

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

GABRIELA FERREIRA SILVA

**GERENCIAMENTO DE RISCO E INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO RAMO DE SERVIÇOS FINANCEIROS NO BRASIL**

**PORTO ALEGRE
2020**

GABRIELA FERREIRA SILVA

**GERENCIAMENTO DE RISCO E INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO RAMO DE SERVIÇOS FINANCEIROS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raquel
Janissek-Muniz

PORTO ALEGRE

2020

GABRIELA FERREIRA SILVA

**GERENCIAMENTO DE RISCO E INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO RAMO DE SERVIÇOS FINANCEIROS NO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

CONCEITO FINAL: _____

APROVADO EM 21 DE MAIO DE 2021

Banca Examinadora:

Prof.^a. Cláudia Melati

Prof. Carlos Javier Brito Cabrera

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raquel Janissek-Muniz

Dedico este trabalho a minha mãe, Bárbara da Silva Ferreira e aos meus avós, Angelina Maria da Silva Ferreira e Paulo Luiz Belo Ferreira (*in memoriam*) que tornaram tudo possível, me apoiando em todos os momentos e sempre torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela imensa experiência de aprendizado que me proporcionou durante os anos que culminaram na conclusão deste projeto. Agradeço a todos os professores e colaboradores da UFRGS que tornaram o êxito dessa trajetória possível. Carrego comigo um imenso orgulho de ter sido aluna desta instituição que luta pelo oferecimento de ensino público de qualidade aos seus alunos.

A minha mãe, Bárbara, minha maior incentivadora e fonte de inspiração, por estar sempre ao meu lado, por me incentivar em todos os anos da faculdade e me proporcionar chegar até aqui. Obrigada pelos princípios e valores ensinados.

Ao meu melhor amigo e namorado, Patrick, pelo companheirismo, motivação, conselhos ao longo da elaboração do trabalho, construindo para a sua concretização. Obrigado pelo carinho e amor demonstrado dia após dia.

À minha orientadora, Professora Doutora Raquel Janissek-Muniz. Obrigada pela confiança, orientação e paciência ao longo da elaboração desta monografia.

Ao Professor Carlos Cabrera, também pela orientação, paciência ao longo da elaboração desta monografia, apoio e por prontamente me ajudar sempre que o procurei. Muito obrigada.

Por fim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui o meu muito obrigado, de coração!

*“O maior risco é não correr nenhum risco.
Em um mundo que muda rapidamente, a
única estratégia que certamente falhará é
não arriscar”*

Mark Zuckerberg

RESUMO

Devido às constantes oscilações de mercado e as incertezas presentes no ambiente interno e externo das empresas, percebe-se a necessidade da aplicabilidade de práticas estratégicas que possibilitem identificar oportunidades, viabilizar maior segurança nas decisões e garantir melhores resultados. Este estudo consiste em uma pesquisa sobre as estratégias organizacionais de gerenciamento de risco (GR) e inteligência estratégica antecipativa (IEA) em pequenas e médias empresas (PMEs) do ramo de serviço financeiro no Brasil, de modo a investigar quais as percepções dos gestores quanto os potenciais benefícios ao utilizar os processos voltados às estratégias. Para tanto, foram identificados os potenciais benefícios da IEA para a GR em instituições financeiras de pequeno, médio e grande porte no Brasil, bem como as etapas dos processos estratégicos, visando explorar a forma em que os procedimentos de GR podem estar relacionados com a IEA, além de analisar a percepção dos gestores quanto os potenciais benefícios do uso das estratégias. Realizou-se uma pesquisa descritiva-exploratória de natureza qualitativa no mês de abril de 2021, a qual contou com 10 (dez) participantes atuantes em áreas estratégicas nas empresas. Os resultados das entrevistas foram comparados com o referencial teórico verificando que o uso das etapas estratégicas trazem para as empresas vantagens competitivas, de modo a realizar respostas mais rápidas, visando a mitigação de perdas e prejuízos, e a identificação de oportunidades latentes que norteiam a organização. A partir desses resultados podemos concluir que, aderir estratégias voltadas a identificação de cenários futuros e gerir o ambiente dos riscos, são práticas capazes de gerar valor de modo a garantir o sucesso das pequenas e médias empresas.

Palavras-Chave: Inteligência Estratégica Antecipativa. Gerenciamento de Risco. Pequena e Média Empresa. Prestadoras de Serviços Financeiros. Riscos Organizacionais.

ABSTRACT

Due to the constant market fluctuations and the uncertainties present in the internal and external environment of companies, there is a need for the applicability of strategic practices that make it possible to identify opportunities, enable greater security in decisions and ensure better results. This study consists of a research on the organizational strategies of risk management (GR) and anticipative strategic intelligence (IEA) in small and medium-sized companies (SMEs) in the financial service industry in Brazil, in order to investigate what the managers' perceptions regarding the potential benefits of using strategy-oriented processes. To this end, the potential benefits of the IEA for the GR in small, medium and large financial institutions in Brazil were identified, as well as the stages of the strategic processes, aiming to explore the way in which the GR procedures can be related to the IEA, in addition to analyzing the managers' perception of the potential benefits of using the strategies. A qualitative descriptive-exploratory research was carried out in April 2021, which included 10 (ten) participants working in strategic areas in the companies. The results of the interviews were compared with the theoretical framework, verifying that the use of strategic steps brings competitive advantages to companies, in order to make quicker responses, aiming at the mitigation of losses and losses, and the identification of latent opportunities that guide the organization. From these results we can conclude that, adhering to strategies aimed at identifying future scenarios and managing the risk environment, are practices capable of generating value in order to guarantee the success of small and medium-sized companies.

Keywords: Anticipative Strategic Intelligence. Risk Management. Small and Medium Enterprises. Financial Service Providers. Organizational Risks.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Association</i>
IEA	Inteligência Estratégica Antecipativa
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
BCI	<i>Business Continuity Institute</i>
GR	Gerenciamento de Risco
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Conceitos relacionados à Riscos	24
Quadro 2 - Conceitos relacionados à Gestão de Risco	34
Quadro 3 - Conceitos relacionados à Inteligência Estratégica Antecipativa	43
Quadro 4 - Principais elementos conceituais e autores	45
Quadro 5 - Descrição das empresas entrevistadas	55
Quadro 6 - Perfil dos entrevistados	56
Quadro 7 - Período de criação da área estratégica nas empresas	57
Quadro 8 - Benéficos da Inteligência estratégica antecipativa e do gerenciamento de risco	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplos de fatores internos e externos	20
Figura 2 - Matriz Evento versus Natureza dos Riscos	22
Figura 3 - Componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos - COSO ERM	28
Figura 4 - Modelo ISO 31000	31
Figura 5 - Processo de gestão de riscos - FERMA	33
Figura 6 - Método L.E.S.C.Annings: Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivo Específico	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 RISCO	18
2.2 CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DOS RISCOS	21
2.2.1 Riscos Financeiros	22
2.2.2 Riscos Operacionais	23
2.2.3 Risco Estratégico	23
2.3 GESTÃO DE RISCO	25
2.3.1 Frameworks e métodos para gerenciamento de riscos	27
2.3.1.1 COSO ERM - (Enterprise Risk Management Framework)	27
2.3.1.2 ISO 31000	30
2.3.1.3 Norma de Gestão dos Riscos de Negócio da FERMA: Risk Management Standard	32
2.4 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA	35
2.4.1 O Processo da Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)	38
2.4.2 Método de Inteligência Estratégica Antecipativa - L.E.Scanning	41
2.5 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCOS E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	48
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	49
3.3.1 Coleta de dados	49
3.3.2 Procedimentos de Análise	52
4 ANÁLISE E RESULTADOS	54

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	54
4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS	57
4.2.1 Etapas do Gerenciamento de Risco e da Inteligência Estratégica Antecipativa	59
4.2.1 Relação entre os Procedimentos de Gerenciamento Risco e de Inteligência Estratégica Antecipativa	61
4.2.3 O Alinhamento quanto à percepção do Gerenciamento de Risco e a Inteligência Estratégica Antecipativa nas empresas	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	67
5.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	67
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	74
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA	75

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, a competição entre os negócios evoluiu, acirrando a competitividade e impondo novos desafios às empresas (FRIEDMAN, 2006). Segundo Santos (2020), o crescimento do cenário competitivo está direcionando pequenas e médias empresas a buscar caminhos para diferenciar seu perfil estratégico. Em um mundo com cada vez mais eventos de incertezas, os executivos têm o desafio de determinar até que ponto elas interferem nos negócios, ao apresentar riscos e oportunidades que são capazes de destruir ou agregar valor em uma organização (VIANA, 2019).

Diante de ambientes mais diversos, interconectados e menos previsíveis, as empresas são compelidas a buscar métodos estratégicos que possibilitem o monitoramento de seus riscos e aprimorem o gerenciamento e a estrutura de controles dos seus processos. No entanto, segundo Reeves, Levin e Ueda (2016, p. 48), "muitas empresas ainda buscam abordagens clássicas de estratégias que foram projetadas para tempos mais estáveis", diferente do cenário que hoje enfrentamos.

Segundo Geus (1998), empresas são organismos vivos, susceptíveis às variáveis internas e externas. Atualmente, devido ao aumento das vulnerabilidades que estão sujeitas a enfrentar, as empresas têm demonstrado maior preocupação em debater o tema gestão de riscos de modo a se proteger estrategicamente das possíveis perdas financeiras decorrentes de falhas causadas pelo gerenciamento inadequado (INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT, 2002).

No entanto, as pequenas e médias empresas (PME), na sua maioria, ainda investem pouco em práticas relacionadas ao gerenciamento de riscos, em seu monitoramento e no controle das incertezas presentes no ambiente da organização (COLOMBARI, 2021). Tais empresas, raramente utilizam o gerenciamento de risco como uma ferramenta de gestão empresarial (PANIGRAHI, 2012).

Entender o que é risco, medir sua exposição nos negócios e classificar suas consequências, tornou-se uma das demandas mais urgentes para aqueles que querem usar o gerenciamento de risco na tomada de decisão realizando o controle e monitoramento dos diversos ambientes. Através de processos de inteligência estratégica antecipativa, a qual permite uma análise de cenários futuros contemplando possíveis ameaças, riscos ou oportunidades, é possível adequar

estrategicamente a tomada de decisão e definição de ações (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Reconhecendo que o risco é normalmente proveniente do ambiente organizacional, monitorá-lo permite antecipar ameaças, bem como aproveitar oportunidades, reduzindo riscos e perdas financeiras (IBGC, 2007). Para tanto, adotar processos de monitoramento do ambiente pertinente (LESCA, 2003; COSO, 2007), identificando ações dos stakeholders e de outros importantes *players* do mercado, envolve o reconhecimento da atividade de inteligência, que permite justamente ampliar o olhar e alimentar a organização de informações do ambiente (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCOA, 2007).

Segundo Janissek-Muniz e Lesca (2015), a Inteligência é um processo coletivo e pró-ativo, que contribui na tomada de decisões e utiliza informações relacionadas às mudanças no ambiente externo da organização para fortalecer a competitividade, criar oportunidades de negócios e inovar. Assim sendo, é possível capturar e processar informações que permitam identificar mudanças, reduzir riscos e incerteza em geral (TILLMANN; JANISSEK-MUNIZ; FORMOSO, 2011), auxiliando no processo de tomada de decisão, inclusive em situações de risco (MONTEIRO, 2015). Segundo Schwartz (2004, p.11), “[...] o objetivo é tomar decisões estratégicas que sejam plausíveis para todos os futuros possíveis”.

