

Edição 80

GESTÃO de RISCOS

INTERCONNECTIVIDADE ENTRE RISCOS



Editorial

O novo viés da auditoria interna	6
Acontece.....	10
Criticidade Versus Interconectividade em Riscos: visão estratégica de antecipação para os gestores	11
Plano de continuidade de Negócios nos Meios de Hospedagem.....	21
Ler&Saber	25

Edição 80 - ISSN 1678-2496N

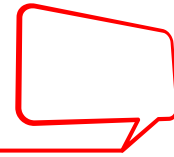
A revista Gestão de Riscos é uma publicação eletrônica trimestral da Sicurezza Editora.

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

Diretores | Antonio Celso Ribeiro Brasileiro e Enza Cirelli.

Edição, arte e diagramação | Marina Brasileiro

Brasiliano & Associados Online | www.brasiliano.com.br



Tirania e Ética: O que fazer diante desta dúvida?

Diante dos últimos acontecimentos, que, infelizmente temos vivenciado de forma dura e incontestável, tenho que recorrer aos ensinamentos dos filósofos antigos para procurar entender este nosso movimento da sociedade brasileira. Sim, isso mesmo, da nossa sociedade, da sociedade brasileira.

Os antigos, desde a Grécia antiga, já diziam que não podemos, empresa ou indivíduo, estar movido só pela satisfação imediata, mesmo sabendo que suas ações são contraproducentes no longo prazo. Isto significa a corrupção, a fraude, dos políticos, mas não sabemos o que dizer de um povo corrompido. Para Maquiavel, a corrupção marcava os limites do político. De um corpo político corrompido não se pode esperar mais nada, suas leis são incapazes de tolher a violência privada, o Estado deixa de representar os interesses públicos, os cidadãos visam apenas ao próprio bem, sem preocupar com os destinos do país. Está aberto o caminho para a tirania, Maquiavel conclui: “É necessário, para usurpar a autoridade num Estado livre, e aí estabelecer a tirania, que a corrupção já tenha feito fortes progressos”.

Maquiavel nos leva a pensar que o que é terrível na tirania é que ela não cria um novo território da existência humana, mas sim sendo a prolongação da vida política, onde a grande maioria das pessoas continua a conviver e agir normalmente, demonstrando pelo silêncio, pelo medo ou pelo cinismo a incapacidade da ética em evitar a irrupção da barbárie.

A tirania aponta para a fronteira da ética, sendo que possui limites não de um corpo estranho, mas sim de um horizonte de todas as formas, impulsionado pela passividade e contemplação das pessoas.

Quando não estamos alienados, sabemos que estes valores são a chave para o sucesso e autoestima. Por isso é fundamental que o mundo corporativo, cada vez mais tenha ética em suas ações e tornem-se os verdadeiros guardiões destes valores, que hoje, infelizmente, se encontram em desuso!

Boa leitura e sorte!!!

VOCÊ SABE A QUE **RISCOS** SEUS **PROCESSOS** ESTÃO **EXPOSTOS**
VOCÊ SABE O **TAMANHO** DO **IMPACTO** NOS SEUS **NEGÓCIOS**

**A BRASILIANO & ASSOCIADOS PODE AJUDAR VOCÊ A ENTENDER E
COMPREENDER A INTERCONECTIVIDADE DOS RISCOS CORPORATIVOS.**



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



o novo viés da auditoria interna

Por Kelson Vasconcelos
Coordenador de Auditoria
Interna da Viavarejo
kelson.vasconcelos@viavarejo.com.br

Resumo: Neste artigo é abordado o novo viés da Auditoria interna, que agora potencializa sua atuação na terceira linha de defesa, sobre o gerenciamento dos riscos e na melhoria dos controles internos, passando a agregar valor para a organização, devido sua forte contribuição para o negócio da empresa. A auditoria interna agora atua com uma visão holística sobre os controles internos e na asseguuração aos fatores críticos de sucesso.

O Novo viés da auditoria interna

A Auditoria interna passa a cada vez mais a atuar de forma estratégica. O profissional de auditoria deve ter uma visão holística alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, assim podendo agregar valor com seus trabalhos de auditoria e consultoria. Para que este fato torne-se realidade, a sua atuação deve ser conduzida de forma que garanta sua objetividade e credibilidade junto à alta administração.

Para garantir sua objetividade, os auditores jamais devem assumir funções de gestão ou realizar trabalhos de natureza operacionais enquanto forem auditores. As melhorias nos controles internos e mudanças de processos devem estar alinhadas junto ao gestor da área ou pela diretoria responsável, garantindo uma atuação de forma colaborativa os objetivos estabelecidos pela empresa.

A auditoria interna vem tornando-se cada vez mais colaborativa, é importante frisar que sua colaboração deve encontrar o equilíbrio entre

assessoria e asseguuração, para garantir um papel importante na detecção de gaps e melhorias nos controles internos.

Consultorias realizadas por auditores internos

Cada vez mais o profissional de auditoria interna vem atuando também como consultor, compartilhando sua experiência e conhecimento nas melhorias de processos, implementação de controles, sistemas e acompanhamento de projetos.

Nos trabalhos de consultoria, o objetivo da auditoria interna é atender as expectativas das partes interessadas, o sucesso desta atuação como consultor, é atribuído ao seu grande conhecimento sobre os processos e controles internos existentes na empresa, conhecimento este adquirido durante os trabalhos de auditoria.

Auditorias contínuas

A tecnologia vem sendo um grande aliado nas auditorias contínuas, promovendo amplitude de trabalhos e informações antecipadas sobre a identificação de fatores de riscos internos e externos. As ferramentas de tecnologia podem caminhar junto às atividades e processos, coletando informações diariamente para formação de indicadores de fatores de riscos.

Essa nova postura corporativa da auditoria interna, vem objetivando não apenas detectar e mensurar possíveis problemas, como também oferece alternativas para os problemas encontrados. As auditorias contínuas são uma nova tendência para a identificação dos fatores de riscos, onde são escolhidas quais informações

serão monitoradas, gerando diariamente informações automáticas com ajuda dos sistemas já existentes nas empresas.

Auditoria baseada em riscos

Assumindo esse novo papel nas organizações, o profissional de auditoria interna vem dando significativas melhorias na asseguuração dos riscos da empresa, assim podendo atender os papéis e responsabilidades estabelecidos pelos stakeholders.

É importante que o plano de longo prazo da auditoria interna, tenha uma interconectividade com matriz de riscos da empresa, podendo assim acompanhar e avaliar de perto as constantes mudanças nos riscos e no ambiente de negócio, durante os trabalhos de auditoria.

