



20
**Riscos e a
Antifragilidade:
Resiliência e
Agilidade neste
MUNDO VICA**

2 A Gestão de Riscos
em Pontos de rupturas:

5 NOVO módulo
no INTERISK

8 Qual a importância da Auditoria
Interna na Gestão Integrada?

11 Usando CFTV como
diferencial do negócio

13 Acontece:
eventos Brasileiro INTERISK

24 Agenda:
o sucesso dos webinars

A gestão de riscos em pontos de rupturas: desafios para executivos

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS
Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique, pela Université East Paris
- Marne La Vallée – Paris – França, é presidente da Brasiliano INTERISK.
abrasiliano@brasiliano.com.br



ponto de vista

Não surpreende que hoje tantas pessoas se sintam temerosas e desamparadas. Talvez estejamos vivendo um dos maiores pontos de inflexão, para não falar de disrupção, sem paralelo desde o ferreiro e impressor alemão Gutemberg deflagrar a revolução da imprensa da Europa, abrindo caminho para a reforma.

No livro de Thomas Friedman, chamado “Obrigado pelo atraso”, publicado nos Estados Unidos em 2016 e no Brasil em setembro de 2017, o autor ressalta que as três maiores forças do planeta, na opinião dele, são: a tecnologia, a globalização e a mudança climática, que estão todas acelerando ao mesmo tempo. Em consequência disso, muitos aspectos da sociedade, tais como geopolítica, ambiente de trabalho, vêm assumindo novas formas, e precisam ser repensadas.

Quando ocorre uma alteração no ritmo de mudança em tantos campos diferentes ao mesmo tempo, como o que estamos vivenciando agora, é fácil as pessoas se sentirem oprimidas.

Na condição de seres humanos, vivemos num mundo linear, no qual a distância, tempo e velocidades são

lineares. Porém o crescimento da tecnologia passa por um crescimento com uma curva exponencial. Isto é parecido como quando aceleramos um carro a toda e de repente desaceleramos bruscamente, como uma freada. E, quando isso acontece, levamos um susto e nos sentimos muito inseguros e desconfortáveis. A experiência pode até ser empolgante, mas não o tempo todo. O que está acontecendo com o mundo VICA – volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, é justamente isso, a sensação de aceleração e de freadas bruscas. Por esta razão há tanta insegurança e desconforto nos executivos em tomar decisões estratégicas, pois não consegue enxergar o que está à frente tendo em vista a velocidade e a freada repentina dos movimentos do mercado.

Em tempos assim, optar em fazer uma pausa e refletir, procurar enxergar de cima da montanha, a floresta

ponto de vista

inteira, é essencial, em vez de entrar em pânico e se recolher, não tomando decisão nenhuma.

Não é um luxo, é uma necessidade, com o objetivo de compreender melhor o que está acontecendo e, desta forma gerir os riscos e engajar de forma produtiva e focada naquilo que é importante. Uma vez que se faz isso, dar uma pausa e olhar de cima, podemos repensar em um caminho melhor.

Para que tenhamos uma ideia clara e simples do crescimento exponencial que estamos vivenciando, os professores de administração do MIT, Eryk Brynjolfsson e Andrew McAfee, autores do livro intitulado A Segunda era das Máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes, ilustraram o que é o crescimento exponencial através de uma lenda sobre um rei que, impressionado com o homem que inventara o jogo do xadrez, se propôs a recompensá-lo com o que quisesse. O inventor do jogo de xadrez disse apenas que tudo que queria seria o arroz suficiente para alimentar sua família. O rei respondeu prontamente e perguntou quanto que ele gostaria de ter. O homem pediu ao rei que colocasse simplesmente um grão de arroz no primeiro quadrado do tabuleiro, então mais

dois no seguinte, quatro no seguinte, o que faria que ele receberia o dobro do número de grãos do anterior. O rei concordou, os professores observaram que dobrar um número 63 vezes acabaria por produzir um número fantástico entorno de 18 quintilhões de grãos de arroz. Tal é a força do crescimento exponencial.

O mundo de hoje, século XXI, está vivenciando este crescimento exponencial, que vem dobrando coisas há quase 50 anos, e aí, começamos a enxergar números bem altos e ver coisas estranhas, que nunca tínhamos visto.

Estamos vivenciando isto, esta disrupção em vários segmentos ao mesmo tempo, fazendo com que hajam crescimentos exponenciais e os cenários fiquem confusos e até míopes.

Nosso desafio como gestores de riscos e executivos é poder subir na montanha e enxergar o que está acontecendo na floresta, quais são os movimentos e pontos de ruptura, caso contrário ficaremos encolhidos aguardando simplesmente uma reação. Aí já poderá ser tarde.

Minha pergunta é: conseguimos esta pausa para subir e enxergar o todo?

