RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

Resiliência Organizacional e Engenharia de Processos: Protocolos de Gestão de Crises e Governança em Redes de Distribuição de Larga Escala

Organizational Resilience and Process Engineering: Crisis Management Protocols and Governance in Large-Scale Distribution Networks

Thais Zanolla
Engenheira de Produção (ESAMC) e Técnica em Administração (ETEC)

Resumo
A resiliência de uma organização é definida por sua capacidade de absorver choques disruptivos e de manter a continuidade operacional em ambientes de alta volatilidade. Este artigo investiga os protocolos de gestão de crises sob a ótica da Engenharia de Processos, com foco na governança jurídica, na conformidade regulatória e na reestruturação dos fluxos operacionais. A pesquisa analisa mecanismos de defesa técnica em litígios comerciais e o gerenciamento de eventos críticos, como processos de recall e bloqueios de comercialização. O estudo conclui que a sustentabilidade institucional em redes de distribuição complexas depende da integração entre a gestão de riscos, a higidez do fluxo de caixa e a robustez dos processos de conformidade ética e publicitária.
Palavras-chave: Engenharia de Produção. Gestão de Crises. Governança Corporativa. Resiliência Organizacional. Conformidade Regulatória.

Abstract
Organizational resilience is defined by its capacity to absorb disruptive shocks and maintain operational continuity in highly volatile environments. This article investigates crisis management protocols from a Process Engineering perspective, focusing on legal governance, regulatory compliance, and the restructuring of operational flows. The research analyzes technical defense mechanisms in commercial litigation and the management of critical events, such as recall processes and marketing blocks. The study concludes that institutional sustainability in complex distribution networks depends on the integration between risk management, cash flow health, and the robustness of ethical and advertising compliance processes.
Keywords: Production Engineering. Crisis Management. Corporate Governance. Organizational Resilience. Regulatory Compliance.

Introdução

No paradigma contemporâneo da gestão industrial, a crise não deve ser encarada como uma anomalia estatística, mas como uma variável intrínseca aos sistemas complexos de distribuição. A interrupção dos fluxos logísticos, o surgimento de litígios concorrenciais e a necessidade de intervenções regulatórias repentinas exigem das organizações uma arquitetura de resiliência que transcenda a mera resposta reativa. A Engenharia de Processos, ao sistematizar fluxos de trabalho e protocolos de contingência, fornece o suporte técnico necessário para que a governança corporativa blinde os ativos tangíveis e intangíveis da instituição diante de cenários adversos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

Este artigo propõe uma imersão técnica nos mecanismos de defesa e de continuidade operacional aplicados a empresas de bens de consumo com alta capilaridade no mercado. Por meio do estudo de normas regulatórias e de princípios de governança, como os preconizados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), busca-se compreender como o alinhamento entre o departamento jurídico e a diretoria de operações otimiza a tomada de decisão sob pressão. O foco recai sobre a institucionalização de respostas rápidas que assegurem a manutenção da fatia de mercado e a proteção da reputação da marca em ecossistemas competitivos hostis.

1. Arquitetura da Resiliência Organizacional e Gestão Estratégica de Riscos

A resiliência organizacional constitui uma competência dinâmica que permite à empresa antecipar-se, preparar-se e adaptar-se a mudanças incrementais e a interrupções súbitas. Segundo Hamel e Valikangas (2021), a resiliência estratégica exige a capacidade de reconstruir modelos de negócio antes que as falhas se tornem catastróficas. Na Engenharia de Produção, essa teoria se traduz em redundâncias planejadas e em sistemas de monitoramento proativo que identificam desvios operacionais em tempo real. A gestão estratégica de riscos atua como a primeira camada de defesa, mapeando vulnerabilidades na cadeia de suprimentos e nos fluxos financeiros.

O mercado global de gestão de riscos corporativos projeta um crescimento anual composto de 14%, evidenciando a prioridade das corporações em blindar seus processos internos. Organizações resilientes não apenas sobrevivem a crises; elas utilizam a disrupção como catalisador para modernizar seus processos de governança. Dados de pesquisas acadêmicas demonstram que empresas com planos de continuidade de negócios (PCN) estruturados reduzem o impacto financeiro de crises em até 45% em comparação com instituições sem planejamento prévio. A resiliência é, portanto, um ativo estratégico mensurável em termos de valor de mercado e de perenidade.