A existência de um departamento de gestão de riscos na empresa facilita muito as tarefas da auditoria interna, pois sempre poderá contar com uma matriz de risco atualizada para considerar em seus planos anuais de auditoria, além de também poder contribuir com a identificação de novos riscos levantados nos trabalhos de auditoria, devendo ainda, discutir e avaliar se os principais riscos da empresa foram considerados na matriz de risco elaborada pelo departamento de gestão de riscos.

A função da auditoria interna na terceira linha de defesa, sobre o gerenciamento de riscos e controles

Na primeira linha de defesa, é de responsabilidade dos gerentes operacionais o gerenciamento



dos riscos, garantindo que as atividades sejam monitoradas diariamente.

A segunda linha de defesa, é responsável pela gestão do risco, incluindo a função de cumprimento de normas, definição de papéis e responsabilidades, e principalmente no desenvolvimento de processos e controles para o gerenciamento dos riscos.

Para uma contribuição ativamente da Auditoria Interna na terceira linha de defesa, é necessário atuar de acordo com as normas internacionais reconhecidas para a prática de auditoria interna, reportando a um nível suficientemente alto da organização.

A auditoria interna é a única área com um alto nível de independência, fornecendo para a Presidência, Órgãos de Governança, Comitês de Auditoria ou Conselho Fiscal, avaliações dos controles e do gerenciamento dos riscos, com uma visão totalmente independente.

Depois que todos já cumpriram seus papéis sobre o gerenciamento dos riscos e elaboração de controles internos, cabe à auditoria interna que é a única área que trabalha na terceira linha de defesa, atuar com os principais objetivos:

- Salvaguarda de ativos;
- Avaliação das conformidades com as leis;
- Desenvolver as melhores práticas nos controles internos;
- Avaliação da eficiência e eficácia das operações;
- Identificação de novos riscos.

Conclusão

Neste artigo, procurei mostrar o novo viés da auditoria interna, que agora é vista como um “agente visionário” e vem ganhando a confiança e credibilidade da alta administração, através da proficiência dos seus trabalhos.

A auditoria interna tem como grande aliado a sua equipe multidisciplinar, formada com alto grau de especialização e sempre trabalhando com objetividade nas melhorias dos controles internos e identificação de riscos. Os auditores agora agregam valor mesmo nas áreas com gestores experientes, pois agora, atua com uma visão holística e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa.





FRAUD RISK ASSESSMENT



SOLUÇÃO NO SOFTWARE EM GESTÃO DE RISCO DE FRAUDE



HIPÓTESES DA FRAUDE

What? Why? When? Where? How?

PROCESSOS CRÍTICOS - IDENTIFICAÇÃO

Nº	MACROPROCESSO	PROCESSO	RELEVÂNCIA DO IMPACTO					
			IMAGEM	FINANCEIRO	LEGISLAÇÃO	OPERACIONAL	NOTA	MÉDIA POP
1			4	3	2	2	11	

**FÁCIL UTILIZAÇÃO
AUTO-EXPLICATIVA**

A metodologia é funcional e pratica para que a área de auditoria, controles internos e compliance possam ter uma visão holística dos processos mais críticos.

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





Brasiliانو no interior do Pará ministra Curso de Análise de Riscos

Os profissionais da segurança empresarial da Biopalma realizaram o curso de Análise de Riscos em Conformidade com a ISO 31000. O curso foi ministrado pela Gerente da Divisão de Consultoria Sandra Alves. Foram 4 dias de intenso desenvolvimento abrangendo a Metodologia e a Ferramenta da Brasiliانو Risk Vision. O curso contou com a participação de 15 colaboradores da BIOPALMA, incentivados pela organização para implantar o processo de gestão e análise de riscos operacionais na segurança empresarial.





CRITICIDADE

x

**INTERCONNECTIVIDADE
EM RISCOS**

VISÃO ESTRATÉGICA DE ANTECIPAÇÃO PARA OS GESTORES

*Por Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo da Brasileiro & Associados
abrasiliano@brasiliano.com.br*

1. Introdução

O relatório de Riscos Globais de 2014 salienta como os riscos globais não apenas são interconectados, mas também possuem impactos sistêmicos. Para gerir os riscos corporativos eficientemente e construir a resiliência aos seus impactos, esforços melhores são necessários para entender, medir e prever a evolução das interdependências (INTERCONNECTIVIDADE) entre os riscos, suplementando as ferramentas tradicionais de gestão de riscos com novos conceitos projetados para ambientes incertos. Se os riscos não forem eficazmente abordados e interpretados, os prejuízos serão ampliados de forma geométrica e em todas as disciplinas. Podemos citar como exemplo a crise financeira de 2007/2008, onde os impactos políticos, econômicos e sociais foram de longo alcance, de forma sistêmica e de uma capilaridade avassaladora.

A natureza sistêmica dos riscos corporativos pede por uma visão estratégica holística dentro da corporação. Assim como sistemas de finanças, supply-chains, saúde e energia, a Internet e o ambiente se tornam mais complexos e interdependentes e seus níveis de resiliência determinam se eles se tornam o baluarte da estabilidade ou amplificadores de choques em cascata. Fortalecer a resiliência requer a superação de desafios de ação coletivos através do entendimento dos vasos comunicantes entre riscos.

