



02 ponto de vista
**O combate a corrupção depende de
coragem moral: o Brasil está mudando!**

5 Compliance: um pilar efetivo
da governança corporativa

10 Governança corporativa e compliance –
foco em segurança patrimonial

13 Aconteceu na Brasiliano:
Palestras

15 Inteligência empresarial: sua utilização
com foco na antecipação e gestão de riscos

19 Ler e saber:
Novo livro digital

20 Os cursos de
dezembro da Brasiliano

O combate a corrupção depende de coragem moral: o brasil está mudando!

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS

*Doutor em Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica pela Université East Paris - Marne La Vallée - Paris - França,
Publisher da revista Gestão de Riscos, diretor-presidente da Brasiliano & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*



O fortalecimento das regras de governança corporativa e dos mecanismos que garantam seu cumprimento são fundamentais para combater a corrupção em empresas e no estado, mas sozinhos não são capazes de eliminá-la.

A solução passa por mudanças culturais, estas mudanças culturais na maioria das vezes depende de coragem moral, tanto nas empresas privadas como nas públicas e no estado. Há a necessidade de reduzir incentivos “involuntários” para que crimes sejam cometidos, em especial aqueles que atrelam metas a objetivos financeiros, compras com conflito de interesse, portas giratórias, e muitas outros tipos de corrupção e ou fraudes.

Sabemos que coibir por completo a corrupção, tanto nas empresas privadas, públicas e no estado é impossível, mas, a governança corporativa cria processos e mecanismos para tornar a realização desses desvios de condutas e crimes mais difíceis, cria barreiras e coloca transparência, iluminação nos cantos escuros das negociatas, além de oferecer canais de denúncia, quebrando o famoso “silêncio tácito”. Onde todo mundo vê mas ninguém sabe!

O Brasil passa hoje por um doloroso processo, pois não é bom e fácil para o cidadão brasileiro, ver seus governantes e líderes empresariais serem presos por corrupção. Estes traíram os ideais, decepcionaram milhões de pessoas, além de criarem

uma grande instabilidade política e uma crise financeira no Estado. Crise financeira esta que impacta os servidores públicos e a população mais carente, que depende dos serviços estatais. Hoje, completamente depauperados e sem o menor suporte para a população!

Mas é uma necessidade continuarmos em frente, pois é um aprendizado, tanto para a população que vota como para os políticos. Hoje, nossa coragem moral, já mudou, cresceu, amadureceu, a população não tem mais medo de cobrar!

Por esta razão temos que lamber as feridas e continuar, pois as prisões são a melhor expressão que o Brasil tem que fazer para cumprir com seu dever de combate à corrupção, à desonestidade na vida pública e privada, à malversação do dinheiro público. Tudo isso para não mais se tornar regra e sim exceção, para que possamos sair da lama!

O Mensalão, as Manifestões Populares nas ruas das principais cidades brasileiras, a promulgação da Lei AntiCorrupção, a operação Lava – Jato e outras, as prisões dos dois ex-governadores do Estado do Rio de Janeiro, os protestos (mesmos que violentos) na Assembléia Legislativa do Rio, são para mim, sintomas, de que as autoridades devem, a partir de agora, prestar satisfações aos cidadãos brasileiros e à Justiça!!

O Brasil tem que resistir, enfrentar, doa a quem doer, e continuar a fazer a faxina ética!

Se resistirmos e contiuarmos vigilantes, legaremos, para filhos e netos realmente um Brasil melhor!!

Boa leitura e sorte!!!

