

**Análise: A importância do Marketing
para as organizações de segurança**

**Entrevista: Notas Manchadas - com
Vanderlei Reis, gerente de segurança
da TecBan**



Risco de Imagem:
**A Teoria do Caos está extremamente
relacionada à Gestão de Riscos**

GESTÃO DE RISCOS

técnica e objetividade



princípio básico da *gestão de risco*

Sumário

Ponto de Vista

Análise

Gestão de Marketing para empresa de segurança.....08

Gestão de Riscos e Controle Interno.....12

Acontece.....15

Entrevista

Segurança: Vanderlei Reis fala sobre o novo dispositivo
que mancha as notas.....18

Em Foco

Risco de Imagem: Aplicações da Teoria do Caos no
Gerenciamento do Risco Corporativo.....22

Carreira

Como o Gestor de Segurança pode Gerar Lucro para a Empresa.....36

Ler&Saber.....40



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

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Enza Cirelli.

Revisão | Ana Paula Deodato.

Edição, arte e Diagramação | Agência BM Design

Colunista | Ana Paula Deodato

Colaboradores desta edição | Diego Kalinouski Pedroso, Nino Ricardo Meireles, Rosangela Aparecida Stringher e Vanderlei Reis

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



***Pensar “Fora da Caixa”*: Exigência da Visão Antecipatória para o Gestor de Riscos**

A realização da Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016, abrem a oportunidade para o Brasil subir de patamar na gestão da segurança pública. Além das exigências específicas para a prevenção de ocorrências nos estádios e arenas olímpicas, tanto a Federação Internacional de Futebol (FIFA) como o Comitê Olímpico Internacional (COI) estabelecem um marco regulatório que cobra intensa coordenação de esforços, desde as etapas iniciais, de desenho dos projetos, até os planos de gerenciamento durante os dois megaeventos. Neste sentido, a Copa e as Olimpíadas podem deixar um importante legado social, estimulando o amadurecimento da governança compartilhada em segurança.

A inovação é a capacidade de imaginar conceitos drasticamente diferentes ou maneiras completamente novas de diferenciar conceitos já existentes. Assim, a inovação é a chave para a criação da nova riqueza. Isso significa, fazendo uma comparação, que os gestores de riscos, devem possuir uma visão holística, devem ter a capacidade de pensar de forma prospectiva, FORA DA CAIXA. O pensar fora da caixa obriga o gestor de riscos, enxergar coisas além do alcance comum, obriga o gestor de riscos a não dogmatizar processos e estratégias de segurança empresarial, obriga o gestor a raciocinar em termos de novos conceitos, capazes de suportar os riscos que hoje são de extrema dinamicidade.

As áreas de riscos dos grandes eventos que acontecerão no Brasil devem ter a capacidade de imaginar formas não ortodoxas de revigorar o conceito preventivo. Esse enfoque é estratégico, pois além de mitigar condições inseguras em inúmeros processos, possui também como alavanca estratégica o gerenciamento de situações de contingência. O grande problema da contingência é a aceitação de que o risco existe e que pode acontecer.

Visão de futuro significa antecipação, a qual não é amplamente praticada pelos gestores de riscos porque quando as coisas estão indo bem, o gerenciamento caminha sem isso e quando as coisas estão indo mal, é muito tarde para reagir. Nesse caso é necessária uma ação rápida, em regime de urgência. No entanto, a reação não é um fim em si mesmo. Ainda que desejável em curto prazo, essa leva a nenhum lugar se não está direcionada. Como disse Sêneca, “não existe vento favorável para o homem que não sabe para onde ele está indo”. Somente a antecipação aponta o caminho para a ação e dá, duplamente, sentido e direção. O que significa ter visão prospectiva!!

Minha mensagem é que os gestores de riscos reflitam, no intuito de buscar, através de processos estruturados, a visão prospectiva, a visão antecipatória!!

Boa leitura e sorte!!!

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



Information Risk Assessment - IRA

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

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

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

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

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

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

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

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



Neste mês a Revista Gestão de Riscos traz uma entrevista exclusiva com Vanderlei Reis Gerente de Segurança Corporativa da TecBan, sobre o assunto mais falado atualmente no Brasil, o dispositivo que mancha as cédulas dos caixas eletrônicos quando explodidos em uma ação criminosa. Vanderlei tira todas as dúvidas que temos sobre esse dispositivo.

Além de contarmos com o artigo de Diego Kalinouski Pedro, que explica os Riscos de Imagem, as possibilidades de perdas decorrentes de uma organização ter seu nome afundado junto ao mercado ou às autoridades, em razões de publicidade negativa, exposta em situações verdadeiras ou falsas que acaba deixando uma imagem degradada. O autor mostra a teoria dos Caos, que surge como plano de fundo dos riscos que estão sempre em volta das organizações.

A Gestão de Riscos e Controle Interno é um assunto importante nesta edição que nós trazemos a você leitor, onde Rosângela Aparecida Stringuer esclarece os tipos de controle interno que são necessários para as organizações adaptarem a forma correta de segurança para melhorar a eficiência operacional e atender condições legais. A gestão de risco por sua vez, indica os riscos que possam causar desvios ou impactos de uma forma ativas que deixam evitar tipos de fraudes, erros, crises empresariais sobre os objetivos das organizações.

Nino Ricardo Meireles aborda um assunto característico sobre como um gestor de segurança pode trazer lucros para as empresas. As organizações procuram crescer cada vez mais no meio empresarial, mas para obter esses resultados, Nino ressalta que um sistema de segurança eficaz faz sistemas de segurança eficaz faz com que as perdas sejam mínimas diante assuntos da gestão de riscos.

Você sabia que as organizações poderiam evitar muitos problemas com consumidores e fornecedores se trabalhassem junto à área de marketing interna? O marketing é essencial nas características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e heterogeneidade dentro das organizações, afirma Nino Ricardo Meireles no seu artigo, Gestão de Marketing para Empresas de Segurança.

Na coluna Acontece da Brasiliano, tudo que aconteceu no Congresso de Comunicação Mega Brasil, a palestra sobre - Como proteger as organizações dos Riscos Corporativos e acabar com as Crises de Comunicação - Uma mudança de paradigma da Comunicação de Crises, que foi cedida pelo Antonio Celso Ribeiro Brasiliano e Flávio Schmidt, profissional de Relações Públicas da Próimagem. Trazemos junto ao acontece a 10ª turma de MBA que está revigorada, com novos módulos e com novo nome de Gestão de Riscos e Segurança Empresarial para Gestão de Riscos Corporativos.

A coluna Ler&Saber, vem com tudo trazendo os últimos lançamentos da Editora Sicurezza, com o livro para aumentar seus conhecimentos sobre As fraudes contra as Organizações e o papel da Auditoria Interna, obra de Humberto Ferreira Orlá Filho, especialista em Auditoria Interna. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano lança um Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios – GCN, com todas as informações que você gestor precisa saber.

Uma Boa Leitura!

Ana Paula Deodato
anapaula@brasiliano.com.br

Serviços de Consultoria

Plano de Continuidade de Negócios - PCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um PCN é um processo estruturado para:

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

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

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

Capacite sua empresa para resistir aos efeitos de um incidente!!!!

Consulte – nos!!!!

informações | 11 5531-6171
| www.brasiliano.com.br
| info@brasiliano.com.br





Gestão de Marketing para Empresas de Segurança

Nino Ricardo Meireles | Especialista em consultoria e gestão de recursos humanos, Especialista em gestão estratégica de negócios, Engenheiro civil, Extensão em administração da segurança empresarial, Extensão em gestão de riscos, Extensão em metodologia do ensino superior, Coordenador e professor de graduação e pós-graduação (Estácio e Faciba), Autor de 9 vídeo aulas (Jornal da Segurança), Autor de 6 livros, Organizador de 1 livro, Consultor e facilitador. nrmconsult@hotmail.com

As empresas que não estão em contato direto com seus mercados consumidores e fornecedores têm enfrentado sérios problemas com seus resultados. Muitos destes problemas poderiam ser evitados se as empresas estivessem preocupadas com o seu ambiente externo. Uma das melhores ferramentas para análise deste ambiente é o marketing.

O cliente tem dois canais de relacionamento com a empresa. Do ponto de vista institucional esta ligação se dá através do processo de divulgação, contatos comerciais, orçamentos, negociação, contratos etc. No processo de prestação de serviço ocorre sempre com a presença e participação de quem fornece e de quem recebe o serviço, isso cria um problema que deve ser administrado com prioridade: o marketing interno.

A partir do momento em que o negócio está fechado, que o contrato está feito, começa a prestação de serviço propriamente dita. Todo o relacionamento que o cliente terá com a empresa, será através dos prestadores de serviço.

Na condição de prestador de serviço, a empresa precisa estar atenta ao comportamento do cliente para dar respostas adequadas e sustentar o marketing interativo. Não podemos esquecer que é desse processo que vai resultar o poderoso marketing boca-a-boca.

Todas as pessoas que se relacionam com o cliente, durante o processo de prestação do serviço são, também, prestadoras de serviço. Por isso é que o marketing interno (endomarketing) é tão importante nas empresas prestadoras de serviço. Ele é utilizado para vender aos colaboradores a filosofia de foco no cliente.

“é muito importante conhecer o público-alvo e seus valores, para descobrir os mecanismos que deflagram o sentimento da necessidade”

É importante também a compreensão das linhas de referência, elas são, na verdade, linhas imaginárias que foram criadas para representar graficamente as atividades e os relacionamentos durante o processo de funcionamento de uma empresa de serviços. Existem três linhas, sendo:

- Linha de interação - É representada por todos os elementos que possibilitam o contato direto do cliente com a empresa.
- Linha de visibilidade - É a forma como a empresa é vista pelo mercado, ou seja, a sua imagem. Esta linha é a mais importante, pois ela é a única sobre a qual a empresa tem real capacidade de manipulação e controle.
- Linha de implementação - Separa o trabalho que resulta na prestação do serviço do trabalho necessário para que a empresa possa funcionar. São as funções administrativas.

