

# 17 análise Ciber ataques irão aumentar, estamos preparados e qualificados?

**2** Pensamento intuitivo versus  
deliberativo sobre riscos

**5** A inteligência empresarial no contexto  
estratégico da administração de empresas

**9** Governança Corporativa  
e a Gestão de Risco

**16** Aconteceu na Brasiliano:  
Palestra COPEL

**20** Inteligência empresarial:  
processo estratégico de antecipação

**24** Ler e saber:  
Novo livro digital

# Pensamento intuitivo versus deliberativo sobre riscos

**Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasiliano, CRMA, CES, DEA, DSE, MBS**

*Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique, pela Université East Paris  
- Marne La Vallée – Paris – França, é presidente da Brasiliano & Associados Gestão de Riscos.  
[abraziliano@brasiliano.com.br](mailto:abraziliano@brasiliano.com.br)*



**O Global Risk Report – Relatório de Riscos Globais, que pertence ao Fórum Mundial, vem realizando uma pesquisa sobre percepção de riscos, desde 2007, com os principais líderes de empresas e países. Esta pesquisa tem como objetivo verificar o nível de sentimento que estes líderes possuem sobre os principais riscos que possam impactar seus negócios e respectivos países. A surpresa é que foi identificado uma atitude de negação e minimização da realidade, em relação as causas da ineficácia ao se lidar com riscos. Ou seja não há processo estruturado em identificar riscos e lidar com as respectivas causas.**

*Algumas razões encontradas para negar esta realidade:*

1. Conotação negativa da palavra riscos;
2. Levar em conta apenas o lado positivo;
3. Receio de levantar algo que não sabemos lidar;
4. O risco é percebido como afetando principalmente terceiros;

5. Gestão de riscos é burocracia;
6. Gestão é atendimento a compliance/legislação;
7. Jargão técnico excessivo, o usuário não entende.

*O preconceito de tomada de decisão que pode distorcer a percepção dos riscos é a tendência de posicionar os riscos percebidos como estando abaixo de um limiar possível de probabilidade na categoria de “não acontecerá conosco”.*

*Por exemplo, depois do terremoto japonês, todas as sete linhas de produção de uma grande empresa de TI fecharam; no planejamento de continuidade de negócios desta empresa o gestor tinha focado um cenário, como pior, apenas uma ou duas linhas de produção sendo fechadas. Ou seja sub avaliou! Negou a realidade em um país com grandes catástrofes.*

*Esses são exemplos do pensamento “intuitivo”, em contraste com o “deliberativo”, sobre o risco. Muitas empresas agora tentam evitar as armadilhas do pensamento intuitivo ao empregar técnicas deliberativas mais formais, como a análise de cenário, os testes de tensão e as métricas de classificação/contagem. Ainda assim, em algumas empresas líderes, a avaliação de riscos não vai além da análise qualitativa através de reuniões e discussões.*

*Talvez por esta razão é que tenha acontecido uma SAMARCO! Que sirva de lição, para que possamos, a partir de agora gerenciar riscos de forma a ter pensamento deliberativo sobre o risco em vez do somente intuitivo!*

*Boa leitura e sorte!!!*

# PRIMEIRA VEZ EM CURITIBA

## SUCESSO EM SÃO PAULO!!

# PÓS graduação em GESTÃO de RISCOS CORPORATIVOS

## 16<sup>a</sup> turma



INÍCIO  
FEVEREIRO / 2017



conteúdo delhado  
[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

ou entre em contato  
[asilva@brasiliano.com.br](mailto:asilva@brasiliano.com.br)

Local - Slaviero Slim Curitiba

Endereço - Rua Conselheiro  
Araújo, 435 - Alto da XV

# A inteligência empresarial no contexto estratégico da administração de empresas

*O enfrentamento de novas formas de competição, ocasionadas por atores externos, surgem cada vez mais capacitados, onde coloca a prova e em nível crítico as empresas, onde devem ter uma postura capaz de articulação no meio inserido, com os outros atores, tais como clientes, fornecedores e competidores.*

# análise

## Introdução

O contexto econômico mundial e do Brasil lançam grandes desafios a economia do país, principalmente para o setor privado, para pequenas, médias ou grandes empresas. O futuro dos empreendedores e investidores no país contará com a capacidade deles em competir em economias irregulares, como a do Brasil na atualidade e a influência que vem sofrendo do cenário internacional, provocado principalmente pela crise política interna.