Sucesso e que nunca desistamos!

os módulos de **AUDITORIA BASEADA EM RISCOS, GESTÃO DE RISCOS e CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS** já estão integrados na solução **INTERISK**



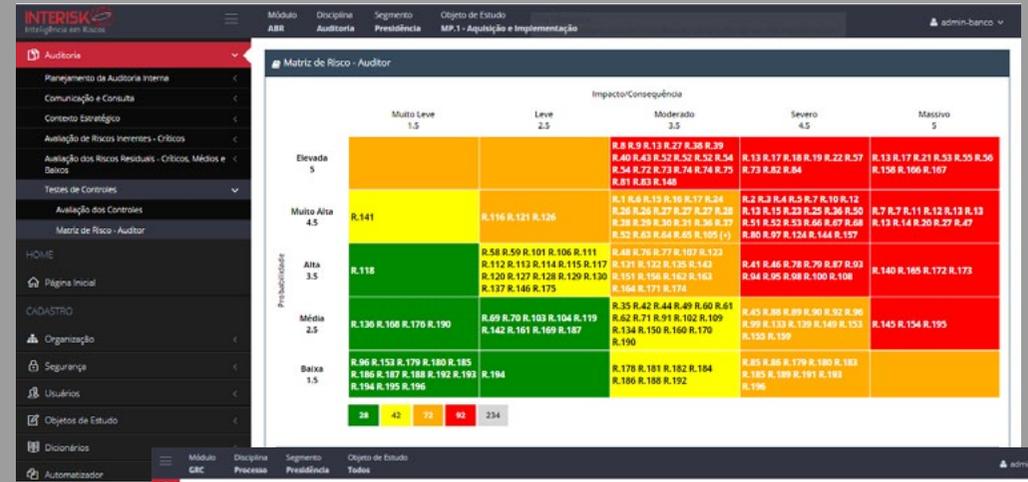
O software INTERISK possui três módulos, sendo: Gestão de Riscos Corporativos - GRC, Auditoria Baseada em Riscos - ABR, Gestão de Continuidade de Negócios - GCN, os quais estão integrados e reforçam o propósito da Brasileiro INTERISK:

“Queremos levar Inteligência em Riscos Corporativos para o Mundo”

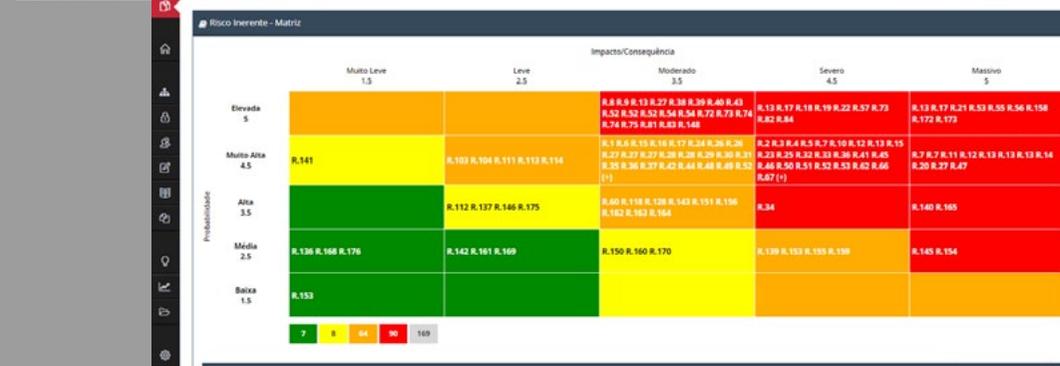
A integração dos módulos GRC, ABR e GCN com as respectivas funcionalidades é que fornecem Inteligência em Riscos para sua empresa. São diversas matrizes com integração, que proporcionam a visão holística dos riscos para uma gestão mais precisa e fácil com uma série de vantagens exclusivas da solução.



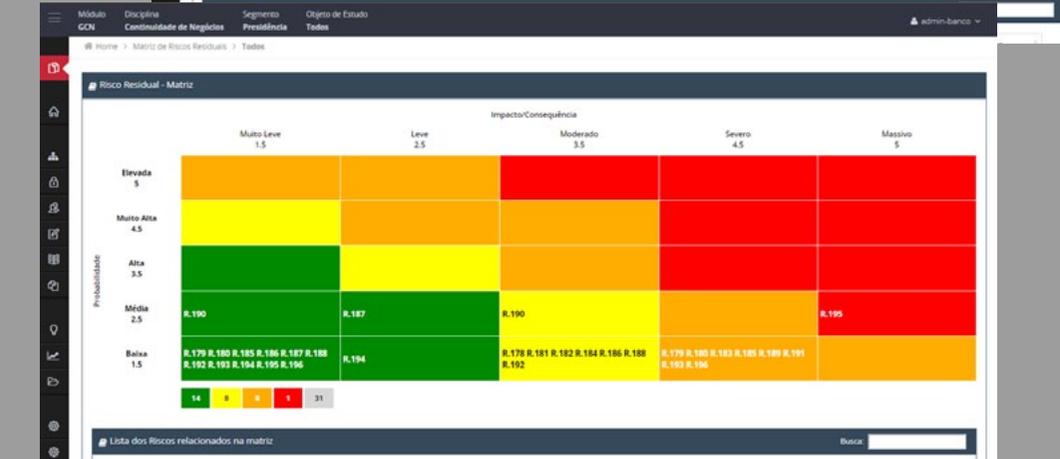
- **O módulo Gestão de Riscos Corporativos - GRC,** é composto por diferentes disciplinas, com diferentes métricas e ferramentas em um único framework. Possui também uma disciplina Gerencial, para que a área de Gestão de Riscos Corporativos (segunda linha de defesa) e Alta Direção tenham uma visão integrada dos processos críticos, fatores de riscos, controles, riscos inerentes e residuais e planos de ação.