É muito importante conhecer o público-alvo e seus valores, para descobrir os mecanismos que deflagram o sentimento da necessidade. Devemos buscar respostas para as seguintes perguntas, segundo Padilha (2001):

- Por que as pessoas sentem necessidade do serviço que a empresa oferece?
- O que provoca esta necessidade?
- Como esta necessidade surge?
- O que a empresa pode fazer para estar perto quando a necessidade nascer dentro do cliente?
- Como a empresa pode se antecipar à situação em que o cliente reconhece o problema?



Um conceito muito importante na gestão de marketing é o de momento da verdade. Momento da verdade é qualquer situação em que o cliente entra em contato com algum aspecto da empresa e recebe uma impressão dos seus serviços.

Os momentos da verdade não são apenas os primeiros contatos, mas sim, todos os contatos vivenciados pelo cliente. A reunião sequenciada de todos os momentos da verdade do cliente recebe o nome de CICLO DE SERVIÇO.

Outros dois conceitos muito importantes são: expectativa e percepção. Segundo o dicionário Aurélio, expectativa é: esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas. Toda ação ou situação a ser vivida no futuro, é precedida de uma expectativa, logo todo cliente tem expectativa em relação à prestação do serviço.

Segundo o mesmo dicionário, percepção é: formar idéia de. É a realidade sentida, percebida pelo cliente. Em cada momento da verdade que o cliente vivencia a empresa prestadora do serviço, a percepção pode variar de fortemente positiva a extremamente negativa.

A relação entre estes dois conceitos é muito importante para o processo de satisfação do cliente. Existem três situações possíveis: percepção menor que a expectativa: percepção igual à expectativa e percepção maior

que a expectativa. Na primeira relação teremos um cliente insatisfeito, pois ele esperava mais do que recebeu na prestação do serviço. Na relação de igualdade, o cliente recebe do prestador o que ele esperava, temos uma situação de normalidade. Na terceira relação teremos a condição de cliente encantado, pois o cliente recebeu mais do que ele esperava da prestação de serviço. Esta é a condição que deve ser buscada por toda empresa prestadora de serviço, pois o cliente encantado não tem o interesse de trocar o parceiro.

Na gestão do marketing é essencial a compreensão das seguintes características dos serviços: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e heterogeneidade.

Serviços são intangíveis. Não podem ser vistos, tocados, cheirados, ouvidos ou sentidos antes de serem comprados. Esta realidade gera um problema de marketing: a credibilidade.

A segunda característica nos faz entender que os serviços são inseparáveis de quem o produz e de quem os recebe.

Serviços são altamente variáveis, pois dependem de pessoas e de circunstâncias. Depende de: quem executa, quem recebe, quando é realizado e onde é feito.

Através da quarta característica, perecibilidade, percebemos que serviços não podem ser estocados para serem fornecidos no futuro, logo é necessário existir perfeita sintonia entre a necessidade do cliente e a disponibilidade do fornecedor. Ao mesmo tempo, esta relação nos leva a um problema que é a gestão de demanda. A última característica, heterogeneidade, nos mostra que serviço varia de cliente para cliente, pois é uma atividade voltada para pessoas e executada por pessoas.

Seus processos estão controlados



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



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



Gestão de Riscos e Controle Interno

Rosângela Aparecida Stringher - Especializada em Gestão de Riscos e Segurança Empresarial – Master Business Administration – MBA pela Faculdade FESP – Faculdade de Administração de São Paulo e Brasileiro & Associados – fase de conclusão; Investigações em Fraudes Empresariais; Especializada em Mapeamento e Auditoria de Processos com Foco na Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos; Formação de Auditor Líder em Gestão de Riscos, ministrados pela Brasileiro & Associados e FAPI – Faculdade de Administração – São Paulo, graduada em Administração de Empresas, Experiência em projetos de Auditoria e Consultoria de riscos corporativos no Brasil e Angola; Consultora da BRASILIANO & ASSOCIADOS GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS. rstringher@brasiliano.com.br

Ao se pensar em uma empresa, independente de seu porte e segmento de atuação, é sabido que precisa ser muito bem gerida para se manter no mercado em seu atual contexto de globalização.

Este é o motivo pelo qual, as organizações necessitam adaptarem seus processos com a constante a busca por recursos de acompanhamento e controle, visando identificar e minimizar falhas e dar respectivas soluções para evitar situações de risco à imagem corporativa diante de seus *stakeholders* e *shareholders*.

Dentre esses recursos, destacam-se a gestão de riscos e adequados controles internos.

Obviamente, os gestores objetivam galgar por bons resultados, a fim de garantir lucro e a expansão dos negócios. Mas, muito além da importância em se ter aptidão para administrar, é preciso ter pleno conhecimento de tudo o que diz respeito a sua organização e o meio (ambiente econômico e os cenários - ameaças e oportunidades) que está inserida.

Um gestor deve tomar decisões fundamentadas e, por isso, é importante relacionar a gestão de riscos como parte de um processo de governança corporativa, aliada a eficazes controles internos. Sobretudo, deve comprovar que, de forma segura e fidedigna, com responsabilidade e ética, as metas corporativas estão sendo concretizadas.

Deter a excelência em administrar requer conhecer os riscos e seus respectivos limites, diretrizes e técnicas para mitigá-los. Para isso se faz necessária à utilização de controles que possibilitem constante monitoramento. Entender e identificar riscos inerentes à organização para a qual trabalha é condição crucial para quantificá-los e geri-los efetivamente.

Gestão de Riscos: Segundo a ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006, "atividades coordenadas para direcionar e controlar uma

organização no que se refere a riscos. Nota: A gestão de riscos geralmente inclui a análise/avaliação de riscos, o tratamento de riscos, a aceitação de riscos e a comunicação de riscos. [ABNT ISO/IEC guia 73:2005]".

A segurança das informações depende da eficácia de seus controles internos, os quais devem ser úteis, práticos, econômicos (custo/benefício) e referenciar o pleno conhecimento dos gestores sobre a(s) atividade(s) exercida(s) pela instituição, a considerar que é deles a responsabilidade de saber quais são os riscos, além de propiciar a implementação de processos de controle e a própria gestão de negócios.

Os controles internos visam evitar fraudes, erros, ineficiências e conseqüentemente, crises empresariais. Por isso, pode-se entender que é o planejamento estratégico de métodos e procedimentos cabíveis à proteção patrimonial e adequado suporte de dados contábeis, a fim de promover a eficiência operacional e o comprometimento de todos para com políticas e/ou normas pertinentes à organização.

Há dois tipos de controle interno que, de forma geral, as empresas devem possuir: os contábeis, relativos à proteção dos bens, direitos e obrigações com autenticidade de registros financeiros e os administrativos, que contemplam o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos, obediência a diretrizes, políticas e normas. A confiabilidade nos controles internos depende do conhecimento da atividade de cada colaborador em todos os níveis hierárquicos, bem como do que pode ser feito ou evitado. Desta forma, todo tipo de controle deve estar identificado com os procedimentos e as normas internas e externas da organização. Há ramos de atividade que possuem controles internos exigidos por lei, como, por



exemplo, o Conselho Monetário Nacional que determinou às instituições financeiras, a implementação de “Sistema de Controles Internos” para as atividades desenvolvidas e para os Sistemas de Informações, bem como para garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis.

Em suma, o conhecimento é fator competitivo e faz toda diferença para o sucesso da gestão das organizações o qual é influenciado pela eficácia dos controles internos. Mas, cabe ressaltar que os gestores devem efetivamente praticar os controles internos necessários.

Com mais de vinte anos no mercado, a Brasiliano & Associados Gestão de Riscos Corporativos oferece serviços qualificados e adequados para qualquer que seja o segmento de atuação de sua empresa, pois realiza suas atividades com base na metodologia Brasiliano devidamente registrada e atende às normas e diretrizes vigentes.

Referências

ABNT ISO/IEC guia 73:2005

ATTIE, William. Auditoria Interna. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos Deuses - A Fascinante História do Risco. 9ª ed. Campus, 1997.

LISBOA, Ibraim. Auditoria interna operacional - Teoria e Prática para Execução Eficaz. Edição Digital/E-book: Maph. www.audibra.org.br





Ana Paula Deodato

Congresso de Comunicação Mega Brasil

Mega Brasil Comunicação realizou na última semana no mês de maio, um congresso que reuniu profissionais na área de comunicação, no Centro de Convenção Rebouças, aliando palestrante que contaram suas experiências no ramo, juntamente com o assunto que levaram convidados a descobrirem mais sobre o tema central – O Brasil sustentável e as novas fronteiras digitais e sociais da Comunicação Corporativa.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro diretor da Brasileiro & Associados, junto com Flávio Schmidt, profissional de Relações Públicas da Prólmagem, realizou no primeiro dia do Congresso, 24 de maio, a palestra com um dos principais assuntos, Como proteger as organizações dos Riscos Corporativos e acabar com as Crises de Comunicação - Uma mudança de paradigma da Comunicação de Crises, a ideia de trabalhar uma norma ISO com a gestão de riscos. Flávio começou sua palestra falando sobre o imprevisto que todos podem passar, apresentando um vídeo em que o carro do presidente americano, Barack Obama, ficou preso por uma elevação no solo, quando deixava a Embaixada dos Estados Unidos em Dublin, na Irlanda, o incidente aconteceu no momento em que várias pessoas aguardavam para ver a saída do presidente, mesmo com uma segurança de não deixar falhas, Flávio deixou explícito que até o presidente mais poderoso do mundo está sujeito a imprevistos, hoje as organizações devem estar preparadas para qualquer tipo de situação contingente.

Para apresentar a importância da gestão de riscos, Antonio Brasileiro, citou diferentes tipos de acontecimentos no mundo, e possíveis situações que as organizações podem passar, com seus clientes, problemas climáticos, ordem moral, ética ou física, que levam consequências inesperadas. Não adianta apenas ter um planejamento de crise e não trabalhar em cima dele, para evitar inopinados problemas que possam trazer prejuízos grandiosos para uma organização.