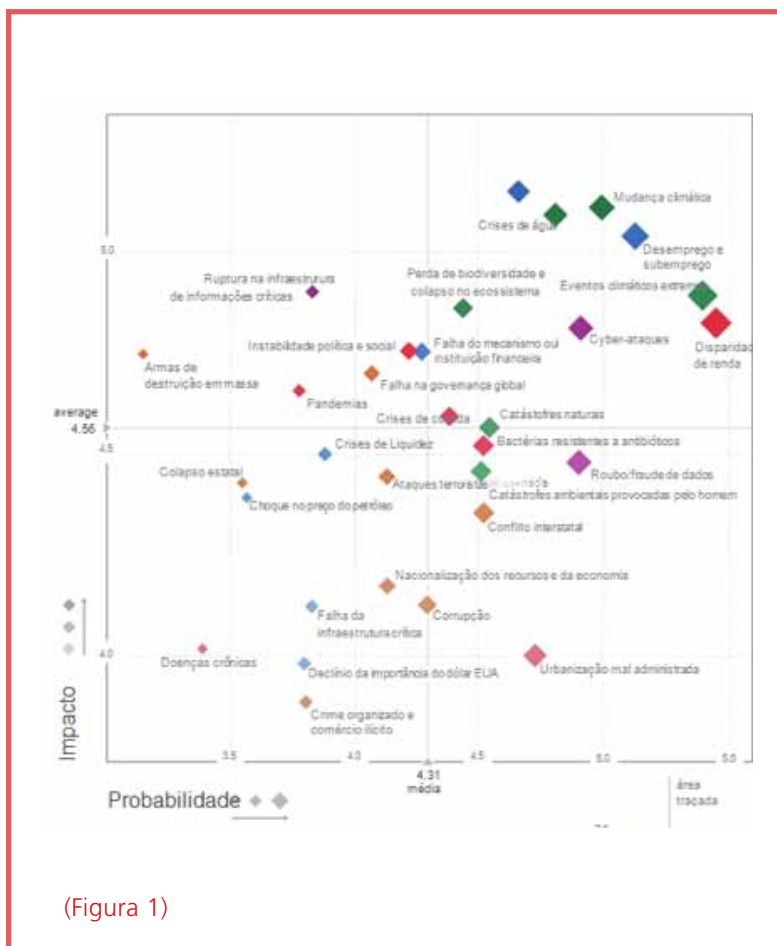
Desta maneira não basta mais somente utilizar a Matriz de Riscos, cruzando probabilidade e impacto, pois esta avaliação fornece a criticidade dos riscos, dentro de suas disciplinas. É importante, claro e muito. Mas há a necessidade do entendimento da dinâmica entre riscos, ou seja da Motricidade entre eles. Quais riscos possuem força e capacidade de influenciar outros riscos.

A partir daí podemos enxergar a verdadeira interconectividade entre riscos.

2. Criticidade e Motricidade de Riscos

O Relatório de Riscos Globais de 2014 mais uma vez salienta a importância de elaborar o estudo das conexões entre riscos, ou seja de entender as influências entre riscos. O que um risco influencia em outro. Qual é a motricidade dos riscos no contexto geral do quadro.

O que o Relatório sugere, desde 2009, é que não só façamos o estudo da Matriz de Risco de Probabilidade e Impacto que identifica a criticidade do risco. (Figura 1)



(Figura 1)

A Matriz só demonstra quais riscos são mais críticos, são mais severos. Ou seja esta Matriz ela prioriza o tratamento frente a criticidade do seu impacto e chance de seu acontecimento.

Este estudo não demonstra a interconectividade entre riscos. O estudo das conexões entre riscos nos dá uma visão do risco sistêmico. O risco sistêmico é o risco de colapsos em um sistema inteiro, oposto ao colapso de partes e componentes individuais. Os riscos sistêmicos são caracterizados por:

- pontos de ruptura modestos, combinando indiretamente para produzir grandes falhas
- contágio ou compartilhamento de risco, como uma perda desencadeia uma reação de outras

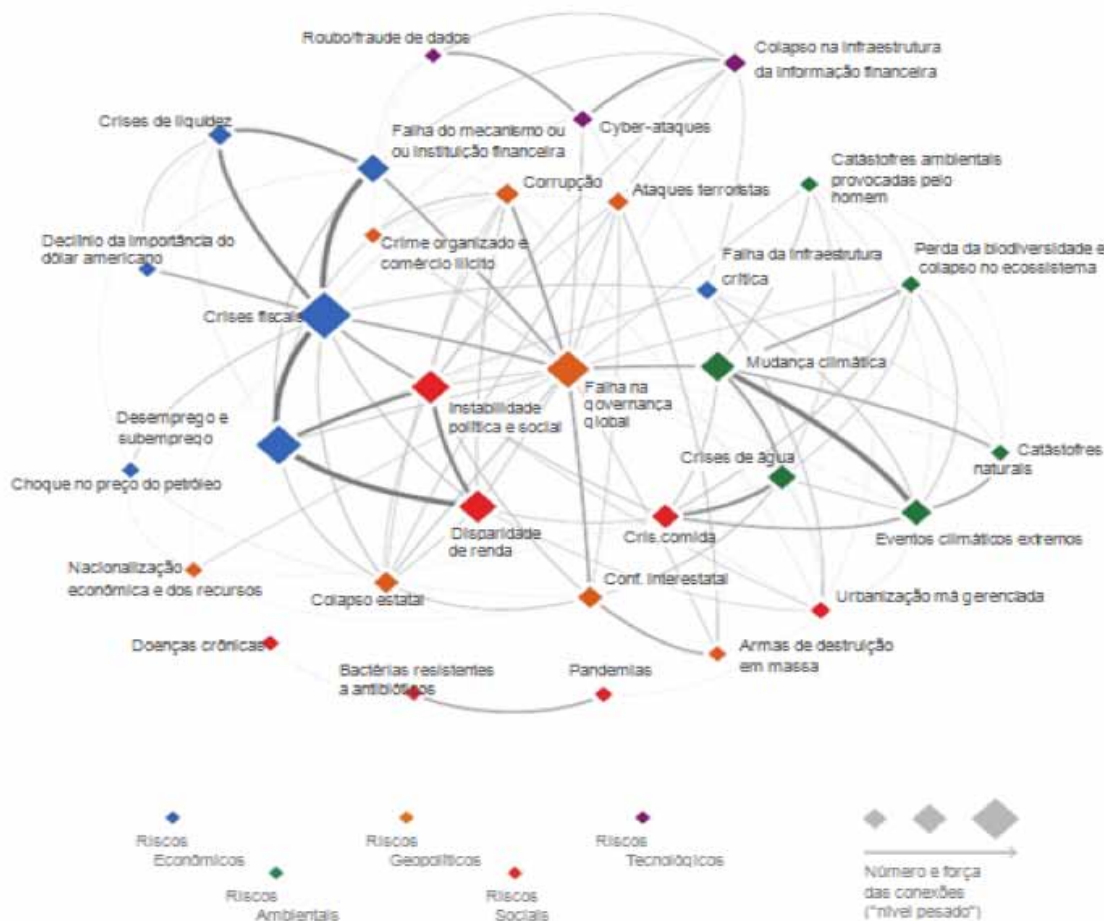
- “histerese”, ou sistemas sendo incapazes de recuperar o equilíbrio depois de um choque

Portanto podemos concluir que a influência de um risco não crítico pode, as vezes, ser estratégico, dentro de um determinado contexto. Dentro desta ótica é imperioso que o gestor passe então a enxergar a motricidade e as conexões entre os riscos. (Figura 2)

A Matriz acima demonstra a interconectividade entre os riscos, salientando os riscos de maior motricidade.