- **O módulo Auditoria Baseada em Riscos - ABR,** está integrado com o módulo Gestão de Riscos Corporativos, ou seja, a Auditoria Interna (terceira linha de defesa) recebe do Gestor da Área (primeira linha de defesa) e da área de Gestão de Riscos Corporativos (segunda linha de defesa) os processos considerados críticos, os fatores de riscos, os controles e suas devidas avaliações (eficaz ou ineficaz) e os riscos inerentes e residuais. Dessa forma a Auditoria Interna passa a ser centrada nos riscos e acrescenta maior valor à empresa, do que uma auditoria centrada apenas nos controles.



- **O módulo Gestão de Continuidade de Negócios - GCN,** está integrado com o módulo de Gestão de Riscos Corporativos, ou seja, a partir dos processos considerados críticos e riscos, é possível elaborar um Plano de Emergência, Crise, Continuidade de Negócios e Recuperação de Desastre.



converse com
nossos especialistas
para saber mais!!

Qual a importância da Auditoria Interna na Gestão Integrada?

Implementar um sistema de gestão integrada representa um grande desafio para gestores, gerentes e também para os colaboradores de qualquer empresa. Isso porque diversas mudanças ocorrem, tanto na esfera administrativa quanto na parte prática do trabalho.

mercado

Mas, o desafio não reside apenas na implementação. Conseguir manter as mudanças funcionando perfeitamente ao longo do tempo requer avaliações constantes e um grande esforço de todas as áreas da empresa.

Para garantir a plena manutenção do sistema de gestão integrado, algumas ferramentas de monitoramento são realizadas com objetivo de avaliar o grau de atendimento das organizações aos requisitos da ISO9001:2015, ISO14001:2015 e OHSAS 18001:2007.

Uma das ferramentas mais comuns e que são obrigatórias são as famosas auditorias internas do sistema de gestão integrado.

As auditorias internas não devem ser temidas. Elas são importantes mecanismos da Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde/ Segurança do Trabalho.

O que é Auditoria Interna?

Como o próprio nome sugere, uma Auditoria Interna é uma auto-avaliação feita pela empresa para assegurar que os parâmetros e critérios do sistema de gestão integrado estão sendo seguidos à risca e os resultados esperados estão sendo alcançados.

Para isso, a execução de todos os processos é acompanhada por colaboradores da própria empresa, que possuem como principal função assegurar que a prática está de acordo com o planejado. Além disso, ela também auxilia na melhoria contínua dos processos.

Como atuam os auditores?

Uma auditoria interna pode atuar nas diversas áreas de uma empresa, riscos, controle e governança. Para isso, os auditores elaboram um plano de auditoria, pontuando as áreas de atuação e as maneiras como o trabalho será conduzido.

Técnicas como entrevistas com colaboradores, checagem de práticas laborais, acompanhamento de planilhas e relatórios, verificar os riscos, bem como se seus controles são eficazes são algumas das maneiras de garantir que os processos estejam funcionando perfeitamente.

mercado

Porque a Auditoria Interna é tão temida?

Muitas pessoas tremem simplesmente ao ouvir o termo Auditoria Interna. Isso se deve principalmente à condução de maneira equivocada dos processos. Auditores que buscam apenas erros e culpados, entrevistando os colaboradores de maneira ríspida e incentivando um ambiente negativo na corporação.

Antes de tudo, é importante ressaltar que a auditoria interna é um mecanismo que beneficia toda a empresa, inclusive os colaboradores. Isso porque os sistemas de gestão e selos de qualidade também prezam pela segurança e qualidade do ambiente de trabalho.

Por isso, sempre que realizar uma auditoria interna explique para os seus colaboradores que essa é uma busca por melhorias. Ao entender os motivos eles certamente colaborarão de maneira mais assertiva e deixarão de temer a técnica.

Outro ponto importante é selecionar bem a equipe de auditores, levando também em consideração a capacidade técnica e comportamental.

ISO 9001:2015, 14001:2015 e OHSAS 18001:2007

Desde a primeira versão da certificação ISO 9001, 14001 e OHSAS 18001, a realização de auditorias internas é um requisito para a manutenção do certificado. Isso é um grande diferencial do selo, uma vez que a prática garante que as mudanças feitas na implementação do sistema de gestão funcionam perfeitamente.

Por isso, toda empresa que deseja alcançar a certificação ou renová-la deve realizar constantemente as auditorias internas. É importante ressaltar que as análises geradas devem necessariamente gerar correções e/ou ações corretivas, fundamentais para a manutenção ou obtenção da certificação e principalmente para garantir a melhoria contínua dos processos.

“...é importante ressaltar que a auditoria interna é um mecanismo que beneficia toda a empresa, inclusive os colaboradores.”

Usando CFTV como diferencial do negócio: monitoramento blindado na nuvem

A tecnologia de gravação em nuvem vem transformando a forma como os projetos de CFTV são desenvolvidos. O princípio da gravação em nuvem consiste em enviar, através da internet, as imagens das câmeras de segurança para fora do local de captura, mantendo esses vídeos seguros no caso de alguma eventualidade com o equipamento local.

Esse conceito de gravação “remota” não é novo, mas foi potencializado com o surgimento de serviços “pay per use” de servidores em nuvem, que permitem alta escalabilidade ao mesmo tempo que não exigem grande investimento inicial.

A gravação em nuvem é ideal, portanto, para aqueles que buscam agregar uma camada adicional ao seu sistema de monitoramento sem enormes investimentos em infraestrutura.

