

REVISTA

GESTÃO DE RISCOS

EDIÇÃO 119 | MARÇO 2018

b&a
BRASILEIRO & ASSOCIADOS

INTERISK
Inteligência em Riscos

INTENSIFICAÇÃO DE ATAQUES CIBERNÉTICOS

O AUMENTO DOS ATAQUES CONSOLIDA A PREOCUPAÇÃO DAS EMPRESAS EM NÍVEL MUNDIAL E DEMANDA MAIS INVESTIMENTOS EM SEGURANÇA CIBERNÉTICA.

A QUARTA REVOLUÇÃO

Onde a gestão de Riscos deve evoluir para acompanhar as mudanças?

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Quais são os preceitos que precisam ser desmitificados nesse tema?

REVISTA
**GESTÃO
DE
RISCOS**

EDIÇÃO 119 | MARÇO 2018

ab&a
BRASILENOS ASSOCIADOS

INTERISK
Inteligência em Riscos

pg **3**

INTENSIFICAÇÃO DE ATAQUES CIBERNÉTICOS

8 A estratégia do contexto à
Inteligência em Gestão de Riscos

14 Simplificando as
estratégias Corporativas

17 Acontece: Eventos Brasileiro INTERISK

22 O futuro da Gestão de Risco
na quarta Revolução Industrial

25 Estudo das terminologias: vigilante e vigia

31 Nova ferramenta para
tomada de decisão - Parte 1

39 Ler e Saber
em breve **NOVO LANÇAMENTO** - 2ª edição do
Ebook Inteligência em Riscos

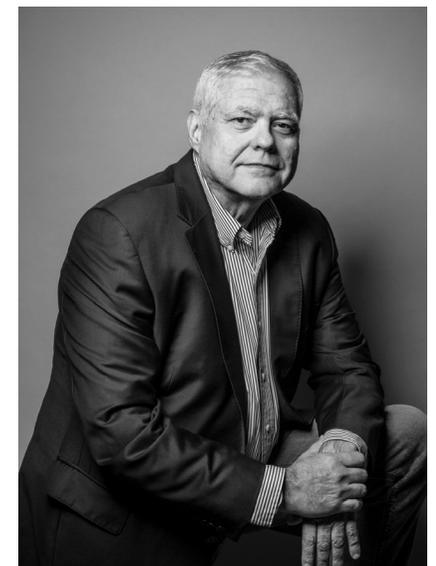
A Revista GR é um PDF interativo, aqui além do texto, você vai encontrar links e botões clicáveis.

ponto de vista

Risco de ataque é o de maior magnitude do século XXI! Estamos preparados?

A intensificação de ataques cibernéticos se impõe como um dos temas da agenda do Fórum Econômico Mundial. As empresas aumentam suas despesas para proteção contra esses ataques. Segundo estudo citado pelo Fórum Mundial, o custo de crimes cibernéticos pode alcançar US\$ 8 trilhões nos próximos cinco anos.

Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CIGR, 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 Brasileiro INTERISK.
abrasiliano@brasiliano.com.br



ponto de vista

Violações tecnológicas registradas por empresas quase dobraram desde 2012. Ataques cibernéticos e fraudes de dados aparecem na lista das cinco maiores ameaças vistas como prováveis. Só em 2016, 357 milhões de novas variantes de vírus de computador foram identificadas.

Em 2017, grandes custos foram relacionados ao bloqueio de sistemas de empresas que precisaram pagar resgate para restaurar o acesso a seus dados. Esse tipo de crime representou 64% de todos os e-mails com vírus enviados entre julho e setembro do ano passado, segundo a pesquisa.

Preocupam também vírus como o WannaCry, que afetou 300 mil computadores em 150 países, cujos alvos são setores de infraestrutura e indústrias estratégicas.

Os cyberataques e a fraude de dados aparece tanto na lista dos cinco principais riscos globais por impacto como por probabilidade percebida. Os ataques estão aumentando, tanto na prevalência, como no potencial disruptivo para as empresas.

As cyber-brechas registradas pelos negócios quase duplicaram em cinco anos, de 68 por negócios, em 2012, para 130 por negócios em 2017. Tendo sido sufocados pelos sucessos da aplicação da lei, de 2010 a 2012, os mercados da “rede negra” para os bens e serviços de malwares, têm observado uma ressurgência. Apenas em 2016, 357 milhões de novas variantes de “trojans bancários” projetados para roubar detalhes de logins de conta, podiam ser comprados por US\$ 500 por qualquer pessoa. Além disso, os cybercriminosos possuem um número exponencialmen-



Figura 1: Resumo do Cirbercrime 2016
Fonte: UOL Segurança Digital

ponto de vista

te crescente de alvos potenciais, porque o uso dos serviços da nuvem continua a acelerar, e a internet das Coisas espera expandir os dispositivos de 8,4 bilhões estimados, em 2017, para 20,4 bilhões em 2020. O que antes teriam sido considerados como cyberataques em larga escala, estão agora se tornando normais. Por exemplo, em 2016, as empresas revelaram brechas de mais de 4 bilhões em registros de dados, mais do que o total combinado para os dois anos anteriores. Ou seja, nossa fragilidade é muito grande.

Os ataques denominados de negação de serviço (também conhecido como DoS Attack, um acrônimo em inglês para Denial of Service), que é uma tentativa de tornar os recursos de um sistema indisponíveis para os seus utilizadores. Alvos típicos são servidores web, e o ataque procura tornar as páginas hospedadas indisponíveis na WWW. Não se trata de uma invasão do sistema, mas sim da sua invalidação por sobrecarga.

Os ataques de negação de serviço são feitos geralmente de duas formas:

- forçar o sistema / vítima a reinicializar ou consumir todos os recursos (como memória ou processamento por exemplo) de forma que ele não possa mais fornecer seu serviço,
- obstruir a mídia de comunicação entre os utilizadores e o sistema / vítima de forma a não se comunicarem adequadamente.

Hoje os ataques de negação utilizando 100 gigabits por segundo (Gbps) eram considerados excepcionais, mas agora estão se tornando lugar comum, saltando, em frequência em até 140% somente em 2016. E os atacantes se tornaram mais persistentes, em 2017, a média do alvo DoS foi 32 vezes mais longa, com períodos de até três meses.

Os custos financeiros dos cyberataques estão crescendo. Um estudo de 2017, com 254 empresas, através de sete países, colocam o custo anual de responder aos cyberataques em £11.7 milhões por empresa, um aumento anual de 27,4%. Alguns dos custos mais altos, em 2017, relacionados ao ransomware, uma forma cada vez mais crescente de malware que bloqueia os dados dos alvos para fora do ar e demandam um resgate em troca de restaurar o acesso. Os ataques ransomware contabilizaram por 64% de todos os emails maliciosos enviados entre julho e setembro de 2017, afetando o dobro do número dos negócios, comparado a 2016. Exemplos notáveis incluem o ataque WannaCry, o qual afetou 300.000 computadores através de 150 países, e o Petya e o NotPetya, que provocaram perdas corporativas enormes: por exemplo, Merck, FedEx e o Maersk, cada um, relatou perdas no valor de US\$ 300 milhões como um resultado do NotPetya.

Além do custo financeiro, o ataque WannaCry rompeu a infraestrutura crítica e estratégica através do mundo, incluindo os ministérios, as ferrovias, os bancos, os fornecedores de telecomunicação, as empresas de energia, os produtores de carro e os

ponto de vista

hospitais. Isso ilustra uma tendência crescente do uso de cyberataques para alvejar a infraestrutura crítica e os setores industriais estratégicos, elevando os receios de que, em um cenário de pior caso, os atacantes podem desencadear uma ruptura nos sistemas que mantém as sociedades funcionando. Prospecta-se que muitos desses ataques são patrocinados por governos que possuem interesses divergentes.

O impacto definitivo do WannaCry foi relativamente baixo, isto porque foi descoberto o “botão de desligar” rapidamente, mas ressaltou a vulnerabilidade de amplo alcance, abrangendo tanto as organizações como instalações das infraestruturas críticas para prejudicar os serviços essenciais. Desde o ataque de 2015 na rede de energia da Ucrânia – a qual, temporariamente, desligou 30 subestações, interrompendo o fornecimento de energia para 230.000 pessoas, têm se acumulado evidências de tentativas maiores de objetivar a infraestrutura crítica.

Em 2016, por exemplo, um ataque na rede de mensagens SWIFT levou ao roubo de US\$ 81 milhões do banco central de Bangladesh. A Agência de Segurança de Aviação Europeia declarou que os sistemas de aviação estão sujeitos a uma média de 1.000 ataques por mês. O ano passado observou relatórios de tentativas de usar os ataques “spear-phishing” (roubar dados ou instalar malwares, utilizando fraudes de email alvejados) contra empresas, operando em usinas nucleares nos Estados Unidos.