Ana Paula Deodato

10ª Turma do MBA - Gestão de Riscos Corporativo

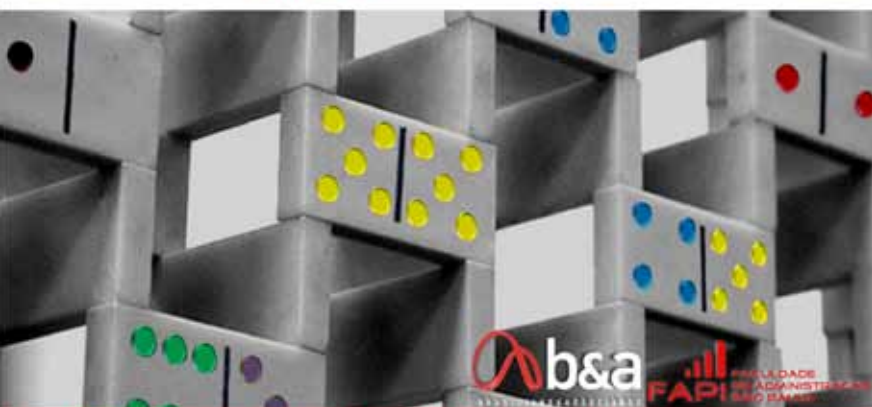
Iniciou no dia 25 de abril de 2011, a 10ª turma do MBA de Gestão de Riscos Corporativo, na Faculdade FESP/FAPI – São Paulo, o curso está reformulado com nova carga horária e mais disciplinas. O antigo curso de Gestão de Riscos e Segurança empresarial é destinado a diretores, gerentes, coordenadores e supervisores de gestão de riscos corporativos, bacharéis com experiência prática em outras áreas. Diretores de empresas privadas, gerentes operacionais, gerentes técnicos e de planejamento, de sistemas e tecnologia de informação, assessores jurídicos, oficiais das forças armadas, policiais militares, delegados de polícia civil e federal.

O curso tem uma visão sobre os fundamentos de Planejamento Estratégico em gestão de riscos, com a descrição de procedimentos e técnicas de implantação de projetos, incluindo produtos e serviços para área de riscos, os fundamentos empresarial, integram as principais técnicas do endomarketing, recursos humanos, financeiros, inteligência empresarial e da tecnologia da informação.

É necessário implementar a Gestão de Riscos nas organizações, para atenuar as pressões internas e externas, se adequando a modernos processos e tecnologias, estabelecendo o domínio de políticas mais apropriadas ao trabalho, comportamento, criatividade e sensibilidade social, para contemplar os seus conhecimentos e novos aprendizados, para isso o curso ministra importantes assuntos no seu decorrer, sua grade curricular contava apenas seis módulos, 400 horas/aulas, cinco disciplinas foram incluídas na grade curricular, passando a conter 440 horas/aulas que são elas: Controles Internos e Ética Empresarial, Compliance e Governança Corporativo, Gestão de Riscos na Cadeia de Logística e Gestão de Riscos em TI.

MBA EM GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO, **LATO SENSU**, CONFORME RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 1, DE 8 DE JUNHO DE 2007.



A Brasileiro elaborou toda a estrutura curricular e oferece professores especializados e qualificados nas áreas de aprendizado

- Antonio Ceiso Ribeiro Brasileiro
- Almir Xavier
- Carlos Eduardo Santos
- Fabio Ribeiro
- Guilherme Brochmann
- Marcelo Barbosa
- Nilton dos Santos
- Patrícia de Andrade
- Paulo Borges
- Vitoria Padovani

Fraud Risk Assessment

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

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

A 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 voltados à prevenção, detecção e investigação.

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

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





Vanderlei Reis

SEGURANÇA: Novo dispositivo que mancha as notas

Após muitos assaltos em caixas eletrônicos e muitos prejuízos causados em inúmeras organizações, os bancos optaram pelo uso do dispositivo que mancha as notas roubadas de caixas eletrônicos, a ação tem como principal objetivo diminuir as explosões em caixas eletrônicos. Em entrevista com Vanderlei Reis, gerente de segurança corporativa da TecBan (Tecnologia Bancária S/A), empresa que presta serviços ao caixa eletrônico de externo do Brasil, onde estão instalados os dispositivos. Vanderlei Reis, explica como funciona essa nova tecnologia e como agir quando receber uma nota manchada.

Qual o índice de criminalidade contra caixas eletrônicos? Quantos são explodidos em média por mês?

Esse dado deve ser levantado junto à Secretaria de Segurança Pública. Podemos dizer sobre os dados da Rede Banco24Horas, que é administrada pela TecBan, que nos últimos 12 meses teve cerca de 0,5% do seu parque atingido por essa modalidade de crime. O parque do Banco24Horas tem hoje 12 mil terminais em todo o país.

Os ataques contra os caixas eletrônicos são considerados como crime de furto ou de roubo? Qual a pena distinta ao marginal que comete esse ato?

No Brasil, o crime é considerado furto e a pena é baixa. A TecBan, em parceria com a FEBRABAN está trabalhando para levar ao Congresso Nacional a discussão da tipificação do crime, para que seja elevado a crime contra o sistema bancário e sendo assim, aumentar a pena.



Foto: Arquivo Corporativo TecBan

Qual o estado no Brasil tem mais índice de caixas eletrônicos explodidos, danificados por tentativa de roubo?

Constatamos uma maior concentração de ataques com explosivos no Estado de São Paulo.

Esse dispositivo foi implantado com o objetivo de diminuir os furtos em caixas eletrônicos, após a instalação em 150 mil caixas externas, explosão e furtos diminuiu?

Esse dado deve ser levantado junto aos órgãos de segurança pública, que podem avaliar o cenário como um todo.

Os caixas eletrônicos internos serão instalados os dispositivos antifurto?

A TecBan é responsável apenas pelos terminais de autoatendimento externo, da Rede Banco24Horas. Essa informação não temos.

Esse dispositivo é usado também na Europa, com o uso do mesmo, a marginalidade contra os caixas eletrônicos diminuiu?

Os ataques a terminais de autoatendimento com o uso de explosivos já é bastante comum na Europa (França, Bélgica e Suíça) e em alguns países da Ásia. Para combater essa modalidade de crime, esses países utilizaram um dispositivo de segurança que ao identificar uma tentativa de violação no terminal de autotendimento, com o uso de material explosivo, dispara uma tinta de cor avermelhada que tingem todas as cédulas, inutilizando-as. Temos conhecimento que nesses países esse tipo de crime reduziu sensivelmente.

O dispositivo está instalado em todo Brasil? Se não em quanto tempo será instalado?

A TecBan administra uma rede de 12 mil terminais do Banco24Horas e todos têm o dispositivo instalado.

Após uma decisão do Banco Central e do Conselho Monetário Nacional, as notas manchadas serão desvalorizadas, como deve agir alguém que pegue uma nota inibida?

Seguindo a recomendação do Banco Central (Resolução 3.981 e Circular 3.538, de 1 de junho de 2011 e Circular 3.540 de 9 de junho de 2011), o cidadão que sacar uma cédula manchada de rosa no caixa ou em um terminal de autoatendimento, ele deve procurar qualquer agência do banco do qual é correntista e apresentar a nota manchada. O banco é obrigado a trocar o dinheiro manchado imediatamente.

É importante ressaltar que o cidadão deve recusar o recebimento destas cédulas, porém, caso receba uma nota manchada de rosa ele deve seguir a recomendação do Banco Central (Resolução 3.981 e Circular 3.538, de 1 de junho de 2011 e Circular 3.540 de 9 de junho de 2011) e procurar qualquer agência bancária e entregar a cédula. O banco anotará seus dados (nome, endereço, CPF ou CNPJ no caso de ser empresa) e enviará a cédula para análise do Banco Central. Se ficar comprovado que a mancha não foi provocada por mecanismo antifurto, o cidadão será ressarcido pelo banco. Caso fique comprovado que a mancha é desse tipo de dispositivo, não haverá reembolso.

É possível identificar a origem do banco roubado pela cédula manchada?

Com base em modelos de sistemas praticados no exterior, a TecBan desenvolveu dispositivos de segurança, que foram instalados nos terminais de autoatendimento administrados pela empresa (Banco24Horas e ATMManager). A solução tem a função de inibir os ataques com explosivos, tingindo as cédulas, que perdem sua validade e podem ser rastreadas, contribuindo assim com o trabalho de investigação policial.



É possível o caixa eletrônico falhar e manchar as notas sem ser explodido?

Antes de serem instalados em todo o parque da Rede Banco24Horas, os dispositivos foram amplamente testados, apresentando resultados positivos de eficiência e segurança. Até o momento, não temos conhecimento de que algum terminal tenha apresentado falhas nos dispositivos.

A nota real não pode ser manchada por outro tipo de tinta e ser confundida com uma nota roubada?

Sim, porém no caso de um cidadão entregar a nota em um banco, esse encaminhará ao Banco Central para que se realizem as análises necessárias que possam garantir que a nota não é fruto de ataque.

Todas as cédulas que já foram danificadas e estão manchadas são de todos os valores ou apenas aquelas que os caixas eletrônicos disponibilizam que são as de 20 reais e de 50 reais?

Os terminais do Banco24Horas só disponibilizam notas de R\$ 20 e R\$ 50.

Como o dispositivo danifica as cédulas?

Por questões de segurança, não podemos dar detalhes do funcionamento, apenas podemos dizer que o objetivo dos dispositivos é a proteção do patrimônio da empresa. Eles tingem as cédulas de rosa, ao ser atacado com o uso de explosivos, o que permite sua rastreabilidade. Com isso, o numerário é destruído, perde sua validade e os bandidos não conseguem reaproveitar o dinheiro.

O dispositivo danifica qualquer tipo de cédula, sejam elas as antigas quanto às novas que foram lançadas no final de 2010?

