

PROCESSOS EMPRESARIAIS E ANÁLISE DE IMPACTO

www.brasiliano.com.br

**REVISTA ELETRÔNICA
BRASILIANO & ASSOCIADOS**

ISSN 1678-2496N

Setembro 2006 nº:24º

REVISTA ELETRÔNICA BRASILIANO & ASSOCIADOS

SUMÁRIO

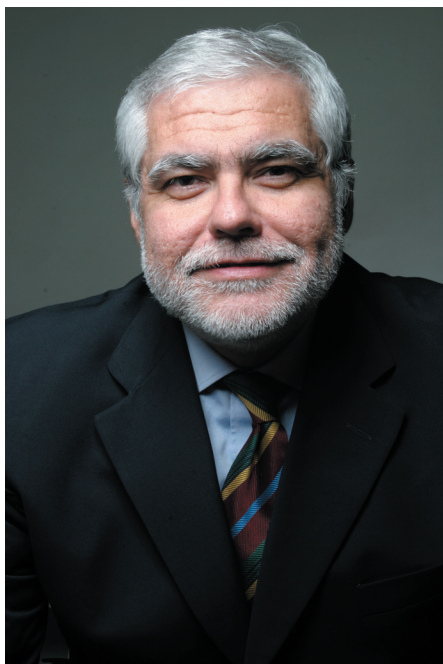
Metodologia para realizar a análise de impacto no negócio

A Revista Eletrônica Brasiliano & Associados nº24 é uma publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
Diretora de Treinamento: Enza Cirelli
Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasiliano
e-mail: marinabrasiliano@gmail.com.br

TIRANIA E A ÉTICA

Por milhares de anos, a sobrevivência do ser humano dependeu de seu reflexo diante do perigo ou da oportunidade. Em situações de intensidade emocional – ao ver um caminhão que em nossa direção, por exemplo, a parte do cérebro incumbida do pensamento racional, que é mais lenta, fica fora da ação e a parte do instinto assume o controle: guia o organismo para o prazer, longe da dor. Esse piloto automático é uma faca de dois gumes. Em muitas situações, o que parece conveniente no momento é, na realidade, mortífero.



Ou seja 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 da burocracia, dos políticos, mas não sabemos o que dizer de um povo corrompido. Para Maquiavel, assim como para os antigos, 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.

Relembro o que escrevi no editorial da Revista Proteger sobre o livro *Odisseia*, Homero, onde mostra claramente a atração mortal. Ulisses resolve navegar perto da ilha das sereias, famosas por seu canto irresistível, que atrai marinheiros para a morte, nos recifes. Para evitar ser atraído pelo canto das sereias, faz com que seus homens tapem seus ouvidos com cera e exige que o prendam ao mastro e ignorem suas ordens. Esta medida evita se expor a tentação da passividade!

Os ambientes empresariais estão infestados de "sereias". Alguns destes cantos podem ser: "vamos fazer uma parceria com a polícia para que nos proporcione maior proteção"; "vamos fazer acordos com a comunidade para poder entregar nossos produtos"; "vamos utilizar os recursos da polícia para realizar escoltas"; e muitos outros que estamos acostumados a ouvir e até praticar!!

Para muitos executivos da segurança esses cantos são tão irresistíveis quanto desastrosos. São necessários todos os sentidos para enfrentar as turbulentas águas da mudança permanente. Qual seria então o mastro que devemos nos amarrar?? A única segurança duradoura é o comprometimento com a responsabilidade, a franqueza, o respeito e a integridade.

Quando não estamos alienados, sabemos que estes valores são a chave para o sucesso e auto-estima. Por isso é fundamental que os executivos da segurança "prendam-se ao mastro" da ética.

Somente seguindo e mais importante, acreditando, nessas regras éticas é que poderemos dar exemplo e guiar nossas equipes até um porto seguro.