PRIMEIRA VEZ EM CURITIBA

PÓS graduação em GESTÃO de RISCOS CORPORATIVOS

16^a turma



INÍCIO
FEVEREIRO / 2017



conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
asilva@brasiliano.com.br

Local - Slaviero Slim Curitiba
Endereço - Rua Conselheiro
Araújo, 435 - Alto da XV

Compliance: um pilar efetivo da governança corporativa

Os recentes casos de corrupção envolvendo grandes empresas brasileiras colocaram em xeque as suas práticas de governança. Sobretudo, demonstraram as fragilidades existentes nos seus controles internos e, principalmente, realçaram a ausência ou a ineficiência de uma estrutura de Compliance. A questão é a forma como uma estrutura eficiente de Compliance deva ser implementada na organização, tendo autonomia e independência, podendo agregar valor ao sistema de Governança Corporativa.

análise

Concluimos que dentre as várias formas que uma estrutura de Compliance agrega valor para as organizações, a que mais agrega valor é a que possui capacidade de contribuir para o alinhamento de processos, assegurando o cumprimento de normas e procedimentos, e, principalmente, preservando a imagem da instituição!

Introdução

No Brasil, recentes casos de corrupção envolvendo grandes empresas, algumas com atuação, inclusive, no exterior, e até então tidas como referência por suas modernas práticas de gestão, serviram para demonstrar as fragilidades existentes no sistema de governança dessas companhias, realçando, principalmente, a ausência ou a ineficiência de uma estrutura de Compliance.

Esses exemplos têm demonstrado também que atualmente o preço que se paga em decorrência de ações fora dos padrões éticos, morais e legais é bastante alto para as organizações, que precisam destinar um valor substancial de recursos para pagamentos de multas e acompanhamento de caros processos judiciais, além de terem que amargar com possíveis perdas de rendimento, declínio da base de clientes e danos, muitas vezes, irreparáveis à imagem da organização.

Pilares da governança

O poder da decisão nas empresas, tanto dos seus executivos, como dos Conselhos de Administração, devem ser norteados, segundo o IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em quatro pilares básicos para que a Governança Corporativa possa ser eficaz:

1. **Transparência:** consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
2. **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico

análise

de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

3. Prestação de Contas (accountability): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
4. Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

É importante destacar que o IBGC avalia que a adequada adoção dos princípios básicos de Governança Corporativa “resulta em clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros”.

Diante do exposto, depreende-se que a principal tarefa da governança nos tempos atuais é munir as empresas de controles e incentivos que visam solucionar de forma integrada os proble-

mas de custódia e do desempenho de recursos, equacionando as possíveis assimetrias de informações relacionadas às ações dos administradores e mitigando o risco de agenciamento, presente a partir da separação entre a propriedade e a gestão.

Compliance: ferramenta estratégica para governança

Sobre corrupção nas empresas, COIMBRA E MANZI (2010) ensinam que, mesmo podendo não ser suficiente para tornar uma organização à prova de desvio de conduta, a implementação de uma estrutura de Compliance, certamente, poderá ser utilizada para a proteção de sua integridade, redução de riscos, aprimoramento dos controles internos, combate à corrupção e na prevenção de fraudes.

De uma forma genérica, mas ao mesmo tempo bem abrangente, a KPMG (2015) afirma que o desafio de gerenciar riscos de Compliance, que no Brasil vem passando por um processo de aprimoramento e de aumento de exigências em decorrência da dinâmica e da complexidade dos negócios, vem fortalecendo a necessidade de uma estrutura eficiente de Compliance nas organizações. Segundo a sua avaliação, os riscos atrelados à conformidade “desafiam as empresas a criarem um modelo inovador para atingirem um novo patamar de governança, permitindo enfrentarem os complexos riscos, sem, contudo, elevar de

análise

forma significativa os custos” (KPMG, 2015).