O sucesso deverá ser perseguido tanto pela competência de empresários (brasileiros e estrangeiros), como por líderes em processos de importação e exportadores de bens e serviços

Este fato exige que seja desenvolvido uma capacidade constante de monitoramento e vigilância no meio inserido. Este monitoramento exige um trabalho de percepção, interpretar fatos e transformar em decisão os sinais e/ou indícios de variações fortes ou fracos, onde indicam variações e tendências do meio ou mercado inserido, seja ele do microambiente ou macroentorno (Sainte-Marie, 1995 apud Cubillo, 1997).

Dois pontos se tornam cruciais para o sucesso na implantação e condução dos negócios: a coleta de dados, a análise destas informações do meio inserido, sejam elas coletadas no meio periférico contextos locais, regionais, nacionais ou internacionais. Além da coleta, como a gestão da informação é trabalhada para auxiliar em tomadas de decisões.

Importante ressaltar a importância para o monitoramento do contexto estratégico.

## Gestão da Informação

Após a fase de globalização que o mundo passou pelos anos 1990, hoje a velocidade de comunicação se faz de modo instantâneo por todo o mundo. Este fato contribuiu para que cada vez mais a gestão da informação fosse aprimorada. As informações que fazem parte de um contexto onde se dirige um empreendimento, é considerado um dos bens mais valiosos que a organização pode ter. Hoje 'informação' nas organizações significa receber/ coletar uma informação útil para a organização, de forma filtrada, para separar os 'outlayers' da informação e assim ter um acervo eficiente para tomadas de decisões e não se perder no meio de tantas informações que possam não ser úteis (Freitas e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

***Karin e Hussein (2008) definem a gestão da informação como a procura por explorar com eficiência e eficácia recursos e dados, informações e conhecimento disponíveis na organização.***

# análise

O termo informação pode ser definido como dados interpretados e contextualizados, que requer ação humana, segundo Davenport (1998). O mesmo autor classifica os ambientes relacionados com tipos de informações: ambiente informacional, ambiente organizacional e ambiente externo. Davenport (2004) explica que mais importante que diferenciar dados de informações e de conhecimento, é promover a boa gestão e uso destes dados.

Apesar de o conceito de inteligência empresarial focar os vários ambientes para coleta e processamento de dados, este trabalho irá focar nos dados externos, considerado os mais difíceis de se coletar. Lesca (2003) indica que atores externos não devem ser considerados estáticos, mas sim atores identificáveis e com o devido registro nominal, para que o monitoramento deste ator seja realmente efetivo.

## Inteligência Empresarial

Segundo Cubillo (1992), o monitoramento contínuo de sinais periféricos, que permitam antecipar uma situação e reagir positivamente frente a uma proposição futura, é exercido por um conjunto de capacidades que a instituição deve implantar, é o entendido como inteligência empresarial.

Dediher (1987) define como inteligência empresarial, o conjunto de capacidades próprias ou contratadas por uma entidade lucrativa, que assegura o acesso, captura, interpretação e a preparação da informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão segundo desenho e execução da estratégia competitiva da instituição.

Outra definição com pontos importantes é de que a inteligência empresarial foca o ambiente externo à instituição, levando em conta competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situações geopolíticas e fatores socioeconômicos, segundo Degent (1986). Segundo o Autor, este serviço pode ser dividido em três partes, sendo eles: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, para medir o desempenho da instituição e; inteligência ofensiva, para identificar oportunidade de negócios. Degent (1986) ainda estabelece um ciclo para a gestão da inteligência empresarial:

- Gerenciamento, consiste na definição das necessidades de informação, das prioridades para a obtenção destas informações, das fontes a serem consultadas e do processo de coleta.;
- Coleta, consiste nas atividades de obtenção de dados junto às fontes de informação, de acordo com as necessidades e processo definidos.;
- Avaliação, consiste na análise dos dados obtidos para verificar a sua relevância, confiabilidade e precisão, bem como interpretar e transformar estes dados em informações gerenciais.;
- Divulgação, consiste na sistemática de distribuição das informações, de acordo com o perfil de interesse e necessidade de cada executivo;
- Utilização, consiste no processo de incorporação das informações no planejamento estratégico e gestão das empresas;

# análise

- Retroalimentação, consiste na constante adaptação do serviço, de acordo com os resultados obtidos, para atender cada vez melhor às necessidades de informação da alta gestão.