A maioria dos ataques nos sistemas críticos e estratégicos, não tiveram sucesso ainda, mas a combinação de sucessos iso-

lados com uma lista crescente de tentativas de ataques, sugerem que os riscos estão crescentes. E a interconectividade crescente mundial, e o ritmo integrado com a velocidade, aumentam nossa fragilidade aos ataques que provocam não apenas rupturas temporárias e isoladas, mas choques sistêmicos, com tendências de serem irreversíveis e radicais.

Portanto neste século XXI, com a Quarta Revolução em andamento, os riscos estão se proliferando em sistemas complexos, e desta forma o prejuízo é mais incremental.

Nosso desafio é evitar que nossos sistemas e nossas infraestruturas críticas sofram continuados ataques cibernéticos, pois, fazendo um paralelo com uma garrafa de plástico, quando, após continuada pressão perde a capacidade de voltar a forma original. Da mesma forma os nossos sistemas vão ficando desgastados, podendo perder a capacidade de absorver rupturas, tornando-se frágeis o suficiente para partirem e não aguentarem mais a pressão. Aí os prejuízos podem ser incalculáveis.

Temos que sermos VICA, adaptáveis e maleáveis para contornar os atacantes cibernéticos! Já pensaram nisso?

Sorte a sucesso a todos nós!!

Boa leitura!

Chega de trabalho manual!

GANHE AGILIDADE E PRECISÃO

A tecnologia combinada com experiência melhoram o seu desempenho na gestão e monitoramento dos riscos.

Automatize e integre as atividades de Gestão de Riscos e Auditoria com o software INTERISK!

SOFTWARE
INTERISK
Inteligência em Riscos

Conheça as vantagens e benefícios,
solicite uma apresentação!

A estratégia do contexto à Inteligência em Gestão de Riscos

Estratégia é conceitualmente no mundo empresarial a forma de conduzir um negócio. Para o alcance dos objetivos da organização, é necessário ter foco e conhecer estrategicamente os caminhos a percorrer, bem como agregar valor às operações da empresa.

A estratégia deve estar alinhada ao propósito – missão e visão – e valores da empresa, sendo que estes não podem dificultar os negócios da instituição. Deve ser considerado ainda o apetite ao risco da organização, os recursos necessários e o retorno previsto do investimento. O que permitirá o sucesso dos objetivos será a integração e o equilíbrio de desempenho dos diversos departamentos, setores e áreas, focando nos riscos, com gestão e monitoramento, garantindo assim o desenvolvimento e o êxito das operações.

O âmbito atual dos negócios vivencia a “Quarta Revolução Industrial”, tecnológica, disruptiva e ágil. As organizações não podem perder o foco nem as janelas de oportunidades. As respostas precisam ser rápidas, ágeis e criativas, oferecendo coisas novas o tempo todo. Não se pode dogmatizar! Mostra-se necessário se reinventar e mudar o modelo de negócio se for necessário. O mais importante é ter iniciativa, prever, olhar para frente e arriscar! A estratégia trabalha com imprevisibilidade, maleabilidade e aridez; a empresa tem que ser ambidestra – ter flexibilidade, equipe motivada e capacitada. O gestor de riscos precisa pensar exponencialmente e digitalmente. Sua missão principal é se antecipar.

No mundo atual, é capital para as empresas minimizarem os efeitos dos riscos presentes e potenciais aos quais as organizações estão sujeitas – evitando perdas financeiras, crises e prejuízos à marca e imagem – e ampliar o aproveitamento de oportunidades de negócios. Saber administrar estes riscos interessa a

..O mais importante é ter iniciativa, prever, olhar para frente e arriscar! A estratégia trabalha com imprevisibilidade, maleabilidade e aridez; a empresa tem que ser ambidestra..

toda a cadeia que as envolvem, desde proprietários, sócios, acionistas, fornecedores, parceiros comerciais, empregados, clientes, comunidade e até à sociedade em geral, e isso é essencial para impulsionar as habilidades da empresa frente à competitividade e assegurar sua sobrevivência.

Para gerir os riscos, não resolve dispor de um planejamento estratégico, que tantas vezes é de longo prazo e se restringe ao papel, mas sim, de um planejamento agregado às decisões estratégicas – gestão estratégica – que envolva os principais processos e a cadeia de valores, não perdendo o foco – objetivos principais da organização. O planejamento deve ser acompanhado de um sistema efetivo de gerenciamento de riscos corporativos. Esse processo precisa estar em constante movimento, evolução e mutação, como resposta às variáveis internas e externas que impactem as operações.

A estratégia em gestão de riscos visa a proteger o que é estratégico para a empresa, a essência do seu negócio, a sua atividade primária, aquilo que ela faz de melhor e que a torna singular; o negócio está vinculado à missão da organização, enquanto que a missão só o torna mais claro. Gerir os riscos significa conhecer se a empresa conta com objetivos estratégicos ou se conhece os fatores com poder de influência na realização desses objetivos.

Portanto, a estratégia tem que estar alinhada à missão da empresa. Esta requer também um sistema de valores, a cadeia de agregação de valor ou a curva de valor, ferramentas fundamentais no planejamento estratégico.

Enfoques da estratégia em gestão de riscos

Para ampliar as oportunidades de sucesso nas abordagens estratégicas em gestão de riscos, é importante aplicar vários enfoques, interconectando-os, na dependência da situação e do contexto dos desafios a serem vencidos.

Neste cenário volátil, incerto, complexo e ambíguo – VICA – que se apresenta, é preciso pensar rápido, entender e acatar, agir e colaborar, pois muitas coisas estão interconectadas e são interdependentes. Os riscos podem impactar a estratégia dos negócios e objetivos da empresa, logo, eles devem ser antecipados por meio de estratégias adaptativas e visionárias. Com a gestão de riscos, a organização tem condições de estar mais preparada para prevenir, mitigar e corrigir os contratemplos no trajeto para alcançar seus objetivos estratégicos. Tem-se então uma empresa mais flexível diante das incertezas e mais habilidosa para atingir suas metas, caracterizando a sua capacidade de ser “ambidestra”.

O planejamento estratégico – que visa a identificar o caminho a ser seguido pela empresa para integrá-la no seu ambiente de negócios, trazendo inovação e potencializando sua força para enfrentar a concorrência – só obterá sucesso se for realizado pelos

gestores no topo da organização, ser de curto ou médio prazo, for seguido com vigilância constante das operações, das ações e dos riscos, além de ter revisões no planejamento afim de não perder o foco ou oportunidades. Sendo assim, ele deverá ser eficiente, eficaz e efetivo.

A empresa deve ter foco nas competências essenciais e escolher a sua área de atuação, sempre com diferenciais, que de alguma forma as torne única, importante e que se destaque para o cliente. Isto quer dizer: defina com clareza qual é o seu negócio!

Dentre os modelos estratégicos mais conhecidos e aplicados pelas organizações estão o Modelo de Cinco Forças de Porter, o Oceano Azul, a Inovação Aberta, o Balanced Scorecard – BSC e o Canvas; no parágrafo a seguir, falaremos um pouco mais sobre o modelo de Paleta de Estratégias. Quanto às ferramentas auxiliares mais usadas na gestão estratégica, entre outras, temos a Matriz SWOT- FOFA – Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça, 6 D's, as Três Linhas de Defesa, os Cenários Prospectivos, além dos frameworks ISO 31000, ISO 31010, COSO I e COSO II EMR – Enterprise Risk Management, revisado em 2017.

Em “Sua Estratégia Precisa de Uma estratégia – Como Eleger e Colocar em Prática a Melhor Abordagem” (REEVES, HAANAES, SINHA, 2015), os autores comentam que, desde a criação da estratégia nos anos de 1960, tem havido um crescimento quase que exponencial de ferramentas e modelos de abordagens estratégicas dentre as quais os líderes das empresas podem optar, mas que não conversam entre si. Afirmam ainda que não há clareza sobre quando uma ou outra deve ser implantada, dificultando a escolha

da abordagem correta. Daí a razão de terem criado um modelo de escolha unificado, a Paleta de Estratégias, visando a correlacionar diferentes abordagens conforme as circunstâncias e ambientes. Esta Paleta consiste em cinco abordagens arquetípicas, que podem ser aplicadas às inúmeras partes e fases de ciclo de vida da empresa, diferindo segundo três dimensões: previsibilidade, maleabilidade e aridez; são elas: Abordagem Clássica, Adaptativa, Visionária, De Formação e De Renovação. Neste modelo de estratégia unificado, os líderes encontram maior possibilidade de combinar e operacionalizar diferentes abordagens para diversos ambientes ou situações nas empresas.

A quem cabe comandar a estratégia em gestão de riscos?

Após passar por inúmeras fases, inclusive da criação de uma verdadeira “indústria” na especialização e formulação de estratégias para os mais diversos tipos e portes de organizações, atualmente se entende ser essencial que os líderes das empresas comandem esse processo, cascadeando aos demais colaboradores as suas ações. A estratégia é um caminho e deve dispor de um comando constante e dinâmico.