Boa leitura e sorte!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br

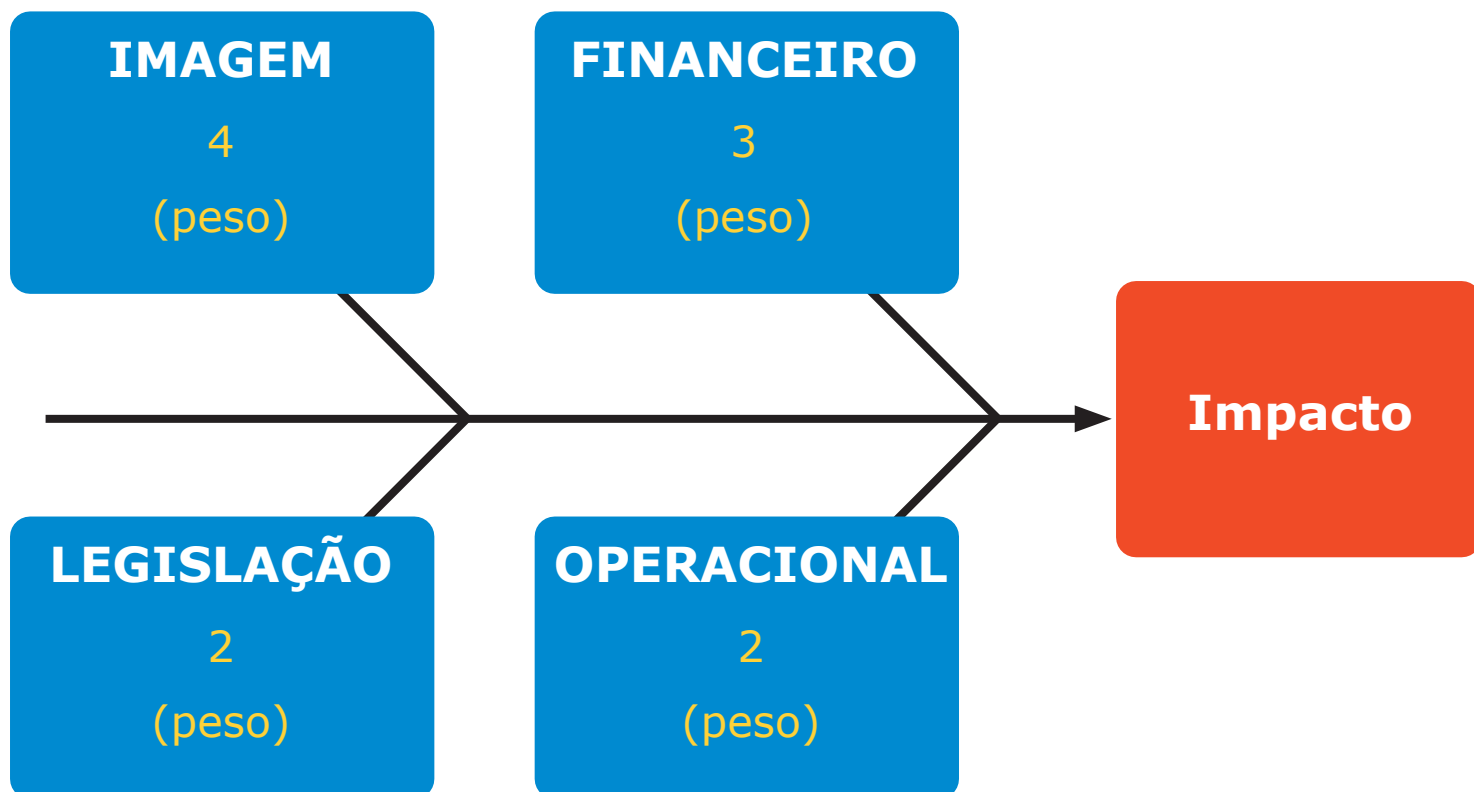
METODOLOGIA PARA REALIZAR A ANÁLISE DE IMPACTO NO NEGÓCIO

* Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

O método Brasileiro de avaliar o impacto no negócio emprega quatro sub-critérios, cada um com um peso diferenciado, tendo em vista o nível de importância no contexto de negócio da empresa.

Este método tem por objetivo levar em consideração o impacto com uma visão mais sistêmica, onde a área financeira faz parte do contexto junto com outras três, que juntas, podem parar o negócio. Nesta técnica não podemos calcular a perda esperada, pois não temos forma de mensurar objetivamente o impacto financeiro.

Os quatro sub-critérios de avaliação dos impactos são:



A nota para os quatro sub-critérios é dada em uma escala que varia de 1 a 5, dentro do seguinte parâmetro:

Nota	Impacto
5	Superior
4	Alto
3	Médio
2	Pouco Importante
1	Irrelevante

O grau do Impacto é conseguido somando-se as notas de cada sub-critério, e dividindo por 11 (somatório dos pesos). A partir daí temos a média ponderada.

IMAGEM + FINANCEIRO + OPERACIONAL + LEGISLAÇÃO

11

Com o resultado da média ponderada temos uma tabela de criticidade de impacto de cada processo:

NÍVEL DE CRITICIDADE		De	Até
Catastrófico	4	4,00	5,00
Critico	3	3,00	3,99
Marginal	2	2,00	2,99
Desprezível	1	1,00	1,99

Podemos ter como exemplo a empresa com os perigos abaixo listados e suas respectivas classificações, tanto da probabilidade como da relevância do impacto:

Método Brasileiro

EXEMPLO - MÉTODO BRASILEIRO - IMPACTO NO NEGÓCIO

RISCOS	FATOR DE RISCO							FUT.	CLASSIFICAÇÃO (RAU) PROBABILIDADE	PROBABILIDADE DE ACONTECER	RELEVÂNCIA DE IMPACTO						Nível de impacto	
	AI	AE	RI	RO	RTA	RTF	RT				Imagem	Financeiro	Legislação	Operacional	nota	nota ponderada do impacto		
ALAGAMENTO	3	2	2	3	3	4	2,83	3	8,5	OCASIONAL	34,00%	3,0	4,0	1,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
INUNDAÇÃO	3	5	3	3	3	4	3,50	3	10,5	OCASIONAL	42,00%	3,0	4,0	1,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
PROBLEMAS ESTRUTURAIS	1	1	1	1	2	2	1,33	1	1,3	IMPROVÁVEL	5,33%	4,0	4,0	2,0	4,0	48,0	3,64	CRÍTICO
ENTORNO	3	5	3	4	4	4	3,83	3	11,5	OCASIONAL	46,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO
LÓGICA INTERNA	2	2	2	3	3	3	2,50	3	7,5	OCASIONAL	30,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
LÓGICA EXTERNA	2	3	3	3	3	3	2,85	2	5,7	OCASIONAL	22,67%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
ACESSIBILIDADE	3	5	3	3	4	4	3,67	3	11,0	OCASIONAL	44,00%	3,0	4,0	2,0	4,0	36,0	3,27	CRÍTICO
TELEFONIA INTERNO	1	2	2	1	2	2	1,67	3	5,0	REMOTO	20,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
TELEFONIA EXTERNO	1	2	2	2	3	2	2,00	2	4,0	REMOTO	16,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO
ENERGIA INTERNO	2	3	3	2	2	3	2,50	2	5,0	REMOTO	20,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO
ENERGIA EXTERNO	2	3	2	2	3	2	2,33	3	7,0	OCASIONAL	28,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO
AR CONDICIONADO	2	3	2	2	2	2	2,17	3	6,5	OCASIONAL	26,00%	3,0	4,0	3,0	4,0	38,0	3,45	CRÍTICO
INCÊNDIO	1	2	2	2	2	2	1,83	2	3,7	REMOTO	14,67%	5,0	4,0	3,0	4,0	46,0	4,18	CATASTRÓFICO
INTERDIÇÃO DO SITE JURÍDICO ALVARÁ	1	2	2	2	1	2	1,67	3	5,0	REMOTO	20,00%	5,0	4,0	4,0	4,0	48,0	4,36	CATASTRÓFICO

Desta forma podemos estimar, de uma forma mais objetiva, com critérios claramente definidos, o impacto de cada perigo no negócio.

MATRICIAMENTO DE RISCOS

Com o objetivo de poder visualizar e, ao mesmo tempo implementar uma forma de tratamento de cada risco empresarial, existem as matrizes de monitoramento de riscos.

Estas matrizes foram elaboradas com o único objetivo de dotar a gestão de riscos de uma ferramenta de acompanhamento de mitigação ou elevação dos riscos.

A matriz é uma fotografia da perda esperada – Pe, seja ela objetiva ou subjetiva. Dependendo do impacto e de sua probabilidade teremos a forma como a empresa deve priorizar o tratamento de cada risco. A matriz evita o chute, pois ao cruzar os dados, sua intersecção cairá em determinado quadrante, que terá já um tratamento explicitado.

Cabe ressaltar que da mesma forma que nas técnicas de análise de riscos, as matrizes aqui apresentadas neste manual foram elaboradas tanto para empresas que possuem informações objetivas como também para as empresas que ao invés de métricas utilizam critérios subjetivos.

A Matriz que apresentaremos neste artigo é a MATRIZ DE SUPORTABILIDADE.

A Matriz da Suportabilidade é mais uma opção para a representação gráfica do mapeamento de riscos.

Este modelo foi elaborado cruzando o critério da probabilidade, com seis níveis, no eixo vertical e o impacto no negócio, através de seus quatro sub-critérios e colocados em quatro níveis de gradação.

Esta matriz, da mesma forma que a da vulnerabilidade (onde também cruzamos os critérios da probabilidade com o impacto), visa diminuir o nível de subjetivismo na priorização do investimento, no gerenciamento de risco.

A diferença básica é que a Matriz da Suportabilidade mede de forma subjetiva tanto a probabilidade como seu impacto. Nesta Matriz utilizamos como técnica de calcular o impacto os quatro sub – critérios: imagem; financeiro; operacional e legislação.