Além deste ciclo de gestão, o autor propõe o estabelecimento de indicadores de desempenho e a divisão de áreas para serem monitorada, em suma a criação de um dashboard.

## Conclusão

A Inteligência Empresarial se faz parte integrante do planejamento estratégico da instituição. Para fazer parte integrante da estratégia da empresa, deve-se levar em consideração o ambiente externo, onde dados puros são coletados; a gestão de informação, onde possui as etapas de coleta e processamento de dados e comunicação para os stakeholders. Estes dois fatores farão parte da aplicação da Inteligência Empresarial, para o auxílio do caminho para as instituições alcançarem os seus objetivos.

O estabelecimento de uma gestão se colocam como metodologia para organizar dados e a execução da própria Inteligência Empresarial, sistematizando a execução e o funcionamento da retroalimentação da gestão deste tema.

A Inteligência Empresarial é um aliado para a alta gestão tomar decisões para a melhoria de negócios ou evitar um problema. Assim, esta é a função desta ferramenta, o auxílio na estratégia do negócio.

## CURSOS IN COMPANY E PALESTRAS A IMPORTÂNCIA DA INDEPENDÊNCIA DA 3ª LINHA DE DEFESA – AUDITORIA INTERNA

**SOLICITE INFORMAÇÕES!!**

- QUAL O PAPEL DA AUDITORIA?
- COMO ACOMPANHAR E AUDITAR 1ª E 2ª LINHA DE DEFESA NOS PROCESSOS DE RISCO?
- QUAIS OS PROCESSOS QUE DEVERÃO SER UTILIZADO PARA ALTA GESTÃO E CONSELHO?



# Governança Corporativa e a Gestão de Risco

*A governança corporativa é um dos temas sobre conhecimento de amplo interesse e que abre uma série de questionamentos relacionados a aspectos legais, como os direitos societário e sucessório, financeiras, como a geração de valor, a criação de riqueza e o aumento do retorno dos investimentos. Aborda também questões estratégicas, como diretrizes corporativas para os negócios e as operações abrangendo inclusive as relações entre os acionistas, os conselhos de administração e a direção executiva das empresas. É uma forma de organizar a empresa e envolver a alta gestão em decisões estratégicas.*

# análise

Acredita-se que somente o fato de ter uma área de governança, a empresa terá transparência e equidade, sua estratégia será voltada para gestão de riscos, mas muitas vezes a governança é somente mais um departamento da empresa.

***Os princípios básicos da governança corporativa são: transparência, equidade (tratamento justo), prestação de contas por parte de sócios, conselheiros e gestores (agentes de governança) e por último, mas muito importante, responsabilidade corporativa.***

O que as empresas estão realizando para proteger seus ativos, suas informações e seu patrimônio? Muito tem se falado em governança e em gestão de risco, mas será que na realidade estas duas ferramentas são utilizadas?

Vamos analisar como a governança pode e deve ser utilizada para que a empresa consiga atingir seus objetivos estratégicos alinhados a gestão de risco. Para tanto veremos definições e depois realizaremos um cruzamento entre governança e gestão de risco.

## **Definição e modelos de governança e definição gestão de risco**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a Governança Corporativa como:

“Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Conforme o IBGC, os sistemas de governança corporativa no mundo dividem-se em dois modelos:

- 1) “Outsider System”: é aquele em que os acionistas estão pulverizados e alheios ao comando diário da empresa, tendo como características estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas; papel importante do mercado de ações na economia; ativismo e grande porte dos investidores institucionais e foco na maximização de retorno para os acionistas (shareholder oriented).
- 2) “Insider System”: é aquele em que os acionistas se colocam no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoa de sua indicação, cujas características que lhes são peculiares são: estrutura de propriedade mais concentrada; presença de conglomerados indústrias financeiros; baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; reconhecimento mais explícito e sistemático de outros stakeholder não financeiros, principalmente funcionários.