O principal desafio dos líderes da atualidade é saber escolher o melhor caminho para alcançar os objetivos, diante de um mercado rápido, ágil e criativo, onde não há possibilidade de dogmatizar sem o alto risco de fracassar. Para isso, as decisões devem ser lépidas e certas.

Montgomery (2012), em “O Estrategista – Seja o Líder de que sua Empresa Precisa”, leva à reflexão sobre a necessidade de se resgatar para os líderes, a função vital do estrategista, estando eles no topo da organização. A estratégia é um sistema de criação de valor que suporta a singularidade e a posição competitiva da empresa. Liderança e estratégia são inseparáveis, esclarece Montgomery. Outro conceito importante que ela destaca é que a estratégia e seu plano devem começar com um “propósito”; este enobrece, agrega valor e dá bons resultados inclusive financeiros à empresa, tornando-a singular e inspirando toda a sua cadeia de valor. O propósito está baseado no sistema de criação de valor, nominado de “Roda da Estratégia” (Figura 1).

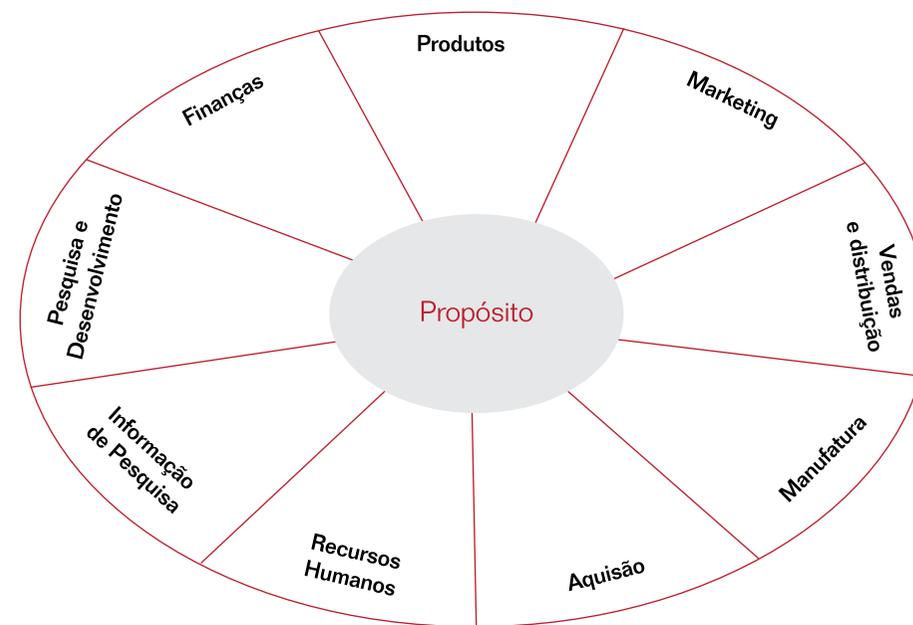


Figura 1: Exemplo de Roda da Estratégia, baseado em Montgomery, 2012, p. 106

análise

Inteligência em gestão de riscos

O objetivo principal do gerenciamento de riscos corporativos é gerar valor aos envolvidos na empresa, administrando as incertezas – riscos ou oportunidades – que podem reduzir ou aumentar esse valor; a organização busca atingir seus objetivos e evitar danos e imprevistos no caminho.

A nova função do gerenciamento de riscos corporativos – inteligência em riscos – alerta que as empresas devem ter uma visão holística em relação ao gerenciamento dos riscos, devendo os seus gestores terem conhecimento consolidado desses riscos nas esferas legal, financeira, operacional e estratégica, com departamento próprio responsável por essas avaliações (Departamento de Gestão de Riscos), dispondo de estrutura e processos que permitam o amplo e contínuo conhecimento desses riscos. Brasiliano salienta que esse é o principal desafio das empresas: integrar as disciplinas para que

Recentemente, BRASILIANO (2016) atualizou “Inteligência em Riscos – Gestão Integrada em Riscos Corporativos”, apresentando novos critérios e ferramentas que alinham e integram as três melhores e mais utilizadas práticas de mercado, ISO 31000, COSO I e COSO ERM, três conceitos num único framework. Esta é uma das poucas metodologias com esta configuração e que facilita aos gestores a sua aplicabilidade. Este é o Método Avançado de Gestão de Riscos Corporativos – Método Brasileiro, destacando que este método permite realizar uma criteriosa e completa avaliação dos riscos de uma empresa, incluindo a priorização de ações conforme a criticidade e o apetite ao risco.

possam dispor da chamada Inteligência em Riscos Corporativos- IRC.

O gestor de riscos precisa ter inteligência em risco e levar aos diretores os riscos críticos e suas conexões, antecipando-os para a atuação preventiva e dando condições às empresas de ganhar velocidade e competitividade no mundo VICA, além de maior garantia à proteção da sua imagem e marca.

Para o tratamento dos riscos é fundamental o comprometimento da alta direção da empresa. É possível traçar as seguintes estratégias para tratar os riscos: evitar o risco, aceitar, reter, reduzir, transferir e/ ou compartilhar o risco.

Considerações finais

A estratégia em gestão de riscos é intrínseca ao planejamento estratégico, que hoje pode-se melhor nominar de gestão estratégica; isso precisa estar na determinação dos líderes, na filosofia, na cultura, nos processos de toda natureza e nas práticas cotidianas das instituições.

análise

O planejamento estratégico só faz sentido se visar os melhores, mais velozes e eficazes decisões no futuro de curto e médio prazo. Ele deve ser projetado pelos líderes das organizações, utilizando modelos e ferramentas adequadas, incluindo cenários prospectivos, que auxiliarão a prever e inovar; é atitude pré-ativa, reduzindo as incertezas e ampliando as possibilidades de alcançar os objetivos da empresa.

As organizações necessitam implantar dentro do sistema de governança corporativa a gestão integrada de riscos, ampliando suas garantias, diante dos riscos estratégicos, legais, operacionais e financeiros, considerando os ambientes interno e externo que as envolvem, com tomada de decisão rápida e assertiva.

Encerro este artigo com outras sábias palavras de Sêneca “Não existe vento favorável a quem não sabe onde deseja ir”.

Referências

BRASILIANO, A.C.R. Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos: um estudo de caso brasileiro. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

. Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

. COSO II, EMR, 2004 se adapta ao mundo VICA – mudando seu framework para o mundo estratégico. Revista gestão de riscos, São Paulo, SP, ed. 116, pp. 23-33, dez 2017.

MONTGOMERY, C.A. O estrategista: seja o líder de que sua empresa precisa. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

REEVES, M.; HAANAES, K.; SINHA, J. Sua estratégia precisa de uma estratégia: Como eleger e colocar em prática a melhor abordagem. São Paulo: DVS Editora, 2015.

..As organizações necessitam implantar dentro do sistema de governança corporativa a gestão integrada de riscos..

Simplificando as estratégias Corporativas

Ao falarmos de estratégia corporativa, os primeiros conceitos que nos vêm à mente são os difundidos por estrategistas contemporâneos e formadores de opinião sobre o tema, como Michael Porter, Cynthia Montgomery, Gary Hamel, entre outros também reconhecidos. Neste contexto, estratégia para pessoas alheias ao estudo do tema, por vezes parece algo tão abstrato quanto sua importância, sendo sua aplicação e cases de sucessos atribuídos apenas à grandes organizações.

Conforme dados estatísticos do IBGE, de cada dez empresas, seis fecham suas portas antes de completar 5 anos. Além da falta de capacitação e capital, um dos fatores relevantes para este cenário é a falta de definição de rumos (estratégia) na condução de pequenas e médias empresas, seja por desconhecimento dos gestores ou negligência quanto a importância do tema.

Gerir com estratégia, portanto, torna-se extremamente importante para a saúde do negócio, no entanto, conforme defendido por gestores como Antônio Brasiliano, as formas de aplicação jamais deverão estar limitadas por modelos conceituais ou métricas de difícil compreensão e aplicabilidade, devendo, portanto, ser democrático e simples.

Em síntese, traçando um paralelo entre a necessidade de se fazer estratégia com simplicidade e os modelos de planejamento estratégico mais cartesianos, podemos extrair 3 pilares fundamentais para as quais elucidaremos com cases reais (e por vezes despretensiosos – sem a aplicação de métricas formais), mostrando que as premissas básicas de uma estratégia corporativa não necessitam ser mistificadas:

- Saber assumir os riscos inerentes aos objetivos que se pretende alcançar:
Quando Ray Kroc identificou uma oportunidade de negócio em uma pequena lanchonete em San Bernardino,

..Gerir com estratégia, portanto, torna-se extremamente importante para a saúde do negócio..