Uma pesquisa realizada pela empresa pioneira de gravação em nuvem no Brasil, a Monuv, mapeou que 80% das ocorrências em locais em que há um sistema de câmeras, destroem ou roubam os equipamentos de gravação. Com as imagens sendo gravadas em nuvem os vídeos continuam seguros e acessíveis mesmo que isso aconteça.

Outra situação que ameaça as empresas são as sabotagens internas. Uma pessoa mal-intencionada pode desconectar

o gravador local ou até desligar a energia para que seu ato não seja capturado pelas câmeras.

A gravação em nuvem permite que seja feito um monitoramento do stream de vídeo evitando que a gravação seja interrompida sem conhecimento do administrador. A plataforma da Monuv, por exemplo, envia uma notificação por e-mail no momento em que deixa de receber imagens. Permitindo a tomada de ação no momento da interrupção e evitando surpresas posteriores.

Através de câmeras IPs (câmeras com conexão à internet), é possível descartar o equipamento de gravação local. Contudo, se você busca o maior nível de segurança possível a melhor prática é manter a gravação local e realizar o backup em nuvem. Desta forma, caso haja perda de sinal de internet a gravação em nuvem será interrompida, mas ainda será possível recuperar os vídeos acessando o gravador local.

Quanto relatos não ouvimos de gestores que identificaram que seus DVRs estavam fora de operação há muito tempo justamente no momento em que precisaram recuperar um vídeo. Portanto, se deseja ter a segurança de que terá os vídeos da câmera de segurança no momento em que precisar, considere seriamente implantar a gravação em nuvem.

Por que gravar em nuvem as imagens das câmeras de segurança?

Segurança das imagens em caso de roubo, falha ou sabotagem do equipamento

Facilidade na recuperação das imagens através de plataforma online e aplicativos móveis

Acessos simultâneos ilimitados sem sobrecarregar a internet local

Alertas automáticos em caso de perda de conexão com o equipamento

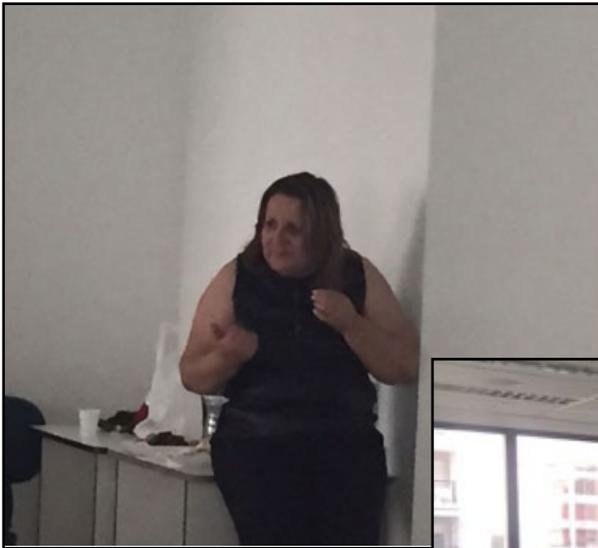
Compartilhamento fácil e seguro das imagens

MONUV

monuv.com.br

Treinamento para a nova equipe de parceiros da Brasiliano INTERISK

A semana do dia 23 a 29 de setembro, foi marcada pelo treinamento da nova equipe de parceiros da Brasiliano INTERISK, realizados pela diretora de relacionamento Sandra Alves. Os profissionais parceiros receberam treinamento conceitual sobre a metodologia Brasiliano e a ferramenta INTERISK, sendo oriundos de diversas cidades no Brasil. O software INTERISK é o único do mercado de riscos corporativos capaz de integrar todas as disciplinas e ferramentas em baixo do mesmo Framework, possuindo também a interconectividade entre riscos, resultando em velocidade e precisão para as empresas de qualquer segmento.



acontece



A primeira barreira contra os ataques cibernéticos foi o foco na palestra em São Paulo

A palestra sobre Classificação da Informação, ministrada pelo Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, dia 21/09 na faculdade FESP. Abordou os principais temas da segurança da informação e medidas de proteção dos dados nas empresas. O presidente da Brasiliano INTERISK aproveitou para explicar os principais desafios em relação a mudança cultural nas empresas para garantir a proteção de dados sigilosos.

Também houve tempo para introduzir umas das soluções capazes de realizar a classificação dos dados com maestria: o Software Boldon James, de origem inglesa e presente em grandes organizações de nível mundial como forma de proteção. O software auxilia as empresas a classificarem todos os documentos e emails corporativos, evitando que dados sigilosos sejam extraviados por falhas humanas e assim, fique vulnerável para ataques cibernéticos.



acontece

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ministra palestra em Evento da EnESC e recebe homenagem

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CEO da Brasileiro INTERISK, foi convidado a palestrar, com o tema “A Segurança Corporativa possui Inteligência em Riscos?” no Encontro de Especialistas em Segurança Corporativa – EnESC, dia 23 de setembro no Rio de Janeiro. A palestra abordou a necessidade do gestor de segurança trabalhar com processos estruturados e com ferramentas de TI, visando possuir informações analisadas para serem cruzadas e riscos interconectados. Foi falado da nossa ferramenta INTERISK e sua aplicabilidade na segurança privada e pública. O evento reuniu cerca de 600 profissionais do segmento de Segurança Corporativa Privada e Segurança Pública.

Nosso presidente, prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro foi também um dos homenageados, por estar contribuindo com a profissionalização área e ter sido pioneiro em implantar na segurança corporativa o processo estruturado de Análise de Riscos. Foi agraciado com uma placa.