Quanto à gestão de risco temos varias definições, conforme COSO:

“O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.”

## Necessidade de governança e gestão de risco

Conforme o IBGC (Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa), os sistemas de governança corporativa tornam-se necessários para:

- a) Preservar e Aperfeiçoar seu Valor: a preservação e a otimização do valor econômico da empresa constituem-se em condições necessárias para sua viabilidade em longo prazo.
- b) Obter Melhorias de Gestão: o alinhamento da gestão à estratégia é fundamental para atingir os objetivos e metas empresariais e está relacionado diretamente com as condições e características do modelo de gestão.
- c) Facilitar o Acesso a Recursos Financeiros e Não Financeiros: A adoção de princípios e boas práticas de Governança Corporativa, tal como maior transparência,

reforça a confiança dos financiadores e facilita o acesso a recursos financeiros e a identificação de melhores condições de negócios junto a clientes, fornecedores, bancos, investidores e potenciais parceiros.

- d) Contribuir Para a Longevidade e Sustentabilidade: longevidade empresarial refere-se ao período de tempo em que a empresa mantém a sua existência.
- e) Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efectiva: regras claras de separação entre gestão e propriedade por um lado, e remuneração do capital e do trabalho por outro, são fundamentais para alinhar interesses e evitar a confusão de papéis, auxiliando a proteger a empresa de conflitos organizacionais.
- f) Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa: o conjunto de valores, princípios e propósitos da empresa, seja formalmente explicitado e permanentemente avaliado, permeando toda a organização, para que sua estrutura seja constantemente ajustada, auxiliando na geração de valor para o negócio e sua continuidade.

O gerenciamento de riscos corporativos orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma organização específica e fornece parâmetros para definir a eficácia dessa gestão sendo assim definida sua ligação com a governança:

- a) Processo contínuo e que flui através da organização em todos os níveis e unidades;

- b) Inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- c) Propicia garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva da empresa.

## Governança Corporativa e a Gestão de Risco

Conforme o BNDES. gov. o objetivo do compliance ou governança estratégica voltada ao risco é a identificação de controles que possam inibir riscos ocasionados por fatores internos e externos.

Os objetivos deste novo foco são proporcionar:


- a) Ambiente de controle: estabelece o tom da organização, influenciando a percepção de controle de seu pessoal;
- b) Avaliação de risco: os riscos de origem interna e externa devem ser avaliados, tanto no nível da empresa quanto de atividade;
- c) Informação e comunicação: as informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e informadas na forma e nos prazos adequados, de forma a dar suporte aos outros componentes de controle;
- d) Monitoração: os sistemas de controles internos devem ser monitorados por meio de um processo que avalie a qualidade do desempenho do sistema ao longo do tempo

## Considerações finais


A boa prática de governança corporativa requer que a gestão de riscos seja realizada pelo dono do negócio (gerente e ou coordenador) da área onde há possibilidade do risco ocorrer pelo simples motivo de que este domina o assunto abordado; o gerente (coordenador\supervisor) deve prestar contas demonstrando alinhamento às diretrizes estratégicas da governança da empresa, o dono do negócio (lojinha) deve mostrar de forma simples mas planejada e com transparência os resultados obtidos com a estratégia para mitigação do risco e durante todo processo o mesmo deve reportar por etapas as ações tomadas para solucionar o problema encontrado.

***Nesse contexto, concluímos que a governança corporativa com bons sistemas de controles\mitigação de riscos, áreas integradas e pessoas com os mesmos objetivos que a alta gestão contribui para a continuidade dos negócios e a empresa tanto por acarretar o incremento no valor da empresa quanto por facilitar o acesso ao mercado cresça.***

Todos esses pontos abordados, mais as ferramentas de business intelligence e ferramentas de controles internos da empresa trazem a possibilidade de destaque em um mercado tão competitivo.