Califórnia, conduzida pelos irmãos Dick e Mac Mc Donald, o mesmo assumiu uma postura avaliada por muitos como antiética, apropriando-se do sistema Mc Donald's de produção, partindo da ingenuidade dos irmãos e do nível de confiabilidade que sua imagem passava aos mesmos.

Embora esta história possa ser controversa em diversos aspectos, o que se pode levar de lição deste case foi a forma adotada por Kroc para atingir seus objetivos, assumindo riscos financeiros e até mesmo legais na ânsia de tornar o restaurante nacionalmente e posteriormente mundialmente conhecido.

- Dinamicidade e disruptura

Ainda no exemplo dos restaurantes Mc Donald's, quando Harry Sonneborn apresentou a Ray Kroc a ideia de alteração de seu padrão de investimento (aquisição de terrenos em detrimento do investimento no restaures propriamente dito), quebrava-se ali mais um conceito aplicado, proporcionando que os objetivos inicialmente traçados fossem alcançados, por caminhos diferentes, proporcionando um folego maior para as finanças do empresário, que naquele momento encontravam-se em uma situação crítica.

gestão

Cabe lembrar que quando falamos de dinamicidade e disruptura, estamos falando de temas extremamente atuais, especialmente se considerarmos que a velha forma de se fazer gestão, com planejamentos por longos períodos e extremamente engessados, ainda são aplicados em empresas conservadoras.

- Foco e objetividade

Angry Birds, famoso jogo virtual criado por três estudantes da Universidade de Tecnologia de Helsinque, na Finlândia, foi simplesmente o resultado de 51ª más tentativas de se produzir um aplicativo, após a venda de um jogo criado com patrocínio da Nokia e HP. A persistência em mais um projeto, no entanto, foi recompensada com o mais famoso jogo de celular atualmente. De quebra, a aplicação impulsionou a criação da empresa Rovio, que atualmente está estimada em 900 milhões de euros, fazendo parte da Bolsa de valores de Helsinque, na Finlândia.

Baseados na ideia inicial (estratégia de negócio) de se produzir jogos, os estudantes do case Angry Birds, permearam pelas três fases abordadas neste artigo, ou seja, assumiram um risco financeiro, tendo em vista que os 3 amigos quase “quebraram”; produziram um jogo até então inovador, misturando o cômico dos pássaros sem asa, com o aspecto viciante do jogo e baixo custo;

..uma estratégia eficiente, nem sempre demanda longas horas de planejamento..

e mantiveram objetividade mesmo em um cenário extremamente contrário (financeiramente) e competitivo.

Assim, extraíndo os aspectos mais relevantes de cada um destes casos e relacionando-os aos padrões de estratégia existentes, verifica-se uma convergência, exemplificada nos 3 pontos supracitados, denotando que uma estratégia eficiente, nem sempre demanda longas horas de planejamento.

Cabe destacar que o objetivo deste trabalho não é criar modelos diferenciados para se fazer gestão (até porque estes preceitos não se tratam de novidades), mas sim lançar luz ao fato de que o planejamento pode ser executado e estudado por diferentes tipos de organizações, das menores - inclusive microempresas (caso da Rovio) -, às maiores, sem o rigor metodológico outrora aplicado.

Como sabemos, os diversos modelos de planejamento estratégico desenvolvidos nas organizações, terão sempre como foco estruturar os principais objetivos da empresa, facilitando o alcance dos mesmos. No entanto, em muitos casos, o rigor metodológico por vezes acaba por “engessar” a própria aplicação, nebulizando os princípios básicos do processo e dificultando inclusive o entendimento para aqueles que de fato irão ter a incumbência de desenvolver os trabalhos.

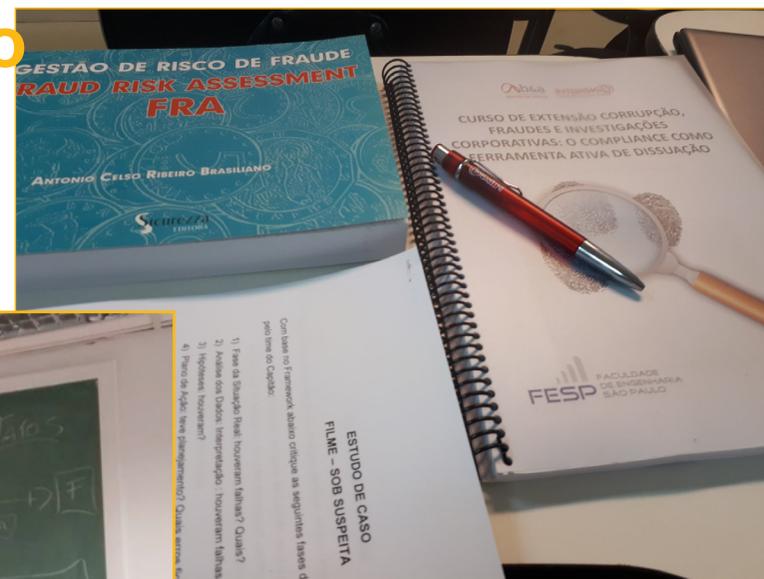
Desta forma, fazer gestão com base em riscos, disruptura e foco, devem ser a base para qualquer modelo estratégico.

acontece

Curso de Corrupção, Fraudes e Investigações Corporativas mostra o compliance como ferramenta de dissuasão em São Paulo

Durante os dias 10 e 11 de abril, o prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, presidente da Brasileiro INTERISK e o gerente de consultoria, Mario Alves, ministraram as aulas do curso de extensão universitária na Faculdade FESP em São Paulo.

Os alunos tiveram aprendizados sobre a taxionomia das fraudes empresariais; investigação empresarial e suas principais técnicas; ética e compliance; anticorrupção; técnicas de elaboração de relatório. Durante o curso também foram apresentadas as ferramentas para uso nas investigações corporativas.



acontece

Presentes no Ciclo de Palestras visualizam a Inteligência em Riscos na prática



Após passar por São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre e Curitiba, o prof. Dr Antonio C. R. Brasiliano, presidente da Brasiliano INTERISK e a diretora de relacionamento, Sandra Alves, demonstraram algumas ferramentas e metodologias da gestão de riscos integrada por meio do software INTERISK durante o dia 04/04 no auditório do Grupo SBS em Salvador.

Os participantes observaram como o trabalho dos profissionais ligados à gestão de riscos e auditoria pode ser mais fácil e completo ao utilizarmos um sistema de automação que realiza a interconectividade entre riscos, integra todos os riscos da empresa em uma única matriz gerencial e possui módulos integrados de Gestão de Riscos Corporativos, Auditoria Baseada em Riscos e Gestão de Continuidade de Negócios.

Palestra no Fórum de Facility Management em Shopping Center agrega valor com o tema Gestão de Riscos

No dia 20 de março o prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ministrou palestra com a temática “O Gerenciamento de Riscos em Instalações de Shopping Centers” no Millenium Centro de Convenções – SP, durante o Fórum de Facility Management em Shopping Center.

A palestra direcionada para profissionais responsáveis por cuidar da infraestrutura e dos ativos físicos nas edificações de varejo, agregou valor demonstrando a Gestão de risco como estratégia e medida de prevenção com reflexos diretos na qualidade do atendimento, evitando ou prevenindo danos aos clientes e estabelecimentos



A equipe da Brasileiro INTERISK atuante na usina hidrelétrica em São Manoel realizou a SIPAT para os colaboradores da obra.



A SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho foi realizada em março pelo Pedro Paulo Torrano, Gerente de Segurança Operacional & Inteligência da Brasileiro INTERISK, ministrando a palestra sobre a Importância da Segurança Patrimonial.

A palestra serviu como complemento para a prevenção de acidentes do trabalho e teve como objetivo conscientizar os trabalhadores do canteiro de obras da usina, sobre a importância da colaboração de todos no cumprimento das normas e procedimentos de rotina e de emergência, direcionadas a prevenção de acidentes e doenças ocupacionais na UHSM – Usina Hidrelétrica de São Manoel.



RISCO no AR #18

Risco, Desempenho e Estratégia



RISCO
no AR

Risco, Desempenho e Estratégia

Neste #RISCO no AR mostramos as definições de Risco, Desempenho e Estratégia como razão pela qual os gestores de riscos precisam acompanhar os riscos, uma vez que estes não podem atrapalhar a empresa na busca de seus objetivos estratégicos.

CONFIRA



Assine nosso canal no Youtube para receber em primeira mão nossos lançamentos!

O futuro da Gestão de Risco na quarta Revolução Industrial

Com o aumento das expectativas regulatórias, das altas tecnologias emergentes e do grande volume de informação e transação, o futuro da gestão de riscos pode parecer totalmente obsoleto no formato que se encontra hoje. Será?