A estruturação de um Comitê de Crise multidisciplinar constitui o protocolo técnico essencial para a governança de eventos críticos. Este colegiado deve integrar lideranças das áreas de logística, compras, vendas, jurídico e financeiro, garantindo uma visão holística do problema. A aplicação de metodologias como a Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA) permite priorizar as ações de mitigação com base na gravidade e na probabilidade de ocorrência do

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

risco. O rigor analítico na fase de planejamento minimiza o tempo de resposta, fator determinante para a contenção de danos em redes de distribuição em larga escala.

A resiliência também está intrinsecamente ligada à capacidade de reestruturar o fluxo de caixa em períodos de instabilidade. A renegociação de prazos com fornecedores e a gestão rigorosa das contas a receber tornam-se operações de engenharia financeira vitais para a sobrevivência institucional. Estudos acadêmicos sugerem que a flexibilidade orçamentária é o principal preditor de longevidade em startups e em empresas de médio porte. A governança financeira, nesse sentido, deve prover a liquidez necessária para que a operação não seja paralisada por choques externos na demanda ou por bloqueios regulatórios.

Com isso, a cultura organizacional orientada à resiliência promove a autonomia e a agilidade das equipes na ponta da operação. A descentralização da tomada de decisão, baseada em protocolos técnicos claros, permite que a empresa responda a crises locais sem comprometer a integridade global da rede. A Engenharia de Processos desenha os fluxos de informação para que o feedback do mercado alimente o centro de comando de crise de forma contínua. Uma organização resiliente é aquela que aprende com a adversidade e institucionaliza esse aprendizado em novos padrões de excelência.

2. Governança Jurídica e Conformidade Ética no Varejo Farmacêutico e de Bem-Estar

A conformidade regulatória (Compliance) no setor de saúde e bem-estar é regida por um arcabouço normativo rigoroso, que abrange desde as normas sanitárias da ANVISA até as diretrizes de autorregulamentação publicitária. A governança jurídica atua como balizador ético, assegurando que todas as operações comerciais e de marketing estejam alinhadas à legislação vigente. No ambiente de alta competitividade do varejo farmacêutico, a observância estrita destas normas previne sanções administrativas e protege o valor intangível da marca. O Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) desempenha um papel central na mediação de litígios éticos entre concorrentes.

Litígios comerciais baseados em alegações de publicidade enganosa ou de concorrência desleal são frequentes em mercados saturados por grandes players. A defesa técnica nestes processos exige que a engenharia de processos forneça evidências científicas e operacionais que sustentem as afirmações da marca. Dados do CONAR indicam que cerca de 30% das representações éticas são arquivadas ou recebem alteração leve quando a defesa apresenta embasamento técnico

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

robusto. A integração entre os departamentos jurídico e técnico é, portanto, a garantia de que a liberdade de expressão comercial seja exercida dentro dos limites da ética concorrencial.

A conformidade com as normas de biossegurança e de qualidade é um requisito inegociável na produção e na distribuição de suplementos e de produtos de cuidado pessoal. A governança deve estabelecer auditorias periódicas junto a fabricantes terceirizados para assegurar que os padrões técnicos originais não sejam comprometidos. A falha na vigilância sanitária ou produtiva pode resultar em bloqueios de vendas e apreensões de mercadorias, acarretando prejuízos financeiros e reputacionais significativos. O investimento em processos de garantia de qualidade (Quality Assurance) é o mecanismo de prevenção mais eficaz contra intervenções regulatórias coercitivas.

O gerenciamento de litígios estratégicos requer uma postura proativa, na qual a empresa utiliza a governança jurídica para contestar práticas de concorrentes que infrinjam a ordem econômica. A defesa do posicionamento de mercado perante órgãos reguladores e tribunais de ética faz parte da gestão estratégica de marcas. Pesquisas acadêmicas em Direito Desportivo e Concorrencial sugerem que empresas que dominam os marcos regulatórios de seus setores têm maior facilidade para atrair investidores de alto nível, como celebridades e fundos de venture capital. A transparência ética é um diferencial competitivo que gera confiança e fidelidade.

Conclui-se que a governança jurídica não deve ser encarada como uma função de suporte, mas como uma engrenagem central da estratégia de produção e de venda. A engenharia de processos deve prever lacunas de aprovação jurídica em todas as campanhas de lançamento e de modificação de produtos. O alinhamento técnico entre a ciência da produção e as normas legais cria uma barreira institucional que viabiliza a expansão sustentável da marca. A conformidade é o preço da liderança em mercados regulados e de alta exposição pública.