Nós da Brasiliano & Associados trabalhamos com a Interconectividade entre riscos já alguns anos, visando entender esta dinâmica. Utilizamos para isso a Metodologia trazida da

(Figura 2)



construção de cenários prospectivos, a Matriz de Impactos Cruzados – MIC. A MIC foi adaptada da metodologia do Cenarista francês Michael Godet que tem como base o Teorema de Bayes, Probabilidades Condicionantes.

A técnica de impactos cruzados pode ser descrita, sucintamente, do seguinte modo: Dispostos em uma configuração matricial, com o eixo vertical significando às forças motrizes e o horizontal as dependências. A diagonal principal da matriz é inutilizada. Os dados entram sempre na VERTICAL, ou seja, de cima para baixo, onde é colocado um peso (valor numérico em uma escala ajustada) que representa a influência de cada evento coluna sobre a probabilidade incondicional do evento linha. A matriz de Impactos Cruzados deve ser preenchida, utilizando-se uma tabela, que permite que se atribuam valores de 0 a 3, para

quantificar o efeito (impacto) que a ocorrência do Risco destacado poderá causar sobre os demais Riscos. Os valores seguem a tabela.

Ao somar os valores das colunas com as linhas, obtêm-se, através dos resultados das colunas, a motricidade de cada risco, e através das linhas horizontais o valor de sua dependência. Exemplificamos a matriz (Figura 3), com seis riscos.

Esta matriz possui de especial a influência da ocorrência de um Riscos sobre a probabilidade de outros ocorrerem. Pode-se então elaborar a matriz de motricidade versus dependência. Para tanto, basta calcular os pontos médios de motricidade e de dependência, aplicando as fórmulas a seguir, e construir o gráfico, onde o eixo dos x corresponde aos valores de dependência e o eixo dos y aos da motricidade.

TABELA: Critério Grau de Interdependência

Influência	Nota
ALTA	3
MÉDIA	2
BAIXA	1
NÃO INTERFERE	0

Figura 3: Matriz de Impactos Cruzados

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	D
x1	0	1	1	1	1	1	5
x2	1	0	1	1	1	0	4
x3	0	1	0	0	1	1	3
x4	0	0	0	0	1	1	2
x5	0	1	1	0	0	1	3
x6	0	1	0	0	1	0	2
M	1	4	3	2	5	4	

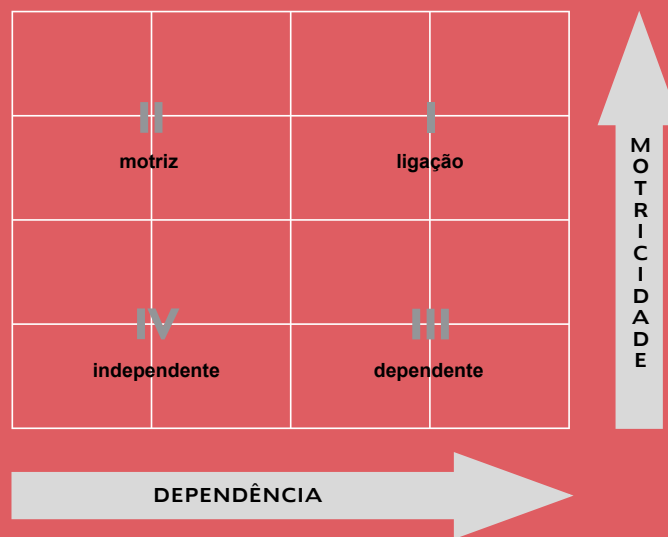
$$PM = \frac{VM + vM}{2}$$

PM = Ponto Médio da Motricidade
VM = Valor mais alto de motricidade
vM = Valor mais baixo da motricidade

$$PD = \frac{VD + vD}{2}$$

PD = Ponto Médio da Dependência
VD = Valor mais alto da dependência
vD = Valor mais baixo da dependência

Figura 4 : Plano de Motricidade versus Dependência



As variáveis motrizes (quadrante II) são as que condicionam o restante do sistema. Já as variáveis de ligação (quadrante I) são muito motrizes, mas têm grande dependência das demais. São as que fazem a ligação entre as variáveis motrizes e as dependentes (quadrante III). Por sua natureza instável, qualquer ação sobre elas terá repercussão sobre as outras e um efeito de retorno sobre si próprio que virá ampliado ou atenuado em função da impulsão inicial.

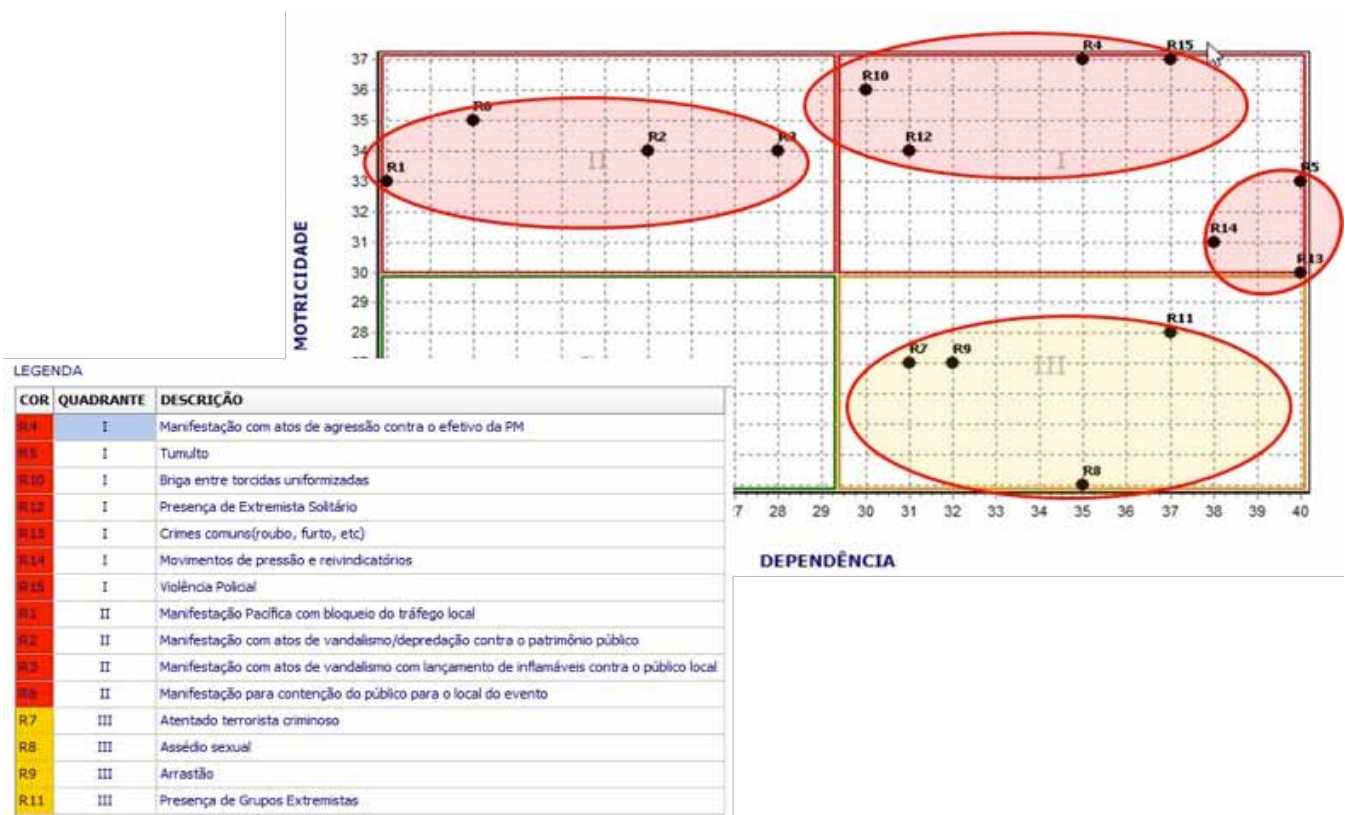
As variáveis dependentes (quadrante III) são pouco motrizes e muito dependentes, seu comportamento é explicado pelo das variáveis motrizes e de ligação. Já as variáveis independentes (quadrante IV) são aquelas pouco motrizes e pouco dependentes. São geralmente tendências de peso ou fatores relativamente desligados do sistema, e que não constituem determinantes do futuro, podendo ser excluídas da análise.