Diversas organizações, independente de seu porte, não possuem acesso às informações ou não estabelecem processos que permitam alimentar a tomada de decisão através de informações do ambiente, o que permitiria que a alta administração pudesse responder rapidamente os problemas emergentes (DELOITTE, 2006). De fato, um dos maiores desafios é identificar informações relacionadas a eventos ainda em formação.

Diante do exposto, depreende-se a necessidade de investigar uma possível relação entre inteligência estratégica antecipativa e gerenciamento de risco nas pequenas e médias empresas do ramo financeiro, de modo a levantar o seguinte questionamento: **quais as percepções de potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa para a gestão de risco em pequenas e médias empresas do ramo de serviços financeiros no Brasil?**

1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder à problemática da pesquisa, o presente trabalho terá como objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é **identificar os potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa para a gestão de risco em prestadores de serviços financeiros de pequeno e médio porte no Brasil.**

1.1.2 Objetivo Específico

Para se alcançar o objetivo geral apresentado, definiram-se os seguintes objetivos específicos que irão instrumentalizar a pesquisa:

- Identificar as etapas do gerenciamento de risco;
- Identificar as etapas da inteligência estratégica antecipativa;
- Explorar como os procedimentos de gerenciamento de riscos podem estar relacionados à inteligência estratégica antecipativa;
- Analisar a percepção dos gestores em relação ao potencial benefício do uso da inteligência estratégica antecipativa à gestão de risco.

1.2 JUSTIFICATIVA

No cenário atual das pequenas e médias empresas, o tema gestão de riscos e estratégias que possibilitem provisionar o futuro, dada a sua devida importância, são ainda pouco discutidas (FNQ, 2015). Devido às constantes oscilações de mercado, enfrentando crises sociais, políticas, de saúde e econômicas, observa-se que as estratégias antecipativas são necessárias, independente do tamanho e ramo da organização, pois identificam riscos às quais estão expostas à eventos em potencial (ANDRADE, 2017).

Muitas organizações não possuem a consciência que, com o gerenciamento de risco associada à inteligência estratégica antecipativa, é possível identificar e

monitorar as ameaças às quais estão potencialmente expostas e que podem vir a acontecer, sendo possível, dessa forma, evitar surpresas estratégicas, criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral (JANISSEK-MUNIZ, 2016). Oportunidades, que passam muitas vezes despercebidas pelas equipes de gerenciamento, podem ser identificadas podendo se tornar realizações inovadoras, trazendo excelentes resultados financeiros (TRINDADE, 2017).

Um estudo realizado em julho de 2013, pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) junto a executivos de 212 empresas brasileiras, mostra que quase a totalidade deles (99,53%) acredita que investir na melhoria da gestão contribui para a competitividade da corporação e 21% não consideram que sua companhia se preocupa com o assunto (FNQ, 2015).

Assim, por mais que seja possível identificar soluções cautelares para resultados positivos que estas estratégias antecipativas possam trazer (IBGC, 2007), os gestores não valorizam tais processos e sua aplicabilidade. Segundo Panigrahi (2015) isto se dá, pois, nem todos os executivos dão a devida importância ao tema, resultando no pouco investimento em práticas relacionadas à gestão de riscos.

A aplicabilidade das práticas de estratégia antecipativa e gestão de riscos possibilitam que os gestores possam tratar com eficácia as incertezas presentes nos ambientes internos e externos, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, de modo a melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007). Cabe a cada empresa, então, “identificar como lidar com os riscos e as incertezas que lhe são apresentados na condução do negócio, de modo a viabilizar maior segurança na decisão de inovar e garantir os melhores resultados” (TRINDADE, 2017, p.58).

Esta gestão, sendo aplicada de forma efetiva, tem como resultado a confiabilidade das informações, a conformidade com leis e regulamentos, a eficácia e eficiências nas operações, além de possibilitar que sejam identificados, pelos executivos e pela alta administração, eventos inesperados que possam afetar a organização, permitindo que respostas adequadas sejam pensadas para garantir o atingimento dos objetivos (COSO, 2007).

Assim, compreender a percepção dos gestores e identificar os potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa para a gestão de risco em pequenas e médias empresas do ramo de serviço financeiro, podem vir a contribuir para o desenvolvimento de práticas, além de auxiliar a academia em estudos.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções. O primeiro é composto pela introdução contendo o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a delimitação da pesquisa e sua justificativa. Na segunda seção será apresentada a fundamentação teórica, de modo a fornecer o entendimento e embasamento para as análises da pesquisa. Serão abordados os conceitos de riscos, gestão de risco, inteligência estratégica antecipativa, os procedimentos de gestão de riscos e inteligência antecipativa, e também uma síntese sobre a percepção dos gestores em relação à associação da inteligência antecipativa à gestão de risco. A terceira seção contém os procedimentos metodológicos adotados e a quarta seção apresenta a análise e os resultados encontrados. Por fim, a seção cinco apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Organizações estão expostas a riscos que são caracterizados por deficiências em processos, erros humanos, fraudes ou falhas no sistema, os quais podem ser agravados pela inexistência ou inadequação de práticas estratégicas (DELOITTE, 2017).

Desse modo, nesta seção serão expostos os principais conceitos estudados e fomentados no meio acadêmico sobre os temas abordados nesta pesquisa, tais como: risco, classificação e natureza dos riscos, gestão de risco, metodologia de gestão de risco, inteligência estratégica antecipativa (IEA), metodologia de inteligência estratégica antecipativa, Pequenas e Médias Empresas (PME) e modelo de GR e IEA em PME, tendo assim embasamento teórico para suportar a proposta que o presente trabalho apresentará.

2.1 RISCO

Em uma compreensão primária, risco significa "perigo ou possibilidade de perigo" (FERREIRA, 1999, p.1772), ou, ainda, risco é o efeito das incertezas nos objetos (ISO 31000/2009, 2009). Em ambos os casos, a definição de risco está ligada à ideia em que sua associação é relacionada a um certo grau de incerteza, ou seja, corre-se risco quando existe um desconhecimento de resultados futuros de algum evento, em outras palavras, de algum acontecimento ou ocorrência.

Para que seja possível definir um modelo adequado para o gerenciamento dos riscos, de acordo com Bernstein (1997, p.8) "a palavra risco deriva do italiano antigo *risicare*, que significa *ousar*". Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), além de corroborar com as afirmações acima citadas, descreve risco como a "possibilidade" de "algo não dar certo" (IBGC, 2007, p.11), no entanto, complementa que "seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às "perdas" como aos "ganhos", com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações" (IBGC, 2007, p.11).

Pode-se dizer também que risco é a combinação entre a probabilidade que determinado evento possa vir a ocorrer e os impactos por ele gerados, caso venha a

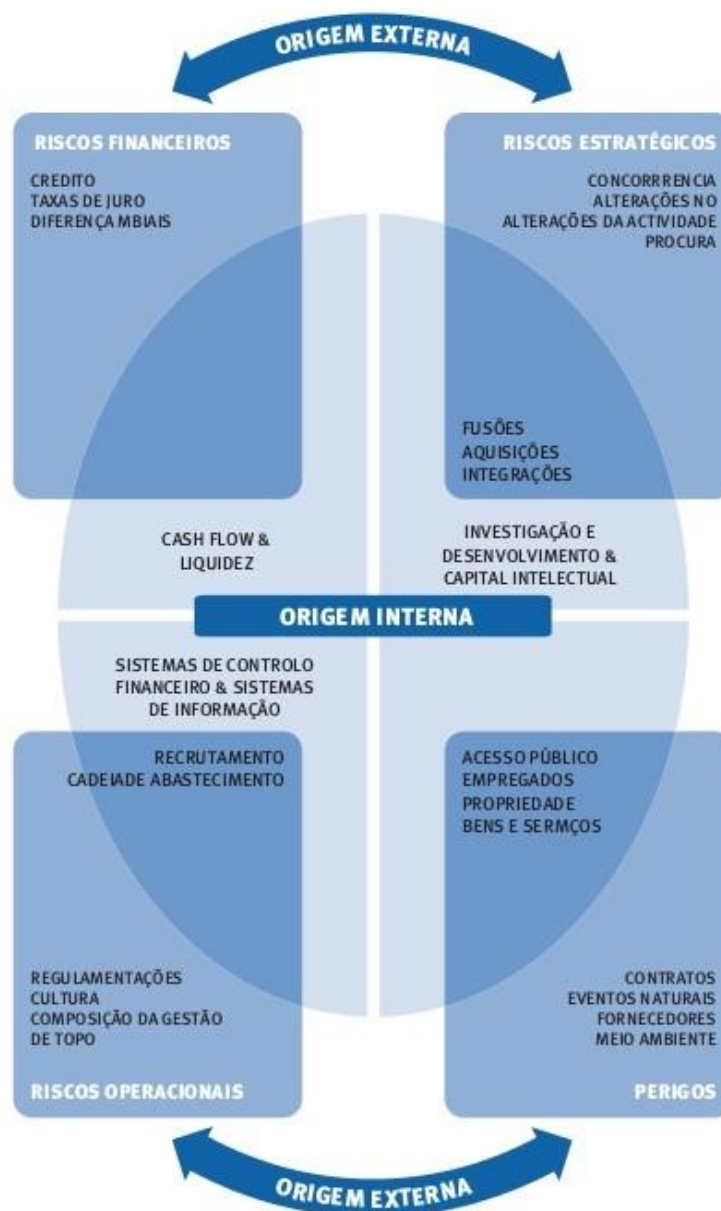
ocorrer. Ou seja, é tudo aquilo que pode vir a acontecer em maior ou menor probabilidade, e os impactos por eles gerados (COSO, 2007).

Para o *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO, 2007 p.16), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorra e afetará negativamente a realização dos objetivos” da organização. Esses eventos, que podem causar impacto desfavorável, são obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente.

O Risco pode ser identificado em qualquer atividade, pois é um “parceiro inevitável” (ASSI, 2012, p. 19) e está presente nas mais diversas operações. Seus efeitos podem ser negativos ou positivos, podendo haver exposição a um grau de fragilidade alta, média ou baixa. Para avaliar os riscos e efetuar este tipo de análise, é plausível utilizar a abordagem qualitativa, na qual “o risco é considerado proporcional aos prejuízos esperados que possam ser causados por um acontecimento e à probabilidade deste evento” (NUNES,2009, p. 14); ou de maneira quantitativa, onde se pode utilizar uma metodologia específica para mensurar os níveis de severidade e frequência de ocorrência dos riscos, conforme particularidades da situação em questão.

Segundo a *Federation of European Risk Management Association* (FERMA, 2003), os riscos que uma organização apresenta podem ter origem a fatores que podem ser externos, internos ou ainda fatores tanto internos como externos. Desse modo, percebe-se que a existência de tais riscos não depende exclusivamente da empresa, conforme ilustrado na figura 2. Desta forma, os riscos são classificados em riscos financeiros, riscos estratégicos, riscos operacionais e perigos.

Figura 1: Exemplos de fatores internos e externos



Fonte: FERMA (2003, p. 4).

No que diz respeito ao mercado financeiro, a palavra risco é sumarizada como a “variabilidade dos retornos associados a um ativo” (GITMAN, 2004, p. 184), ou, mais precisamente, como “a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse” (JORION, 2003, p. 1). Desse modo, os riscos para as prestadoras de serviço financeiro estão ligados à medida da incerteza que se tem de obter realmente o retorno que se espera de seus investimentos (PAIVA; SILVA, 2013).

Segundo Gitman (1997, p.202), risco é "a possibilidade de prejuízo financeiro [...] ou, mais formalmente, o termo risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo". Esclarece, também, que "[...] os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo.". Explicando de uma forma mais simplificada, segundo (GITMAN, 2013) afirma que risco nada mais é do que a probabilidade de obter perda financeira.