Qualquer tipo de cédula é danificado pelo dispositivo.

20 anos de credibilidade na área de capacitação

Nossos Cursos Proporcionam a Evolução na sua Carreira Profissional

Pós Graduação | MBA em Gestão de Risco e Fraudes Empresariais

MBA em Gestão de Risco Corporativos

Extensão Universitária | Gestão de Continuidade de Negócios

Gestão e Análise de Risco Estratégica ISO 31000

Auditoria Baseada em Risco

Gerenciamento de Crises de Comunicação

Gestão de Risco Cadeia Logística - ISO 28000 e 28002


BRASILIANO & ASSOCIADOS

info@brasiliano.com.br

www.brasiliano.com.br

11 5531 6171

convênio:

 FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO
SÃO PAULO

 FACULDADE
DE ENGENHARIA
SÃO PAULO

Risco de Imagem: Aplicações da Teoria do Caos no Gerenciamento do Risco Corporativo

Diego Kalinouski Pedroso I- Economista, focado em Econometria e Métodos Quantitativos, especializado em Gestão de Riscos pela Bolsa de Valores de São Paulo. Há cinco anos profissional de ERM (Gestão Integrada de Riscos), passando por multinacionais de Consultoria (BDO), atendendo em sua maioria Instituições Financeiras que buscam solidificação dos aspectos de Governança Corporativa; Maior Varejista Brasileiro em número de lojas e funcionários, atendendo à sua financeira e administradora de cartões de crédito (Marisa); e atuando no setor de Açúcar, Etanol e Energia da Holding Odebrecht. Pesquisador das áreas de Teoria do Caos aplicada à Finanças e Estudos Comportamentais de Investidores (Finanças Comportamentais). kalinouski@uol.com.br

Resumo

Em um momento que explicações sobre os acontecimentos são sempre posteriores aos atos geradores, independentemente de seu impacto, a teoria do caos surge como plano de fundo de alterações dos ciclos naturais, lineares, que estão a nossa volta. A imagem de uma corporação esta suscetível a essas mudanças e impactos “fora da curva”. Deseja-se nesse artigo exemplificar como a Teoria

do Caos esta extremamente relacionada a essas ocorrências, impactando financeiramente a instituição, bem como, todo o conglomerado econômico.

Introdução (Riscos)

A maior preocupação de um acionista é o retorno. Para atingi-lo, existem uma série de variáveis lineares que devem ser consideradas e atingidas. A variável que direciona todas as outras para seu objetivo é o risco daquela etapa. Segundo Padoveze (2008), para gerar valor a um acionista, o risco precisa ser bem gerido, criando uma arquitetura informacional que monitore a exposição da empresa a este risco, uma vez que essa situação é inerente a qualquer negócio. Vale ressaltar que quando dizemos que um negócio possui um risco inerente, significa que pela competição de mercado, todos os negócios estão sujeito a um maior “apetite de risco”. Se considerarmos o risco no sentido filosófico do termo, o risco é uma opção e não um destino, pois nosso grau de liberdade de opção esta aliado às ações que ousamos tomar (Bernstein, 1997).

Ainda segundo Padoveze (2008), o risco é uma função definida pela diferença entre o risco real e o risco esperado ($Risco = R_r \neq R_e$). As fontes de tais riscos derivam de dois grandes grupos de risco: Risco Corporativo e Risco Financeiro.

Risco Corporativo: Todos os riscos identificáveis (presentes ou futuros) que possam afetar o desempenho da empresa. Suas subcategorias são: Risco de Controle Interno (Falha/Falta de controle interno, Avaliação errada, Software inadequado, Modelo matemático inadequado), Risco Humano (Fraude, Técnico, Falha operacional), Risco Legal (Descumprimento de normativos externos – Órgãos Reguladores), Risco de Compliance (Descumprimento de normativos internos – Desalinhar prática com objetivos dos administradores), Risco de Overload (sobrecarga de equipamentos), Risco de Obsolescência (não atualização de softwares e equipamentos), Risco Sistêmico (ambiente operacional), Risco de Modelagem (tomada de decisão apoiando-se em dados incorretos), Risco de Imagem (reputação com clientes, órgãos governamentais e concorrência), e Risco de Catástrofe (naturais ou causadas pelo homem).

Risco Financeiro: Diferenças entre o retorno obtido e esperado dos investimentos, bem como diferenças significantes entre os retornos obtidos da companhia frente os concorrentes. Suas subcategorias são: Risco de Mercado (Real ou potencial de falhas com Ações, Taxas, Commodities, Hedges, Derivativos ou Cambio), Risco de Crédito (Grau de concentração da carteira, Retorno inferior da transação, Inadimplência, Qualidade do Crédito, Degradação das Garantias), Risco de Liquidez (incapacidade de desfazer-se rapidamente de uma operação, ou obter funding, devido condições de

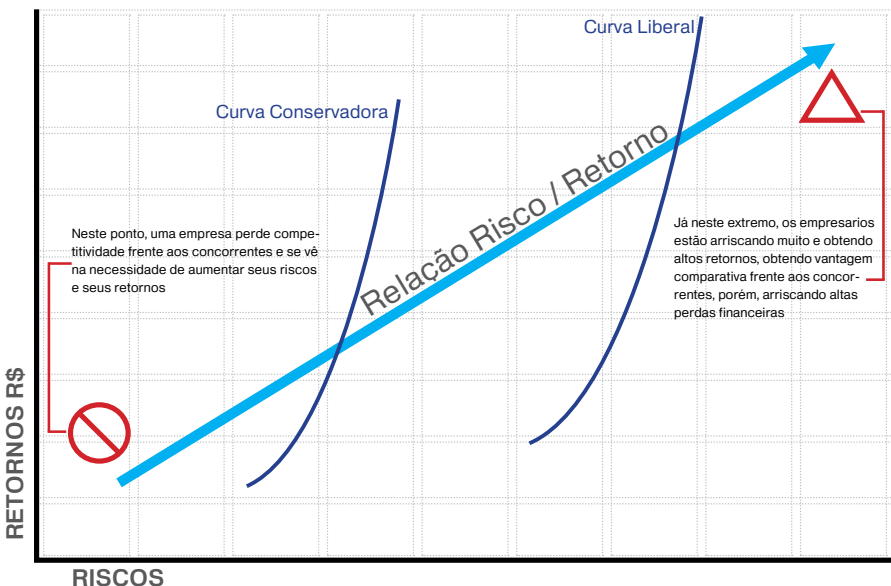


Imagem 1: Relação “Apetite ao Risco” (fonte: do autor)

1933	FDIC
1947	ISO
1988	“Basel I Accord”
1992	COSO Cadbury
1993	G-30
1994	Kun Trag
1995	CoCo ANZ
1996	COBIT “Basel I Amendment”
1998	Resolução BACEN 2554
1999	Turnbull “Proposal for a new capital adequacy (Basel II)”
2002	Sarbanes - Oxley
2004	COSO II - ERM Consultative Document The New Basel Capital Accord

Imagem 2: Implantações de Medidas Internacionais (fonte: Padoveze, 2008)

mercado) e Risco Soberano (devido restrições impostas pelo país-sede).

Para tratativa dos riscos, existem diversas metodologias nacionais e internacionais (como Ifac, COSO, COBIT, Basiléia I e II, Bacen 2.554, IBGC, ISO 31000 e ISO Guide 73), que visam gerenciar o risco dentro das organizações para fortificar as tomadas de decisão, reduzir a possibilidade de não se atingir os resultados estratégicos definidos e prover lucros incessantes, estando constantemente em um forte ambiente de governança corporativa.

Além de simples metodologias, quando falamos de riscos financeiros, existem uma série de práticas estatísticas e matemáticas que podem ser aplicadas para mensurar a exposição das carteiras ou ajustar fluxos de caixa futuro o mais próximo do real. Credit Score, VaR (Value at Risk), Pjur do Bacen, Simulações de Monte Carlos, Stress Testing, entre outros, são formas de mensurar e mitigar riscos financeiros para a empresa.

Não é incomum perceber, que boa parte dos esforços aplicados, foi para tratar riscos que podem ser mensuráveis, e que assim convença os administradores que seus gastos de manutenção de softwares e equipes especializadas (Auditoria Interna, Consultorias, Gestão de Risco, Compliance, Controles Interno, Processos, etc) são importantes para companhia. Nesse cenário, existe um risco que não recebe sua devida atenção, o Risco de Imagem.

Não existe literatura específica para gestão de risco de imagem, fato que se torna intuitivo ao conhecermos a complexidade de cada organização e assim ser de nosso conhecimento o fato de que cada segmento, em cada região de um país possui variáveis diferentes que alimentam um estudo sobre risco de imagem. Essa variável pode tornar-se mais ou

menos influente dia após dia, com mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, ações políticas, concorrentes e etc.

A complexidade de mensurar todos os variáveis presentes em um modelo é apenas o início da dificuldade de mensurar risco de imagem. Se não bastasse o longo trabalho para trazer séries históricas destas variáveis, ainda é necessário testar se essa série histórica pode ser projetada. Uma série de variáveis possuem fundamentos caóticos o que as tornam impossíveis de serem projetadas sem uma grande margem de erro estatístico.

Inúmeras vezes os especialistas falham ao tentar procurar identificar, isolar ou influenciar as causas principais do centro do problema. Um sistema linear representa a soma das partes, quando avaliamos objetos das ciências sociais, como governo, trabalhadores, consumidores, instituições financeiras, indústrias e outros. Estamos nos defrontando com um sistema que a interação com um agente provoca efeitos diretos e indiretos em outros agentes, causando assim a impossibilidade de analisar o todo (Bauer, 1999).

“No lugar de ordem, igualdade, perfeita organização, com postulados ortodoxos, o mundo comercial é (...) de obscuridade, confusão, com perdas e destruição, e nem sempre o mais adequado sobrevive” (J.S. Mill, apud Bauer, 1999).