Brasil receberá um dos maiores influenciadores globais em auditoria

O americano Norman Marks, um dos grandes nomes da lei Sarbanes-Oxley - marco no controle de transações corporativas no mundo - será um dos keynotes speakers do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna

Brasil receberá um dos maiores influenciadores globais em auditoria

O americano Norman Marks, um dos grandes nomes da lei Sarbanes-Oxley - marco no controle de transações corporativas no mundo - será um dos keynotes speakers do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna

Se auditoria fosse religião, Norman Marks seria um de seus principais sacerdotes. Considerado o mentor de diversas empresas multinacionais no mundo, o especialista é reconhecido como expert em gerenciamento de riscos e um dos responsáveis pela concepção e aplicação da Lei Sarbanes-Oxley (Sox), que transformou a forma de gestão de empresas nos Estados Unidos, a partir de 2002.

Pela primeira vez no Brasil, Marks virá como um dos principais destaques da 38ª edição do Conbrai – Congresso Brasileiro de Auditoria Interna, conferência que acontecerá entre os dias 26 e 29 de novembro no Rio de Janeiro. O evento deverá reunir quase 800 profissionais, tornando-se o maior da carreira já realizada na América Latina.

Durante vários anos, Norman Marks atuou como vice-presidente de auditoria da francesa Business Objects, antes de ela passar a ser incorporada pela gigante tecnológica, SAP, em 2007. Disseminador de técnicas e conceitos de gerenciamento de riscos, o executivo é autor de cinco livros disponíveis na Amazon.com, entre eles ‘Auditing that Matters’ – a Auditoria que importa – que será tema de sua apresentação durante o congresso. “Os gestores precisam enxergar e entender os fatores

que são verdadeiramente capazes de derrubar uma empresa e focar neles”, alerta.

A apresentação de Marks, que ocorrerá na segunda-feira (27), reunirá centenas de auditores internos, além da imprensa e de gestores de diversos setores públicos e privados do país. “A presença de Norman e de outros experts que estarão no Conbrai 2017, ratifica a qualidade e o elevado nível de debates que promovemos todos os anos, nos eventos de auditoria realizados no país”, ressalta Braselino Assunção, diretor geral do IIA Brasil – Instituto dos Auditores Internos do Brasil - entidade promotora do congresso.

Ao todo serão mais de 30 painéis com temas sobre Lava Jato, Lei Anticorrupção, compliance, auditoria governamental, prevenção a fraudes e auditoria de TI. A ética corporativa também será destaque em dois calorosos debates durante a conferência.

Brasil receberá um dos maiores influenciadores globais em auditoria

O americano Norman Marks, um dos grandes nomes da lei Sarbanes-Oxley - marco no controle de transações corporativas no mundo - será um dos keynotes speakers do Congresso Brasileiro de Auditoria Interna

Se auditoria fosse religião, Norman Marks seria um de seus principais sacerdotes. Considerado o mentor de diversas empresas multinacionais no mundo, o especialista é reconhecido como expert em gerenciamento de riscos e um dos responsáveis pela concepção e aplicação da Lei Sarbanes-Oxley (Sox), que trans-

formou a forma de gestão de empresas nos Estados Unidos, a partir de 2002.

Pela primeira vez no Brasil, Marks virá como um dos principais destaques da 38ª edição do Conbrai – Congresso Brasileiro de Auditoria Interna, conferência que acontecerá entre os dias 26 e 29 de novembro no Rio de Janeiro. O evento deverá reunir quase 800 profissionais, tornando-se o maior da carreira já realizada na América Latina.

Durante vários anos, Norman Marks atuou como vice-presidente de auditoria da francesa Business Objects, antes de ela passar a ser incorporada pela gigante tecnológica, SAP, em 2007. Disseminador de técnicas e conceitos de gerenciamento de riscos, o executivo é autor de cinco livros disponíveis na Amazon.com, entre eles ‘Auditing that Matters’ – a Auditoria que importa – que será tema de sua apresentação durante o congresso. “Os gestores precisam enxergar e entender os fatores que são verdadeiramente capazes de derrubar uma empresa e focar neles”, alerta.

A apresentação de Marks, que ocorrerá na segunda-feira (27), reunirá centenas de auditores internos, além da imprensa e de gestores de diversos setores públicos e privados do país. “A presença de Norman e de outros experts que estarão no Conbrai 2017, ratifica a qualidade e o elevado nível de debates que promovemos todos os anos, nos eventos de auditoria realizados no país”, ressalta Braselino Assunção, diretor geral do IIA Brasil – Instituto dos Auditores Internos do Brasil - entidade promotora do congresso.

Ao todo serão mais de 30 painéis com temas sobre Lava Jato, Lei Anticorrupção, compliance, auditoria governamental, prevenção a fraudes e auditoria de TI. A ética corporativa também será destaque em dois calorosos debates durante a conferência.

Serviço

Conbrai – 38º Congresso Brasileiro de Auditoria Interna

Quando: 26 a 29 de novembro

Local: Centro de Convenções Riocentro - Av. Salvador Allende, 6555 – Barra da Tijuca, Rio de Janeiro/RJ

Inscrições e informações: eventos@iiabrasil.org.br –
Tel.: (11) 5523-1919 – iiabrasil.org.br/conbrai

Sobre o IIA Brasil

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil completou 56 anos de fundação sendo uma das cinco maiores entidades da

carreira do planeta, entre os 190 países afiliados ao The Institute of Internal Auditors – IIA Global, a mais importante associação do setor no mundo. Referência na América Latina, o IIA Brasil auxilia na formação de outros Institutos como o IIA de Angola. No Brasil, a entidade coordena todo o processo de obtenção de certificações internacionais, como o CIA (Certified Internal Auditor), além de promover debates, cursos técnicos, seminários e o Conbrai – Congresso Brasileiro de Auditoria Interna.