Dessa forma, a associação do risco quanto à incerteza, corresponde ao elemento caracterizante da atividade empreendedora ao proceder com seus negócios. Entretanto, é universal o entendimento de que risco é a incerteza dos resultados, ou seja, refere-se quanto a futuros desdobramentos de um determinado evento (ANDRADE, 2019).

2.2 CLASSIFICAÇÃO E NATUREZA DOS RISCOS

Empresas encontram-se vulneráveis a diferentes tipos de riscos que nem sempre são caracterizados pela fácil mensuração. Entretanto, para permanecer competitiva no mercado corporativo, é essencial que a empresa conheça os tipos de riscos aos quais está exposta. Por isso, "torna-se necessária, para fins didáticos, sua divisão em conjuntos que deem ensejo a um estudo mais detalhado e preciso" (NUNES, 2009, p. 15), pois cada agrupamento de risco receberá um tratamento diferente. Para Cavalcanti (2009, p. 8), "as variações quanto à classificação de riscos podem ocorrer dependendo da organização, do mercado de atuação, além de uma série de outros fatores".

Difícilmente uma organização obtém um único e preciso valor que defina seu grau de exposição ao conceito de risco como um todo, desse modo, não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, pormenorizado e aplicável a todas as organizações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p.17) explica que "a classificação deve ser desenvolvida conforme as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação".

Segundo IBGC (2007), a categorização dos riscos são realizadas com base na origem de seus eventos, natureza e a tipificação dos mesmos, conforme ilustrado na figura 2. Sendo assim, a classificação dos riscos é estabelecida conforme a sua

natureza, podendo ser estratégica, operacional ou financeira, enquanto seus eventos podem ter origem interna ou externa à organização (IBGC, 2007).

Figura 2: Matriz Evento versus Natureza dos Riscos

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	Interno	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC (2007)

No entanto, Corrar e Trapp (2005) esclarecem que não existe um catálogo padrão de riscos em todas as organizações, pois as prestadoras de serviço financeiro divergem entre si em seus processos, tamanho, recursos tecnológicos, etc. Os autores acrescentam ser importante que cada empresa desenvolva um dicionário de riscos que contemple todas as suas atividades e riscos envolvidos em seus processos.

2.2.1 Riscos Financeiros

Risco financeiro reflete o risco associado às decisões financeiras, ou seja, decorre da opção por uma determinada estrutura de passivos, que conduz a um nível de endividamento financeiro e à necessidade de absorção dos custos fixos financeiros. Segundo Guitman (2013), risco financeiro é definido como a possibilidade de que a empresa não seja capaz de fazer frente a suas obrigações financeiras. Seu nível é determinado pela previsibilidade dos fluxos de caixa

operacionais da empresa e por suas obrigações financeiras de custo fixo. Guitman (2013) esclarece que obter risco financeiro em uma organização é o mesmo que ser empresa ser capaz de saldar as obrigações financeiras existentes (juros, aluguéis, dividendos de ações preferenciais).

2.2.2 Riscos Operacionais

Segundo Guitman (2013) risco operacional é definido como a possibilidade de que a empresa não seja capaz de cobrir seus custos operacionais, podendo dessa forma, ter uma maior possibilidade de prejuízo. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) acrescenta que os riscos operacionais podem estar associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes internas e externas, e atos terroristas.

Corrar e Trapp (2005, p.27) esclarecem que "às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana [...] também inclui fraude [...] e risco tecnológico." No entanto, conforme Deloach (2001, p.226) risco operacional é "o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal.". Seu nível é determinado pela estabilidade das receitas da empresa e pela estrutura de seus custos operacionais (GUITMAN, 2013).

2.2.3 Risco Estratégico

Segundo Marshall (2002, p. 436), risco estratégico "[...] é o risco de implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos. Muitos riscos estratégicos derivam de ameaças realizadas por diferentes envolvidos no âmbito mais amplo da empresa, todos os quais têm objetivos e motivações conflitantes".

Quando da responsabilidade dos riscos em uma empresa, segundo IBGC (2007, p.18), “os riscos estratégicos estão associados diretamente pela tomada de decisão da alta administração”. Desse modo, Ferma (2003) complementa que os riscos estratégicos estão relacionados com os objetivos estratégicos da empresa no longo prazo e podem ser afetados por áreas como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico.

Conforme o IBGC (2007) a má gestão empresarial propiciada pela falta do controle dos riscos estratégicos “muitas vezes resulta em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras” (IBGC, 2007, p.18). Essas ações podem gerar perda substancial no valor econômico da organização e é a principal causadora pela baixa no valor das ações (DELLOITTE, 2006).

O Quadro 1 propõe uma síntese dos principais conceitos ligados à riscos.

Quadro 1: Conceitos relacionados à Riscos

(Continua)

Conceito	Definição	Autor e Ano de Publicação
Risco	Risco é o efeito das incertezas nos objetos.	ISO 31000/2009
	Risco é tudo aquilo que pode vir a acontecer em maior ou menor probabilidade e os impactos por eles gerados.	COSO (2007)
	A volatilidade de resultados inesperados está normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse.	Jorion (2003)
	Estão ligados à medida da incerteza que se tem de obter realmente o retorno que se espera de seus investimentos.	Paiva; Silva (2013)
	Risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo.	Gitman (1997, p. 2002)
	O risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos.	COSO (2007, p. 16)
	É um parceiro inevitável.	Assi (2012, p.16)
	O risco é considerado proporcional aos prejuízos esperados que possam ser causados por um acontecimento e à probabilidade deste evento.	Nunes (2009, p.14)
	Os riscos que uma organização apresenta podem ter origem a fatores que podem ser externos, internos ou ainda fatores tanto internos como externos.	FERMA (2003)

(Conclusão)

Conceito	Definição	Autor e Ano de Publicação
Risco	Os riscos são classificados em riscos financeiros, riscos estratégicos, riscos operacionais e perigos.	FERMA (2003)
	As variações quanto à classificação de riscos podem ocorrer dependendo da organização, do mercado de atuação, além de uma série de outros fatores.	Cavalcanti (2009, p.8)
	A classificação do risco deve ser desenvolvida conforme as características de cada organização, contemplando as particularidades da sua indústria, mercado e setor de atuação.	IBGC (2007)
	A palavra risco deriva do italiano antigo <i>risicare</i> , que significa <i>ousar</i> .	Bernstein (1997)
	A categorização dos riscos são realizadas com base na origem de seus eventos, sua natureza e a tipificação dos mesmos.	IBGC (2007)
	A classificação dos riscos é estabelecida conforme a sua natureza, podendo ser estratégica, operacional ou financeira, enquanto seus eventos podem ter origem interna ou externa à organização.	IBGC (2007)
	Risco estratégico [...] é o risco de implementar uma estratégia mal sucedida ou ineficaz que fracasse em alcançar os retornos pretendidos.	Mashall (2002, p.436)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

2.3 GESTÃO DE RISCO

Gestão de riscos (GR) é um processo de natureza permanente, estabelecido e direcionado, aplicado a qualquer área da organização que visa identificar, analisar, avaliar e monitorar os riscos. Práticas de gestão de riscos eram limitadas a setores específicos, como seguro, mercado financeiro e saúde pública (HUBBARD, 2009), porém, gradualmente, empresas de diversos setores iniciaram a implementação do método de forma preventiva. Sua prática vem apresentando crescente importância no contexto empresarial, com o aumento da interdependência dos mercados, as empresas tornam-se mais vulneráveis aos diversos fatores de risco (GARDINAL et al., 2015).

Com a gestão de risco é possível diminuir a probabilidade de o risco ocorrer e/ou minimizar os impactos na organização. Autores como Crouhy, Galai e Mark (2004, p. 89) definem a gestão de riscos como “a adoção de melhores práticas de

infraestrutura, políticas e metodologias, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis”.

Na visão de Moraes (2010, p. 129), “o gerenciamento de riscos pode ser entendido como sendo a formulação e a implementação das medidas e procedimentos, [...] que têm por objetivo prevenir, reduzir e controlar os riscos”. Estudar as formas de minimizar as probabilidades, diminuir a possibilidade de o risco ocorrer e/ou minimizar o impacto do risco na organização, ou seja, mesmo que o risco ocorra, é possível se proteger.

Em tal inconstância, se torna cada vez mais relevante a prática do gerenciamento dos riscos, que busca maximizar a utilização das oportunidades, sem elevar em demasia o grau de exposição da organização aos fatores de risco. Desta forma, é possível perceber que a exposição ao risco é um dos maiores desafios à sobrevivência das organizações (PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2005). Assim, é possível perceber que a preocupação dos riscos dentro de uma organização não pode ser episódica, ou seja, a organização está permanentemente exposta a riscos.

A gestão do risco significa instalar técnicas administrativas para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos e nem paralisar as atividades na organização (GERIGK; CORBARI, 2011). Se a adoção de estratégias corretas é o que define o futuro de uma organização, gerenciar adequadamente os riscos a que ela se expõe significa possibilitar o seu futuro (BERNSTEIN, 1997).

O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, de modo a melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007). Com outras palavras, “O gerenciamento de riscos corporativos não apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integra o processo de criação e preservação de valor” (ASSI, 2012, p.87).

As incertezas estão presentes em todos os processos da organização, tendo esse contexto:

O processo de gestão de riscos deve permear toda a organização, os seus processos ou áreas específicas, proporcionando-lhe diversas vantagens, visto que aumenta a probabilidade de se alcançarem os objetivos, estabelecendo base confiável para planejar e tomar decisões; melhora a identificação de oportunidades e de ameaças; favorece uma gestão proativa; minimiza a ocorrência de surpresas e de perdas; melhora a

prevenção de incidentes; melhora os controles; permite a utilização, com maior eficácia, dos recursos material e humano; melhora a eficácia e a eficiência operacional; aumenta a capacidade de resiliência da organização; preserva os ativos da instituição e melhora a governabilidade (Andrade 2017, p.93).

A gestão de risco está amadurecendo gradualmente nas empresas devido o “aumento da preocupação das organizações que atuam no Brasil em gerenciar riscos de forma mais efetiva frente às transformações e ambiguidades do ambiente de negócios do País” (DELOITTE, 2017, p.3) e existem modelos de gestão de riscos que auxiliam e padronizam a sua aplicação.

2.3.1 Frameworks e métodos para gerenciamento de riscos

Ferramentas de gestão e análise dos riscos são métodos e técnicas capazes de identificar eventos de incerteza, relacionados ao passado ou futuro de uma organização (COSO, 2007). De modo a apresentar os principais *frameworks* e métodos de gestão e análise dos riscos mais conhecidos e utilizadas, serão abordados nesta revisão teórica as seguintes ferramentas: COSO ERM - *Enterprise Risk Management*, ISO 31000, emitido pela *International Organization for Standardization* e *FERMA - Risk Management Standard*.

2.3.1.1 COSO ERM - (Enterprise Risk Management Framework)

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), também conhecido em português como Comitê de Organizações Patrocinadoras da Treadway, é uma entidade sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos em 1985, destinado a criar métodos que previnem e evitam fraudes nos processos da organização. Utzig, Carpes e Cunha (2012, p.5) acrescentam que o comitê tem visa “fornecer informações e apoio na gestão de riscos e controles internos no âmbito organizacional, buscando contribuir no processo de governança corporativa”.

O método COSO propõe alguns processos integrados de controles internos que podem conter até oito componentes inter-relacionados do gerenciamento de riscos, e tem o intuito de garantir o controle de suas atividades visando o cumprimento dos objetivos estabelecidos (COSO, 2007). Conforme Utzig et al.