A Matriz de suportabilidade é construída de forma a conter no eixo vertical seis níveis de probabilidade e no eixo horizontal quatro níveis de impacto. Desta forma a probabilidade de ocorrência dos perigos estudados é calculada utilizando o método Brasileiro, mas classificando da seguinte forma:

	NÍVEL DE CRITICIDADE		De	Até
A	Freqüente	6	80,01%	100%
B	Moderado	5	60,01%	80%
C	Ocasional	4	20,01%	60%
D	Remoto	3	10,01%	20%
E	Improvável	2	5%	10%
F	Muito Improvável	1	0%	5%

Esta Matriz fornece também uma visão sistêmica de como os perigos devem ser tratados. Podemos visualizar a Matriz de Suportabilidade, conforme figura abaixo:

		DESPREZÍVEL	MARGINAL	CRÍTICO	CATASTRÓFICO
A	FREQUENTE	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho
B	MODERADO	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho
C	OCASIONAL	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho
D	REMOTO	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo
E	IMPROVÁVEL	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo
F	MUITO IMPROVÁVEL	Verde	Verde	Verde	Amarelo

A matriz é dividida em três níveis, zona de conforto – verde; zona de monitoramento – amarelo e zona de atenção imediata – vermelha. Os riscos plotados nas zonas amarelas merecem atenção no que tange ao monitoramento de seus fatores de riscos, ou seja o entendimento da origem. Monitorando as origens teremos condições de poder mitigar a causa raiz.

Podemos exemplificar através da planilha abaixo:

Método Brasileiro													RELEVÂNCIA DE IMPACTO						
EXEMPLO - MÉTODO BRASILEIRO - IMPACTO NO NEGÓCIO																			
RISCOS	FATOR DE RISCO								FTE	CLASSIFICAÇÃO GRAU PROBABILIDADE	PROBABILIDADE DE ACONTECER	Imagem	Financeiro	Legislação	Operacional	MRTA	Impacto	Ponderação do Impacto	Nível de Impacto
	SI	MI	RI	PO	HTA	HRP	RE	TE											
ALAGAMENTO	3	2	2	3	3	4	2,83	3	8,5	OCASIONAL	34,00%	3,0	4,0	1,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
FUNDAÇÃO	3	5	3	3	3	4	3,50	3	10,5	OCASIONAL	42,00%	3,0	4,0	1,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
PROBLEMAS ESTRUTURAIS	1	1	1	1	2	2	1,33	1	1,3	IMPROVÁVEL	5,33%	4,0	4,0	2,0	4,0	40,0	3,64	CRÍTICO	
ENTORNO	3	5	3	4	4	4	3,83	3	11,5	OCASIONAL	48,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO	
LÓGICA INTERNA	2	2	2	3	3	3	2,50	3	7,5	OCASIONAL	30,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
LÓGICA EXTERNA	2	3	3	3	3	3	2,83	2	5,7	OCASIONAL	22,67%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
ACESSIBILIDADE	3	5	3	3	4	4	3,67	3	11,0	OCASIONAL	44,00%	3,0	4,0	2,0	4,0	36,0	3,27	CRÍTICO	
TELEFONIA INTERNO	1	2	2	1	2	2	1,67	3	5,0	REMOTO	20,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
TELEFONIA EXTERNO	1	2	2	2	3	2	2,00	2	4,0	REMOTO	16,00%	2,0	4,0	3,0	4,0	34,0	3,09	CRÍTICO	
ENERGIA INTERNO	2	3	3	2	2	3	2,50	2	5,0	REMOTO	20,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO	
ENERGIA EXTERNO	2	3	2	2	3	2	2,33	3	7,0	OCASIONAL	28,00%	4,0	4,0	3,0	4,0	42,0	3,82	CRÍTICO	
AR CONDICIONADO	2	3	2	2	2	2	2,17	3	6,5	OCASIONAL	26,00%	3,0	4,0	3,0	4,0	38,0	3,45	CRÍTICO	
INCÊNDIO	1	2	2	2	2	2	1,83	2	3,7	REMOTO	14,67%	5,0	4,0	3,0	4,0	46,0	4,18	CATASTRÓFICO	
INTERDIÇÃO DO SITE JURÍDICO ALYARIA	1	2	2	2	1	2	1,67	3	5,0	REMOTO	20,00%	5,0	4,0	4,0	4,0	48,0	4,36	CATASTRÓFICO	

A matriz de suportabilidade teria esta configuração:

		DESPREZÍVEL	MARGINAL	CRÍTICO	CATASTRÓFICO
A	FREQUENTE				
B	MODERADO				
C	OCASIONAL			1 5 2 6 7 11 4 12	
D	REMOTO			9 10 8	13 14
E	INFREQUENTE			3	
F	MUITO INFREQUENTE				

Nesta configuração todos os seus riscos se encontram na zona de monitoramento, ou seja há a necessidade de observar os seus fatores de risco, para não permitir alavancar o perigo.

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro é especialista em Inteligência Competitiva e Diretor Executivo da Brasileiro & Associados