Inovação

Com a quarta revolução industrial em andamento, o mundo com as características do VICA – volátil, incerto, complexo e ambíguo, a gestão de riscos nas organizações passa a ser um processo estratégico, pois além de poder enxergar na frente, com antecipação, visualizando os sinais de mudanças, as incertezas críticas, também deve conseguir identificar com acurácia tanto as oportunidades (riscos positivos) como as ameaças (riscos negativos) para o negócio da empresa.

As unidades de negócios terão propriedade clara dos riscos que tomam, em função do apetite de risco, alinhado com a estratégia. O gerenciamento de risco, integrado com uma cultura de ousadia será generalizado em toda a organização.

O papel da função de gerenciamento de risco será a de supervisionar e de verificar o nível de ousadia que as áreas de negócio possuem, dentro do apetite estipulado. A área de gerenciamento de riscos terá que se utilizar, obrigatoriamente de ferramentas digitais para atingir eficiência e eficácia.

As ferramentas digitais incluirão agentes cognitivos que digitalizam uma ampla gama de sinais no ambiente interno e externo visando identificar novos riscos, novas ameaças emergentes e potenciais atores ruins. Essas ferramentas digitais não só fortalecerão a função de gestão de riscos, como também fornecerão uma visão holística do negócio, da estratégia e de como está a

execução estratégica integrada com a materialização de riscos.

A Grande análise das informações será usada para fornecer uma visão de interconectividade entre riscos e seus fatores causais. A robótica e a Inteligência artificial otimizarão e automatizarão processos que ainda precisam reduzir drasticamente o risco operacional, melhorando a qualidade do gerenciamento de riscos.

A triagem de riscos ocorrerá de forma automatizada e contínua, deixando para os analistas as avaliações e tratamento adicionais, quando justificado com as situações específicas de riscos significativos. Os relatórios serão elaborados automaticamente, necessitando apenas de avaliações pontuais, o que resumirá as atividades burocráticas dos analistas de riscos.

Os ambientes regulatórios e empresariais tornam-se mais voláteis e imprevisíveis, a onda de requisitos regulamentares cada vez mais estritos parece oscilar em determinados segmentos. O risco geopolítico aumenta em função das mudanças sociais e políticas, nas várias partes do mundo, as empresas com ideias disruptivas surgem de forma exponencial, ameaçando modelos tradicionais de negócios.

Nos anos que se seguiram à crise financeira, as instituições financeiras enfrentaram um tsunami de novos requisitos regulamentares. Os novos regulamentos levaram os custos de conformidade, enquanto o aumento dos requisitos de capital e liquidez reduziu os retornos. Esses novos regulamentos vieram em um período de crescimento econômico len-

..O gerenciamento de risco, integrado com uma cultura de ousadia será generalizado em toda a organização..

Inovação

to, taxas de juros historicamente baixas e oportunidades de receita limitada, que reduziram ainda mais os retornos sobre o patrimônio e levaram as instituições a procurar reduzir os custos operacionais, incluindo os custos de gerenciamento de risco.

Hoje, o gerenciamento de riscos nas corporações está em uma encruzilhada. Não há uma estrutura integrada realmente, onde os riscos se comunicam e a alta gestão possua uma visão de interconectividade. O gerenciamento de riscos, neste mundo VICA, na quarta revolução industrial, terá que fundamentalmente repensar sua abordagem. Hoje a grande maioria das organizações respondem de maneira fragmentada, resultando em uma estrutura desarticulada e ineficiente. As atividades frequentemente ocorrem em silos, tornando difícil ou impossível obter uma visão abrangente do gerenciamento de riscos em toda a empresa, aumentando o custo e a sua complexidade. O atual ambiente volátil de negócios tornou mais difícil essa atual estrutura ser eficaz.

Para que o Gerenciamento de Riscos saia desta encruzilhada e seja de fato eficaz, agregando valor para a empresa, há a necessidade da integração com a estratégia da empresa e seu desempenho, alinhado com alta tecnologia para automatizar processos de robótica, inteligência artificial / cognitiva, processamento de linguagem natural e aprendizado de máquinas, que reduzirão custos, além de oferecer previsões em questões de risco emergentes.

À medida que planejam a nova era de gerenciamento de riscos, os gestores de riscos devem considerar cinco pilares estratégicos de mudança:

1. Aumentar o foco em riscos estratégicos, alinhado com a estratégia e performance da empresa, tendo uma visão holística do contexto;
2. Salientar e conscientizar o Modelo de Governança das Três Linhas de Defesa, reforçando a responsabilidade dos donos dos processos serem donos dos riscos e dos controles e esclarecer o papel estratégico da segunda linha de defesa;
3. Operacionalizar tecnologias emergentes visando aumentar a eficiência e eficácia do gerenciamento de riscos;
4. Estabelecer um programa formal de cultura de riscos e ousadia, dentro do apetite de risco da empresa, visando construir a confiança e obter clara vantagem estratégica.
5. Possuir uma estrutura de gerenciamento de riscos extremamente enxuta e ágil, mas ao mesmo tempo plugada nos acontecimentos internos e externos, através da alta tecnologia e rede formada;

As empresas precisarão abordar esses cinco pilares estratégicos em um programa coordenado para que eles não trabalhem com propósitos cruzados em iniciativas individuais. Será necessária uma abordagem integrada de gerenciamento de portfólio de mudanças de risco, visando avançar esforços de simplificação e modernização.

As empresas têm, nesta quarta revolução industrial, a oportunidade de re-imaginar e reinventar a capacidade de gerenciamento de risco do futuro. Mais um desafio para que não fiquemos obsoletos. Conseguiremos?

Estudo das terminologias: vigilante e vigia

São muito comuns, no meio dos profissionais de segurança patrimonial privada, as divergências no entendimento dos termos vigilante e vigia. Alguns defendem a ideia de que ambas as terminologias apresentam a mesma significação, como se fossem expressões sinonímicas, e outros postulam que há uma distinção

mercado

..o termo vigia é uma função, e vigilante é aquele que desempenha as funções de vigia, pela ação de vigiar..

Vigilante é o termo utilizado para se referir aos profissionais que desempenham as funções descritas no Art. 10 da lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, enquanto vigia refere-se ao profissional que desempenha funções de porteiro.

O dicionário Aurélio define o termo vigia como “ato ou efeito de vigiar”, vigiar (Do latim vigilare) como “observar atentamente”, informando que vigiar é um verbo transitivo direto, e vigilante (Do latim vigilante) como aquele “que vigia”. Assim sendo, o termo vigia é uma função, e vigilante é aquele que desempenha as funções de vigia, pela ação de vigiar.

O Código Brasileiro de Ocupações – CBO do Ministério do Trabalho – MT esclarece o termo vigilante na família número 5173: “Vigilantes e guardas de segurança”, descrevendo as funções dessa atividade, como:

“Vigiam dependências e áreas públicas e privadas com a finalidade de prevenir, controlar e combater delitos como porte ilícito de armas e munições e outras irregularidades; zelam pela segurança das pessoas, do patrimônio e pelo cumprimento das leis e regulamentos; recebem e controlam a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito; fiscalizam pessoas, cargas e patrimônio; escoltam pessoas e mercadorias.

Controlam objetos e cargas; vigiam parques e reservas florestais, combatendo inclusive focos de incêndio; vigiam presos. Comunicam-se via rádio ou telefone e prestam informações ao público e aos órgãos competentes”. (grifo meu).

Assim sendo, o termo vigiar, aqui descrito pelo Ministério do Trabalho – MT, tem tido o mesmo entendimento encontrado no dicionário Aurélio, pois ambos entendem que a finalidade principal de vigiar é cuidar da integridade da vida e de bens.

O CBO descreve também as funções de “vigia/porteiro” na classe 5174:

“Recebem e orientam visitantes e hóspedes. Zelam pela guarda do patrimônio observando o comportamento e movimentação de pessoas para prevenir perdas, evitar incêndios, acidentes e outras anormalidades. Controlam o fluxo de pessoas e veículos identificando-os e encaminhando-os aos locais desejados...”. (grifo meu).

Assim sendo, para efeitos do Código Brasileiro de Ocupações – CBO, os termos: vigia, guarda e vigilante têm o mesmo sentido, que é o de zelar pelo patrimônio de pessoas e ou de bens.

No entanto, no inciso I do parágrafo 3º do artigo 1º da Por-

mercado

taria nº 3.233/2012-DG/DPF, de 10 de dezembro de 2012, assim se descrevem as duas funções básicas da atividade de vigilância:

“§ 3º São consideradas atividades de segurança privada:

I - vigilância patrimonial: atividade exercida em eventos sociais e dentro de estabelecimentos, urbanos ou rurais, públicos ou privados, com a finalidade de garantir a incolumidade física das pessoas e a integridade do patrimônio”; (o grifo meu)

Percebemos que a finalidade do vigilante é a de zelar pelo patrimônio de pessoas e ou de bens e que, em suas atribuições, são realizadas as atividades de vigiar ou observar o patrimônio, bem como outras atividades para manter a incolumidade de pessoas e bens.