Mais informações sobre o IIA Brasil

Tel. (11) 5523-1919 - www.iiabrasil.org.br

Amanajé Comunicação - Assessoria de Imprensa

Telefax: (11) 2674-4472 - www.amanaje.com.br -

*Carlos Marcondes - (11) 98160-7110 -
marcondes@amanaje.com.br*

**26 a 29
Novembro**



**Riocentro
Barra da Tijuca
Rio de Janeiro - RJ**

**Congresso Brasileiro de Auditoria Interna
AUDITORIA INTERNA E AS EXPECTATIVAS DOS STAKEHOLDERS**

NOVA PLATAFORMA EAD **Brasiliano**INTERISK

PENSANDO SEMPRE EM INOVAR,
ESTAMOS DE CARA NOVA!!

Confira nossos cursos EAD nas áreas:

- **Gestão de Riscos;**
- **Fraudes;**
- **Continuidade de Negócio.**

[SAIBA MAIS](#)



Riscos e a antifragilidade: resiliência e agilidade neste mundo VICA

*No mundo VICA
– Volátil, Incerto,
Complexo e
Ambíguo – as
empresas para
sobreviverem
devem ser como a
mitológica FENIX,
que renasce das
cinzas o tempo
todo, nunca
morre, perdura
para sempre. Ou
ser como uma
HIDRA, quando
perde uma cabeça,
ganha duas
automaticamente,
fortalecendo-se
perante ao inimigo.*

análise

Se formos traduzir o texto acima para os termos empresariais, significa que as empresas necessitam constantemente se reinventar, ter inovações disruptivas de tal forma que haja uma desconstrução criativa e desta desconstrução criativa surjam novos modelos de negócio para que possa enfrentar o mundo VICA com sucesso.

Enquanto a maioria das empresas insiste em continuar realizando o velho e bom Planejamento Estratégico de longo e médio prazo e aposta todas as fichas em teorias como as cinco forças de Porter ou a Matriz SWOT, BCG, outras empresas mais ousadas como Netflix, Google e Amazon, aceitaram que a não linearidade dos fatos veio para ficar e aceitaram conviver no mundo VICA. Fazem isso sendo ágeis, flexíveis e se adaptam rapidamente ao meio ambiente. Fazem isso reduzindo as fragilidades que, ante acontecimentos fortuitos poderiam leva-las ao colapso.

Hoje as empresas devem praticar dois conceitos estratégicos e básicos para a sobrevivência: serem ágeis, tendo como base tecnologia e antifrágeis, seguindo os preceitos de Nassim Taleb, libanês americano, matemático e professor de risco da Escola Politécnica da University of New York.

O conceito é ser ágil porque é rápido, divide os projetos em pequenas equipes e etapas, além de realizar a cocriação com o cliente em todas as fases. Ou seja, o cliente passa a ser seu parceiro ao dar feedback da eficácia das etapas de seu projeto.

Ser antifrágil não é apenas ter uma estrutura que resista bem

às crises, mas sair delas mais fortalecida, ter aprendido com elas. Nassim Taleb faz um paralelo a mitologia grega para demonstrar o que é antifragilidade: “antifrágil é a Hidra, que, ao perder uma cabeça, ganha duas e fica mais poderosa, superior à Fênix que, quando renasce das cinzas, volta igual ao que era”. Ou seja, não ficou mais resiliente para enfrentar o mundo VICA.

O que fica claro para mim, é a dualidade que as empresas devem possuir, pois ao mesmo tempo que devem ser ágeis, devem também serem antifrágeis. No caso da mitologia grega, as empresas devem ser Fênix, ave com extrema rapidez, agilidade e flexibilidade, e que se reinventa a todo momento para poder se adaptar ao meio ambiente VICA (renascendo das cinzas). Ao mesmo tempo deve ser Hidra, que quando enfrenta uma crise, um ambiente áspero, deve ficar mais forte, mais resiliente para na hora da crise ter condições de reagir, mesmo em situações internas e ou externas adversas. Então no mundo VICA há a necessidade das empresas serem Fênix e Hidra ao mesmo tempo, com uma complementariedade de conceitos cada vez mais necessário para a sobrevivência do seu modelo de negócio.

análise

Uma das características do mundo VICA são os fatos imprevisíveis ou aleatórios, capazes de transformar a sociedade de um dia para outro. O exemplo que Taleb cita em seu livro a Lógica do Cisne Negro, foi o ataque terrorista de 2011. Mudou o modo de viver e pensar em termos de segurança, inseriu na população de Nova York um certo temor. Em 2006 Nassim Taleb previu a crise sistêmica econômica de 2008, tanto do ponto de vista das consequências dos mercados de derivativos como da ótica da quebra do mercado imobiliário americano. Estes eventos são chamados de Cisnes Negros, raros, mas de consequências massivas.

A forma como se deve abordar um Cisne Negro é pela anti-fragilidade, através de lições que tornam as pessoas, organizações e até governos mais robustos, mais resilientes.