Em relação aos custos de Compliance, justificá-los é um dos grandes desafios, segundo o documento elaborado pela FEBRABAN. Entretanto mais do que os custos, deve-se levar em consideração os benefícios, que podem ser analisados sob dois aspectos:

1. Evitar os custos da não conformidade;
2. Aumentar a habilidade das organizações em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

O primeiro aspecto, basicamente, alerta para os prejuízos provenientes da reputação negativa, e o segundo, para a questão da legitimidade e vantagem competitiva, para maximizar os benefícios sobre os custos, que são elevados e podem resultar em dano à reputação da organização, cassação da licença de operação e sanções às empresas e aos indivíduos. Observa-se, portanto, que os custos por não estar em Compliance são superados pelos benefícios por estar em Compliance, o que justifica, para a organização, o esforço para implementação de uma estrutura voltada para a conformidade.

Visto a importância e os benefícios estimados decorrentes da implementação de uma estrutura de Compliance, é possível enxergá-la como parte integrante de um sistema de Governança Corporativa, sendo uma ferramenta crucial para a implementação e adoção das boas práticas de gestão, assim como um im-

portante instrumento para proteção, manutenção e geração de valor para a organização.

Conclusão

O Compliance é um dos pilares da Governança Corporativa pela capacidade de fortalecer o ambiente de controles internos, monitorar a conformidade com as leis e políticas internas, gerando a legitimidade no mercado e aumentando a transparência, favorecendo, assim, a vantagem competitiva e proporcionando a sustentabilidade da organização.

O sistema de Governança Corporativa para ser eficaz deve possuir em sua estrutura o processo de Compliance rodando para a contenção e mitigação de riscos de fraude, corrupção, desvios de conduta, agenciamento, entre outros. A falta desta estrutura coloca em risco a reputação da instituição, podendo gerar uma perda significativa de mercado e imagem.

Portanto podemos concluir que a estrutura de Compliance, integrada a estrutura de Governança Corporativa, agrega valor para as organizações, contribuindo para o alinhamento de seus processos e objetivos estratégicos, colocando todos os colaboradores no mesma direção e ritmo. Isto assegura o cumprimento de normas e procedimentos, e, principalmente, preserva a imagem, o maior legado que qualquer empresa em qualquer tipo de mercado ou negócio nos dias hoje com alta dinamicidade.

CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS

PROCESSO DE ANÁLISE DE RISCOS: MELHORES PRÁTICAS

SOLICITE INFORMAÇÕES!

- FRAMEWORK ISO 31000 E ISO 31010
- QUAIS SÃO OS PROCESSOS CRÍTICOS DA SUA ORGANIZAÇÃO?
- QUAIS FATORES DE RISCOS?
- COMO GERENCIAR A MATRIZ DE RISCO E RESIDUAL?
- COMO IMPLEMENTAR PLANO DE AÇÃO?

 **b&a**
BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado

www.brasiliano.com.br

ou entre em contato

11 5531 6171

asilva@brasiliano.com.br

análise

Governança corporativa e compliance – foco em segurança patrimonial

Clayton Luque Alves

Aluno da 14ª Turma do MBA Gestão de Riscos Corporativos – Faculdade de Engenharia de São Paulo/ Brasileiro & Associados.

Muitas empresas dizem-se possuir uma governança corporativa forte e de acordo com as boas práticas de mercado, muitas vangloriam-se dizendo estar em acordo com as normas emanadas pela Polícia Federal, ou seja, estão em compliance com o órgão fiscalizador, mas será que estão realmente? Para elucidar melhor os dois temas abordados, trago suas definições e chamo a atenção para alguns quesitos constantes na legislação vigente para a segurança privada.

Governança corporativa e compliance com foco na segurança patrimonial

As boas práticas de Governança Corporativa convertem preceitos em recomendações práticas que devem estar alinhadas aos interesses da empresa visando preservar e otimizar o valor da organização, fazendo com que a organização consiga facilitar seu acesso a recursos e perpetuar sua presença no mercado (IBGC, 2009).

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) cita os princípios básicos de Governança Corporativa, sendo eles:

Transparência: Disponibilizar aos interessados informações que sejam de interesse da empresa, não cito apenas questões financeiras, mas qualquer outra que não seja apenas impostas por leis ou regulamentos.