3. Gestão Técnica de Recalls e Protocolos de Rastreabilidade Sistêmica

O recall de produtos é um dos eventos mais críticos para a gestão de operações, exigindo logística reversa de alta precisão e comunicação institucional transparente. Erros de rotulagem ou desvios de qualidade em lotes específicos demandam a localização imediata de milhares de unidades distribuídas em uma rede pulverizada. A Engenharia de Produção fornece ferramentas de rastreabilidade, como o código de barras GS1 e sistemas de identificação por radiofrequência (RFID), que permitem o rastreamento do produto do chão de fábrica até a gôndola final. A

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

precisão na identificação do lote defeituoso evita a retirada desnecessária de produtos conformes, minimizando o prejuízo financeiro.

A eficácia de um processo de recall é medida pela velocidade de retirada dos itens de risco e pela capacidade de reposição imediata de mercadorias seguras. Dados da OCDE revelam que empresas que realizam recalls voluntários e transparentes recuperam a confiança dos consumidores 40% mais rapidamente do que as que tentam ocultar falhas. O protocolo técnico deve prever a segregação física imediata nos centros de distribuição e o bloqueio dos códigos de barras nos sistemas de venda do varejo. A logística reversa deve ser planejada com o mesmo rigor da logística de distribuição para garantir a integridade da operação.

A integração de sistemas de visibilidade em tempo real permite que a empresa envie notificações automatizadas a todos os pontos de venda afetados em questão de minutos. A rastreabilidade sistêmica reduz o tempo de exposição ao risco e facilita a auditoria por parte dos órgãos sanitários e de defesa do consumidor. Pesquisas em SCM demonstram que a digitalização dos processos de qualidade é um pré-requisito para o gerenciamento de recalls em escala nacional. A governança corporativa deve assegurar que o PCN inclua exercícios simulados de recall para avaliar a prontidão da equipe e a eficácia das ferramentas de TI.

O impacto financeiro de um recall abrange não apenas a perda do produto, mas também os custos de transporte, as multas contratuais com o varejo e os gastos extraordinários de comunicação. A reestruturação orçamentária imediata é necessária para suportar estes desembolsos sem comprometer a solvência da empresa. A engenharia de processos atua na renegociação com os fabricantes terceirizados, visando à responsabilização técnica e financeira pelo desvio de produção. O rigor nos contratos de fornecimento, com cláusulas de indenização por falhas de qualidade, constitui a defesa jurídica e operacional da organização contratante. Portanto, o recall deve ser gerido como uma operação logística de alta complexidade que testa os limites da integração tecnológica da empresa. A capacidade de executar uma logística reversa eficiente preserva a biossegurança e a credibilidade institucional perante o mercado. Uma cadeia de suprimentos moderna é aquela que possui a visibilidade necessária para ser cirúrgica na correção de seus erros. A inteligência operacional aplicada ao gerenciamento de crises de produção é o que separa marcas resilientes de empresas vulneráveis.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

4. Gestão de Crises Logísticas e Flexibilidade na Produção Terceirizada

A produção operada sob regimes de terceirização (outsourcing) oferece escalabilidade, mas introduz riscos de perda de controle operacional e de dependência técnica. Crises logísticas, como greves de transporte, instabilidades climáticas ou falhas críticas em plantas industriais parceiras, exigem uma gestão dinâmica da capacidade produtiva. A flexibilidade na produção terceirizada é garantida por meio de contratos de fornecimento que prevejam a transferência de moldes e tecnologias para fábricas alternativas em casos de emergência. A Engenharia de Produção desenha estas redes redundantes para garantir o abastecimento contínuo dos canais de varejo de alta rotatividade.

A instabilidade nos centros de distribuição exige rotas de fuga logísticas e o uso de estoques avançados em regiões estratégicas. O conceito de Lean Distribution é temporariamente flexibilizado em momentos de crise para priorizar a disponibilidade em detrimento do custo de armazenagem. Dados do setor de logística brasileiro indicam que empresas que diversificam seus modais de transporte suportam interrupções no fluxo por períodos 30% mais longos do que os de seus pares. A governança na SCM deve prever a alternância rápida entre operadores logísticos conforme a eficácia demonstrada durante o evento disruptivo.