(2012) os oito componentes pelo qual a administração gerencia os riscos em sua empresa, são: o ambiente de controle, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação do risco, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

O COSO apresenta um “método generalizado sobre estruturas de controles e impõe uma visão tridimensional” (GATTRINGER; MARINHO, p.75, 2018), a matriz denominada como cubo do COSO - ERM. Gattringer e Marinho (2018) acrescentam que, em face da integração e inter-relacionamento dos controles, dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle. Isto imprime a consciência de que a melhor maneira de evitar as fraudes é através de um forte controle interno desenvolvido numa perspectiva de gestão.

O Cubo COSO ERM indica a relação entre a dimensão dos objetivos da instituição, a dimensão dos níveis da organização e os oito componentes dessa estrutura, são: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicação e monitoramento (COSO, 2007). A Figura 3 ilustra tais componentes.

Figura 3: Componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos - COSO ERM



Fonte: Cubo do COSO (2007)

Conforme a Norma, a descrição dos oito componentes são os seguintes (COSO, 2007):

- a) ambiente interno: abrange os aspectos culturais da organização. Estabelece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pela equipe, incluindo a filosofia de gestão de riscos, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que operam;
- b) fixação de objetivos da empresa: devem ser definidos para possibilitar a identificação dos potenciais eventos que podem afetar sua realização, assegurando assim, que os objetivos estão alinhados com a missão da organização e são compatíveis com sua disposição de correr riscos;
- c) identificação de eventos: são os eventos externos e internos que afetam o cumprimento dos objetivos da entidade, devem ser classificados como riscos e oportunidades. O risco representa um impacto negativo, já as oportunidades são canalizadas para as estratégias de gestão, tendo assim um impacto positivo nas organizações;
- d) avaliação de riscos: permite uma análise dos riscos quanto à probabilidade e ao impacto, servindo de base para determinar como devem ser geridos. Estes riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais;
- e) resposta ao risco: identifica e avalia as respostas possíveis ao risco (evitar, aceitar, reduzir, partilhar ou transferir) desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e capacidade para as quais a empresa admite o risco;
- f) atividade de controle: estabelece e implementa políticas e procedimentos que ajudem a garantir que as respostas aos riscos sejam realizadas;
- g) informações e comunicações: as informações relevantes são identificadas e relatadas para permitir aos envolvidos o cumprimento das suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em sentido amplo, fluindo a todos os níveis da organização;
- h) monitoramento: a integridade da gestão de riscos organizacionais é monitorada e são realizadas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades contínuas, ou avaliações independentes, ou ambas.

2.3.1.2 ISO 31000

A Organização Internacional para Normalização (2021) é uma organização internacional para padronização, associada a 165 organismos de normalização nacionais. Seu propósito é desenvolver e promover normas, testes e certificações que possam ser utilizadas por todos os países (ISO, 2021).

Em novembro de 2009, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou no Brasil uma versão brasileira da norma ISO 31000, com o objetivo de estabelecer princípios e criar orientações genéricas para o gerenciamento de risco em organizações. A Norma ISO 31000:2018 define risco como o efeito da incerteza nos objetivos. No que se refere à gestão de riscos, a Norma ISO 31000 esclarece ser o conjunto das atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (NBR ISO 31000:2018).

No modelo de gestão de riscos da ISO 31000 foram estabelecidas 6 etapas em seu processo: comunicação e consulta, escopo, contexto e critérios, processo de avaliação de riscos, tratamento de riscos, registro e relato e monitoramento e análise crítica. Tais etapas apresentam semelhança ao modelo do COSO (2007), tratado anteriormente, mas menos fracionado. A figura 4 ilustra as etapas do modelo.

Figura 4: Modelo ISO 31000



Fonte: ISO 31000

Segundo a Norma, a descrição das etapas são as seguintes (ISO 31000, 2009):

- a) comunicação e consulta: às partes interessadas internas e externas realizada em um estágio inicial, com objetivo de relacionar os aspectos a serem abordados no processo de gestão de risco, explicando as causas, consequências e medidas adotadas;
- b) estabelecimento do contexto: ambiente no qual a organização busca inserir a gestão de risco para avaliação;
- c) processo de avaliação de riscos: engloba a identificação, análise e avaliação de riscos. A identificação de riscos observa as fontes, áreas de impacto, eventos, causas e consequências potenciais. A análise de riscos envolve a compreensão do risco. A avaliação de riscos auxilia a tomada de decisão, baseando-se nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e suas prioridades de implementação;
- d) tratamento de riscos: seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções;

e) monitoramento e análise crítica: convém que sejam planejados como parte do processo de gestão de riscos e impliquem uma verificação regular. Podem ser periódicos ou acontecer em resposta a um fato específico.

2.3.1.3 Norma de Gestão dos Riscos de Negócio da FERMA: Risk Management Standard

A *Federation of European Risk Management Association* (FERMA) é uma organização representativa da profissão de gestão de risco. Seu propósito é ajudar instituições a realizarem o gerenciamento de risco de forma mais eficiente e eficaz, de forma em que a organização possa identificar que o risco gerenciado de forma proativa e criativa, pode se tornar uma oportunidade.

Em 2002, a FERMA publicou a norma de gestão de riscos, resultante do trabalho em conjunto com diversos outros órgãos de gestão de riscos do Reino Unido: The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) e ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector (FERMA, 2003). Segundo essa norma, a gestão de riscos protege e acrescenta valor à organização apoiando seus objetivos da seguinte forma:

- a) criar uma estrutura na organização que permite à atividade futura se desenvolver consistentemente e controlada;
- b) melhorar a tomada de decisões, o planejamento e a definição das prioridades, através da interpretação da atividade do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto;
- c) contribuir para uma utilização mais eficiente do capital e recursos na organização;
- d) reduzir a volatilidade em áreas de negócios não essenciais;
- e) proteger e melhorar os ativos e a imagem da empresa;
- f) desenvolver e dá suporte à base de conhecimentos das pessoas e da organização;
- g) otimizar a eficiência operacional.

Através disso, o processo de gestão de riscos desta norma é constituído por nove fases, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5: Processo de gestão de riscos - FERMA



Fonte: *Federation of European Risk Management Association* (FERMA, 2003, p. 4).

O Quadro 2 propõe uma síntese dos principais conceitos ligados à gestão de riscos.

Quadro 2: Conceitos relacionados à Gestão de Risco

(Continua)

Conceito	Fatores importantes	Autor e Ano de Publicação
Gerenciamento de Risco	Devido ao aumento da interdependência dos mercados, as empresas tornam-se mais vulneráveis aos diversos fatores de risco.	Gardinal (2015)
	Adoção de práticas para melhor gestão dos limites de riscos aceitáveis.	Crouhy; Galai; Mark (2004)
	Medidas e procedimentos, técnicos e administrativos, que previnem, reduzem e controlam os riscos.	Moraes (2010)
	A instalação de técnicas estratégicas de gestão de risco reduzem a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos e nem paralisar as atividades na organização.	Gerigk; Corbari (2011)
	Possibilita aos administradores tratarem com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, de modo a melhorar a capacidade de gerar valor.	COSO (2007)
	Permite identificar, avaliar, administrar riscos diante de incertezas e integra o processo de criação e preservação de valor.	Assi (2012)
	Gerenciar adequadamente os riscos a que a empresa se expõe significa viabilizar o seu futuro.	Bernstein (1997)
	Componentes pelo qual a administração gerencia os riscos em sua empresa: ambiente de controle, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação do risco, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.	Utzig et al. (2012)
	Alavanca a identificação de oportunidades e de ameaças; favorece uma gestão proativa; minimiza a ocorrência de surpresas e de perdas; melhora a prevenção de incidentes; melhora os controles; [...] aumenta a capacidade de resiliência da organização; preserva os ativos da instituição e melhora a governabilidade.	Andrade (2017)
	Etapas para realização de práticas de gestão de risco: comunicação e consulta, escopo, contexto e critérios, processo de avaliação de riscos, tratamento de riscos, registro e relato e monitoramento e análise crítica.	ISO 31000 (2009)

(Conclusão)

Conceito	Fatores importantes	Autor e Ano de Publicação
Gerenciamento de Risco	Componentes para práticas de gestão de risco: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicação e monitoramento.	COSO (2007)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Diante disso, em um mundo cada vez mais incertezas e mudanças do ambiente dos negócios, os riscos empresariais se tornam mais presentes nas organizações. Mediante o exposto, além de práticas de gestão de risco, a adoção de estratégias de inteligência competitiva podem acompanhar o mercado e os competidores através de análise avançada de dados a fim de monitorar as constantes transformações do ambiente interno e externo das organizações (DELOITTE, 2017).

2.4 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

O modo como a gestão de riscos contribui para monitoramento do ambiente externo, faz com que os gestores estejam orientados para as ameaças externas à empresa e, para tanto, a empresa deve obter informações que permitam a minimização dos impactos dos riscos nos seus resultados. Segundo Janissek-Muniz et al. (2006), empresas precisam estar cientes de um certo tipo de informação que pode ajudá-los a se preparar para a chegada de novos riscos, mas também novas oportunidades. Trata-se de informações antecipativas, cuja interpretação permite a redução de incertezas sobre o ambiente observado.

O significado de estar bem informado é “muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações: significa ter acesso a informações pertinentes, úteis, de certa forma selecionadas” (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007, p.3). Desse modo, segundo Beal (2008, p.112) “a informação é um elemento crucial para a criação, implementação e avaliação de qualquer estratégia”.

A incerteza na tomada de decisão é resultante da quantidade de informações disponíveis nas diversas áreas da organização (ANDRADE, 2017), ademais, a insuficiência ou sobrecarga de informações resultam em incertezas nos cenários internos e externos (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007). Além disso, os autores

complementam que “a falta de métodos para interpretar as informações e a falta de habilidade em identificar as consequências das mudanças do ambiente, é um aspecto que contribui para aumentar a percepção de incertezas” (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007, p.9) de modo a entender que quanto menor for a visibilidade sobre o ambiente externo, maior será a incerteza frente os cenários presentes na organização.

Conforme Becker e Janissek-Muniz (2008), cada vez mais existe a necessidade de se estar bem informado em relação aos fatos e aos problemas relacionados ao ambiente externo e interno da organização.

Devemos estar atentos, escutar e conhecer o mercado, antecipar as expectativas do cliente, adaptar nossos produtos e serviços e definir procedimentos de monitoramento. É necessário também comunicar internamente, organizar e capitalizar a experiência adquirida, e atualizar o desempenho entre outras atividades (BECKER; JANISSEK-MUNIZ, 2008, p.7).

Desse modo, a informação é uma ferramenta altamente valiosa para uma empresa, com a sua devida utilização, torna-se um aliado para o desenvolvimento e adaptação às mudanças de mercado. Estar bem informado é fundamental para as PMEs crescerem em um mercado bastante competitivo. A pesquisa de Bartes (2013) revela que, frequentemente, o processo de Inteligência existente na empresa não é estruturado, o que torna a organização incapaz de identificar as informações que são relevantes no mercado porque desconhece sua importância ou não tem conhecimento de que existem e estão disponíveis. Bartes aponta ainda que, em muitas organizações, a alta administração não sabe quais informações são necessárias para a tomada de decisão ou sequer sabe quais tipos de informações devem solicitar para ter um melhor embasamento.

Com a aplicação do método estratégico de inteligência antecipativa é possível identificar mudanças no ambiente externo da organização podendo, desta forma, ajudar na sua sobrevivência. Segundo Janissek-Muniz (2016), seu uso tem como foco ajudar a criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se ao ambiente, evitar surpresas estratégicas, reduzir riscos e incerteza geral. Ademais, o processo IEA possibilita à organização identificar ameaças competitivas, reduzir e/ou eliminar surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem

competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações (KRÜCKEN-PEREIRA; DEBIASI; ABREU, 2001).