Abaixo (figura 5) um exemplo de MIC entre riscos para

Figura 5

Nº	RISCOS															D	
		Manifestação Pacífica com bloqueio do tráfego local	Manifestação com atos de vandalismo/depredação contra o patrimônio público	Manifestação com atos de vandalismo com lançamento de inflamáveis contra o público local	Manifestação com atos de agressão contra o efetivo da PM	Tumulto	Manifestação para contenção do público para o local do evento	Atentado terrorista criminoso	Assédio sexual	Arrastão	Briga entre torcidas uniformizadas	Presença de Grupos Extremistas	Presença de Extremista Solitário	Crimes comuns(roubo, furto, etc)	Movimentos de pressão e reivindicatórios		Violência Policial
1	Manifestação Pacífica com bloqueio do tráfego local		2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	19
2	Manifestação com atos de vandalismo/depredação contra o patrimônio público	3		2	3	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	2	25
3	Manifestação com atos de vandalismo com lançamento de inflamáveis contra o público local	3	2		3	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	28
4	Manifestação com atos de agressão contra o efetivo da PM	3	3	3		3	3	1	1	3	3	2	3	3	2	2	35
5	Tumulto	3	3	3	3		3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	40
6	Manifestação para contenção do público para o local do evento	1	1	1	2	2		1	1	1	2	1	1	2	2	3	21
7	Atentado terrorista criminoso	2	2	3	3	2	2		1	2	3	3	3	1	2	2	31
8	Assédio sexual	2	2	2	2	2	3	3		2	3	3	3	2	3	3	35
9	Arrastão	2	3	2	3	3	2	2	1		2	1	3	3	2	3	32
10	Briga entre torcidas uniformizadas	1	3	3	3	3	3	1	1	2		1	2	2	2	3	30
11	Presença de Grupos Extremistas	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3		3	3	2	3	37
12	Presença de Extremista Solitário	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3		1	2	3	31
13	Crimes comuns(roubo, furto, etc)	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		2	3	40
14	Movimentos de pressão e reivindicatórios	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3		3	38
15	Violência Policial	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3		3	37
M		33	34	34	37	33	35	27	23	27	36	28	34	30	31	37	

Abaixo a Matriz de Motricidade x Dependência (Figura 6)



Com a MIC podemos entender a dinâmica entre os riscos.

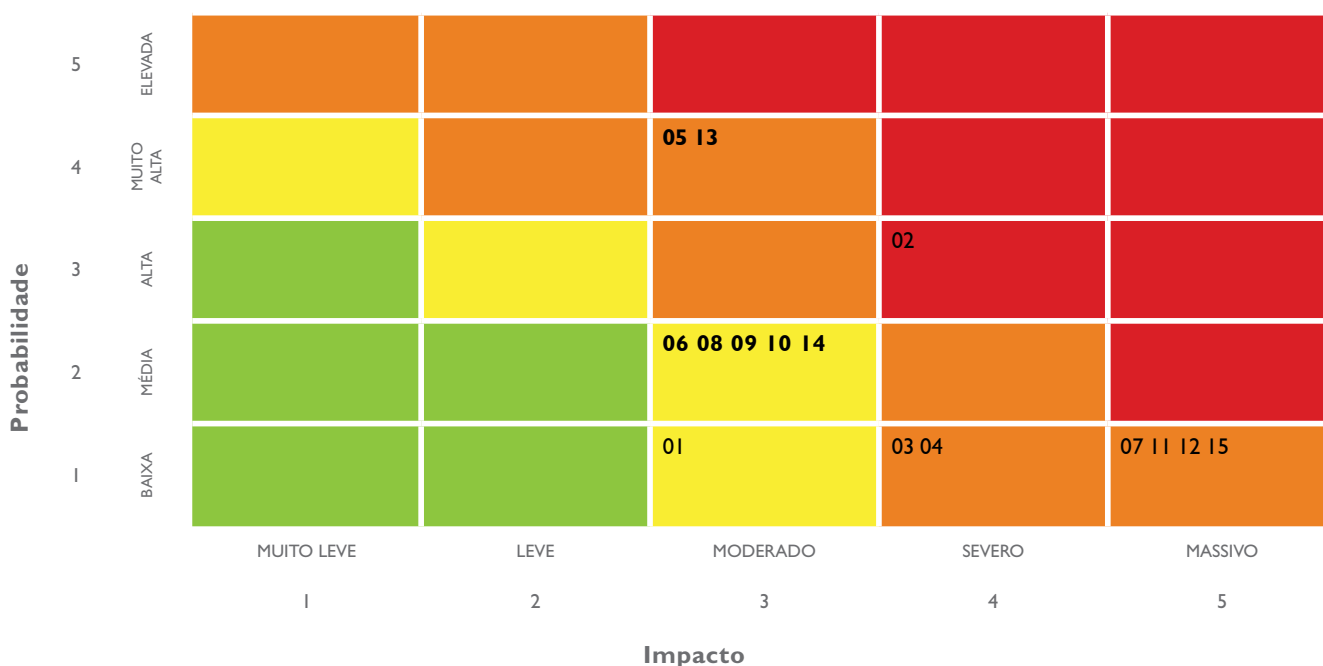
3. Matriz de Priorização de Riscos

Muito bem então com as duas matrizes, a de Criticidade (Probabilidade x Impacto) e a MIC (Motricidade x Dependência) os gestores devem priorizar os riscos. Para isso, a Brasileiro &

Associados criou a Matriz de Priorização de Riscos, onde cruza os resultados dos quadrantes das respectivas matrizes.