O monitoramento do desempenho dos parceiros em tempos de crise permite identificar quais elos da cadeia são os mais frágeis. A avaliação baseada em KPIs, como o cumprimento de prazos de entrega sob estresse (Lead Time in Crisis), serve de base para a revisão estratégica do portfólio de fornecedores. A Engenharia de Processos atua na padronização dos métodos de trabalho para que a mudança de fabricante não altere as propriedades físico-químicas do produto. A integridade da marca é mantida por meio do rigoroso controle das especificações técnicas fornecidas aos parceiros de manufatura.

A comunicação fluida entre o contratante e o terceirizado é o lubrificante que permite o ajuste dinâmico de cronogramas e de prioridades de entrega. O uso de portais de suprimentos e de EDI acelera a troca de informações e reduz a probabilidade de erros no planejamento. Pesquisas acadêmicas sugerem que a colaboração estratégica entre empresas em rede aumenta a resiliência coletiva da cadeia de valor. A governança corporativa deve fomentar parcerias de longo prazo, baseadas na confiança e na responsabilidade mútua, transformando fornecedores em aliados táticos no enfrentamento de crises.

Logo, vemos que a gestão de crises logísticas exige um equilíbrio entre a eficiência operacional cotidiana e a redundância estratégica emergencial. A capacidade de mobilizar recursos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

terceirizados com agilidade mantém a presença da marca nos pontos de venda, mesmo diante de graves interrupções na infraestrutura. A inteligência logística aplicada à flexibilidade produtiva protege o faturamento da organização e assegura a fidelidade do consumidor. A resiliência é o resultado da engenhosidade técnica aplicada à rede externa de suprimentos.

5. Estratégias de Marketing e Ativação de Marca em Ambientes de Alta Exposição

A ativação de marcas em grandes eventos de massa e competições automobilísticas exige uma logística de marketing de alto desempenho e uma governança rigorosa de patrocínios. A presença de uma marca em cenários como Interlagos ou em festas de réveillon de prestígio internacional eleva o risco reputacional em caso de falhas no atendimento ou na disponibilidade de produtos. A Engenharia de Processos desenha os fluxos de suprimentos específicos para estes eventos, garantindo que a demanda extraordinária seja atendida sem canibalizar o estoque das redes de varejo regulares. O ROI (Retorno sobre Investimento) destas ativações depende da perfeição na execução logística e da conformidade com as normas do evento.

O patrocínio de personalidades e de eventos de visibilidade global atrai o interesse de investidores e consolida o posicionamento da marca no mercado de luxo e de bem-estar. No entanto, a associação da marca a terceiros exige protocolos de conduta e cláusulas de moralidade nos contratos de patrocínio. A governança jurídica monitora estas relações para assegurar que a conduta dos parceiros não contrarie os valores éticos da corporação. Dados de mercado indicam que ativações bem-sucedidas em eventos de alto nível elevam a intenção de compra em 25% no trimestre subsequente, o que valida a estratégia de marketing experiencial.

A gestão de crises em eventos de massa requer planos de contingência locais, com equipes de suporte prontas para resolver problemas de infraestrutura ou desvios de conduta em tempo real. A comunicação nas redes sociais durante estas ativações deve ser monitorada para conter eventuais críticas ou mal-entendidos que possam escalar para crises de imagem. A engenharia de processos contribui para o design de estandes e de pontos de experiência que facilitem o fluxo de pessoas e a interação segura com o produto. A segurança do consumidor no local de ativação é uma prioridade técnica e jurídica incondicional.

A integração entre a ativação física e o marketing digital potencializa o alcance da marca para além do público presente no evento. O uso de QR Code e de realidade aumentada conecta o consumidor presencial aos canais de venda online, encurtando o funil de conversão. Pesquisas acadêmicas em marketing farmacêutico sugerem que a presença em eventos esportivos e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

culturais humaniza a marca e reduz a percepção estritamente medicinal do produto. A governança da marca assegura que essa transição para o mercado de estilo de vida ocorra sem perder a autoridade técnica conquistada nos canais farmacêuticos tradicionais.