Em meados do século XIX, economistas já tinham a preocupação com variações dos comportamentos das variáveis dos modelos, o que hoje é muito estudada pela Macroeconomia (sobretudo com Philip Mirowski) e pelas instituições financeiras. Da mesma forma que ocorre com a variável “k” do investimento Keynesiano, pequenas flutuações internas aos sistemas caóticos podem auto-amplificar-se ao longo do tempo, não necessitando de fatores externos (guerras ou desastres naturais) para explicar mudanças de grande magnitude (no âmbito financeiro e político, fatos como grandes depressões).

Concordando com Bauer (1999), Taleb (2009) destaca que a regra é a não-linearidade, mas nos dedicamos a estudar sistemas lineares, pois o entendimento é mais fácil e possuem modelos mais bem definidos para explicá-los. Isso tudo nos remete a um parâmetro que precisa ser bem definido antes que explorar o risco de imagem: A Teoria do Caos.

Teoria do Caos (Conceitos e Definições)

A palavra Caos deriva da explicação física de que a matéria existente antes do universo ordenado era puramente desordenada. Assim, qualquer dicionário define Caos como “completa desordem, absoluta confusão”. Porém, existe uma necessidade de adaptar essa definição nos dicionários, pois em 1986 fora apresentada uma proposta à London Royal Society para inclusão do significado na matemática: comportamento estocástico que ocorre num sistema determinístico. (Stuart, 1991).

Segundo Kiel et.al (1996), Teoria do Caos é o resultado das descobertas científicas

“os preceitos de teoria do caos são próximos da metodologia da Escola Austríaca, no que tange a auto-organização espontânea, capacidade de empreendimento e destruição criativa”

sobre as dinâmicas não-lineares, e as dinâmicas não lineares são estudos temporais da evolução dos sistemas não-lineares. Apesar de um conceito físico-matemático, a Teoria do Caos vem se espalhando entre outras ciências, como análises meteorológicas (Lorenz 1963), biologia populacional (May 1976), anatomia humana (West e Goldberger 1987) e economia e ciência política (Grandmont 1985, Baumol e Benhabib 1989, Huckfeldt 1990 e Kiel e Elliott 1992).

Apesar dessa relação entre ciência exata e ciência social vir evoluindo, ela ainda é muito sensível. Para entender as barreiras enfrentadas, Brock, Hsieh e Lebaron (1991 apud Parker e Stacey, 1995) citam que existem poucos casos comprovados devido ao fato de não desprezarmos os dados que não são “estatisticamente comprovados”, e por isso requer-se muitos dados “puros”, aqueles que não sofrem ruídos estocásticos. Por isso temos poucos dados na Economia que possam ser usados, além das metodologias de identificação de caos, que não estão formatadas para esse fim.

A teoria do caos pode ajudar a explicar por que as economias estão sujeitas a turbulência. A criativa economia de mercado não será estável, mesmo na ausência de choques exógenos. Como serão citados a seguir, os preceitos de teoria do caos são próximos da metodologia da Escola Austríaca, no que tange a auto-organização espontânea, capacidade de empreendimento e destruição criativa. Na Escola Austríaca a evolução social econômica se processa no

contexto de um mundo fora de equilíbrio (Parker e Stacey, 1995).

Antes da análise matemática do Caos, podemos citar como características fundamentais (segundo Prigogine, 1996):

- Realimentação: Há uma ação de realimentação negativa sempre que uma ação leva às consequências que desviam do original, com o objetivo de compensar ou cancelar. Por exemplo: ajustes de temperatura do ar-condicionado, esfriando a 10°C para transformar a temperatura ambiente de 27°C em 22°C, conforme desejado, em 5 minutos. Decisões Macroeconômicas ou Microeconômicas seguem esse propósito (Parker e Stacey, 1995);
- Dependência Sensível: Significa que as ideias sempre conduzem a propriedade de dependência sensível das condições iniciais. Como dependências sensíveis nos parâmetros levam a enormes variações no comportamento, Edward Lorenz definiu o comportamento da teoria “Efeito Borboleta” ao tentar prever condições atmosféricas. A máxima: “O bater de asas de uma borboleta em Tóquio pode gerar um furacão em Nova Iorque” reflete a análise desse pensamento (Gleick, 1994);
- Auto-Organização: Um sistema não linear realimentado, afastado do equilíbrio (caos) é capaz de espontaneamente produzir formas de comportamento mais complexas e imprevisíveis, auto-organizando-se (como os fractais,

a seguir). Não é incomum, essas auto-organizações gerarem ordem (apesar de não haver garantia de que isso ocorra), pois são frutos de complexas realimentações (Prigogine, 1996 e Parker e Stacey, 1995);

- Estruturas Dissipativas: Talvez, a explicação mais física. Um líquido em repouso (em CNTP, condições normais de atmosfera e pressão) é formado por uma série de moléculas, independentes umas das outras, em constante agitação por todas as direções. Nesse equilíbrio o comportamento é simétrico, uniforme e regular. A quebra do equilíbrio termodinâmico, com presença de calor, por exemplo, a uma parte do líquido, é disseminada por todo o líquido provocando mudanças na direção das moléculas, fazendo até com que algumas se movam uniformemente. Essa quebra de simetria provocou à auto-organização das moléculas. Ocorreu então uma mudança do estado regular

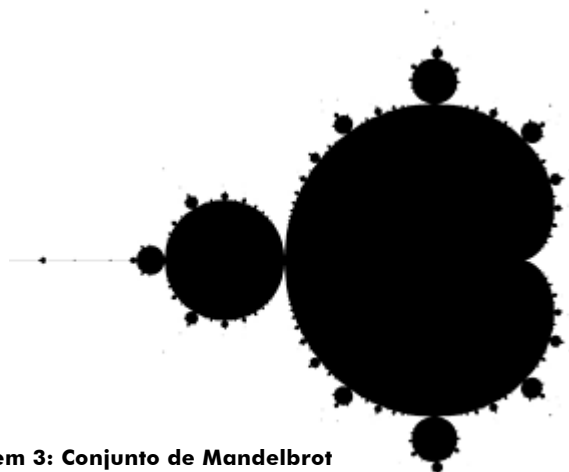


Imagem 3: Conjunto de Mandelbrot

(fonte: Mercados Financeiros Fora de Controle, Mandelbrot B., 2004)

para um estado caótico, gerando um processo de substituição do novo pelo antigo, assim como “vendavais de destruição criativa” de Schumpeter (Parker e Stacey; 1995);

- Atratores e Fractais: Um atrator normal é a trajetória temporal de equilíbrio ou limite de um sistema como, por exemplo, um pêndulo, que sempre retorna ao estado original (ponto de equilíbrio estável). Entretanto, comportamentos que não são estáveis ou cíclicos, são caóticos, atraídos por uma série de pontos e não somente um. Esse atrator é conhecido como “atrator estranho”. Porém vale destacar que ele não está oscilando aleatoriamente, ele está circunscrito na região do atrator estranho, porém devido sua complexidade, revela uma aparência aleatória, instável e imprevisível. O conjunto mais famoso, desenhado após pesquisas de naturezas matemáticas não euclidianas, foi feito por Benoit Mandelbrot com o conjunto que leva seu nome “Conjunto de Mandelbrot”. Esse conjunto retrata com detalhes o que vem a ser uma estrutura que reúne todas as características caóticas, como realimentação, dependência sensível, auto-organização e estruturas dissipativas, além de Instabilidade Circunscrita.

Ainda demonstrando de forma geométrica, a sensibilidade inicial ao Caos pode se demonstrar da seguinte forma: (Hawkins, Wolfram Software).

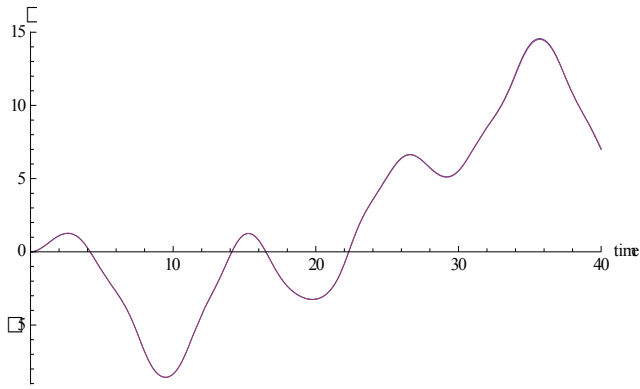


Imagem 4: Iteração á 40 passagens

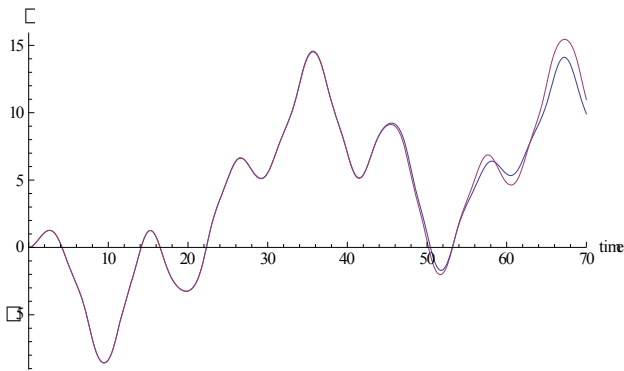


Imagem 5: Iteração á 70 passagens

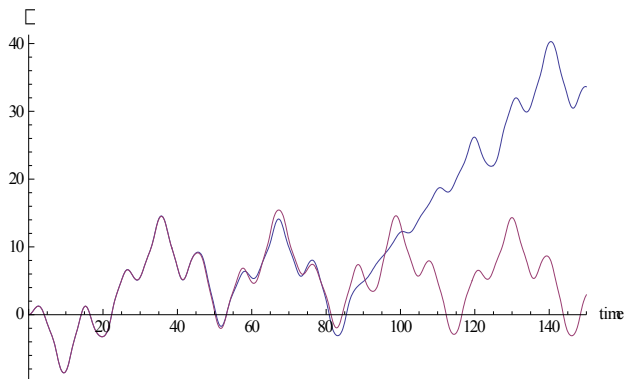


Imagem 6: Iteração á 150 passagens

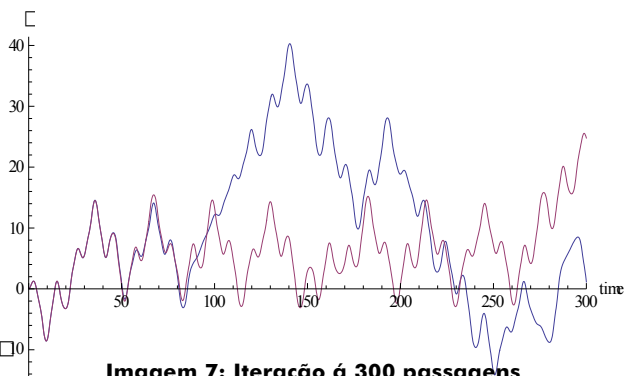


Imagem 7: Iteração á 300 passagens

As imagens demonstram um pêndulo, solto em dois diferentes momentos, com uma diferença de 0,001mm entre as posições iniciais deles. Em um primeiro momento há uma relação próxima de atração de ambos, no segundo momento há o retorno á posição inicial, no terceiro momento demonstra-se a presença do atrator e no quarto momento começam as divergências nas trajetórias.