A Inteligência Estratégica Antecipativa é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas (LESCA, 2003).

Criar mecanismos de IEA significa implementar um processo, utilizando um método, que possibilite começar a recolher resultados em determinado período (LESCA, 2003). Ademais, Vieira (2016) descreve Inteligência estratégica como processos de análise de informações combinado com um “conjunto de ações relevantes que formulam concepções ambientais que impactam, amplamente, na gestão estratégica das organizações” (VIEIRA, 2016, p.4)

Entende-se que o conceito de Antecipação, associado à Inteligência Estratégica, parte do pressuposto de que se trata de um processo voltado à identificação de eventos ou cenários futuros, com base na interpretação de certos sinais que podem ser potencialmente obtidos no presente (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Segundo Lesca et al. (2003), tratar informações antecipativas significa criar significados: é essencial que as empresas se organizem para coletá-los. Eles são pouco numerosos e não podem ser perdidos. Para coletar as informações, é preciso saber o alvo visado, e então monitorar o ambiente à espera de um sinal, de um dado, de uma informação especial que diz respeito ao nosso interesse. Assim coletados, poderão ser classificados e examinados regularmente por pessoas de competências complementares que poderão adicionar-lhes na sua percepção. Neste sentido, a existência de um processo sistematizado de observação do ambiente favorece o estabelecimento de iniciativas para obtenção da informação (CAINELLI e JANISSEK-MUNIZ, 2019).

Informações relevantes para obter a tomada de decisões estratégicas nas empresas diversas vezes não são percebidas. Segundo Janissek-Muniz e Lesca (2003), visando melhorar a capacidade de antecipação das oportunidades e ameaças que os cercam, as empresas procuram soluções que possam ajudá-los a identificar informações relevantes. Ademais, Vieira (2016) acrescenta que estar bem informado é significado de estar à frente de seu oponente.

Baierle et al. (2011) notabilizam que os gestores se deparam diariamente com uma diversidade de dados, mas não conseguem filtrá-los para transformá-los em informação relevante e prioritária para a tomada de decisões complexas. O aumento substancial de informações disponíveis demanda das empresas a especialização na procura e no tratamento de informações (ANDRADE, 2017).

Janissek-Muniz et al. (2006) reforçam que as empresas devem, portanto, por um processo adequado, detectar novas oportunidades enquanto se protege contra possíveis riscos que podem levá-los ao fracasso. Esta percepção mostra que métodos de gerenciamento de risco estão presentes no momento da definição e aplicação dos processos voltados à inteligência estratégica antecipativa.

O processo pelo qual as organizações determinam seus propósitos, objetivos e níveis desejados de consecução envolve definir ações para atendimento desses objetivos em uma escala de tempo apropriado, e frequentemente em um ambiente de mudança é o implemento das ações que podem assegurar progressos e resultados.

2.4.1 O Processo da Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)

O processo de inteligência estratégica antecipativa serve para fornecer informações úteis para a empresa, de modo a minimizar dúvidas e sustentar uma posição mais assertiva no processo de tomada de decisão. Como processo, a inteligência deve ser sistemática, formalizada e estruturada, para transformar informações dispersas em inteligência acionável e para criar *insights* valiosos, os quais serão usados em ações e decisões operacionais e estratégicas (HAKANSSON e NELKE, 2015; CAINELLI e JANISSEK-MUNIZ, 2019).

Conforme Heinze e Janissek-Muniz (2018), ao estruturar o processo de IEA, as organizações devem buscar incorporar em sua estrutura organizacional uma cultura informacional propícia à inovação, onde seus atores estejam familiarizados tanto com o ambiente interno quanto externo da organização, e propensos a compartilhar informações e construir uma base de conhecimento (ANDRADE, 2017), colaborando para os processos de Inteligência Estratégica e inovação.

Um dos principais erros cometidos pelas organizações ao implementar um processo de Inteligência é não criar condições favoráveis para o sucesso das atividades, quais sejam educação e treinamento, provisões de equipamentos,

instrumentos e fontes de informação relevantes para a função (BARTES, 2013). Conforme Melati e Janissek-Muniz (2017) uma cultura na organização se caracteriza como um padrão de conduta compartilhada entre seus membros, sendo importante à estruturação, disseminação e perpetuação de processos de Inteligência. Para as autoras, uma cultura organizacional com visão voltada ao uso de dados e informações advindos do ambiente externo, através de processos de Inteligência, possibilita maior qualidade na tomada de decisão. A questão da cultura também foi tratada por Souza (2019, p.15) onde, segundo o autor, “em contextos nos quais a cultura esteja desenvolvida fortemente, [...] seus colaboradores devem ser capazes de capturar e explorar informações internas e externas à organização”, “visando ajudar a obter insights para o futuro, proteger a organização contra ameaças competitivas, (SOUZA, 2019, p. 12) incorporar informações estratégicas em sua tomada de decisão, além de “antecipar movimentos do mercado pertinente”(SOUZA, 2019, p. 23).

De acordo com Choo (2001), a informação que é coletada pode servir, basicamente, a três diferentes finalidades: tomada de decisão, planejamento estratégico e redução das incertezas. Conforme Andriotti (2008) é importante destacar que os executivos devem estar preparados para coletar informações de fontes formais ou informais, e procurar por estas dentro e fora da organização, em fontes internas e externas.

Janissek-Muniz (2016) destaca que a aversão à incerteza, a ausência de interesse compartilhado, e de preparação e sensibilização da equipe, sem aceitação, comprometimento, engajamento e espírito coletivo, experiências negativas e a falta de compreensão da utilidade dos métodos aplicados à inteligência são fatores que impactam na aceitação e sucesso de projetos de inteligência. Entretanto, existe uma série de dificuldades que podem ser mapeadas através da ferramenta de inteligência que permite antecipar situações, solucionar problemas, adaptar-se às mudanças, reduzir as incertezas e criar oportunidades no processo de tomada de decisão.

A identificação e avaliação dos processos existentes em uma empresa é extremamente importante, pois quanto mais precisos forem, maiores serão as melhorias que podem ser propostas. Segundo Choo (1999), este processo, sendo o mais amplo dentre os disponíveis, procura estar atento ao maior número de estímulos possíveis. Lesca et al. (1995) afirmam que os resultados obtidos a partir

de um diagnóstico são capazes de proporcionar a motivação necessária para dar continuidade e estruturação ao processo de Inteligência.

A pesquisa de Choo (2003) identifica alguns fatores que estão relacionados à necessidade e ao desenvolvimento do processo de Inteligência nas empresas:

a) Dimensões situacionais: organizações que percebem que o ambiente é mais incerto tendem a monitorar mais. A incerteza ambiental é indicada pela complexidade, dinamismo e importância dos setores que compõem o ambiente externo.

b) Estratégia organizacional e Estratégia de Inteligência: a estratégia geral de uma organização está relacionada à sofisticação e ao alcance de suas atividades de monitoramento. A Inteligência deve ser capaz de fornecer o processamento de informações necessárias para desenvolver e perseguir a estratégia definida.

c) Características gerenciais: executivos de nível superior parecem monitorar mais do que os executivos de nível inferior.

d) Necessidades de informação: as organizações focam seu monitoramento nos setores do meio ambiente relacionados ao mercado: clientes, concorrentes, fornecedores, tecnologia, condições sociais, políticas, econômicas.

e) Coleta de informações: embora monitorem uma ampla gama de fontes, os executivos preferem fontes pessoais em vez de fontes formais e impessoais, especialmente quando procuram informações sobre desenvolvimentos de setores relacionados ao seu mercado.

f) Pesquisa de informações: as organizações fazem monitoramento do ambiente de diferentes modos, dependendo do seu tamanho, dependência e percepção do meio ambiente, experiência e planejamento da tarefa e do setor em que está inserida.

g) Uso da informação: as informações são utilizadas para impulsionar o processo de planejamento estratégico. A atividade de Inteligência e o planejamento efetivos estão ligados à melhoria da aprendizagem e do desempenho organizacional.

Um sistema de monitoramento facilita a obtenção de sinais e informações que podem ser efetivamente considerados quando retratam as condições ambientais, apontando avanços, oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira (2013) a análise do ambiente corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente e as relações entre eles, temporalmente, e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseadas nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Choo (1999) ressalta que o monitoramento do ambiente é mais amplo por compreender a análise de outros setores do ambiente externo que possam ajudar gestores a planejar o futuro da organização. Estão incluídos neste escopo: concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologia, condições econômicas, políticas, agências reguladoras, tendências sociais e demográficas. O monitoramento do ambiente pode ser operacionalizado através de um sistema de inteligência, que permite justamente observar alterações do ambiente, oportunizando à empresa adaptar sua estratégia ao mercado, criando vantagem competitiva (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

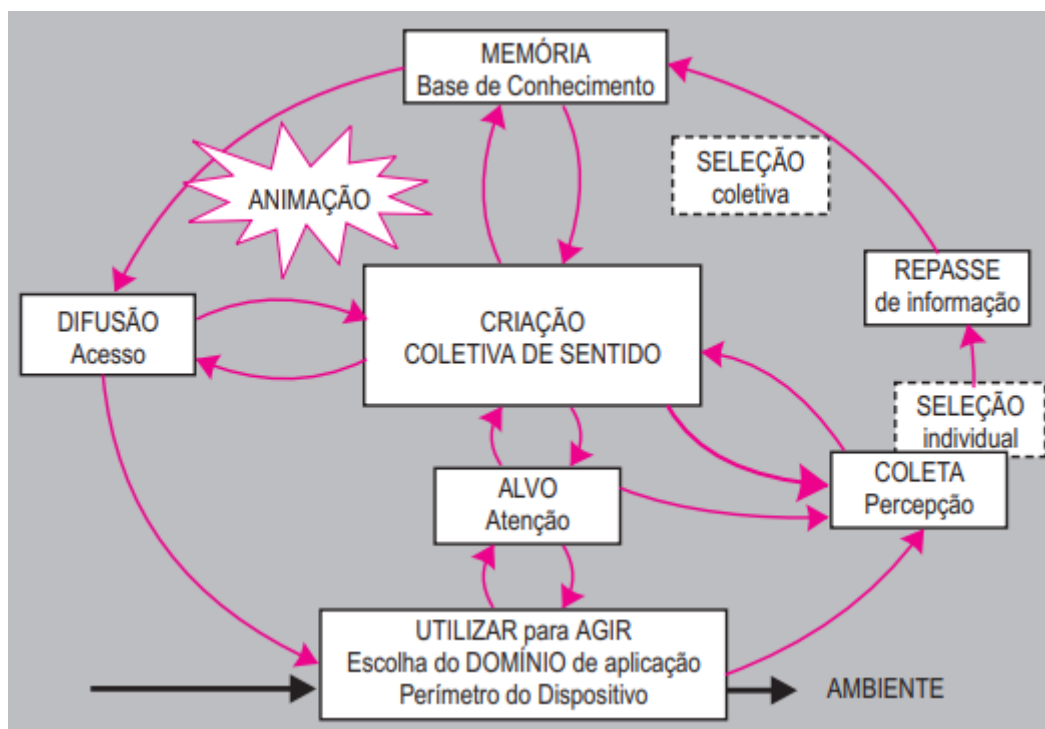
2.4.2 Método de Inteligência Estratégica Antecipativa - L.E.SCanning

O modelo conceitual de inteligência estratégica antecipativa é realizado com base na aplicação de nove fases através da utilização do método *L.E.SCanning* (LESCA, 2003). Ele consiste em um processo recursivo de definição de alvo, coleta de informações seguida de análise das informações para criação de sentido e formação de cenários antecipativos, difusão do conhecimento e retomada de outro ciclo iniciando novamente pelo alvo e coleta de informações. Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2007) este modelo visa transformar sinais fracos, indícios antecipativos, em informação para a tomada de decisão. Desse modo, os autores complementam que para efetuar esta transformação, deve ser utilizada uma “técnica de interpretação visando criação de sentido” (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2007, p.1).