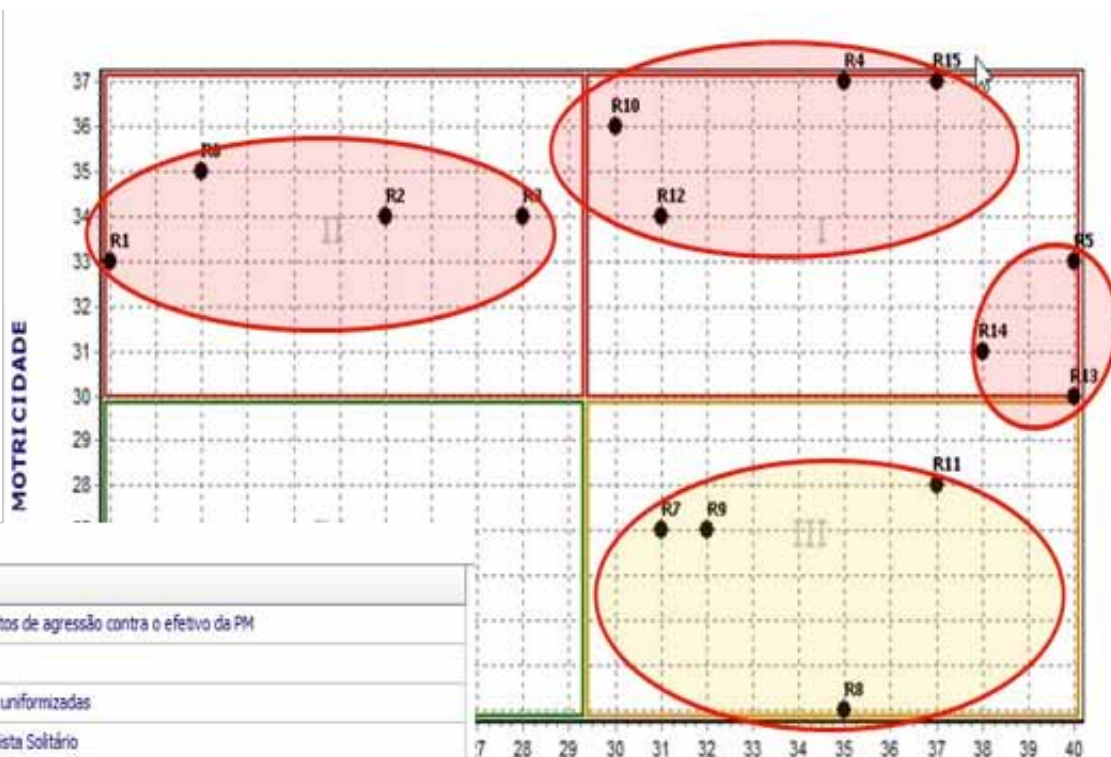
Por exemplo, temos o estudo de Riscos com a Matriz de Criticidade (figura 7):

Figura 7



- 1- Manifestação Pacífica com bloqueio do tráfego local
- 2- Manifestações com atos de vandalismo/ depredação contra o patrimônio público
- 3- Manifestações com atos de vandalismo com lançamento de inflamáveis contra o público local
- 4- Manifestações com atos de agressão contra o efetivo da Polícia Militar gerando violência
- 5-Tumulto
- 6- Manifestação para contenção do público para o local do evento
- 7- atentado terrorista criminoso
- 8- Assédio Sexual
- 9- Arrastão
- 10- Briga entre torcidas uniformizadas
- 11- Presença de Grupos Extremistas
- 12- Presença de Extremista solitário
- 13- Crimes comuns(roubos, furtos)
- 14- Movimentos de pressão e reivindicatórios
- 15- Violência Policial

O estudo da MIC é:



LEGENDA

COR	QUADRANTE	DESCRIÇÃO
R4	I	Manifestação com atos de agressão contra o efetivo da PM
R3	I	Tumulto
R10	I	Briga entre torcidas uniformizadas
R12	I	Presença de Extremista Solitário
R13	I	Crimes comuns(roubo, furto, etc)
R14	I	Movimentos de pressão e reivindicatórios
R15	I	Violência Policial
R1	II	Manifestação Pacífica com bloqueio do tráfego local
R2	II	Manifestação com atos de vandalismo/deprecação contra o patrimônio público
R3	II	Manifestação com atos de vandalismo com lançamento de inflamáveis contra o público local
R4	II	Manifestação para contenção do público para o local do evento
R7	III	Atentado terrorista criminoso
R8	III	Assédio sexual
R9	III	Arrastão
R11	III	Presença de Grupos Extremistas