Equidade: O reconhecimento e tratamento de igualdade para cada um, seja dos proprietários (sócios) e stakeholders, lembrando que cada um parte faz o todo, sendo todos peças importantes dentro desta “máquina” chamada organização.

Prestação de Contas: Os gestores devem prestar contas de suas tomadas de decisão, sendo totalmente imputáveis pelos resultados de suas ações e omissões, valendo a empregabilidade de ações civis, criminais, trabalhistas e ambientais contra os mesmos.

Responsabilidade Corporativa: Os gestores devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, agindo sempre de forma a contribuir para com o meio ambiente em que se encontra e melhorando-o, seja nas questões sociais e ambientais.

O profissional de compliance é muito mais que um elaborador

de normas e procedimentos que é direcionado aos gestores de cada setor. Eles devem entender que seu papel dentro da organização, é de consultoria, a fim de proporcionar as áreas balizadores, com o objetivo de evitar que ocorram desvios de conduta, tanto voluntária como involuntária, gerando indicadores de antecipatórios, para que haja condições da alta direção tomar decisão.

Aplicabilidade nas empresas de Segurança Patrimonial

Atualmente as empresas de Segurança Patrimonial que encontramos no mercado, trazem chavões para definir suas prestação de serviços e ganhar mercado. No entanto, como estão inseridas em um oceano vermelho, sua competição gira entorno do menor valor a ser praticado para conquistar o novo cliente, fazendo assim com que trabalhe com lucro zero. Opção das empresas, talvez por ser cliente estratégico, mas o problema real é quando inserem em seus material promocional o termo compliance, incluindo os órgãos reguladores, tais como a portaria 3.233/12, será que realmente estão em compliance? Será que questões descritas na portaria 3.233/12 DPF como o art. 163 incisos III e V(1), art. 168 incisos III, V e VI(2), art. 169(3) incisos VII, VIII e XV, art. 170 incisos VI, XXVII e XXVIII(4), realmente estão compliance em todos os postos de trabalho ou ao menos em um percentual deles? Estes incisos quando negligenciados resultam em sanções administrativas à empresa, mas pior que isso podem resultar em comprometimento da incolumidade física de seus colaboradores.

Questões que se referem aos profissionais operacionais muitas das vezes são colocadas de lado, pelo nível tático das empresas de

análise

vigilância, a maioria deles são colocados em segundo plano devido ao custo para aquisição dos equipamentos e despesa com logística para entrega, e isto faz com que grande parte das empresas não mais estejam em compliance. E pior, está levando seu cliente como conivente, pois a grande maioria desconhece os incisos da portaria 3.233/12 que foram descritos acima!

A governança corporativa, em um dos seus princípios básicos (equidade) cita sobre justiça e igualdade para com as partes interessadas, isso inclui os colaboradores do nível operacional, no entanto, uma pergunta que deve ser realizada, será que estão sendo executadas em todos os aspectos, sem distinção de níveis hierárquicos, obedecendo as boas práticas de governança corporativa e compliance? Aspectos motivacionais como premiações, reconhecimento por mérito, plano de carreira tem sido observados com imposições e regras claras e homogêneas? Aspectos financeiros de pagamento conforme o descrito em CCT (Convenção Coletiva de Trabalho), exemplo, súmula 444, “nona hora”, adicional noturno, hora extra decorrente de extensão de horário, folgas trabalhadas (FT), gratificação de função, descanso semanal remunerado?

Muitas empresas contratantes devem estar pensando que sim, por esta razão é que deve haver uma maior cobrança e sensibilização para este mercado, tendo que o mercado comprador exigir de seus fornecedores o “estar em compliance” ser realmente efetivo. Caso contrário este será conivente e sofrerá as mesmas consequências por não negligenciar a inspeção dos respectivos contratos.

Estar em compliance é também realizar as auditorias e verificações conforme as legislações mandam. Isto hoje não acontece!

CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS A IMPORTÂNCIA DA INDEPENDÊNCIA DA 3ª LINHA DE DEFESA – AUDITORIA INTERNA

SOLICITE INFORMAÇÕES!!

- QUAL O PAPEL DA AUDITORIA?
- COMO ACOMPANHAR E AUDITAR 1ª E 2ª LINHA DE DEFESA NOS PROCESSOS DE RISCO?
- QUAIS OS PROCESSOS QUE DEVERÃO SER UTILIZADOS PARA ALTA GESTÃO E CONSELHO?



Palestra: “As Estratégias das Instituições de controle no combate as fraudes na Administração Pública”

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS, Presidente da Brasileiro & Associados, foi convidado pelo Gen Ex Antônio Hamilton Martins Mourão, Secretário de Economia e Finanças e o Ten Cel Marcos Wagner Rodrigues Monteiro, Chefe da 1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, Inspeção General Góes Monteiro, Ten Cel Marcos Wagner Rodrigues Monteiro, Chefe da 1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, Inspeção General Góes Monteiro, para participar do 9º SIMPÓSIO DE CONTROLE INTERNO, 25 a 27 de outubro de 2016 para ministrar a Palestra: “As Estratégias das Instituições de controle no combate as fraudes na Administração Pública”.

O evento contou com autoridades civis e militares da área de controladoria e auditoria pública. Ao final da Palestra houve debate sobre os principais temas abordados.



a interconectividade entre riscos é, hoje, um diferencial para empresa enxergar o risco sistêmico.

A SUA EMPRESA ENXERGA OS RISCOS SISTÊMICOS?



Inteligência empresarial: sua utilização com foco na antecipação e gestão de riscos

Como se sabe, desde os tempos mais remotos a inteligência é utilizada na área militar como forma de obter vantagem diante de inimigos. Desta forma a inteligência empresarial possui relevância como modo de antecipação e de identificação de riscos à organização. É uma ferramenta imprescindível hoje em dia em razão da dinamicidade e velocidade das informações e ameaças de várias naturezas, como as fraudes, os problemas econômicos, a concorrência predatória, entre outras.

análise

Introdução

Na área militar, a atividade de inteligência é crucial para o êxito nas missões, pois permite não só conhecer o inimigo, mas também a própria organização e o ambiente. Sobre a utilização da inteligência na área militar, já contextualizava Sun Tzu: se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos, nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

Inteligência Empresarial: Conceito

Mcgonagle e Vella (1990, apud SANTOS et al, 2016) definem inteligência empresarial como sendo um processo analítico que transforma informações públicas desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre concorrentes, sua posição no mercado, performance, capacidades e intenções. Em outras palavras, trata-se de um processo sistemático para a coleta e análise de dados, de modo a transformá-los em conhecimentos úteis, seja sobre concorrentes, seja sobre tendências de mercado ou, até mesmo, sobre riscos.

Para a utilização de técnicas eficazes de inteligência, faz necessária a definição de processos para a coleta, processamento e

análise de informações, transformando-as em conhecimento útil.

Fuld (1985, apud SANTOS, 2016)) lista cinco fatores determinantes do sucesso da Inteligência Empresarial:

- (1) definição das necessidades informacionais;
- (2) motivação do pessoal;
- (3) modelagem das informações;
- (4) correto arquivamento dos dados; e
- (5) fácil e rápido acesso ao conhecimento.

Para que esses fatores sejam colocados em prática, permitindo assim a utilização das informações na tomada de decisões estratégicas, são necessárias pelo menos três categorias: os observadores, os analistas e os decisores.

Inteligência Empresarial e Gestão de Riscos

A utilização da Inteligência Empresarial na gestão de riscos permite identificar ameaças e vulnerabilidades que submetem os negócios a riscos em potencial, permitindo a elaboração de análises e a emissão de alertas para a tomada das decisões mais corretas e seguras.