O método *L.E.SCanning* que operacionaliza esse processo composto por nove fases: o domínio de aplicação, a coleta e percepção, a seleção das informações, o repasse das informações, a memória (base do conhecimento), a animação e a difusão/acesso (LESCA, 2003). Segundo o autor, a primeira etapa é a definição do alvo, a empresa estabelece alguns critérios como identificar os *stakeholders* que serão monitorados e as diferentes fontes de informação, as próximas etapas consistem em coletar as informações, buscar informações relativas aos atores e temas definidos anteriormente ou a partir de alvos identificados posteriormente, seleção das informações que serão repassadas e armazenadas para sua utilização de forma que permita coletá-las quando necessário.

A figura 6, proposto por Lesca apresenta as diferentes fases do modelo conceitual deste método.

Figura 6 - Método L.E.S.C.Anning: Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva



Fonte: Lesca (2003)

Conforme o modelo *L.E.S.CAnning*, a descrição das fases do modelo conceitual são as seguintes (LESCA, 2003):

- a) Utilizar para agir, escolher o domínio da aplicação e definir o perímetro do dispositivo: entrada do processo. A empresa deve delimitar os domínios sobre os quais quer agir prioritariamente;
- b) Coleta e percepção: o momento em que a coleta da informação é realizada;
- c) Seleção das informações: o momento da busca de informações pertinentes, primeiro individuais e em seguida a coletivas sobre os autores e aos temas identificados na fase precedente;
- d) Repasse das informações: trata-se das operações pelas quais um captador envia as informações coletadas aos encarregados pelo armazenamento das mesmas.
- e) Memórias - Base do conhecimento: momento da definição de onde o conhecimento estará localizado;

- f) Animação: é a pessoa que tem a função de estimular o fluxo da informação no circuito;
- g) Difusão acesso: Realização da publicação e discernimento das informações e conhecimentos aos demais usuários componentes no sistema;
- h) Alvo e atenção: definição dos atores e temas relacionados entre si, que serão avaliados e monitorados, na intenção da organização das informações;
- i) Criação coletiva do sentido: trata-se da operação coletiva, a partir do conhecimento e do sentido do grupo, da formação do conceito ou ideia do novo. As informações previamente coletadas, selecionadas e organizadas passam pela avaliação do grupo e são transformadas em inteligência coletiva.

Desse modo, com a operacionalização dessas etapas em conjunto com métodos de gerenciamento de risco, pode ser potencialmente possível, a partir das informações detectadas, realizar a compreensão dos ambientes que englobam a organização, podendo assim, a partir da captura de sinais, identificar ameaças, eliminar ou reduzir surpresas, incertezas e identificar oportunidades latentes que norteiam a organização (KRÜCKEN-PEREIRA et al., 2001).

O Quadro 3 propõe uma síntese dos principais conceitos ligados à inteligência estratégica antecipativa.

Quadro 3: Conceitos relacionados à Inteligência Estratégica Antecipativa

(Continua)

Conceito	Elementos	Autor e Ano de Publicação
Inteligência Estratégica Antecipativa	Importância de processo estruturado para observação do ambiente.	Bartes (2013)
	Necessidade de processos formalizados de inteligência.	Lesca (2003)
	Análise de informações coletadas a partir da observação do ambiente.	Vieira (2016, p.4)
	Importância da seleção criteriosa da informação pertinente.	Baierle et al. (2011)
	Processos de Inteligência dependem de uma cultura de informação propicia a inovação; o compartilhamento de informações coletadas no ambiente é fundamental para a inteligência antecipativa.	Heinze e Janissek-Muniz (2018)

(Conclusão)

Conceito	Elementos	Autor e Ano de Publicação
Inteligência Estratégica Antecipativa	Criar condições favoráveis para o sucesso das atividades, quais sejam educação e treinamento, provisões de equipamentos, instrumentos e fontes de informação relevantes para a função.	Bartes (2013)
	Identificação de ameaças, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, identificar oportunidades latentes, gerenciar clientes, antecipar necessidades e desejos dos consumidores, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, preservar a vantagem competitiva, monitorar as tecnologias em desenvolvimento, dentre outras ações.	Krücken-Pereira et al. (2001)

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Diante disso, de modo a antecipar as incertezas nos cenários do negócio, tendo em vista as informações capturadas no ambiente e analisadas, é possível prever movimentações de mercado com auxílio da integração dos processos de gestão de riscos e de inteligência a fim gerar a capacidade necessária para antecipar crises (DELOITTE, 2015).

2.5 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RISCOS E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

Os desafios e incertezas presentes no ambiente das organizações fazem com que as consequências das ações sejam cada vez menos previsíveis, caso não sejam planejadas. Segundo Janissek-Muniz et al. (2007), as organizações estão presentes em um ambiente no qual são realizadas mudanças o tempo todo, desse modo, fica impossível prever ou conhecer o ambiente futuro.

Conforme Schwartz (2004), para a organização estar preparada para as incertezas presentes, é preciso que ela tome decisões estratégicas que sejam plausíveis para todas as alternativas de futuros possíveis. De acordo com Thompson (1995), estratégias são meios para fins, e esses fins se relacionam com os propósitos e objetivos da organização. Elas indicam os caminhos a seguir, e as decisões que elas tomam, com o objetivo de se alcançar determinados pontos e níveis de sucesso.

As estratégias nas empresas procedem de seus objetivos corporativos que, no que lhe concerne, originam-se de suas metas, que estão em linha com a missão da corporação (COSO, 2007). Em conjunto, abrangem todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo.

Diante de um cenário extremamente competitivo, torna-se relevante que a alta administração e os gestores estejam orientados para a estratégia da empresa e as tendências de mercado (IBGC, 2007). Elas indicam os caminhos a seguir, e as decisões que elas tomam, com o objetivo de se alcançar determinados pontos e níveis de sucesso (THOMPSON, 1995). Andrade (2017) complementa que a aplicação da análise de riscos em conjunto com a inteligência, possibilita a prevenção de perigos, de ameaças ou potenciais à organização.

Contudo, a aplicação dos métodos de inteligência estratégica antecipativa e gestão de riscos, de forma conjunta, podem causar melhora nos processos produtivos das organizações e conseqüentemente gerar incrementos em sua lucratividade. Tais métodos ajudam a interpretar as informações disponíveis e contribuem para aumentar a percepção de incertezas que podem estar presentes nos ambientes (JANISSEK-MUNIZ et al., 2008). Sendo assim, é possível verificar que a gestão de riscos em conjunto com a inteligência estratégica antecipativa podem ser um dos principais fatores para a sobrevivência de qualquer empresa.

A seguir é apresentado o quadro resumo dos elementos conceituais abordados na revisão teórica sobre gestão de risco e inteligência antecipativa consolidados e resumidos:

Quadro 4 - Principais elementos conceituais e autores

(Continua)

Elementos	Conceito	Autor de Risco	Conceito	Autor de IEA
Identificação de Eventos	Risco é o efeito das incertezas nos objetos.	ISO 31000/2009 (2009)	Identificação de eventos futuros.	Janissek-Muniz et al. (2007)
	Identificação dos riscos presentes.	Nunes (2009)	Interpretação colaborativa e coletiva das informações.	Janissek-Muniz et al. (2007)

(Conclusão)

Elementos	Conceito	Autor de Risco	Conceito	Autor de IEA
Coleta de Informação	Análise de informações coletadas a partir da observação do ambiente.	Vieira (2016, p.4); Bartes (2013)	Coleta das informações pertinentes.	Lesca et. al. (2003)
Monitoramento	Monitoramento dos riscos permitem ousar estrategicamente.	Bernstein (1997)	Monitoramento dos ambientes permitem observar alterações do ambiente, oportunizando à empresa adaptar sua estratégia, criando vantagem competitiva.	Janissek-Muniz et al. (2016)
	Decisões baseadas no monitoramento do ambiente.	Colombari (2021)	Monitoramento e interpretação analítica das informações.	Janissek-Muniz et al. (2008)
Controle	Controle do futuro da organização.	Bernstein (1997)		
	Controle dos riscos.	IBGC (2007)		
Estratégia	Métodos que reduzem a probabilidade de eventos negativos.	Gerigk; Corbari (2011)	Uso de métodos estratégicos.	Janissek-Muniz et al. (2008)
	Mecanismos utilizados para geração de valor na empresa.	Ferma (2003)	Estratégias identificam ameaças, eliminam ou reduzem surpresas, identificam oportunidades, monitoram as estratégias dos concorrentes, preservando a vantagem competitiva.	Krücken-Pereira et al. (2001)
	Estratégias indicam os caminhos a seguir, as decisões a serem tomadas, elas com o objetivo de vantagem competitiva e sustentabilidade.	Thompson (1995)		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O embasamento teórico sobre riscos empresariais, sobre estratégias capazes de gerir os riscos e identificar oportunidades perante as incertezas presentes nos ambientes do negócio e sobre inteligência competitiva que

possibilitam acompanhar o mercado e os concorrentes através do monitoramento e análise das informações servem para dar suporte a análise da percepção de potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa, bem como auxiliar na compreensão do processo de formulação e implementação das estratégias dessa organização, considerando sua especificidade.

Na seção a seguir, será apresentada a condução metodológica que proporcionará, após o enquadramento e contextualização da pesquisa, posicionar sua operacionalização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados no processo de realização desta pesquisa. Dessa forma, o objetivo dessa etapa é elencar o que foi feito empiricamente, visando a coleta de dados, como isso ocorreu e análise dos mesmos.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos deste estudo, a abordagem de pesquisa utilizada do presente estudo é qualitativa. Segundo Nique e Ladeira (2014, p. 261) “o método qualitativo é aquele que não adota um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Ele pode ser entendido através da compreensão e significado situacionais apresentados pelos entrevistados [...]”.

A forma de encaminhamento da pesquisa definida é de caráter descritivo-exploratório, possibilitando melhor definição sobre o tema abordado. O objetivo, ou grau de cristalização do problema, é de natureza exploratória e a natureza do relacionamento entre as variáveis, é de caráter descritivo. A etapa exploratória da pesquisa teve como finalidade encontrar dados iniciais de modo a melhor compreender o tema da pesquisa. Segundo Acevedo e Nohana (2007) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema. Entretanto, na etapa descritiva, foram expostas características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis e definindo sua natureza. Zanella (2013) esclarece que a principal finalidade da abordagem da pesquisa descritiva é descrever as características de fenômeno, estabelecendo relação entre as variáveis existentes no estudo.

O método utilizado para a realização do presente estudo vai se basear em uma fase exploratória com entrevista de profundidade. Neste tipo de estudo, o pesquisador necessita conhecer o assunto para assim, analisar os resultados sem a interferência pessoal.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com dois públicos-alvos de prestadoras de serviço financeiro, escolhidas para a elaboração deste trabalho. O primeiro visou alcançar colaboradores que estão exercendo cargos operacionais da empresa, como analistas. O segundo, entretanto, foi aplicado aos coordenadores e gerentes, o que permitiu atingir duas percepções possivelmente distintas, referente ao tema proposto na pesquisa.