Taleb sugere que a maneira de operacionalizar a antifragilidade é removendo ao máximo as fragilidades que podem afetar o negócio da empresa ou até mesmo a vida das pessoas. É preciso adotar a chamada “via negativa”, em que 90% dos problemas podem ser solucionados com um único movimento, excluindo os excessos.

Outro pilar da antifragilidade é o comportamento das pessoas. Devem correr riscos. Por exemplo, todo empreendedor quando começa um negócio vai contra as probabilidades de dar certo. Isto os torna mais aguerridos e resilientes, com estômago para enfrentar melhor as crises e os ambientes ásperos.

Outra opção é possuir redundâncias, clientes múltiplos (não dependência extrema em cima de um único), baixo endividamento

“Em mercados cada vez mais voláteis, o mandamento, agora, é empregar processos ágeis...”

(o que reduz a exposição e permite aproveitar as oportunidades) e uso reduzido de recursos e pouco desperdício – conceito Toyota.

No Brasil, Chilli Beans (Óculos) é um típico exemplo de anti-fragilidade, pois ao sentir que na crise que seu fluxo em grandes shoppings centers caiu, se reinventou. Foi ágil e flexível, utilizou uma estratégia descentralizada, cortou custos e diversificou a produção. Apostou em cidades do interior, reduzindo os produtos premium price, e focando em modelos populares. Resultado: enquanto o modelo de óculos encolheu em 2017 10%, a Chilli Beans projeta crescer 7%.

A agilidade e antifragilidade possuem em comum os princípios da descentralização, ousadia em doses calibradas, projetos fatiados em etapas e times pequenos com autonomia. É a forma de sobreviver neste mundo VICA.

Em mercados cada vez mais voláteis, o mandamento, agora, é empregar processos ágeis para retalhar, fatiar os projetos, com times pequenos, visando reduzir riscos. Ou seja, se conseguir capilarizar, distribuir o processo, o risco fica diluído e a velocidade aumenta em função da descentralização.

As empresas devem focar em problemas complexos, pois problemas simples possuem baixo potencial de retorno. Os problemas mais complexos são mais promissores em termos de

análise

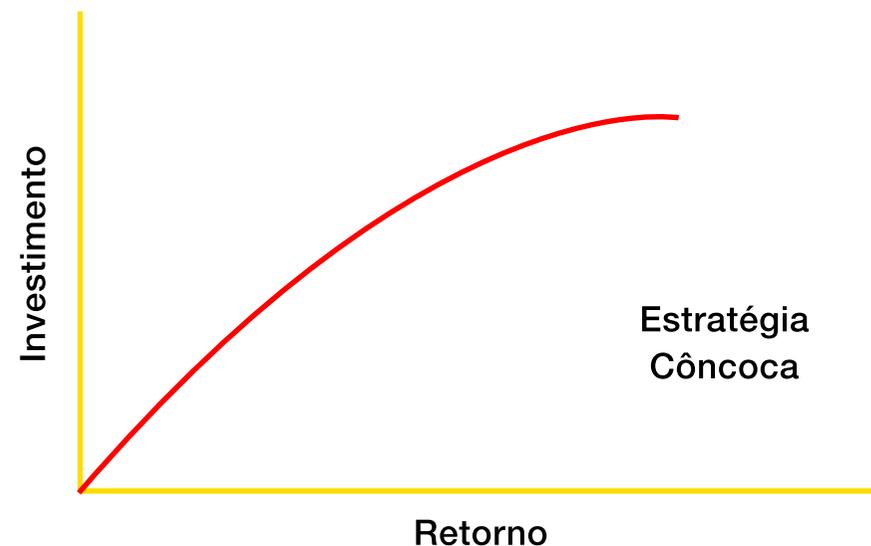
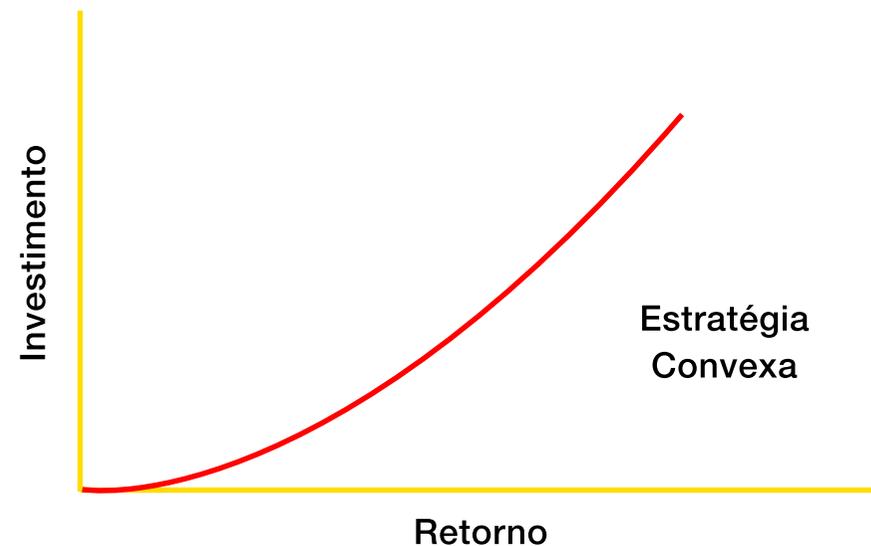
lucratividade. Para isso temos que fatiar, quebra-los em tarefas menores, testar repetidamente e mudar o que não funciona, organizando tudo isso em processos estruturados para simplificar. A filosofia passa a ser, visando reduzir riscos, é: ágil, flexível, veloz, com times pequenos, competentes e com autonomia.