Importante, também, entender que risco, segundo Brasileiro

análise

(2010, p. 8), é “a condição que cria ou aumenta o potencial de perdas”. Assim, a gerência de riscos tem como foco a redução da probabilidade de eventos indesejados.

Citando Marcial (2003), Faria (2011) aponta que o principal papel da inteligência empresarial é a realização de monitoramento permanente do ambiente, “juntando dados e pedaços de informação aparentemente desconexos, com o objetivo de antecipar os movimentos dos atores e variáveis que impactam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização”.

O conhecimento produzido pela Inteligência Empresarial permite, portanto, analisar o ambiente no qual a organização está inserida. Unir esses conhecimentos aos princípios da gestão de riscos permite a elaboração de um conceito integrado também com os públicos de interesse, além de permitir contemplar também os conceitos de sustentabilidade e de responsabilidade social.

Deste modo, o uso da Inteligência Empresarial com foco na gestão de riscos permite a interação com as áreas de segurança, meio ambiente, saúde e inteligência tecnológica, em busca de situações de risco nas operações. Com a aplicação desse conceito integrado, é possível acompanhar situações de risco, acidentes ocorridos com concorrentes, realizar a análise de falhas e a análise antecipada desses riscos ambientais, sociais e tecnológicos.

Conclusão

A inteligência é um instrumento imprescindível a todos os processos organizacionais, devendo ser constantemente atualizada e precisa, de modo a ser difundida e utilizada pelos tomadores de decisão. Assim, tem-se que a qualidade da informação condiciona também a qualidade da ação tomada a partir dela.

A informação sem processamento e análise não passa, muitas vezes, de um mero dado solto e, na maior parte do tempo, irrelevante. Submetida, contudo, ao devido tratamento e contextualização, transforma-se em conhecimento e permite aos gestores a tomada de decisões corretas e precisas, minimizando riscos e observando oportunidades.

Por esse motivo, a Inteligência Empresarial constitui-se, apesar de já ser conhecida há tempos, um importante e sempre moderno instrumento para a obtenção de vantagens competitivas.

A Inteligência Empresarial aliada à gestão de riscos contribui sobremaneira para um entendimento eficaz das relações entre objetivos econômicos e o desenvolvimento tecnológico, além de permitir a melhoria das relações com a sociedade e com o meio ambiente.

CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS

RISCO DE CORRUPÇÃO: COMO MINIMIZAR

SOLICITE INFORMAÇÕES!

- LEI ANTICORRUPÇÃO
- CONTEXTO DAS FRAUDES E CORRUPÇÃO NAS 3 LINHAS DE DEFESA.
- FRAMEWORK ISO 31000, Coso


BRASILIANO & ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS

conteúdo delhado
www.brasiliano.com.br
ou entre em contato
11 5531 6171
asilva@brasiliano.com.br

Comemorando nossos 28 anos, receba gratuitamente nosso novo livro digital **Inteligência em Riscos**. Mande um email para mgoncalves@brasiliano.com.br e peça seu exemplar!



ler e saber

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

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

14, 15 e 16 de Dezembro, das 8h30 às 17h30

Análise de Riscos em Segurança Empresarial

16 horas – Sandra Alves – **8 e 9 de Dezembro, das 8h30 às 17h30**

agenda

CURSOS ONLINE

otimize seu tempo

adquirir no site www.sicurezzaeditora.com.br



3 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Continuidade de Negócios – GCN



6 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

Gestão de Riscos de Fraude – GRF



8 VÍDEOS/AULAS

ab&a
BRASILIANA ASSOCIADOS

CURSO A DISTÂNCIA

**Gestão e Análise de Riscos Estratégica
em Conformidade com a norma ABNT ISO31000**

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

www.brasiliano.com.br

Edição 101 - Setembro 2016

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

Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Edição de arte: Marina Brasiliano