**as metodologias e  
disciplinas de risco  
da sua empresa  
estão integradas?**



**a sua empresa  
utiliza alguma  
tecnologia para  
facilitar o controle  
dos riscos?**

**INTELIGÊNCIA em  
RISCOS é a SOLUÇÃO**



**B R A S I L I A N O & A S S O C I A D O S**

## Palestra alta administração COPEL

O Prof. Dr. Antonio Celso Ribeiro Brasileiro, CRMA,CES,DEA,DSE, MBS, Presidente da Brasileiro & Associados, foi convidado pela empresa COPEL - Companhia Paranaense de Energia, para ministrar palestra para membros do Conselho e Alta Administração sobre Gestão Integrada de Riscos Corporativos. O evento teve como conteúdo os conceitos da aplicação da gestão estratégica de riscos e a aplicação e controle na gestão por parte da alta gestão, integrada com as premissas da melhor prática de governança e gestão de riscos denominada Três Linhas de Defesa, com as respectivas funções e responsabilidades. Foi também debatido a questão dos controles internos, Lei Anti Corrupção e Compliance. O evento aconteceu no dia 30 de novembro de 2016, em Curitiba, na sede da UNICOPEL – a Universidade Corporativa da COPEL.





# Ciber ataques irão aumentar, estamos preparados e qualificados?

*Empresas e Instituições Financeiras estão muito preocupadas e ao mesmo tempo se sentem despreparadas para enfrentar os riscos cibernéticos. Isto é uma grande fragilidade para a competitividade nos próximos dois anos. O Brasil está na mira dos ciberterroristas, empresas de médio e grande porte já sofrem sequestros digitais.*

# análise

Segundo a ABNT NBR ISO/IEC 27032 – Tecnologia da Informação - Técnicas de Segurança – Diretrizes para segurança cibernética, o conceito de espaço cibernético pode ser definido como: “O ambiente virtual, o qual não existe em qualquer forma física, mas sim, um ambiente ou espaço complexo resultante do surgimento da Internet, somado às pessoas, organizações e atividades em todo tipo de dispositivos de tecnologia e redes que estão conectados a ele. A segurança do espaço cibernético, ou segurança cibernética, é a segurança deste mundo virtual”

Portanto, a segurança cibernética não é sinônimo de segurança de Internet, segurança de rede, segurança de aplicativos, segurança de informação ou somente de infraestruturas críticas.

A convergência de tecnologias de informações e comunicação, a facilidade de entrar no Espaço Cibernético e o estreitamento do espaço pessoal entre indivíduos estão ganhando a atenção dos meliantes e organizações criminosas.

***Estas entidades estão usando os mecanismos existentes como o span phishing e spyware, assim como o desenvolvimento de novas técnicas de ataque, para explorar qualquer fraqueza que elas possam descobrir no Espaço Cibernético.***

Nos últimos anos, ataques de segurança no Espaço Cibernético evoluíram de haching para a fama pessoal, para o crime organizado ou crime cibernético.

A partir daí os principais arquivos dos computadores de empresas brasileiras já são bloqueados e só liberados após pagamentos de resgate. Entre 2014 e 2016 o número de ocorrências desse tipo de crime aumentou mais de três vezes, segundo o estudo da empresa israelense Intel Security. E o Brasil é um dos países com maiores taxas de crescimento.

A presença dos riscos cibernéticos está entre as principais preocupações das instituições financeiras e se insere em um contexto mais amplo de crescimento da importância da gestão dos riscos não-financeiros, segundo pesquisa realizada por empresas especializadas.

Embora não haja falta de ameaças de segurança cibernética, assim como há muitas formas de combater-las, ainda que não padronizadas, as questões chaves, na guerra cibernética são:

1. Ataques de software maliciosos e potencialmente inde-sejados;
2. Ataques de engenharia social;
3. Compartilhamento e coordenação de informações.

As três questões chaves devem ser avaliadas os riscos reais de possíveis ataques, e quão vulnerável a empresa está exposta. As avaliações de riscos auxiliam na seleção de controles contra os respectivos ataques e o foco é a redução a um nível aceitável.