O Poder Judiciário também entende desta forma, pois os Juízes da Justiça do Trabalho defendem uma diferenciação entre “vigia” e “vigilante”, descrevendo que a função de vigilante corre perigo de vida do profissional, como vimos a seguir:

Segundo o magistério de Valentin Carrion, “... vigilante é o empregado contratado para proceder à vigilância patrimonial das instituições financeiras e de outros estabelecimentos, públicos ou privados”, ao passo

que “vigia é o que exerce tarefas de observação e fiscalização do local, sem os requisitos formais, estritos dos vigilantes. Seus direitos são os comuns dos trabalhadores urbanos”.

Fonte: TRT-1 - Recurso Ordinário: RO 1275000720095010511 RJ. Disponível em: <https://trt-1.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24932196/recurso-ordinario-ro-1275000720095010511-rj-trt-1>

A interpretação jurídica também corrobora com a mesma linha de entendimento sobre a diferenciação dessas funções:

“ [...] Tal função é definida pela doutrina e jurisprudência como sendo mais passiva do que aquela exercida pelo vigilante, esta mais caracterizada como uma função policial privada (parapolicial), de natureza tanto preventiva como repressiva, característica esta, de repressão, que não se coaduna com a atividade de “vigia”, “porteiro”, “ronda”, da qual não se exige preparação especial, tampouco que atue ou reaja contra atos de outrem contra a vida ou patrimônio de seu empregador. [...] (8ª Turma. Relator o Exmo. Desembargador João Paulo Lucena. Processo n. 0020811- 39.2015.5.04.0221 RO. Publicação em 21-07-2017)”.

..os Juízes da Justiça do Trabalho defendem uma diferenciação entre “vigia” e “vigilante”, descrevendo que a função de vigilante corre perigo de vida do profissional..

mercado

Percebemos que o Judiciário e o legislativo têm o mesmo entendimento quanto ao termo vigia e vigilante, ou seja, estas palavras se tornaram expressões sinonímicas, algo bem provável porque se tornou um senso comum amplamente aceito por todos, “convencionou-se” que vigilante é aquele que desempenha as funções previstas na Lei 7.102 e Portaria 3.233, “que atue e reaja”, mas de forma ativa, enquanto que vigia é aquele que desempenha as funções de porteiro, “da qual não se exige preparação especial, tampouco que atue ou reaja contra atos de outrem contra a vida ou patrimônio de seu empregador”.

É urgente a distinção destes termos, pois, se já é confuso para os profissionais da área de segurança, é ainda mais para os demais, como os clientes que contratam estes serviços, os quais podem acabar contratando vigia, pensando que os serviços serão de vigilante. Além disso, há algumas empresas que não são especializadas em vigilância privada e que não têm autorização de funcionamento da Polícia Federal para exercerem funções de vigilância, ademais há aquelas que não estão sob a lei 7.102 e que podem induzir o cliente ao erro, fazendo acreditar que, por contratar os serviços de vigia, terão

serviços de vigilância privada focados em cuidar e combater para garantir a segurança de pessoas e de patrimônio.

Cabe ressaltar que o piso salarial de vigia é menor e não incide periculosidade de 30%, como o de vigilante, o que já sinaliza para uma diferenciação das funções, algo que precisa estar claro para empresas e clientes. Outro fator que dificulta ao entendimento do cliente é o uniforme,

cujas características são semelhantes: aqueles que contratam serviços de “vigia”, ao ver o colaborador fardado como um paramilitar semelhante ao vigilante, acreditam se tratar de um vigilante privado.

A distinção dos termos vigia e vigilante deve ser considerada inicialmente para normatizar os serviços de vigilância privada, distinguindo dos ser-

viços exercidos por porteiros ou recepcionistas cujas atribuições são os processos relacionados de atendimento ao público interno e externo, controlar acessos, controles de chaves, fazer cumprir normas e procedimentos e registros e comunicação de ocorrências, identificação e comunicação de riscos.

É preciso ter clareza de que os serviços de vigilância caracterizam-se pelas ações ativas em agir para zelar e proteger as pessoas

É preciso ter clareza de que os serviços de vigilância caracterizam-se pelas ações ativas em agir para zelar e proteger as pessoas e bens “que atue e reaja”, bem como para combater.

mercado

e bens “que atue e reaja”, bem como para combater. Neste sentido é um requisito o treinamento em Centros de Formação de Vigilância autorizados e fiscalizados pela Polícia Federal, nos quais, entre as disciplinas ministradas, estão o uso progressivo da força, gerenciamento de crises, defesa pessoal, armamento e tiro, armas não letais, sistema nacional de segurança pública e crime organizado, noções de vigilância, primeiros socorros, combate a incêndios, entre outras. Em suma, o vigilante é treinado para identificar, mitigar e combater os riscos, enquanto que vigia/porteiro apenas identifica e comunica os riscos, além de outras atribuições, como de atendimento ao público, orientações e registros.

Uma empresa que oferta serviços de vigia pode prejudicar a comercialização dos serviços de uma empresa de vigilância privada, pois o serviço de vigia, além de ter um custo menor, não é o mesmo que o de vigilância, é mais “limitado”. Não havendo essa clareza entre esses dois serviços, pode-se incorrer na compra de um serviço que, de fato, não será ofertado, porém será de menor valor ao contratante.

Diante do exposto, não restam dúvidas de que é necessário adequar o termo “vigia” para outro termo como porteiro, ou ainda outro a ser amplamente debatido, ou normatizar estas expressões aparentemente sinonímicas, bem como realizar a atualização dos termos e funções no CBO.

Referências

BRASIL. (s.d.). LEI Nº 7.102, DE 20 DE JUNHO DE 1983. BRASIL.

BRASIL. (s.d.). MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Fonte: MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>

BRASIL. (s.d.). PORTARIA Nº 3.233/2012-DG/DPF, DE 10 DE DEZEMBRO DE 2012. BRASIL.

BRASIL. (s.d.). TRT - Recurso Ordinário: RO 1275000720095010511. Acesso em 13 de Fevereiro de 2018, disponível em TRT: <https://trt-1.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/24932196/recurso-ordinario-ro-1275000720095010511-rj-trt-1>

Brasil, T. R. (2017). ATIVIDADES PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA. Revista Eletrônica: Acórdãos, Sentenças, Ementas, Artigos e Informações. Acesso em 10 de Março de 2018, disponível em <file:///C:/Users/Carlos%20Kohler/Downloads/207edicao.pdf>

FERREIRA, A. B. (2004). NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO DA LINGUA PORTUGUESA. Curitiba, Paraná, Brasil: Positivo.

Especialistas da Brasileiro INTERISK juntos com o CEAS na Exposec 2018

A Corporación Euro-Americana de Seguridad – CEAS, rede internacional dedicada ao fomento da formação e profissionalização avançada ao âmbito da segurança com o objetivo de responder às demandas de todos os setores da sociedade para alcançar maior eficácia nos serviços públicos e privados, será percursora do 1º Encontro Internacional Profissionais Certificados CEAS na feira internacional de segurança - Exposec.

O evento, que ocorre no dia 24 de maio de 2018, das 14h às 18h, será realizado no Auditório COBRASE e contará com a participação dos palestrantes Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, presidente da Brasileiro INTERISK e Sandra Alves, diretora de relacionamento da Brasileiro INTERISK, sendo finalizado com o Workshop entre os Profissionais Certificados da CEAS e entrega de brindes e sorteios.

A palestrante Sandra Alves iniciará a apresentação discursando sobre “A importância da Gestão de Riscos para o Gestor de Segurança” e o professor Antonio Celso Ribeiro Brasileiro ministrará em sequência sobre “A Importância de Construir Cenários de Riscos para a Área de Segurança Privada e Pública”.

[Faça seu credenciamento, CLIQUE AQUI!](#)



1º Encontro CEAS

INTERNACIONAL

PROFISSIONAIS CERTIFICADOS

24 MAIO ÀS 14:00

24 palestrantes convidados



Profª Sandra Alves Bispo
C.P.S.I G.I.G.R M.B.S

Prof. Dr. Antonio Brasileiro
G.I.G.R C.R.M.A C.E.S D.E.A
D.S.E M.B.S

EXPOSEC 2018

www.ceasbrasil.com.br
contato@ceasbrasil.com.br

APOIO
Revista SECURITY Brasil



BRASILIAND&ASSOCIADOS
GESTÃO DE RISCOS



INTERISK
Inteligência em Riscos



Nova ferramenta para tomada de decisão - Parte 1

As decisões tomadas para investir em um terreno, ou até mesmo em sua pré-seleção, geralmente são baseadas em fatores inerentes, porém pouco organizados, estudados superficialmente, sem metodologia ou processo. Há uma série de questões que devem ser analisadas detalhadamente, para que não haja surpresas e prejuízos. Como evitar o risco de desconsideração desses fatores inerentes, causadores de eventos inesperados?

análise

Muitas vezes, um investidor quando resolve aplicar recursos em um empreendimento imobiliário, acaba apenas se apegando as condições superficiais do terreno, como: declividade, limpeza, tamanho e fluxo de caixa para pagamento, ou até mesmo em dicas de profissionais do ramo imobiliário, que apesar da experiência, podem não ter estudado detalhadamente a situação de cada opção de investimento existente no mercado. Dentro deste cenário, a utilização de uma ferramenta de análise multicriterial e apoio às tomadas de decisão torna-se uma alternativa organizacional, trazendo metodologia para o estudo, padronização, visão mais detalhada e ampla de todos os critérios e subcritérios existentes na hora da escolha do melhor empreendimento a investir, diminuindo a probabilidade de incertezas, riscos e tomadas de decisões errôneas.

