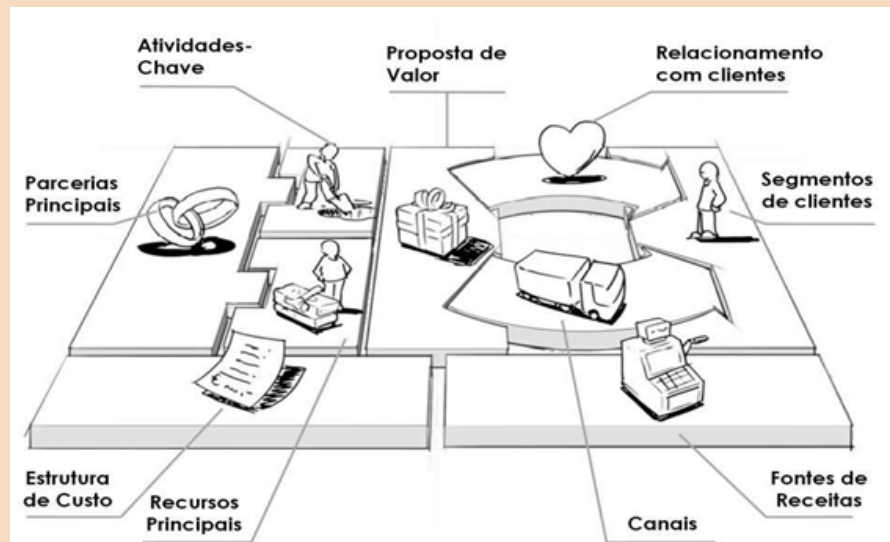
A estratégia é a vida das empresas

A formulação de um plano estratégico de negócio por executivos e gestores é fruto de pensamentos e estudos de diferentes visões e hipóteses com o objetivo de preparar ações para eventos futuros e prevenir, assim, eventuais impactos negativos para os objetivos da empresa, ou tirar proveito de oportunidades que possam surgir pelos avanços tecnológicos ou mudanças de cenário.

Sobreviver nos cenários atuais, que apresentam mudanças contínuas, tem se tornado um grande desafio para a maioria das empresas e com isso o foco principal dos negócios tem sido criar estratégias que possam trazer vantagens competitivas. Como diz Michael Porter, “uma empresa somente consegue superar seus oponentes se for capaz de estabelecer diferença que consiga preservar; a empresa deve entregar maior valor para seus clientes ou criar valor compatível a um custo mais baixo ou fazer ambos.”

A estratégia deve estar totalmente voltada ao modelo de negócio da empresa, que deve saber qual o seu negócio, onde pretende chegar e quais são os clientes, o seu produto e de que maneira irá executar suas tarefas. A comunicação entre os líderes de todas as áreas é fundamental e o entendimento da estratégia deve ser claro e amplo para todos envolvidos no negócio, pois assim a chance de atingir os objetivos com sucesso será maior.

MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

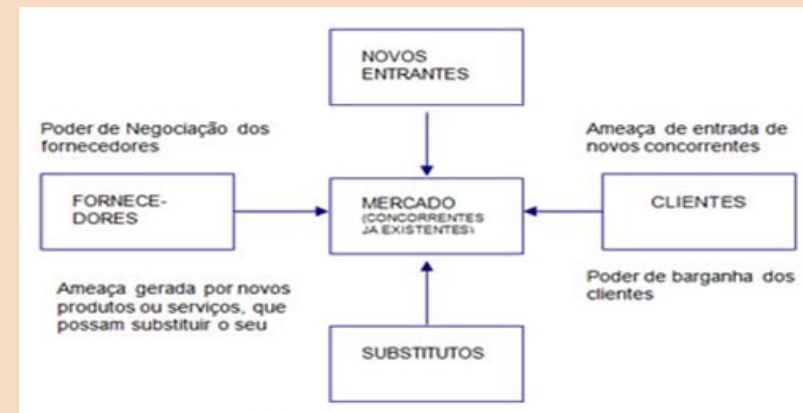


(fonte: <http://sandrossantos.com/canvas-modelo-negocio/>)

Existem algumas ferramentas que facilitam o entendimento e a execução do plano estratégico da empresa. O Business Model Canvas (quadro 1) criado pelo suíço Alex Osterwalder, por exemplo, permite desenvolver e esboçar modelos de novos negócios e checar os já existentes. É uma ferramenta que vem sendo muito utilizada pelas empresas por sua facilidade de compreensão.

Michael Porter, por sua vez, desenvolveu outra ferramenta com a qual é possível verificar claramente como cada um dos envolvidos pode influenciar positivamente ou negativamente no negócio, conhecida como as Cinco Forças de Porter (quadro 2).

CINCO FORÇAS DE PORTER



(fonte: www.ogerente.com.br)

Muitas empresas falham ao executar sua estratégia por não compreendê-la. De forma geral, a estratégia é a definição de grandes objetivos, finalidades e metas estabelecidas nos planos empresariais que devem ser desempenhadas por meio de um planejamento envolvendo toda a gerência da empresa. Muitos gestores pecam por pensarem conhecer os negócios da empresa e não inovam seus conceitos, não avaliam os ambientes e confundem estratégia com eficácia operacional.

eficácia operacional, estratégia e inovação

A diferença entre eficácia operacional e estratégia está na forma como elas são executadas. A primeira acontece quando o gestor consegue executar suas atividades da melhor forma possível, com maior agilidade e qualidade que os demais. Os

que criam vantagem competitiva, porém, são os que elaboram as melhores estratégias, acompanham o mercado e conseguem colocar a empresa à frente de seus concorrentes.