O contexto de estudo são empresas do ramo de serviço financeiro, enquadradas como de pequeno e médio porte, localizadas, na sua maioria, em capitais e centros urbanos dos estados brasileiros. No entanto, a seleção da população teve como critério o ramo e o porte, não considerando a sua localização no país.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção será apresentada a operacionalização da pesquisa realizada, quais os processos utilizados na coleta e análise de dados. O andamento do trabalho, as conclusões e interpretações decorrentes da aplicação das entrevistas semi-estruturadas, foram obtidas através de uma identificação dos principais elementos conceituais visto no referencial teórico e de modo a realizar um cruzamento dos dados obtidos através das respostas com assessoradas pelo roteiro semi-estruturado e o contexto bibliográfico. Sendo assim, possível realizar a coleta, a análise e a interpretação dos dados, para chegar às informações relevantes que pudessem determinar os principais impactos resultantes da adoção de práticas de gestão de risco associada à inteligência estratégica antecipativa nas organizações e como estes podem contribuir na tomada de decisões.

3.3.1 Coleta de dados

A fonte de informação desta pesquisa foi realizada através da aplicação de métodos de pesquisa bibliográfica e de levantamento. Segundo Nique e Ladeira (2014), a pesquisa bibliográfica é oriunda das fontes de conhecimentos acadêmicos que relacionam periódicos sobre determinado tema estudado. No entanto, a

pesquisa de levantamento irá obter dados, opiniões de um grupo de pessoas e explorar aspectos de uma situação.

Primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica visando elencar os principais elementos da gestão de risco e inteligência estratégica antecipativa. Em seguida foi elaborado um questionário com um roteiro semi-estruturado, tendo como base os principais conceitos presentes no referencial teórico. O protocolo de pesquisa elaborado para auxiliar na elaboração das perguntas, esta presente no apêndice B, no final do trabalho.

As perguntas elaboradas para a coleta de dados, tiveram uma sequência lógica e cronológica de questões, sendo estas divididas em seções e organizadas em grupos de tópicos específicos. As informações foram coletadas através de um questionário de forma qualitativa, aplicado através de entrevistas semi-estruturadas, dando assim liberdade para o entrevistado mostrar a sua percepção sobre o assunto. O questionário explorou dois aspectos relevantes para o tema: identificar quais são os procedimentos utilizados para a observação dos ambientes internos e externos da organização e identificar a percepção dos gestores em relação ao uso de gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa. As questões foram elaboradas de forma abertas e seguirão um roteiro, sendo ele:

QUESTÕES:

1. O que você entende por risco corporativo?
2. O que você entende por estratégias que possibilitam antecipar cenários futuros?
3. Sua empresa coleta informações do ambiente externo/interno? Se sim, de qual maneira?
4. Você saberia informar se sua empresa realiza identificação, monitoramento e controle dos riscos a que está exposta?
 - a. Se sim, utilizou alguma ferramenta ou método?
 - b. Se não, por qual motivo não foi realizado?
5. A empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas, para auxílio na elaboração de estratégias? Caso realize, quais as práticas adotadas?
6. As decisões tomadas pela empresa, relacionadas ao futuro e posição estratégica da organização, são baseadas em algum método?
7. Na sua percepção, qual a relevância do gerenciamento de risco e da antecipação de futuros cenários?
8. Na sua percepção, qual a diferença entre uma empresa que toma suas decisões com base no gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa e outra que não utiliza essas ferramentas?

9. A organização e seus colaboradores compreendem a importância de cumprir as etapas do gerenciamento de risco e das estratégias com auxílio do monitoramento dos cenários que rodeiam a organização?

10. Se existente, o trabalho de GR e/ou IEA é acompanhado por outras áreas? E o seu resultado é demonstrado em algum momento?

Os contatos dos candidatos a serem entrevistados foram identificados através da rede de contatos profissionais, por colegas e ex colegas de trabalho da autora e da Rede Social de Profissionais *LinkedIn*, devido à plataforma ter a funcionalidade de informar os profissionais que possuem a área de atuação, o cargo, a empresa e o setor de onde trabalham, indicando desse modo, o perfil dos profissionais que se enquadram com o critério de escolha dos entrevistados.

O critério para a escolha do perfil dos entrevistados foram colaboradores que atuam no cargo de gestão, de decisão ou de análise em áreas relacionadas às atividades de estratégia e gerenciamento de riscos do ramo de serviços financeiros de empresas de pequeno e médio porte no Brasil. Foi escolhida também uma empresa de grande porte de modo a poder identificar alguma diferença em que uma empresa com o processo possivelmente mais consolidado teria diferença das demais.

Foram realizados 32 convites através da Rede Social de Profissionais *LinkedIn* e 3 convites através da rede de contatos profissionais, totalizando em 35 convidados para a realização das entrevistas de profundidade. Destes, apenas 10 entrevistas foram efetivamente realizadas, devido à demora do retorno dos convidados referente ao aceite e/ou disponibilização para a realização das entrevistas de profundidade. No convite, feito aos profissionais, foi questionado qual era o meio de comunicação em que prefeririam realizar a entrevista, sendo oferecida as opções por comunicação através do aplicativo Telegram ou WhatsApp. Todos os entrevistados preferiram que fossem realizadas as entrevistas através do aplicativo de comunicação WhatsApp.

As entrevistas foram realizadas por videochamadas pelo aplicativo WhatsApp, além do envio de áudios com as perguntas, através da mesma ferramenta. As escolhas das ferramentas se deu devido à possível familiarização dos entrevistados quanto os aplicativos, possibilitando um retorno mais rápido das respostas sobre as perguntas e o aceite para as entrevistas por videochamada. Foram realizadas 8 entrevistas por envio e resposta de áudio e 2 entrevistas por

videochamada. As entrevistas por videochamada tiveram cerca de 30 minutos de duração. Após as entrevistas, as respostas recebidas por áudio e através de entrevista por videochamada foram transcritas e analisadas. O período de aplicação das entrevistas foi de 23/04/2021 e 29/04/2021. As entrevistas individuais possibilitaram visualizar as impressões e as percepções que os usuários possuem em relação às variáveis de estudo.

3.3.2 Procedimentos de Análise

Para a análise das informações coletadas foram utilizados os *softwares Nvivo 12.0* e *Voyant-Tools* de modo a potencializar a geração dos resultados mais precisos e abrangentes com base nas respostas das entrevistas semi-estruturadas. Estes procedimentos permitem, entre outros recursos, importar as entrevistas transcritas e realizar o cruzamento das informações do material qualitativo. Tal abordagem é associada à análise léxica e de conteúdo, e pressupõe a análise de poucas fontes ou dados em um procedimento exploratório, ou de elaboração de hipóteses (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2000).

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2000, p. 29) o procedimento de análise léxica consiste em fazer uma análise além do texto, realizando “uma análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas)”. Assim a análise léxica foca no significado aprofundado dado a cada resposta, pela forma e extensão desta, e de cada palavra-chave presente nos textos por sua forma e quantidades. A análise léxica é importante para esta pesquisa, visto que é a partir de palavras-chave que se dará a coleta de informações que serão relevantes para o estudo. É pela forma e palavras presentes em informações dispersas pela *internet* e demais meios de pesquisa que se fará a análise da relevância de tais informações para o foco de estudo. Também no processo de criação de sentido a análise léxica é usada para o agrupamento de informações que tenham significados semelhantes e próximos.

A análise de conteúdo, no que lhe concerne, “consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia sobre o todo” (FREITAS, 2000, p. 29). É a análise de dados presentes em um texto (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000). Esta análise tem importância para o entendimento dos textos e artigos pesquisados para a coleta de informações,

havendo um entendimento aprofundado das informações que estão sendo passadas de forma explícita e implícita. É igualmente importante para a busca de sinais fracos no ambiente. A análise de conteúdo também é parte essencial no processo de criação de sentido para a criação de *links* e relações entre as informações coletadas e entre os grupos de informações para, então, iniciar-se a montagem de um 'quebra-cabeça' visual que auxilia na análise subjetiva de criação de sentido, onde são criadas hipóteses e ações que respondam estas hipóteses.

Após a obtenção do esclarecimento do processo de metodologia, passa-se para a etapa da identificação da análise e dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Nesta seção foram discutidos e analisados os resultados da pesquisa. Com o objetivo de responder à problemática de identificar os potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa para a gestão de risco em pequenas e médias empresas do ramo de serviços financeiros no Brasil. A pesquisa dividiu-se em quatro partes, sendo a primeira a especificação do alvo, a segunda fase a parte de coleta de informações, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o intuito de conhecer as percepções dos gestores e colaboradores que atuam em áreas estratégicas nas empresas. Após isso, a terceira fase consistiu em identificar e explorar os procedimentos e etapas da inteligência antecipativa e do gerenciamento de risco, com base nas informações coletadas pelos entrevistados e os autores presentes no referencial teórico, e a quarta fase consistiu em identificar qual a percepção quanto a importância da aplicabilidade do tema estudado nas empresas.

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

O setor de serviço financeiro fornece serviços tanto para pessoa física como para pessoa jurídica. Este segmento é composto por uma variedade de empresas financeiras incluindo bancos, credores, financeiras, casas de investimento, seguradoras e corretoras imobiliárias (OLIVETO, 2021). Segundo Garcia (2021), no ano de 2020 a quantidade de instituições financeiras chegava a mais de 600 em todo o Brasil. Este número fica ainda maior se contabilizadas as cooperativas de crédito e administradoras de consórcio, chegando a mais de 920 empresas.

Os critérios de escolha das empresas foram baseados no tema de estudo, ou seja, voltadas diretamente a instituições financeiras com o número de funcionários entre 51 e 500. Foram entrevistados 10 representantes de empresas de pequeno, médio e grande porte, localizadas no Brasil, nos estados do Rio Grande do Sul, de São Paulo, de Paraná e de Minas Gerais, aos quais foi aplicado o roteiro de entrevista individual, disponível no apêndice A, no final do trabalho. As entrevistas foram realizadas com gestores, coordenadores, ou seja, tomadores de decisão das organizações e especialistas e analistas, sendo atuantes de atividades operacionais, ambos responsáveis pela execução do processo de gerenciamento de risco e

Inteligência na empresa. As descrições e especificações das empresas do ramo de serviço financeiro estão representadas no quadro 4.

Quadro 5 - Descrição das empresas entrevistadas

Empresa (EMP)	Entrevistado (E)	Segmento	Tipo	Nº de Funcionários	Sede	Porte
EMP1	E2	Crédito Educacional	Empresa Sem Fins Lucrativos	51 - 200	Rio Grande do Sul, Brasil	Pequeno
EMP2	E1	Empréstimo Pessoal	Empresa Privada	51 - 200	São Paulo, Brasil	Pequeno
EMP3	E3	Pagamentos, Boleto Bancário, Cobranças, Cobranças Recorrentes, Cartão de Crédito e Conta	Empresa Privada	51 - 200	Paraná, Brasil	Pequeno
EMP4	E8	Empréstimo Pessoal, Cartão e Crédito Consignado	Empresa Privada	201 - 500	Rio Grande do Sul, Brasil	Médio
EMP5	E6	Crédito Pessoal	Sociedade Cooperativista	201 - 500	Minas Gerais, Brasil	Médio
	E7					
EMP6	E4	Empréstimo	Empresa Privada	201 - 500	Rio Grande do Sul, Brasil	Médio
EMP7	E5	Comércio Eletrônico, Recarga de Celular, Pagamentos Móveis, Pagamento de Contas, Cartão Pré-pago e Carteira Online	Empresa Privada	201 - 500	São Paulo, Brasil	Médio
	E9					
EMP8	E10	Serviços financeiros	Empresa Privada	8.000 - 11.000	Rio Grande do Sul, Brasil	Grande

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As entrevistas realizadas, tiveram como objetivo principal, uma análise da percepção dos gestores em relação ao uso da inteligência estratégica antecipativa e a identificação dos potenciais benefícios ao utilizar os métodos voltados às estratégias, em empresas de pequeno e médio porte do ramo de serviço financeiro. Além disso, foi realizada uma entrevista com um especialista da área que trabalha em uma empresa de grande porte, para ser também possível identificar as diferenças e igualdades realizadas em empresas que não possuem práticas estratégicas totalmente consolidadas com uma empresa que possui.