O objetivo do Método de Duque é desenvolver uma nova ferramenta intuitiva e de fácil entendimento, proporcionando facilidade na aplicação dentro o mercado imobiliário com metodologias existentes para análise multicriterial e apoio às tomadas de decisão.

Existem diversos métodos quantitativos na área de Análise Multicriterial e Apoio às Tomada de Decisão. Entre eles, pode-se citar os seguintes:

Mapas Mentais,
Borda, Condorcet
e Trocas Justas, aplicados sucessivamente por Tony Buzan

..O objetivo do Método de Duque é desenvolver uma nova ferramenta intuitiva e de fácil entendimento, proporcionando facilidade na aplicação dentro o mercado imobiliário..

(2005), Jean-Charles Borda (1781), Marie Jean Antoine Nicolas de Caritat, conhecido como Marquês de Condorcet (1785) e Hammond, J. S, Keeney, R. L, Raiffa, H. (1998). Essas metodologias auxiliam na produção de critérios pertinentes a serem analisados, separam por categoria, facilitando visualmente a análise dos mesmos. As alternativas geradas são analisadas preliminarmente, recebem um determinado peso, conforme escala analítica, facilitando a tomada de decisão final.

Estes métodos em momentos decisórios, de previsão, quantificação de riscos e suas interfaces possíveis em diversos cenários, são trabalhados através da combinação entre fatores de mesma categoria e potenciais influenciadores no resultado.

Simulações matemáticas não isentam a probabilidade de um risco nas tomadas de decisão. Porém, produzem informações importantes que auxiliarão os investidores a seguir um caminho no momento de aplicar recursos em um determinado projeto. Dependendo do segmento, o mesmo pode possuir muitas variáveis externas, as quais aumentam as incertezas. Em situações como esta, a simulação pode trazer informações valiosas para a tomada de decisão final, gerando um campo mais seguro ao investidor.

Siegel (2013) afirma que nenhuma previsão é determinante para o futuro ou exata em seus resultados.

Porém, há a possibilidade de aumentar a quantidade de informações sobre determinado assunto e utilizá-las de alguma forma, traçando os limites de variação de uma previsão e as probabilidades de ocorrer um evento. Pensando assim, percebe-se um aumento da precisão em momentos de tomada de decisão, a partir da diminuição de incertezas e, conseqüentemente, chances de revés.

No mercado imobiliário, cada empreendimento é um cenário diferente, com critérios e valores diferentes. Desta forma, analisar critérios e tomar decisões acaba não seguindo uma regra ou procedimento, o que dificulta a análise do investidor e prejudica a visão do mesmo, no processo decisório. Para que o proprietário ou investidor habilite socioeconomicamente um terreno, é necessário um investimento e conseqüentemente, deve retornar um rendimento compatível com o desembolso de capital exigido. Considerando que todo investimento deve ser feito de forma racional e planejada, há a necessidade de uma análise prévia de viabilidade técnica e econômica. A mesma deve apresentar dados capazes de orientar o proprietário sobre a rentabilidade do investimento e mostrar se o cenário está dentro das expectativas pré-estabelecidas. Para que o estudo de viabilidade seja executado com alternativas de alta qualidade, é ideal que seja feito um pré-estudo, visando peneirar previamente as opções. Este passo que antecederá a análise principal será desenvolvido na metodologia que foca em características do imóvel e os riscos que ela apresenta.

..O Método de Duque consiste em uma nova proposta de ferramenta de apoio a decisão para problemas multicritério..

A mesma consiste em selecionar um terreno o qual possui as melhores condições para investimento, dentre outras alternativas.

Método de Duque

O Método de Duque consiste em uma nova proposta de ferramenta de apoio a decisão para problemas multicritério. Esta metodologia tem como propósito classificar as alternativas em um nível de investimento. A análise precisa contemplar todos os critérios e subcritérios existentes para determinado cenário ou situação, sem exceção, para uma tomada de decisão eficaz, levando em consideração todos os fatores qualitativos e quantitativos, evitando problemas causados por falta de consideração a fatores inerentes ao estudo.

Um dos objetivos do Método de Duque é fazer com que tanto os profissionais especialistas de cada área e o investidor participem de todas as etapas do processo, possibilitando uma maior gama de ideias, experiências e visões sobre determinado problema.

A utilização desta metodologia de apoio às tomadas de decisão é interessante, pois a diversidade de disciplinas envolvidas é compatibilizada através de pesos de importância, sendo analisados os critérios um a um, suas avaliações são ponderadas e

análise

as alternativas colocadas em escala crescente, inteirando com as notas determinadas pelos especialistas avaliadores.

A metodologia recomenda que haja um brainstorming com todos os participantes, para que as notas e pesos sejam discutidas e determinadas de forma coerente, contando com a participação de todos. A utilização do benchmarking é recomendada.

Os critérios de decisão são analisados pelo interessado, seja ele especialista ou não, utilizando seus objetivos para determinar os pesos de importância de cada aspecto do cenário, de forma quantitativa. Nesta etapa, o decisor pode determinar os pontos que considera de extrema importância na avaliação geral, como pode excluir determinados critérios que deseja desconsiderar na avaliação. Os riscos e consequência são alertados.

Antes da determinação das notas, é feita uma triagem de todas as informações levantadas, visando iniciar a formatação das mesmas, para as tabelas avaliativas e o processo começar a tomar forma.

- Primeira etapa: composta por características leves, podem ser moldadas ou absorvidas com facilidade na execução do projeto;
- Segunda etapa: composta por características moderadas, as quais podem ser moldadas ou absorvidas na execução do projeto, porém podem gerar alto custo ou até mesmo inviabilizar. Caso algum terreno possua alguma característica nesta etapa, o investidor deve ser alertado imediatamente;

- Terceira etapa: composta por características críticas, as quais não podem ser moldadas ou absorvidas na execução do projeto, o que acaba inviabilizando o investimento imediatamente. O mesmo é descartado do estudo.

Em seguida, chega o momento em que cada analista começa as análises e ponderações dos critérios através de notas as quais terão o mesmo peso de importância avaliativa que o decisor. Durante a aplicação do método, essas notas interagem entre si e balanceiam as avaliações, respeitando a importância dada por cada avaliador.

Se qualquer nota for diferente de zero terá a oportunidade de ser balanceada com a nota de outro participante, caso um critério seja avaliado com peso ou avaliativa zero a nota é descartada. Desta maneira é possível prever quais os impactos cada característica do cenário possibilita na avaliação final do estudo.

Após os pesos e notas serem determinados respectivamente pelo decisor e analistas, com relação aos critérios, a interação entre todos estes elementos acontece através do cruzamento das importâncias que cada aspecto avaliativo recebeu do interessado e a situação determinada pelos especialistas, no que se refere como alternativa para cenário problema em questão. Essa interface é montada através da multiplicação de pesos e notas, gerando resultados balanceados e igualmente nivelados.

Visando melhorar a distribuição da representatividade de cada critério, é aplicada a técnica da média ponderada entre valores, para que a acurácia das avaliações seja a máxima possível.

análise

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} = \frac{X_1 \cdot n_1 + X_2 \cdot n_2 + \dots + X_k \cdot n_k}{n_1 + n_2 + \dots + n_k}$$

Equação 1: Média Ponderada | Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Saaty (1991), a metodologia que faz distinções qualitativas é bem representada por cinco características:

1. Igual;
2. Fraco;
3. Forte;
4. Muito forte;
5. Absoluto.

Pode-se até aumentar a margem avaliativa, caso uma precisão maior seja necessária.

Intensidade	Definição	Justificativa
0	Inexistência	O critério não surte efeito na avaliação de alternativas
1	Igualdade	O critério existe, porém, sua expressão na avaliação final é quase nula. Baixa qualidade
2	Baixa Condição	Critério intermediário entre a quase inexpressão avaliativa e a importância. Qualidade Média-Baixa
3	Condição Moderada	O critério passa a ter uma expressão na avaliação final da alternativa. Qualidade Média-Alta
4	Condição Relevante	Critério com necessidade de atenção na avaliação. Boa qualidade
5	Condição Extrema	Critério fundamental na avaliação de alternativas, devido à alta expressão no resultado. Excelente qualidade

Tabela 1: Escala Avaliativa Multicriterial do Método de Duque | Fonte: Elaborado pelo autor.