Com a mesma órbita periódica, a força motriz em amplitude $f_0 = 1$, resulta em diferentes resultados a partir da 46ª iteração. Matematicamente, é representada por:

$$\theta'' + \gamma \theta' + \sin(\theta) = f_0 \cos(\omega_d t), \text{ Com } \gamma = 0.2 \text{ e } \omega_d = 0.6$$

O Caos pode ser identificado por técnicas recentes de análise, como métodos de Kolmogorov-Sinai ou entropia K de Lyapunov (Kiel e Elliott, 1996).

$$\frac{\varepsilon}{x_0 x_0 + \varepsilon} \xrightarrow{N \text{ iterações}} \frac{\varepsilon e^{N\lambda(x_0)}}{f^N(x_0) f^N(x_0 + \varepsilon)}$$

onde

$$\varepsilon e^{N\lambda(x_0)} = |f^N(x_0 + \varepsilon) - f^N(x_0)|$$

O limite pode ser expresso por:

$$\lambda(x) = \frac{\lim_{n \rightarrow \infty} 1}{N \log \left| \frac{df^N(x_0)}{dx_0} \right|}$$

Para encontrar λ , calculamos:

$$\lambda_{x_0} = \frac{\lim_{n \rightarrow \infty} 1}{N} \sum_{i=0}^{n-1} \log |f'(x_i)|$$

Dividindo o intervalo fechado $[0, 1]$ onde x é igual n , x_0 pode ocorrer com a probabilidade de $1/n$. Ciente dessa situação, o intervalo de x_0 pode-se obter com a seguinte informação:

$$I_0 = - \sum_{i=1}^n \frac{1}{n} \log_2 \frac{1}{n} = \log_2 n$$

Para detecção de Caos nessas frações, o coeficiente de Lyapunov tem de seguir a seguinte regra:

- $\lambda < 0$ – Órbita estável e periódica;
- $\lambda = 0$ – Órbita é marginalmente estável (ou neutra);
- $\lambda > 0$ – Órbita caótica.

Convergências entre Caos e Risco de Imagem

Conforme já observado por Cereta (2002), com base nos testes de random walk (outra metodologia de analisar presença de caos), o próprio Ibovespa apresenta sinais de dependência não lineares. Como o Ibovespa é formado pela volatilidade dos preços das ações das empresas que negociam no novo mercado, no Brasil, fica indicada a relação de que essas empresas sofrem ataques diários aos seus ativos mobiliários, entre outras coisas, por variações que não são resultados de notícias favoráveis ou desfavoráveis na mídia, aquisição ou descoberta de novos negócios ou qualquer alternativa que indicasse direta relação à mutação dos valores de suas ações. Simplesmente, sem motivo aparente, elas variaram.

Motivos evoluem em proporção geométrica, atingindo exponenciação a cada nova notícia e ocorrência atribuída, causando impactos que impossibilitam economistas

tipificarem como elástica ou inelástica o viés de mudança frente a determinados acontecimentos (PARKER e STACEY, 1995).

Para exemplificação de variáveis caóticas, abaixo há estudo de caso onde a empresa ABC (o nome será preservado por não se tratar de uma empresa de Capital Aberto em território nacional) relaciona o valor de suas ações negociadas na bolsa de Nova York (EWMA, Volatilidades e moeda convertidas para BRL) com indicadores de Valor de Imagem, que podem ser:

1. Pesquisas de Satisfação (neste caso é a utilizada no modelo, com escala de 0 – 5);
2. Volume de processos judiciais e reclamações em órgãos de defesa de direitos;
3. Notícias publicadas em mídias especializadas;
4. Menções do nome da empresa em redes sociais;
5. Autuações de órgãos reguladores;
6. Perda/Crescimento de fatia de benchmark;
7. Valuation especializado.

Vale destacar que, a própria variação nos valores de ações, não pode ser considerada como variável representativa de imagem por conter capital especulativo.

O período de coleta foi de 12/07/2003 á 10/04/2005, contendo exatos 1.277

“por variações que não são resultados de notícias favoráveis ou desfavoráveis na mídia, aquisição ou descoberta de novos negócios ou qualquer alternativa que indicasse direta relação à mutação dos valores de suas ações”

registros. Sob a metodologia de regressão (para verificação de correlação e desvios), a demonstração dividiu-se em analisar 100 registros, 500 registros e todos os registros para identificação de variações.

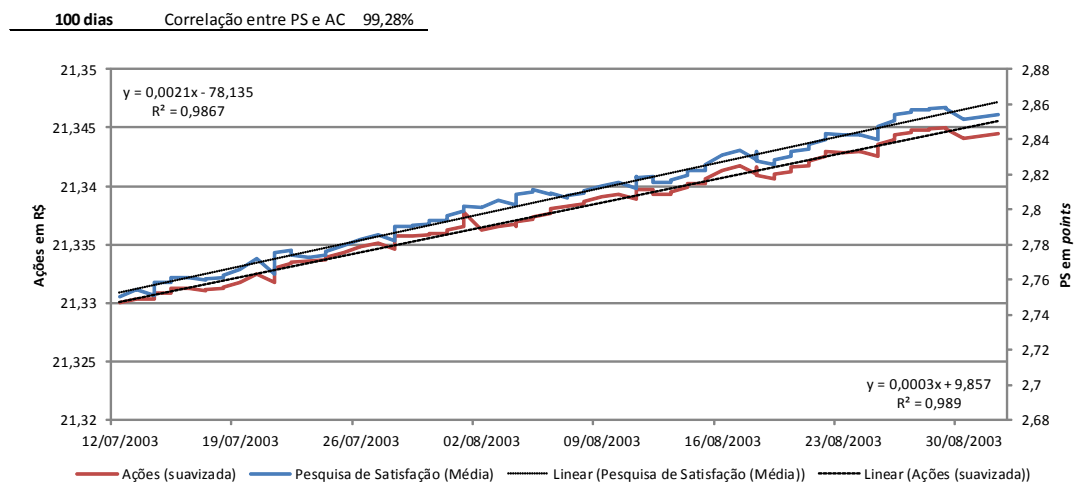
Período	Pesquisa de Satisfação (Média)	Ações (suavizada)	Varição PS	Varição AC
12/07/2003	2,75	21,33		
14/07/2003	2,751205901	21,33034493	0,000438413	1,6171E-05
13/07/2003	2,754063743	21,33031223	0,00103822	-1,53317E-06
14/07/2003	2,757186861	21,33071547	0,001133361	1,89044E-05
14/07/2003	2,758274781	21,33085609	0,000394498	6,59251E-06

... (demais passagens)

08/04/2005	4,256101022	21,5691488	0,000515614	2,07562E-05
11/04/2005	4,256732138	21,56925628	0,000148274	4,98297E-06
09/04/2005	4,255092616	21,56928086	-0,000385234	1,1395E-06
11/04/2005	4,253511452	21,56948829	-0,000371662	9,61683E-06
10/04/2005	4,252632177	21,56970711	-0,000206739	1,01447E-05

Imagem 8: Trechos da base de dados (fonte: do Autor)

Sobre tais valores, as análises começaram a se demonstrar da seguinte forma:



RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,996410593
R-Quadrado	0,99283407
R-quadrado ajustado	0,992760948
Erro padrão	0,000419518
Observações	100

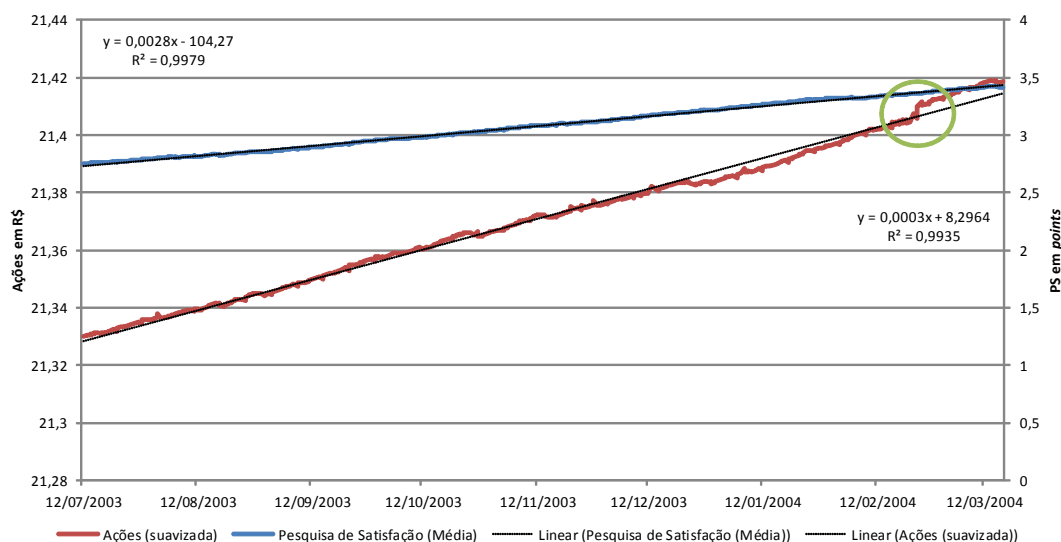
ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	0,002389632	0,002389632	13577,8247	6,5329E-107
Resíduo	98	1,72475E-05	1,75995E-07		
Total	99	0,002406879			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores	95% superiores	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Interseção	20,89695217	0,003790288	5513,288814	6,5611E-271	20,88943047	20,90447387	20,88943047	20,90447387
Pesquisa de Satisfação (Média)	0,157377788	0,001350605	116,5239233	6,5329E-107	0,154697557	0,16005802	0,154697557	0,16005802

Nota-se uma grande correlação entre as variáveis analisadas, seja na volatilidade, seja na própria tendência de aumento.