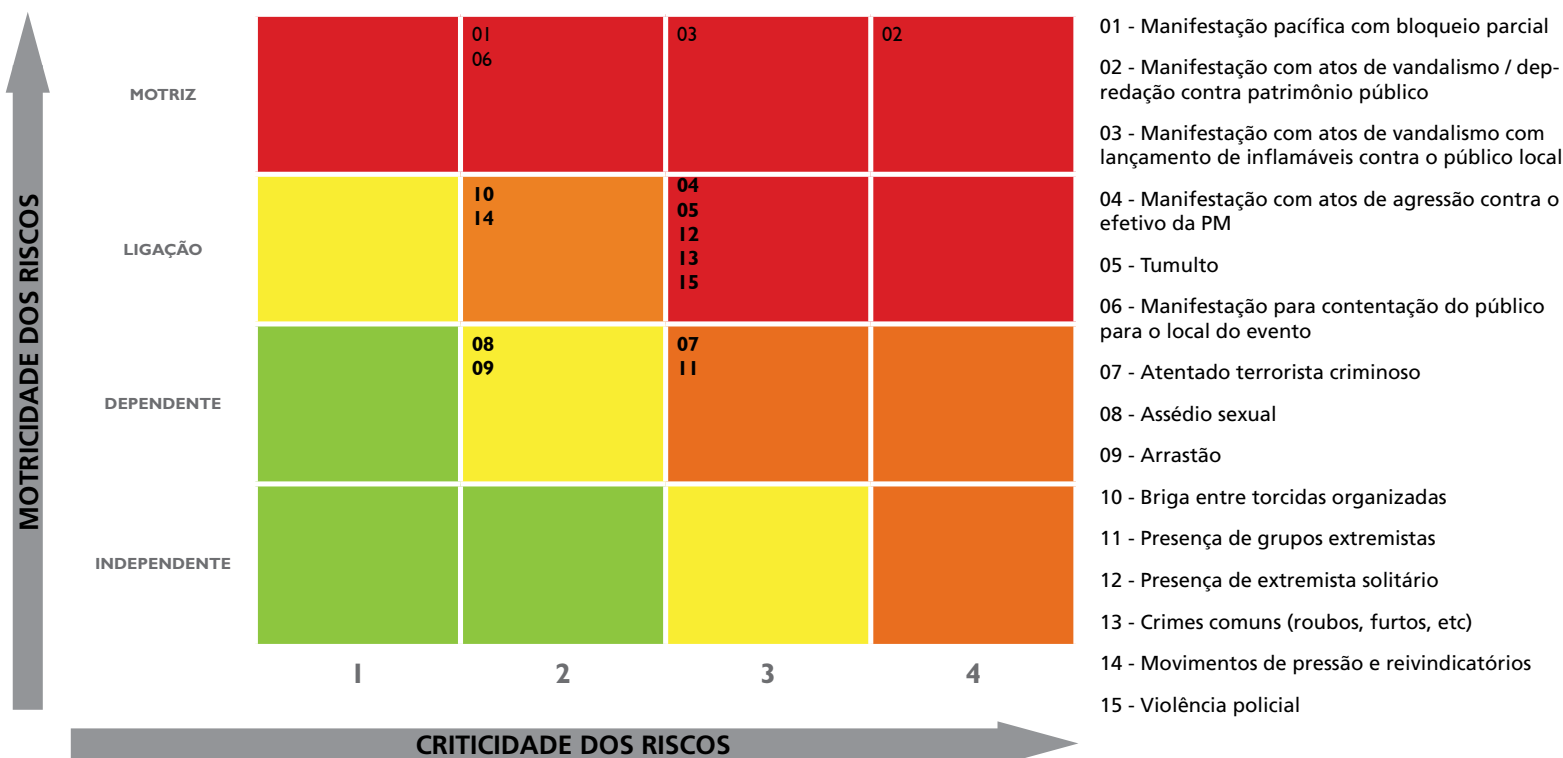
DEPENDÊNCIA

Montamos desta forma uma matriz que leve em consideração os quadrantes (I, II, III e IV) no eixo vertical a Motricidade de Riscos e no eixo horizontal a criticidade dos riscos também com quatro quadrantes. A Matriz de Priorização com os riscos cruzados fornece uma visão holística entre criticidade e motricidade entre riscos (Figura 8).

Observando a Matriz de Priorização, há uma relevância em focar os riscos plotados no quadrante vermelho desta Matriz. Desta maneira o gestor fica em plena condições de entender focar os riscos mais influentes e os mais críticos ao mesmo tempo, cruzando as informações das inúmeras disciplinas de riscos corporativos da empresa.

4. Conclusão

Esta ferramenta, Matriz de Priorização, nós da Brasiliano, recomendamos a sua plena utilização para estudos especiais e para riscos estratégicos, onde há interconectividade será uma peça chave para o entendimento do contexto estratégico da empresa. É uma ferramenta hoje que o gestor não deve deixar de utilizar e praticar, pois a dinâmica dos riscos é uma variável importantíssima a ser levada em consideração.



Seus processos estão controlados



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



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

PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Por Lucas Martins Piffer

Analista de Segurança e Riscos na rede hoteleira Accor

lucas.piffer@accor.com.br

RESUMO: Caso algum incidente ocorra e este venha a impactar a operação e/ou as atividades críticas dos meios de hospedagem, esses poderão não suportar este cenário e até mesmo vir a encerrar suas atividades. Sendo assim, é imprescindível que estas unidades de negócio se antecipem frente aos cenários que poderão assolá-los, para que assim construam planos de resposta a estes incidentes de maneira organizada e planejada, não sendo assim surpreendidos. Para que isso ocorra, faz-se necessário possuir um Plano de Continuidade de Negócios que poderá facilmente ser adaptado e implementado em qualquer meio de hospedagem independente de suas particularidades e tamanho com o objetivo de que esses identifiquem, estruturem e documentem planos de ações frente aos cenários de riscos a qual estão ou podem estar expostos.

1. Introdução

Independentemente do tamanho e da atividade a qual determinada organização possui e exerce, um fator é essencialmente crítico para o seu sucesso, manter suas operações e atividades vitais em pleno funcionamento, para que assim cumpra com suas obrigações legais e empresariais.

No setor hoteleiro este fato não seria diferente, sendo imprescindível conhecer os cenários de riscos que podem impactar severamente as unidades de negócios e, principalmente, possuir documentado e difundido os procedimentos que devem ser executados caso esta ameaça venha concretizar-se.

Sendo assim, os meios de hospedagem devem implementar em cada uma de suas unidades de negócios o chamado PCN – Plano de Continuidade de Negócio que suportará, disseminará e formalizará as ações que devem ser implementadas e executadas na organização visando a resiliência de suas atividades.

Portanto, o Plano de Continuidade de Negócios é uma ferramenta estratégica essencial que deve ser adotada e multiplicada nos meios de hospedagem, uma vez que essa criará vantagem de mercado sustentável, pois a unidade de negócio enfrentará e superará o cenário de risco catastrófico de modo organizado e planejado.

Entende-se por meios de hospedagem, conforme classificação realizada pelo Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass (2014), os Hotéis, Resorts, Hotéis Fazenda, Cama & Café, Hotéis Históricos, Pousadas e Flats/Apart-Hotéis, sendo que cada um desses possui suas especificidades que os diferenciam.

2. Plano de Continuidade de Negócios nos Meios de Hospedagem

Entende-se por meios de hospedagem, conforme classificação realizada pelo Sistema Brasileiro de Classificação – SBClass (2014), os Hotéis, Resorts, Hotéis Fazenda, Cama & Café, Hotéis Históricos, Pousadas e Flats/Apart-Hotéis, sendo que cada um desses possui suas especificidades que os diferenciam.