A metodologia baseia-se em uma escala de intensidade de importância, com notas ou pesos variando de 0 a 5. O valor 0 (zero) é aplicado quando a intensão do avaliador é anular aquele

análise

critério. Ou seja, ele não tem efeito algum perante determinada alternativa, em um estudo qualquer.

Por exemplo: O valor 1 (um) corresponde a um peso avaliativo baixo, porém, o critério tem influência na decisão final. Outro exemplo de peso avaliativo é o valor 3 (três), o qual tem maior representatividade que o anterior 1 (um) e conseqüentemente maior influência na avaliação final. Dessa maneira, sucessivamente de forma crescente as notas e a influência na decisão final aumentam.

Saaty (1980) mostra algumas razões da utilização de escalas de baixa variação na avaliação multicriterial. Alguns estudos demonstram que a capacidade discriminativa de alternativas do ser humano é limitada, mostrando assim a necessidade da limitação das variações avaliativas.

Segundo Tavares (2009) a utilização desta metodologia de escalas permite a quantificação das variáveis qualitativas, ou seja, transformar as mesmas em variáveis quantitativas através de razões numéricas. Denominando essas diferenças como “peso”.

Após a aplicação da média ponderada, os resultados gerados são classificados em uma escala denominada “Nível de Investimento”, que varia de 1 (um) à 5 (cinco), onde o valor 1 (um) corresponde ao mais baixo nível de atratividade, o nível 3 (três) corresponde a classe intermediária e assim sucessivamente, até o nível de maior favorecimento à aplicação (Nível 5).

Intensidade	Definição	Justificativa
1	Indiferente	Investimento possível, porém, sem atratividade
2	Baixo	Investimento com baixa atratividade
3	Interessante	Investimento com atratividade mediana
4	Relevante	Investimento atrativo
5	Alto	Cenário extremamente favorável à aplicação

Tabela 2: Escala Avaliativa para Níveis de Investimento do Método de Duque | Fonte: Elaborado pelo autor.

Exemplificação da metodologia:

No exemplo abaixo podemos observar a metodologia sendo aplicada de forma explicativa. A Alternativa “A” possui os critérios A, B, C, D e E, os mesmos recebem pesos de importância do Investidor e notas avaliativas de cada Especialista em suas determinadas áreas. Nota-se que a importância dada pelo investidor para um determinado critério pode ser bem diferente da avaliação do especialista com relação ao cenário existente. Porém, a interação entre avaliações proporcionada pela metodologia, faz com que todos participem na influência do resultado de forma equilibrada e precisa.

ALTERNATIVA "A"				
Crítérios	Avaliação Investidor		Avaliação Especialistas	Somatória
A	3	X	1	3
B	4	X	2	8
C	2	X	5	10
D	1	X	4	4
E	0	X	3	0
	10	Total	25	

Tabela 3: Exemplificação da metodologia sendo aplicada | Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta primeira etapa da avaliação o investidor considerou o Critério "E" desprezível, conforme o peso 0 (zero) determinado por ele. Desta forma, esta característica da Alternativa "A" não influenciará em nada na avaliação final. As notas e pesos determinados por ambos (Investidor e Especialistas) são multiplicadas e os resultados somados para a aplicação da média ponderada. Os pesos determinados pelo decisor são somados e utilizados como base de divisão, garantindo assim maior precisão e distribuição das avaliações, sem perder o foco desejado.

Conforme determina a Equação 1 e a teoria da média ponderada, é feita a divisão entre a somatória da multiplicação dos pesos

determinados pelo Investidor e as notas dos especialistas, pela somatória dos pesos do Investidor. Sendo assim, obtemos o resultado determinado com Nível de Investimento (NI). No caso, dividindo a somatória da multiplicação dos pesos pelas notas (25), pela somatória dos pesos (10), obtemos o Nível de Investimento no valor de 2,5. (Respeitando as regras de arredondamentos matemáticos a nota será arredondada para 3), classificando o nosso exemplo de aplicação como "Interessante", segundo a classificação da metodologia. Ou seja, Investimento com atratividade mediana.

Conclusão

O estudo demonstrou a necessidade e a importância da organização dos dados, padronização e processo, quando se está trabalhando com um volume de informações elevado, para que os detalhes não passem despercebidos. Estes podem fazer uma grande diferença nos resultados, gerando cenários inesperados, causando prejuízos desnecessários.

Os métodos de análise multicritério e apoio as tomadas de decisão são ferramentas essenciais para se trabalhar com procedimentos padronizados, com qualidade, minimizando a perda de detalhes inerentes ao estudo, que visa investir em empreendimentos.

O Método de Duque se mostra eficiente como ferramenta auxiliar na pré-seleção de terrenos para investimento. Consegue relacionar bem todas as informações, organizar de maneira coerente, criando uma metodologia de análise padrão, de fácil aplicabilidade. Consegue analisar com detalhes as opções e diferenciar

análise

qual tem mais vantagem, levando em consideração as necessidades e importâncias determinadas pelo investidor / representante, e as avaliações dos especialistas de cada disciplina.

Os resultados obtidos na exemplificação da metodologia mostram que levando as duas casas decimais em consideração, como critério de desempate, podemos economizar grandes quantias de dinheiro para o investidor, em uma situação de aplicação de recursos. Caso este estudo preliminar não tivesse sido feito, essa economia poderia se tornar um grande prejuízo.

Sendo assim, o estudo mostra que a ferramenta multicriterial no cenário proposto é bem-sucedida, cumprindo o esperado. Todos os objetivos e diretrizes determinados foram desenvolvidos, mostrando a importância da aplicação de uma metodologia na pré-seleção de terrenos, no mercado imobiliário. Fica evidente a necessidade de exploração no uso destas ferramentas e métodos em diversas etapas do processo que antecede a aplicação de recursos em empreendimentos.

Quanto maior o número de informações, estudos e simulações, menor o risco de desconsideração de fatores inerentes, causadores de eventos inesperados, os quais, muitas vezes trazem prejuízos aos seus investidores. Espera-se que o Método de Duque contribua para os estudos preliminares de escolhas de terrenos, agregando potencial assertivo às experiências dos profissionais especialistas da área, deixando um pouco de lado intuições e suposições sem embasamentos teóricos. Situação muito comum no mercado imobiliário brasileiro.

Bibliografia

BORDA, J.C. de, (1781), "Memoire sur les elections au scrutiny", Historoie de l'Academie Royals des Sciences, Paris. 657-664.

BUZAN, T. Mapas Mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida. Tradução: Euclides Luiz Calloni e Cleusa Margô Wosgrau. São Paulo:Cultrix, 2005.

CONDORCET, M. (1785). Essai sur l' application de l'analyse à la probabilité des décisions rendues à la pluralité des voix. Paris: Imprimerie Royale.

SAATY, THOMAS L. Método de Análise Hierárquica. São Paulo: Markron Brooks, 1991.

SAATY, THOMAS L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, priority, resource allocation. McGraw-Hill, 1980.

S. Hammond, John & Keeney, Ralph & Raiffa, Howard. (1998). The Hidden Traps in Decision Making. Clinical laboratory management review : official publication of the Clinical Laboratory Management Association / CLMA. 13. 39-47.

SIEGEL, ERIC. Predictive Analytics: The Power to Predict Who Will Click, Buy, Lie or Die. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2013.

TAVARES, R. M. Evacuation Processes Versus Evacuation Models: "Quo Vadimus"?, Fire Technology, 12/2009, Volume 45, Issue 4, p. 419-430, (2009).

Terreno da Cohab é invadido por grupo sem-teto. Estadão Jornal Digital, São Paulo, 03 de maio 2014. Disponível em: < <http://sao-paulo.estadao.com.br/blogs/seus-direitos/invasao-no-terreno/> >. Acesso em: 22 dez. 2016.

ler&saber

em breve **NOVO LANÇAMENTO**



Esta 2ª edição foi elaborada pelo prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro em função das recentes revisões do COSO ERM – Integrado com Estratégia e Performance, lançado em junho de 2017 e da ISO 31000 – Gestão de Riscos de março de 2018.

O Processo de Gestão e Análise de Riscos Corporativos, Método Brasileiro – Avançado, chamado de Inteligência em Riscos – Gestão Integrada em Riscos Corporativos, mostra a necessidade das variadas disciplinas de riscos estarem debaixo do mesmo Framework, falando a mesma linguagem, de forma que exista uma interpretação precisa das informações relevantes

**ebook
gratuito**

Para receber o ebook no dia do lançamento, se inscrevam aqui!

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 119 - Março 2018 | 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.