# análise

Controles são impostos para reduzir as fragilidades e ou impactos. Há a necessidade que estes controles sejam adequados para combater as ameaças aos ativos antes de permitirem a exposição às ameaças especificadas.

Só para que tenhamos uma clara ideia de que os ataques cibernéticos são uma realidade já no Brasil, a Revista Exame de 23 de novembro de 2016, publicou uma matéria sobre o tema. Nesta matéria há uma descrição sobre o sequestro das informações financeiras e de 5000 documentos guardados no disco rígido, incluindo as planilhas, bancos de dados de clientes, folhas de pagamentos e até fotos e vídeos promocionais da empresa. De uma hora para outra, as informações mais essenciais para o funcionamento da empresa estavam inacessíveis, um técnico foi chamado e foi aí que se descobriu o que estava acontecendo. Um hacker havia invadido a rede naquela madrugada.

O criminoso dizia que os arquivos tinham sido corrompidos e que só seriam liberados se a empresa pagasse 1000 dólares. Por sorte a empresa tinha um backup e conseguiu recuperar boa parte dos documentos infectados.

Um número crescente de empresas tem sido vítimas e muitas delas não tem a sorte de possuírem backup para reagirem contra a chantagem e acabam pagando, pois a relação custo benefício compensa.

Segundo pesquisa realizada pela Universidade de São Paulo, a estratégia mais comum é infectar as máquinas, através de e-

-mails spam. Os criminosos disparam centenas de milhões de mensagens falsas simulando e-mails reais – uma cobrança de uma conta atrasada, comunicados de banco, intimações da Receita Federal...Parte do spam vai parar nas contas corporativas de funcionários, o que deixa as empresas expostas. De cada dez vítimas de sequestro digital, quatro são atacadas por intermédio de seus computadores profissionais.

***O foco são as empresas de serviço, que representam 38% dos ataques registrados. Segundo o FBI, os resgates pagos de janeiro a julho de 2016 foram em torno de 2,6 milhões de dólares, com uma média de 700 dólares por resgate. O aumento em relação a 2015 foi de 60%.***

O ponto de maior importância é os executivos de riscos possuírem uma postura ativa, e se prepararem para este futuro que já chegou. Portanto a Gestão de Riscos Cibernéticos já é uma realidade. E o maior risco é atrasar a blindagem técnica que o gestor de risco deve possuir. Há a necessidade de deixar claro os deveres e responsabilidades dos gestores da primeira, segunda e terceira linha, além da Diretoria e Conselho, pois há uma interconectividade na garantia da privacidade do usuário não ser violada.

Este é o nosso desafio deste século XXI, enfrentar a guerra cibernética. Ela já chegou!! Estamos Preparados?

# Inteligência empresarial: processo estratégico de antecipação

***Mercados são como grandes arenas, onde os melhores gladiadores gozam de posições confortáveis e grande fatia de clientes. Mas guerrear, não necessariamente significa combater dia após dia, sem pensar no amanhã. Os grandes empresários são inteligentes e determinados, e usam esta inteligência para mensurar os riscos em seus negócios, bem como elaborar as estratégias a serem utilizadas no curto, médio e longo prazo. Sem visão e planejamento, as empresas são engolidas rapidamente pelos mercados, e sem planos de ação eficientes e testados, de nada valerá a determinação em combater os riscos.***

# análise

## O que é inteligência empresarial?

Com os mercados cada vez mais competitivos e as técnicas dos concorrentes cada vez mais agressivas, fica impossível navegar por este ambiente tão hostil, sem que haja inteligência empresarial, que contra-ataque à altura e mantenha a empresa em voo.

Os mercados em sua grande maioria navegam por oceanos vermelhos, onde a competição faz com que as empresas se atraiam em batalhas sangrentas e com margens de lucros cada vez mais baixas. A competição é a palavra de ordem, por isso, não sobra muito tempo para se pensar nos riscos e em inovação.

Imagine você um empreendedor, que abriu um minimercado no lado sul da cidade, onde até então só existiam pequenas mercearias. Em três meses seu empreendimento atraiu quase todos os clientes das mercearias, o que fez a grande maioria delas fechar as portas. Por que isso ocorreu? Ocorreu, pois, as mercearias não conseguiram contra-atacar sua iniciativa, perdendo seus clientes, que antes pareciam fieis.