Diariamente, estes meios de hospedagem recebem inúmeros hóspedes sejam por motivo de negócios e/ou lazer para desfrutar das acomodações dos mais variados modos, por exemplo, ora em virtude de eventos, congressos, palestras, simpósios, reuniões e ora por descanso, lazer, confraternizações e A&B – Alimentos & Bebidas,

Em meio ao dinamismo diário que é receber e, principalmente, corresponder e superar as expectativas destes hóspedes e/ou passantes, os gestores dos meios de hospedagem devem também se preocupar com os riscos e cenários de riscos que podem impactar drasticamente suas atividades e processos.

Imaginemos os seguintes incidentes: furto, roubo, acidentes, greve, morte, fraude, quebra de equipamentos, falência de fornecedores, interrupção das estradas, intoxicação alimentar, explosão, vazão de gás, queda de energia, gerador inoperante, internet inoperante, dentre outros riscos e cenários de riscos que podemos citar, fica-se a pergunta, o que fazer caso um ou mais incidentes ocorra?

Mediante este ponto, cabe aos gestores dos meios de hospedagem identificar, listar e categorizar os riscos e cenários de riscos a qual sua

atividade está diretamente ou indiretamente exposta, para que assim, posteriormente, possa descrever e formalizar procedimentos, normas, políticas e processos que deverão ser executados de acordo ao cenário que se está exposto

De acordo a ABNT NBR ISO 31000:2009 entende-se por risco todo efeito incerto que impacte positivamente ou negativamente os objetivos da empresa. Assim, cabe os gestores identificar os riscos a qual suas atividades e processos estão expostos, para que assim sejam mitigados, uma vez que, quando os riscos são potencializados junto aos demais, resultarão em Cenários de Riscos (incidentes de grande magnitude).

No momento da elaboração do Plano de Continuidade de Negócios e tomando como base o framework proposto pela norma ABNT NBR ISO 22301:2013, nove etapas devem ser cumpridas pelo gestor do meio de hospedagem a fim de obter um assertivo e estruturado plano de continuidade para sua unidade de negócio, sendo elas:

Comunicação e Consulta: sensibiliza-se e integra as áreas e colaboradores internos e externos em relação ao plano de continuidade, para que entendam a metodologia e sintam-se parte do projeto;

Entendimento da empresa: toma-se conhecimento das informações relacionadas a seu planejamento estratégico, visão, missão, valores, objetivos centrais, estratégias de negócio, nicho de mercado e, principalmente, seus fatores críticos de sucesso;

Análise dos impactos nos processos e atividades: identifica-se por meio da ferramenta BIA – Business Impact Analysis e por meio de seus critérios – Impacto no Negócio x Tempo de Tolerância – as atividades, processos, departamentos e/ou recursos que são críticos para a operação;

Identificação dos riscos nos processos e atividades: toma-se conhecimento das atividades e processos que são executados, bem como identificar e classificar os fatores de riscos que resultaram os riscos;

Construção de cenários de riscos: identifica-se quais cenários de riscos ou incidentes de grande magnitude podem impactar severamente ou drasticamente a operação hoteleira;

Análise dos cenários de riscos: por meio de uma matriz composta pelos critérios Probabilidade (do evento vir ocorrer) x Impacto (no negócio caso ocorra) são identificados os cenários de riscos com maior potencial de ocorrência;

Elaboração de estratégias de continuidade: elabora-se o plano de continuidade e cria-se o Comitê de Gerenciamento de Crise em prol do direcionamento estratégico e operacional frente ao incidente;

Elaboração de planos e ações operacionais: formaliza-se os procedimentos a serem utilizados, bem como mapeia-se os colaboradores internos e externos, fornecedores, infraestrutura e sistemas que são críticos para a operação do meio de hospedagem;



Realização de testes e revisão do plano: realiza-se testes e o monitoramento do plano de fora elaborado, para que assim o mesmo esteja sempre aderente ao contexto da empresa e seja executado naturalmente pela unidade de negócio.

Por fim, ao executar as etapas acima propostas o gestor elaborará um eficiente Plano de Gestão de Continuidade de Negócios para seu meio de hospedagem criando assim para seu negócio, uma vez que terá maior resiliência em relação aos seus concorrentes caso um cenário de risco ocorra em suas atividades e/ou processos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2009: Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes. 1 ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2009. 24 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 22301:2013: Segurança da Sociedade – Sistemas de Gestão de Continuidade de Negócios – Requisitos. 1 ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2013. 28 p.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Gestão de Continuidade de Negócios: GCN. São Paulo: Sicurezza, 2014. 240 p.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

3. Considerações Finais

Diariamente os meios de hospedagem estão expostos a riscos e cenários de riscos que podem impactar os seus fatores críticos de sucesso severamente e caso não estejam preparados para enfrentá-los o resultado poderá ser catastrófico, impactando diretamente na continuidade do negócio.

Por conta disso, é imprescindível que seja implementando em cada unidade de negócio um Plano de Gestão de Continuidade de Negócios no intuito de balizar uma estrutura capaz de criar resiliência para a operação do meio de hospedagem, bem como de responder eficientemente e eficazmente aos cenários de riscos.

Assim, o Plano de Continuidade de Negócios possibilita a identificação e formalização do contexto estratégico da empresa, das áreas, atividades e processos vitais para a organização, seus respectivos atores chave, bem como a descrição de procedimentos, políticas, normas e processos mapeados claramente e objetivamente.

Por fim, a implementação do Plano de Gestão de Continuidade de Negócios é primordial para qualquer tipo de meio de hospedagem, uma vez que o mesmo facilmente é adaptado para cada unidade de negócio, proporcionando assim, que estas estejam preparadas e superem efetivamente a ocorrência de um Cenário de Risco.



Lançamento



A obra publicada pela Sicurezza Editora é de extrema importância para as empresas de grande, médio e pequeno porte, pois os riscos acontecem independentemente do tamanho do negócio. Os riscos podem ocorrer em qualquer situação, ou seja, proveniente de uma catástrofe natural, o risco gerado por falha humana ou falha técnica, risco de crédito, imagem, risco estratégico, risco operacional, risco meio ambiente, entre outros. O livro possui um processo de Continuidade de Negócio, que sustentará o plano com medidas preventivas e melhorias contínuas nos processos das empresas buscando o fortalecimento do negócio.

A Obra do Professor Brasiliano, assim conhecido no mercado de consultoria em Gestão de Riscos Corporativos, apoia alunos, gestores, administradores, facilitadores, engenheiros e a quem possa interessar, na construção de um plano de Continuidade de Negócios, incluindo medidas contingenciais e de emergência.

Como comentário final e para reflexão de todos, cito a frase de um autor desconhecido,

para comprar acesse: www.sicurezzaeditora.com.br



Information Risk Assessment - IRA

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

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

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

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

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

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

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

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