500 dias Correlação entre PS e AC 99,45%



RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,99448033
R-Quadrado	0,988991128
R-quadrado ajustado	0,988969021
Erro padrão	0,002625237
Observações	500

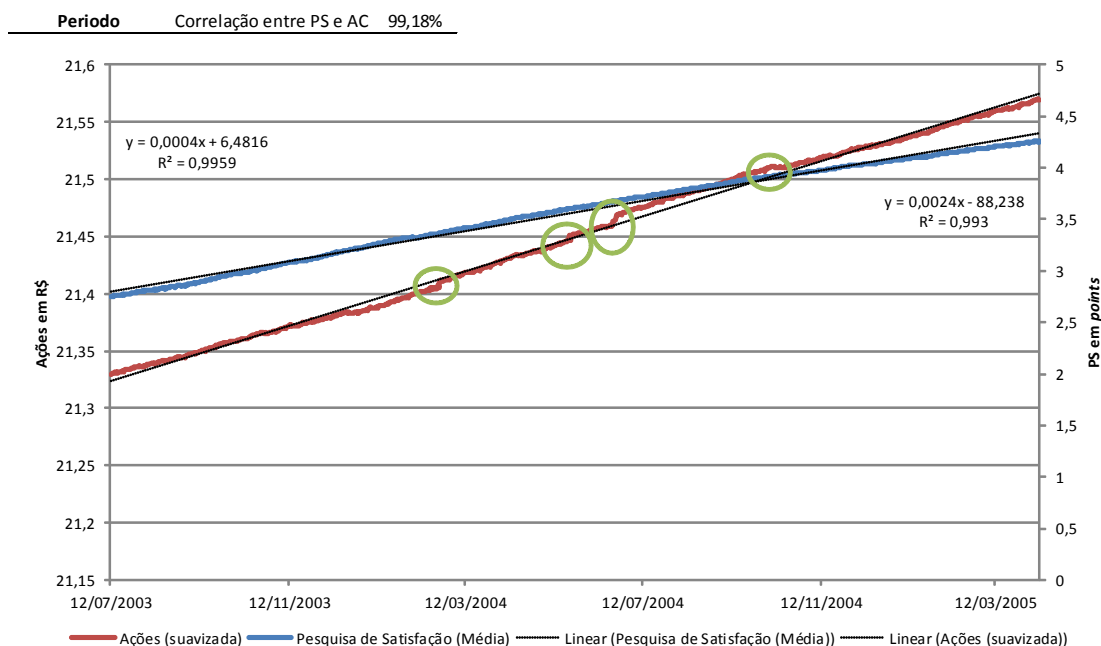
ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	0,308329999	0,308329999	44738,24077	0
Resíduo	498	0,00343215	6,89187E-06		
Total	499	0,311762149			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores	95% superiores	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Interseção	20,99692503	0,001775925	11823,09339	0	20,9934358	21,00041426	20,9934358	21,00041426
Pesquisa de Satisfação (Média)	0,121503531	0,000574446	211,5141621	0	0,120374894	0,122632169	0,120374894	0,122632169

Nessa segunda análise, pode-se ver um pequeno desnível na evolução da variável. Resalta-se que os dados foram suavizados na regressão retirando qualquer tipo de sazonalidade, eventos conhecidos ou outras formas de diferenças sob o uso de variáveis dummy.

Mesmo com tal variação, a tendência demonstra uma enorme convergência e a continuidade de alta correlação entre as variáveis. Essa divergência é o que podemos chamar de ponto "fora da curva", em alusão a curva de distribuição normal (também chamada de Teoria dos Erros).



Volatilidade Diária	0,0370%	0,0020%
Volatilidade Anual	0,5881%	0,0312%

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,995875405
R-Quadrado	0,991767823
R-quadrado ajustado	0,991761366
Erro padrão	0,00658317
Observações	1277

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	6,656955685	6,656955685	153605,0532	0
Resíduo	1275	0,055256115	4,33381E-05		
Total	1276	6,7122118			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores	95% superiores	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Interseção	20,87177907	0,001486183	14043,87761	0	20,86886344	20,87469471	20,86886344	20,87469471
Pesquisa de Satisfação (Média)	0,162141462	0,000413706	391,9248056	0	0,161329844	0,162953081	0,161329844	0,162953081

Nesta última análise, podemos ver que demais situações de variações não lineares que ocorreram no período são suavizadas com a continuidade de uma alta correlação positiva.

O importante dessa análise é demonstrar desvios que podem ocorrer inclusive em relações extremamente simétricas e potencialmente correlatas.

(*todas as imagens e gráficos desse capítulo são de autoria do autor)

Conclusão

Ao vermos e estudarmos a importância de um ambiente bem controlado, com os riscos corporativos bem administrados, na medida do possível, mitigados, defrontamo-nos com a situação caótica que mostra a dificuldade de conseguir monitorar todas as possíveis variações na imagem de uma empresa. Por mais que possamos construir um modelo matemático, semelhante ao VaR da Riskmetrics, a imagem de uma empresa pode sofrer impactos altamente relevantes frente à estrutura de uma empresa.

Não é possível mensurar até que ponto uma empresa, de um determinado segmento, pode ter sua imagem sob o aspecto de credibilidade prejudicada sem que afete o futuro e condição de sobrevivência da mesma. Adicionada a esta dificuldade, apesar de ser possível quantificar o volume de variáveis caóticas de um modelo, fica impossível avaliar o impacto da mesma em diferentes segmentos, seja altamente correlatos (como o do modelo) ou situações inversas.

Como explicado por Bernstein (1997), o ser humano necessita conhecer seus riscos, mesmo que eles não reflitam a realidade. É preciso existir parâmetros de possibilidades

de ocorrências, para que assim uma empresa faça sua gestão embasada em alguma premissa.

É possível, a partir desse trabalho, evoluir para demonstrações matemáticas de variáveis caóticas, estudos de gama e possibilidades conhecidas de variáveis que afetem imagem de empresas, criações de grupos específicos de trabalhos sobre risco de imagem nas empresas bem como aproximar ainda mais métodos quantitativos de variáveis complexas e caóticas.

Referências

- BAUER, R. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGÉ, P. DUBOIS-GANCE, M.; POMEAU, Y. Dos ritmos ao caos. São Paulo: Editora da Universidade Paulista,
- BERNSTEIN, P. L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 13. Ed.
- CERETA, P. S. Investigando a Presença do Caos no Ibovespa. Revista REAd – Edição 29 Vol8 N.5, 2002.
- GLEICK, J. Caos: a construção de uma nova ciência. Lisboa: Grandiva, 1994, 2. Ed.
- HAWKINS, BRUCE. Sensitivity to Initial Conditions in Chaos. The Wolfram Demonstrations Project: <http://demonstrations.wolfram.com/SensitivityToInitialConditionsInChaos/>
- KIEL, L. D.; ELLIOTT, E. Chaos Theory in the Social Sciences: Foundations and Applications. Michigan (USA): The University of Michigan Press, 1996.
- MANDELBROT, B. B. Mercados financeiros fora de controle: a teoria dos fractais

explicando o comportamento dos mercados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MLODINOV, L. O andar do bêbado. Como o acaso determina nossas vidas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. Gerenciamento do risco corporativo em controladoria. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PARKER, D. ; STACEY, R. Caos, administração e economia: as implicações do pensamentos não-linear. Rio de Janeiro: Instituto liberal, 1995.

PRIGOGINE, I. As leis do caos. São Paulo: Editora da Universidade Paulista, 1996.

PRIGOGINE, I. O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora da Universidade Paulista, 1996.

STUART, I. Será que Deus joga dados? : a matemática do caos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

TALEB, N. N. A lógica do cisne negro. O impacto do altamente improvável. Gerenciando o desconhecido. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009, 3. Ed.

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.



Como o Gestor de Segurança pode Gerar Lucro para a Empresa

Nino Ricardo Meireles | Especialista em consultoria e gestão de recursos humanos, Especialista em gestão estratégica de negócios, Engenheiro civil, Extensão em administração da segurança empresarial, Extensão em gestão de riscos, Extensão em metodologia do ensino superior, Coordenador e professor de graduação e pós-graduação (Estácio e Faciba), Autor de 9 vídeo aulas (Jornal da Segurança), Autor de 6 livros, Organizador de 1 livro, Consultor e facilitador. nrmconsult@hotmail.com

Os desafios empresariais estão cada vez maiores, pois as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes estão crescendo rapidamente. Para fazer frente a esta realidade, as empresas necessitam superar continuamente os seus patamares de atuação. Esta superação não é conseguida com a rotina do dia a dia, é necessário alcançar níveis superiores. Estes níveis, segundo Falconi, são alcançados com o gerenciamento pelas diretrizes.