Agora imaginemos que seis meses após abrir seu minimercado, uma grande rede de hipermercados começa a construir uma filial a duas quadras de seu estabelecimento, e você sabe que a inauguração ocorrerá em seis meses. O que fazer? Você talvez tenha duas opções, que são: Vender o estabelecimento para algum desavisado, ou tentar contra-atacar com campanhas de

marketing e de preço, lembrando que na questão preço, dificilmente você conseguirá competir com a grande rede, já que possuem maior poder de negociação frente aos fornecedores.

Talvez a melhor alternativa seja vender o estabelecimento o mais rápido possível, pois certamente seus clientes irão te abandonar assim que o hipermercado for inaugurado. Não espere deles fidelidade e também não superestime sua capacidade de empreendedor, pois o concorrente será implacável e é muito mais poderoso que você.

Você apostou errado ao abrir o minimercado? Faltou visão da sua parte?

***A resposta é não. Os mercados são dinâmicos e a qualquer momento pode ocorrer mudanças que venham a afetar de forma moderada ou muito grave seu empreendimento. Mas onde entra a inteligência empresarial neste caso? Surge na forma da avaliação das probabilidades e impactos.***

Ou seja, na previsão do colapso inevitável que este novo empreendimento irá causar a sua iniciativa, antes bem sucedida. Prever o previsível e o imprevisível faz parte do dia a dia do bom gestor. Tirar o time de campo não significa necessariamente perder o jogo, mas sim ganhar folego para investir em novas searas e continuar vivo.

# análise

Isso é o que algumas empresas não fazem. Às vezes quando e está no auge, não sobra muito tempo para pensar nos riscos. Às vezes o Boeing aterrissa ao lado do seu negócio e você não enxerga que em pouco tempo ele atrairá todos os seus clientes.

## Risco estratégico

Segundo livro Vencedoras por Opção de Jim Collins, existem três categorias primárias de risco, consideradas mais relevantes para liderar um empreendimento:

- 1 – risco na linha da morte: são aqueles que poderiam matar uma empresa ou prejudicá-la seriamente;
- 2 – risco assimétrico: são aqueles cujos potenciais aspectos negativos são muito maiores do que os positivos;
- 3 – risco não controlável: são aqueles, que expõe a empresa a forças e eventos que ela tem pouca capacidade de gerenciar ou controlar.

Em se tratando do exemplo acima, o risco estratégico mais relevante a ser considerado é o risco na linha da morte, pois com extrema certeza, a abertura do grande mercado extinguirá sua iniciativa em pouquíssimo tempo.

## Previsão? Como?

A previsão é fundamental para qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande. A empresa deve se basear em cenários

e analisar os riscos, centrada em estudos/metodologias e boas práticas de mercado já consagradas. Para isso, não é necessário grande estrutura de inteligência, principalmente quando analisamos o exemplo acima, onde a percepção/intuição já foi o bastante para avaliar as chances e tomar a melhor decisão.

Os gestores devem pensar nas seguintes categorias de riscos: estratégicos, financeiros, operacionais e legais. Porém, deve ser dada maior ênfase ao risco estratégico, pois sua concretização pode causar graves transtornos e até mesmo a extinção do negócio.

## Inovar para crescer

Muitas empresas conseguiram se desvencilhar do pensamento predatório e do risco estratégico batendo sempre a porta. Mas como conseguiram? Conseguiram através da inovação. Inovaram e passaram a navegar em oceano azul, onde as ameaças constantes dos concorrentes de mercado se tornaram menos ameaçadoras. Navegar em oceano azul significa oferecer o diferente ao mercado, significa agregar valor aos clientes de forma única, e com isso, obter maiores lucros, espaço, conquista e manutenção dos clientes.

O Wal-Mart é um ótimo exemplo de inovação, e através de suas enormes economias de escala, impossibilita e desencoraja a imitação de seu oceano azul. Apostar no oceano azul é também correr riscos, porém, de forma estruturada e controlada.