Portanto, a ativação de marca em ambientes de alta exposição é uma operação tática que integra logística, marketing e governança institucional. A capacidade de gerenciar marcas em cenários complexos demonstra a maturidade organizacional e a robustez dos processos de suporte. A inteligência de marketing aplicada à Engenharia de Produção transforma eventos de massa em plataformas de crescimento acelerado e de consolidação da marca nacional. O sucesso nessas frentes é o testemunho da eficiência invisível que sustenta as grandes lideranças do varejo moderno.

Conclusão

A análise desenvolvida neste artigo comprova que a resiliência organizacional em redes de distribuição em larga escala é uma construção multidisciplinar ancorada na Engenharia de Processos. A capacidade de absorver impactos disruptivos e manter a integridade operacional depende da institucionalização de protocolos de crise rigorosos e da governança ética inegociável. A sincronização entre o planejamento de riscos e a execução logística garante que a organização permaneça solvente e competitiva mesmo diante da instabilidade macroeconômica global.

A governança jurídica e a conformidade regulatória consolidam-se como escudos protetores que preservam a soberania comercial da marca perante concorrentes e órgãos de controle. O enfrentamento bem-sucedido de litígios éticos no CONAR e nos tribunais administrativos resulta da união entre o rigor técnico-científico e a estratégia jurídica. A conformidade não é apenas um requisito legal, mas também um valor estratégico que atrai parcerias de alto nível e protege a reputação institucional a longo prazo.

O gerenciamento cirúrgico de recalls e a rastreabilidade integral da cadeia de valor são evidências da maturidade tecnológica da corporação. Ser capaz de realizar uma logística reversa eficiente e transparente protege a biossegurança do consumidor e demonstra o compromisso ético da marca com a qualidade. A infraestrutura digital de monitoramento é o sistema nervoso que permite respostas rápidas a falhas de produção e desvios logísticos severos.

A flexibilidade operativa em modelos de produção terceirizada permite manter o abastecimento nacional, neutralizando gargalos nas plantas industriais ou nas redes de transporte. A

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

governança da SCM deve tratar a rede de fornecedores como uma extensão da própria empresa, exigindo padrões de qualidade e resiliência simétricos aos padrões internos. A agilidade na reestruturação dos fluxos operacionais mantém a estabilidade do varejo e a satisfação do consumidor final.

A proteção e a expansão do fluxo de caixa, por meio de renegociações estratégicas e da gestão rigorosa de ativos, garantem a liquidez necessária para atravessar períodos disruptivos. A saúde financeira é o combustível que permite a execução dos planos de contingência sem comprometer a capacidade de investimento em inovação. A governança financeira deve estar em absoluta simbiose com as prioridades da diretoria de operações.

A ativação de marcas em cenários de alta visibilidade nacional demonstra a força logística e a sofisticação do marketing institucional. Transformar eventos de massa em oportunidades de fidelização e de vendas digitais exige uma engenharia de suporte invisível, mas impecável em sua execução. A imagem de marca construída sobre pilares de eficiência e ética é o ativo mais valioso de uma corporação no varejo moderno.

O profissional de Engenharia de Produção contemporâneo deve atuar como um gestor estratégico de crises, unindo o rigor métrico à sensibilidade política e jurídica. A capacidade de liderar reestruturações operacionais complexas define a senioridade executiva necessária para comandar grandes operações de bens de consumo. A busca pela excelência operacional deve ser indissociável do compromisso com a resiliência e a sustentabilidade sistêmica.

Por fim, a atualização contínua dos protocolos de conformidade e a adoção de tecnologias de monitoramento preditivo moldarão o futuro da governança corporativa. A ciência da gestão continuará a fornecer soluções para que as empresas brasileiras alcancem padrões mundiais de eficiência e confiabilidade. O legado de uma organização resiliente é sua capacidade de transformar desafios operacionais em marcos de consolidação e de liderança no mercado.

Referências

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

ANVISA. Resolução RDC nº 655/2022: Boas Práticas de Fabricação de Suplementos Alimentares. Brasília: ANVISA, 2022.

CONAR. Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária. São Paulo: CONAR, 2023.

HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The Quest for Resilience. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Publishing, 2021.

INSTITUTO ETHOS. Guia de Compliance e Integridade para PMEs. São Paulo: Ethos, 2023.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 01/01/2026 | aceito: 04/01/2026 | publicação: 07/01/2026

SLACK, N.; LEWIS, M. Estratégia de Operações. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.
ZANINI, M. T. Gestão de Riscos e Resiliência Organizacional. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2024.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.