O gerenciamento pelas diretrizes busca atingir as metas que não podem ser alcançadas com a rotina do dia a dia e está voltado para solucionar os problemas prioritários da empresa. Nesta busca,

percebemos a importância do gerenciamento dos riscos e da gestão das perdas, pois o alcance das metas passa pela melhoria dos processos.

Quando falamos em gerenciar pelas diretrizes estamos falando de gerenciar utilizando o ciclo PDCA. Na fase P (planejar) são estabelecidas as diretrizes (metas + medidas) para todos os níveis gerenciais e os respectivos planos de ação. Na fase D (executar) são executadas as medidas necessárias para se alcançar as metas, tendo como referência os planos de ação. No terceiro momento, fase C, é realizada a verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas. Na última fase (A), fazemos uma análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados. Determinamos as causas deste desvio (gap) e estabelecemos recomendações das medidas corretivas (contramedidas).

Existem alguns conceitos importantes para o gerenciamento pelas diretrizes, o primeiro é o conceito de meta. A meta é composta de três partes: objetivo gerencial, valor e prazo. Um exemplo simples seria: reduzir os furtos em 10% até o final do ano. O objetivo

gerencial é reduzir os furtos. O valor é 10% e o prazo é até o final do ano. Além de deixar claro o conceito de meta, este exemplo mostra como o sistema de segurança pode potencializar o sucesso empresarial, neste caso buscando minimizar uma fonte de perda.

O segundo conceito é o de diretriz. Diretriz é o somatório da meta e as medidas necessárias para alcançá-la. Podemos perceber que as medidas são estabelecidas sobre os meios e a meta sobre os fins.

Podem existir dois tipos de medida: desdobrável e não desdobrável. O primeiro tipo será executado no nível operacional ou por outros processos. A medida não desdobrável será executada pelo próprio responsável pela diretriz e é transformada em ação.

O terceiro conceito importante é o de problema. Segundo Falconi, problema é um resultado indesejável de um processo. É uma meta não alcançada. O não alcance da meta pode ter sido gerado por diversos fatores presentes nos processos da empresa. A busca destes fatores é atividade fim do sistema de segurança e terá como base a gestão de riscos e a gestão de perdas.

O quarto conceito é o de planejamento. Planejar significa estabelecer um plano, ou seja, um conjunto de medidas para atingir a meta. As fases básicas são: conhecer a meta, analisar o fenômeno, analisar o processo e estabelecer o plano. O plano de ação pode ser apresentado com a técnica 5W 2H (what, who, when, where, why, how e how much). Podemos também usar 5W 1H. Neste caso o H de how much (quanto custa) é trabalhado em separado.

Para que o sistema de segurança contribua para o sucesso empresarial a gestão deste sistema tem que está alinhada com as





metas estratégicas da empresa, logo o gestor do sistema de segurança terá que gerir com base em diretrizes.

As diretrizes do gestor da segurança serão desdobramentos das diretrizes estratégicas. O sistema preventivo e contingencial de segurança será desenvolvido para dar suporte ao alcance das metas desenvolvidas pela alta administração, ou seja, a gestão do sistema de segurança não é uma coisa a parte, mas sim integrada ao negócio da empresa.

O sistema de segurança, por ser atividade meio, tem que dá suporte à atividade fim da empresa. O gerenciamento dos riscos é essencial neste processo, pois terá como resultado: a compreensão dos riscos e das suas causas geradoras; a identificação da probabilidade e impacto de cada risco e a definição do tratamento de cada risco. Este gerenciamento é a base para a gestão das perdas.

Além do foco de gestão e para poder atuar de forma eficiente e eficaz outro ponto importante para o gestor é a sua formação acadêmica, ou seja, as ações deste profissional têm que ter base científica.

Os desafios do gestor de segurança estão cada vez maiores, mas este profissional não deve ter medo desta realidade, pois o século XXI abriu as portas para que este profissional pudesse mostrar como a área de segurança pode potencializar o sucesso das empresas.

Para que o gestor possa solidificar a sua importância e ter sucesso profissional é essencial que alguns pontos sejam observados, pois deve estar preparado para enfrentar os novos desafios de um mundo em constante mudança. Estes pontos são:

- Perceber que as mudanças na sua vida profissional são inevitáveis, pois o ambiente de tarefa das empresas está mudando rapidamente. Essa mudança será mais rápida a cada dia. Podemos perceber que a velocidade na tomada de decisão é muito importante.
- Perceber a importância das informações para a tomada de decisão.
- Desenvolver suas competências (conhecimentos, habilidades e comportamentos) continuamente.
- Administrar muito bem o tempo, pois o tempo é vantagem competitiva.

As empresas serão cada vez mais testadas pelo mercado. Elas sobreviverão se estiverem focadas no mercado e percebendo oportunidades nas ameaças. Por consequência, os gestores do sistema de segurança serão cada vez mais cobrados e pressionados por metas. Os desafios são grandes, mas possíveis de serem alcançados.

Business Continuity Management – BCM

Gestão da Continuidade de Negócios - GCN

Sua empresa está preparada para um evento de DESCONTINUIDADE??

A operacionalização de um GCN é um processo estruturado para:

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

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

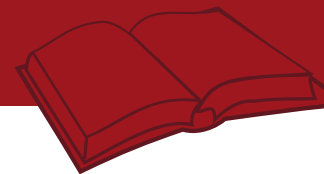
No Brasil, através da ABNT, tem as normas ABNT NBR 15999 - 1 e 2, que descrevem o processo, estrutura e conteúdo de um sistema de Gestão de Continuidade de Negócio.

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

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

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





Ana Paula Deodato



As fraudes contra as Organizações e o papel da Auditoria Interna

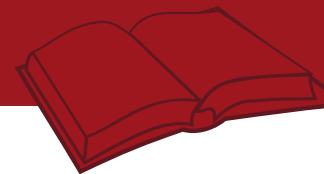
Vivemos uma época que as fraudes estão sendo descobertas de uma forma mais rápidas, as organizações estão dando conta que as fraudes podem estar atacando qualquer tipo de empresa, seja ela microempresa ou multinacional. As fraudes podem trazer prejuízos para todos os tipos de organizações, tudo pode estar em um erro, uma falha, um desvio, perda ou desperdício de produtos. Além de causar perdas financeiras, o prejuízo pode chegar ao ambiente de trabalho, provocando um clima de insegurança entre os colaboradores e sua chefia até mesmo banindo a imagem da empresa junto ao público consumidor.

As fraudes podem ser evitadas juntamente a uma Auditoria Interna eficiente, que tem a principal função de prevenir qualquer tipo de fraude que possa estar dentro das organizações, detecta-las antes do prejuízo, o auditor precisa de um instrumento de controle, bem como uma administração cumprindo suas estratégias, projetos e metas.

Humberto Ferreira Orlá Filho é Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Especialista em Auditoria Interna pela UFC, Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Bacharel em Administração pela UFC e Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFOR.

Membro do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA). Membro da Comissão de Estudos na área de Auditoria (2006 a 2008) e do Comitê de Auditoria do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará CRC-CE (2008 a 2009), apresenta em sua obra um alerta sobre os pontos mais críticos nas fraudes empresariais, facilitando ao auditor interno a identificação de prevenção das fraudes, evitando as perdas das organizações, procurando enriquecer os conhecimentos acadêmicos e profissionais.

O autor dividiu a obra em quatro capítulos, o primeiro capítulo vem detalhando os diversos aspectos da fraude: definições, tipos, classificações, indicativos, motivações, mitos, limitações, efeitos, estatísticas etc. No segundo capítulo, segue com uma caracterização do perfil geral dos fraudadores. No terceiro capítulo, busca-se uma contextualização histórica da auditoria interna, ressaltando o papel, a contribuição, os objetivos, a importância e a necessidade do auditor interno ou do órgão de auditoria interna dentro das organizações, bem como a importância dos controles internos no reforço e na prevenção de fraudes. Reforçam também, em detalhes, as várias técnicas e procedimentos de auditoria utilizados na identificação de erros, irregularidades ou fraudes. No quarto e último capítulo, aborda-se o papel da auditoria interna em relação às fraudes que acometem as organizações.



Ana Paula Deodato

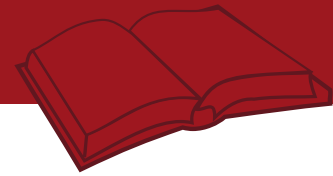
Guia Prático para a Gestão de Continuidade de Negócios - GCN

Após muitos acontecimentos, como catástrofes naturais e terrorismo, hoje é essencial uma empresa ter uma Gestão de Continuidade de Negócios, o principal objetivo é criar, manter ou incorporar um plano de ação dentro das organizações. As empresas não estão livres de danos, onde um desastre pode ser tanto quanto um dano ou um prejuízo, chegando ao ponto de comprometer sua própria existência, para que isso não se ocorra, a Gestão de Continuidade de Negócios é importante para que em um evento catastrófico ou um dano simples, a empresa não tenha um grande prejuízo e que não a interrompa das atividades da mesma, protegendo a empresa dos processos contra efeitos ou defeitos causados por um desastre, fazendo assim retomar suas atividades em curto prazo.

Nesta obra, o autor Antonio Celso Brasiliano Ribeiro, Diretor da Brasiliano & Associados, autor de 13 livros na área de Gestão de Riscos, traz todo seu conhecimento em Gestão de Continuidade de Negócios, no qual o leitor tem um guia para obter um Plano de Continuidade de Negócios bem estruturado com um processo lógico, o guia traz uma fácil capacidade de formular um gerenciamento completo, abordando diferentes acontecimentos para uma elaboração eficaz do Plano de Continuidade de Negócios, onde o Gestor irá ter uma linguagem fácil e didática para seus conhecimentos e aprendizagem.



Ler & Saber



Editora Sicurezza, trazendo a informação!!
CONFIRA AS PUBLICAÇÕES



para comprar acesse: www.sicurezzaeditora.com.br

você sabe o que é **Risco Social** ?



PSSE projetos de sustentabilidade social empresarial



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

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

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

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



SUSTENTAX



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