# análise

## Limitação em arriscar na inovação

Como a imitação geralmente exige que as empresas empreendam mudanças substanciais em suas atuais práticas de negócios, a política entra em cena, retardando durante anos a decisão da empresa de reproduzir a estratégia do oceano azul.

A empresa de aviação Southwest Airlines, por exemplo, era um modelo a ser seguido pelas outras companhias, porém poucas empresas possuíam estrutura para imitá-la. Já as que podiam, não estavam dispostas a enfrentar as mudanças radicais em seus processos. Se pode tentar imitar uma ideia, porém, se não houver ruptura de postura e igual gestão de processos, a manobra rapidamente se perderá e a empresa imitadora voltará ao estágio e modelo de negócio inicial.

Quando uma empresa oferece um salto em valor, ela rapidamente conquista vibração com a marca e angaria clientes leais no mercado. Mesmo com manobras agressivas de marketing e propagandas, raramente os imitadores conquistam os compradores leais. A Microsoft, por exemplo, tenta há anos desalojar a inovação de valor da Intuit, o Quicken, mas ainda não obteve sucesso.

## Antecipação

A antecipação, seja para migrar ou atacar, deve ser manobra constante da empresa. Somente com o pensamento focado no

futuro se pode alcançar ou manter-se forte em um mercado. Não existe força que se mantenha presente por anos no mercado, sem ações estruturadas na previsão e cenários de risco.

Se antecipar é ter a capacidade de prever as oportunidades e também os impactos positivos e negativos no seu negócio. É ser persistente quando se pode prosperar, mas também humilde e inteligente quando necessário mudar de posição para evitar o inevitável.

***Para se enfrentar as incertezas, a empresa deve tentar prever o futuro e estabelecer seus planos de ação.***

Não é possível prevê-lo com precisão exata, mas aplicando métodos e análises de profissionais internos e externos, se consegue desenhar as variáveis e desdobramentos possíveis. Planos de ação devem ser aplicados e monitorados à medida que o tempo passar, pois o ambiente de atuação mudará com certeza, o que exigirá ajustes e medidas de contingência para que a empresa continue no caminho dos objetivos traçados. Sem esses planos, a empresa estará a mercê da sorte, que certamente significará perdas incalculáveis e até mesmo sua extinção. Aconteça o que acontecer, com uma estrutura pautada na previsão, a empresa, estando em oceano azul ou vermelho, conseguirá progredir e se manter no mercado.

Comemorando nossos 28 anos, receba gratuitamente nosso novo livro digital **Inteligência em Riscos**. Mande um email para [mgoncalves@brasiliano.com.br](mailto:mgoncalves@brasiliano.com.br) e peça seu exemplar!



ler e saber



# agenda

## CURSOS ONLINE

otimize seu tempo

adquirir no site [www.sicurezzaeditora.com.br](http://www.sicurezzaeditora.com.br)

**3 VÍDEOS/AULAS**



**ab&a**  
BRASILEIRAS ASSOCIADAS

**CURSO A DISTÂNCIA**

**Gestão de Continuidade de Negócios – GCN**

**6 VÍDEOS/AULAS**



**ab&a**  
BRASILEIRAS ASSOCIADAS

**CURSO A DISTÂNCIA**

**Gestão de Riscos de Fraude – GRF**

**8 VÍDEOS/AULAS**



**ab&a**  
BRASILEIRAS ASSOCIADAS

**CURSO A DISTÂNCIA**

**Gestão e Análise de Riscos Estratégica em Conformidade com a norma ABNT ISO31000**

Críticas e sugestões de pauta:  
[revista@brasiliano.com.br](mailto:revista@brasiliano.com.br)

[www.brasiliano.com.br](http://www.brasiliano.com.br)

Publisher: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Edição: Enza Cirelli

Coedição: Matheus Fridori

Edição de arte: Marina Brasiliano

Edição 102 - Outubro 2016 | ISSN 1678-2496N

A revista Gestão de Riscos é uma **publicação gratuita** eletrônica da Brasiliano & Associados  
Rua Barão de Jaceguai, 1768. Campo Belo - São Paulo - SP, 04606-004, BRASIL

O conteúdo dos artigos é de responsabilidades dos autores.