O estrategista tem que se esforçar, inovar sempre, posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou influenciá-lo em favor dela, além de compreender os fatores que determinam suas peculiaridades. No entendimento de Porter, as empresas devem ser flexíveis e estarem prontas para mudanças. Para ele, é possível acompanhar todo processo de andamento da empresa e de seus concorrentes na cadeia de valor, que deve ser checada pelos gestores continuamente para novas adaptações quando necessário.

Isso significa que os gestores e toda a equipe de gerência devem ser flexíveis a mudanças, terem planos contingenciais preparados, fundo de caixa disponível, capacidade de produção, equipe de marketing, equipe de estrategistas etc. Para não perder mercado a empresa deve estar disposta a trocar, a inovar e a desenvolver novos produtos de acordo com o que a atualidade pede.

Com o avanço tecnológico, por exemplo, as empresas cujo foco está na vantagem competitiva têm desenvolvido softwares de forma estratégica para atrair seus clientes, proporcionando mais conforto, segurança e qualidade em suas atividades comerciais, reduzindo o tempo e o custo operacional como forma de agregar vantagens aos seus produtos ou serviços.

Gestão de Riscos Corporativos

capacitação profissional de

alta qualidade



Gestão e Análise Estratégica de Riscos em Conformidade com a ISO 31000

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) e Sandra Alves

6 a 8 de outubro, das 8h30 às 17h30

Planejamento em CFTV e Digitalização de Imagens

16 horas – Prof. Marcelo Barbosa - **15 e 16 de outubro, das 8h30 às 17h30**

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

16 horas – Prof. Sandra Alves - **21 e 22 de outubro, das 8h30 às 17h30**

Processo de Prevenção à Fraude Alinhado ao COSO I e ISO 31000

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **27 a 29 de outubro, das 8h30 às 17h30**

Planejamento em Segurança Eletrônica

40 horas – Profs. Marcelo Barboza e Celeste Silva - **9 a 13 de novembro, das 8h30 às 17h30**

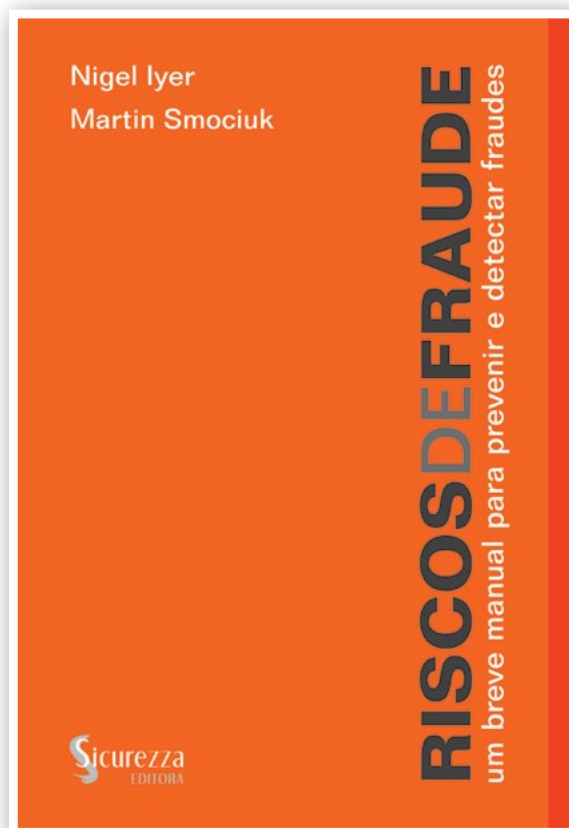
Investigações em Fraudes Empresariais

24 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS)

10 a 12 de novembro, das 8h30 às 17h30

Seminário Interconectividade entre Riscos

8 horas – Prof. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro (CRMA, CES, DEA, DSE, MBS) - **24 de novembro, das 8h30 às 17h30**



RISCOS DE FRAUDE UM BREVE MANUAL PARA PREVENIR E DETECTAR FRAUDES

Nigel Iyer e Martin Smociuk

Este livro oferece ao leitor uma introdução concisa, porém completa, sobre os riscos de fraudes, fundamentados em uma estratégia composta por seis elementos. O manual inclui medidas práticas para avaliar e tratar os riscos de fraude em toda a empresa, incluindo riscos de fraude relacionados aos diretores executivos.

O livro também fornece medidas práticas para desenvolver a conscientização sobre fraudes em toda a organização. Também indica como colocar em prática um programa efetivo de detecção de fraudes; assim como um programa para gerenciar incidentes, da maneira adequada.

A aplicação dos princípios está bem ilustrada com exemplos de documentos e vários estudos de casos.

2013 - 197 págs. - R\$ 28,00



AS FRAUDES CONTRA AS ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Humberto F. Oriá Filho

2011 – 289 págs. - R\$ 31,00



GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS - GCN

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

2014 – 240 págs. - R\$ 45,00



PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DE RISCOS NAS ORGANIZAÇÕES

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo

2014 - 274 págs. - R\$ 32,00

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

www.brasiliano.com.br

Edição 89 - Setembro 2015

ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

Direção: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli

Edição: Robson Regato

Edição de arte: Marina Brasiliano