Taleb sugere que as empresas devem adotar a estratégia Convexa, visando se beneficiar da desordem. O investimento cruza com o retorno que é ilimitado. Já a estratégia côncava é retranqueira no risco, exigindo mais investimentos e limita o retorno, conforme os gráficos ao lado.

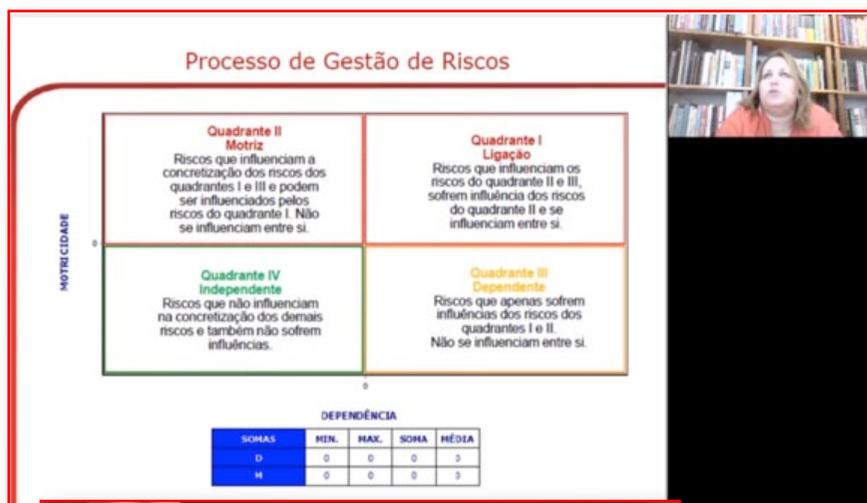
Segundo Taleb, um dos conceitos mais contraintuitivos da antifragilidade é a redundância, que muitos gestores veem como desperdício. Não há necessidade de haver dois funcionários para a mesma função, mas há necessidade que duas pessoas saibam desempenhar a função. Pode-se ser obtido isso sem custo através do job rotation, ou com o emprego de terceirização. O mesmo vale para ativos.

A via negativa é saber o que é falso. Vale mais saber o que não fazer do que aquilo que tem que fazer. Pois o verdadeiro nunca mais voltará a ser verdadeiro da mesma forma, por esta razão o falso fica mais nítido que o verdadeiro nas escolhas em um mundo VICA que muda em alta velocidade.

Este século XXI, é cheio de surpresas e recheios de filosofias totalmente novas e disruptivas, e temos que estar aptos a absorve-las para poder de forma clara e objetiva ajudar nossas empresas a serem ao mesmo tempo, neste mundo VICA, Fênix e Hidra!



Webinar sobre o BIA também foi um SUCESSO, alavancando nossos eventos digitais gratuitos.



A Aplicação da Business Impact Analysis, também conhecida como BIA, foi o tema do webinar ministrado pela diretora de relacionamento da Brasiliano INTERISK, Sandra Alves, no dia 27 de setembro. O emprego do BIA no processo de gestão de riscos foi apresentado pela professora, que também demonstrou a aplicabilidade na prática utilizando o Software INTERISK. O BIA é um primeiro passo que a primeira linha de defesa tem que fazer para escolher seus processos considerados estratégicos. Desta forma as três linhas de defesa passam a alinhar prioridades e focar no que é mais importante e estratégico para a empresa. Todos os materiais aplicados nos webinars da Brasiliano podem ser baixados e as gravações de vídeo são disponibilizadas.

[acesse aqui e faça download GRATUITO](#)

Você também pode conferir as gravações e apresentações dos outros Webinars **CLICANDO AQUI**

WEBINAR
APLICAÇÃO DA BIA
(BUSINESS IMPACT ANALYSIS)
27 DE SETEMBRO DAS 19H00 AS 20H00

ESPECIALISTA SANDRA ALVES BISPO, MBS, CPSI

absa GESTÃO DE RISCOS
INTERISK Inteligência em Riscos

agenda

WEBINAR

3 LINHAS DE DEFESA

31 DE OUTUBRO ÀS 19H00

As diversas funções de controles de riscos e a avaliação independente precisam ter seus papéis bem divididos e estruturados, com inteligência em riscos, para melhorar o desempenho da gestão de riscos de qualquer organização.

O webinar com o Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e a diretora Sandra Alves têm como objetivo demonstrar os principais conceitos e funções das 3 linhas de defesa e a aplicação na ferramenta.

Os principais temas que abordaremos, serão:

- Divisão dos papéis e fluxos de tarefa
- Visão multidisciplinar
- Responsabilidade da Alta Administração na Gestão de Riscos

[Inscrição](#)



MBA 18^a
master business
administration em
turma
são paulo

**GESTÃO DE RISCOS
CORPORATIVOS**

INSCRIÇÕES ABERTAS - TURMAS 2018

[saiba mais](#)



MBS - master business security em
SEGURANÇA EMPRESARIAL 52^a
turma
são paulo

INSCRIÇÕES ABERTAS - TURMAS 2018

[saiba mais](#)

Críticas e sugestões de pauta:
comunicacao@brasiliano.com.br
www.brasiliano.com.br



Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 113 - Setembro 2017 | ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano INTERISK

Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

O conteúdo dos artigos é de responsabilidades dos autores.