A amostra utilizada foi composta por 10 entrevistados, sendo 50% do sexo feminino e os 50% do sexo masculino, com idades variando entre 25 anos e 45 anos. Os entrevistados das empresas de pequeno porte foram: uma gerente de inteligência de negócios, uma coordenadora de controladoria e um analista pleno de risco e compliance. Nas empresas de médio porte foram entrevistados um gerente de controles internos e compliance, um gerente de operações de risco e cliente, um coordenador de controles internos e gestão de riscos, um analista pleno de controles internos e riscos operacionais, um analista pleno de controles internos e uma analista júnior de controles internos. Por fim, foi entrevistado um especialista em estratégia e inovação de uma empresa de grande porte, conforme está representado no quadro 5.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

(Continua)

Entrevistado (E)	Empresa (EMP)	Tamanho da Empresa	Sexo do Respondente	Idade	Cargo
E1	EMP2	Pequeno Porte	Feminino	30 - 35	Gerente de Inteligência de Negócios
E2	EMP1		Feminino	30 - 35	Coordenador de Controladoria
E3	EMP3		Masculino	25 - 30	Analista Pleno de Risco e Compliance
E4	EMP6	Médio Porte	Masculino	40 - 45	Gerente de Controles Internos e Compliance
E5	EMP7		Masculino	25 - 30	Gerente de Operações de Risco e Cliente
E6	EMP5		Masculino	30 -35	Coordenador de Controles Internos e Gestão de Riscos

(Conclusão)

Entrevistado (E)	Empresa (EMP)	Tamanho da Empresa	Sexo do Respondente	Idade	Cargo
E7	EMP5	Médio Porte	Feminino	35 - 40	Analista Pleno de Controles Internos e Riscos Operacionais
E8	EMP4		Feminino	35 - 40	Analista Pleno de Controles Internos
E9	EMP7		Feminino	25 - 30	Coordenador de Controles Internos
E10	EMP8	Grande Porte	Masculino	35 - 40	Especialista em Estratégia e Inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Todos os participantes entrevistados trabalham nas empresas no mínimo há dois anos e atuam na área em que hoje exercem a atividade por no mínimo um ano e meio. Este período reduzido de atuação na área se dá, pois, duas das empresas iniciaram práticas estratégicas de gerenciamento de risco no ano de 2019, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 7 - Período de criação da área estratégica nas empresas

Empresa (EMP)	Período de criação da área estratégica
EMP1	2º Semestre de 2019
EMP4	2º Semestre de 2019

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ambas as empresas realizavam o planejamento estratégico nos anos anteriores, porém, não possuíam processos estruturados voltados à identificação dos riscos e monitoramento dos cenários internos e externos em que a empresa está presente. Isso se deu, pois, a alta administração não via necessidade da construção de áreas que fossem voltadas diretamente a estes assuntos nos anos anteriores.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS

Conforme as entrevistas concedidas pelos profissionais, foi possível identificar que as 10 empresas possuem áreas especializadas em gerenciamento de

risco, no entanto, apenas 2 delas possuem áreas com o foco em inteligência de mercado, sendo elas a EMP2 e a EMP10. Vale ressaltar que mesmo as empresas não possuindo áreas exclusivas de inteligência, práticas estratégicas são realizadas em todas elas. No entanto, identificou-se que apenas a EMP1 não possui processos bem estabelecidos devido à realização da implantação recente da área especializada.

Na visão dos entrevistados, quando realizada a pergunta relacionada aos seus entendimentos quanto a risco, a maioria dos respondentes informou que riscos podem desencadear alguma forma de perda financeira, penalidade ou impacto negativo na empresa. O E6 comenta que riscos corporativos “são eventos que podem resultar em perdas para organização [...]”. Além disso, o E9 complementa ser “[...] tudo aquilo que pode causar uma certa penalidade ou uma perda na empresa. [...]”. Essas percepções estão alinhadas com os conceitos de riscos estabelecidos pelo IBGC (2007), Nunes (2009) e Gitman (2013) em que nos seus entendimentos, risco está voltado à correlação de prejuízos financeiros. Já na visão do E1 risco “é a incerteza de qualquer negócio, causada por uma decisão que todo processo decisório abrange e sempre gera possíveis riscos, esperados ou não”. Visto isso, o conceito presente no ISO 31000/2009 (2009) explica com a mesma concepção em que risco é o efeito das incertezas nos objetos.

No que se refere ao entendimento dos entrevistados quanto à pergunta relacionada à inteligência estratégica antecipativa, foi questionada a pergunta 2 (dois), que se refere ao entendimento do entrevistado quanto as estratégias que possibilitem antecipar cenários futuros. Segundo o E9 são “estratégias que possibilitam realizar o controle e o monitoramento dos cenários organizacionais, ou seja, caso eu consiga realizar o acompanhamento de notícias ou até mesmo de dados que são presentes dentro da minha empresa, eu consigo realizar [...] previsões do futuro [...]”. Corroborando com a resposta, a E8 explica que “a empresa conhece os seus principais ofensores. Partindo deste princípio, pensei em dois de cenários distintos: um, em relação às tomadas de decisões mais assertivas em relação às empresas que não conhecem seus ofensores, e outro, quanto à tecnologia e aos direcionadores de mercado.”. Nota-se que nos seus entendimentos, a inteligência estratégica antecipativa visa realizar o controle e monitoramento dos cenários que rodeiam a organização, podendo identificar os seus ofensores e concorrentes, ou seja, suas ameaças, além de tomar decisões mais assertivas com

base nas previsões do futuro. É possível identificar este conceito através dos autores IBGC (2007), Janissek-Muniz et al.(2007) onde falam que monitorar ambientes permite identificar as ações dos *stakeholders* e *players* do mercado, prevenir ameaças e aproveitar oportunidades que possam vir a aparecer.

No entanto, é possível perceber que o conceito de inteligência estratégica antecipativa é confundido com o de gerenciamento de risco onde, a E7 entende que “são as medidas de gestão de riscos adotadas, incluindo mapeamento dos riscos inerentes e aplicação de controles mitigatórios, além da gestão de continuidade de negócios”. Percebe-se que o entrevistado direciona a resposta para o gerenciamento de risco, onde descreve a visão do autor Moraes (2010) visto que, com o gerenciamento de risco, é possível prevenir, reduzir e mitigar os riscos presentes na empresa.

Nota-se que, para empresas de grande porte, o entendimento quanto à inteligência estratégica antecipativa é muito mais claro, o que pode ser ilustrado pelo E10 que explicou que com a IEA “são sinais que a partir de um mapa estratégico do teu plano construído pela empresa, onde você deve monitorar e acompanhar, frente a fatores externos de mercado que podem de repente impactar no seu negócio, na empresa, tendo que redefinir rota, redefinir algum prazo ou mesmo alguma ambição. [...] você consegue ter um olhar mais, não é nem para o amanhã, mas, é um olhar um pouco mais futuro, para você conseguir, talvez se antecipar a esses possíveis movimentos de mercado”. O mesmo entendimento está presente nos conceitos explicados pelos autores Janissek-Muniz (2016) e Krücken-Pereira et al. (2001), onde descrevem que a captura de sinais nos ambientes internos e externos possibilitam identificar ameaças, eliminar ou reduzir surpresas e identificar oportunidades que norteiam as empresas.

4.2.1 Etapas do Gerenciamento de Risco e da Inteligência Estratégica Antecipativa

A pesquisa buscou identificar quais métodos e etapas eram utilizados pelas empresas para a aplicabilidade das estratégias voltadas à identificação e gerenciamento dos riscos organizacionais. Verificou-se que a maioria das empresas realiza a identificação, o monitoramento e controle dos riscos. Apenas um dos entrevistados informou que não realiza etapas específicas relacionadas a métodos

de gerenciamento de risco. As etapas do processo não estão bem definidas pela EMP1, pois, segundo a E2, foi realizado “uma reestruturação interna, implementou área de Controladoria e o próximo passo que estava planejado era a criação da área de controles internos”, no entanto, devido à crise econômica e de saúde que se enfrenta no Brasil atualmente, a criação da área foi adiada.

Ao questionar sobre o método de gerenciamento de risco utilizado nas empresas, quatro entrevistados responderam que utilizam metodologias baseadas nos componentes do COSO. A E8 informou que “o trabalho está sendo realizado inicialmente por uma consultoria externa, com metodologia adaptada, baseada no COSO”. A E9 informa que o método utilizado na empresa “é o mapeamento de risco, se baseando principalmente pela metodologia do COSO” além do E3 informar que realiza uma “gestão integrada de riscos de acordo com o modelo COSO”. Tendo em vista as respostas, é possível perceber que as etapas utilizadas para o gerenciamento de risco nas empresas, baseadas no modelo COSO são: conhecimento sobre o ambiente interno, fixação dos objetos, identificação de eventos, avaliação dos riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Em relação às etapas de inteligência estratégica antecipativa, foi possível perceber que, por mais que os entrevistados não identificassem as etapas como estando vinculadas a tal estratégia, são realizados procedimentos que se assemelham ao modelo L.E.S*Canning*. Conforme os entrevistados, observa-se isso nos trechos: “coleta informações do ambiente externo e interno. Do ambiente interno nós realizamos reuniões de gestão com acompanhamento [...] no ambiente externo é realizado acompanhamento direto com os clientes, [...] e um canal de atendimento, [...] também trabalhamos com pesquisa de satisfação e [...] é realizada a coleta de informações sobre o seu próprio segmento [...], de atuação e um ambiente econômico-financeiro” pelo E2, “utiliza um processo baseado em cenários por ela definidos com base nos indicadores externos que coleta e, realizando uma gestão integrada de riscos.” pelo E4 e “de notícias, de regularizações faz com que seja possível vincular os riscos com o ambiente externo que a empresa está. Além disso, a empresa possui uma área de planejamento estratégico, que realiza o planejamento para 3 anos seguintes, no entanto, o acompanhamento e monitoramento do ambiente interno e externo acaba acontecendo frequentemente.” pelo E9. Nota-se que as etapas mais mencionadas foram sobre a coleta de

informações do ambiente interno e externo, a interpretação, a seleção e o monitoramento das informações, etapas presentes no modelo L.E.SCAning, mas igualmente no modelo de gerenciamento de risco do ISO 31000.

Percebe-se que, com base nas respostas relacionadas ao entendimento sobre as etapas da inteligência estratégica antecipativa, a maioria dos respondentes não possuía total conhecimento quanto a métodos direcionados exclusivamente a esta estratégia. No entanto, na grande maioria das vezes, as etapas relacionadas a gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa, tais como monitorar os ambientes, identificar eventos, interpretar informações e controlar os riscos, estavam ligadas às etapas de inteligência como práticas de acompanhamento de mercado e monitoramento do ambiente interno e externo da empresa, coleta e interpretação das informações.

4.2.1 Relação entre os Procedimentos de Gerenciamento Risco e de Inteligência Estratégica Antecipativa

Frequentemente, métodos estratégicos são utilizados de forma conjunta, o que pode ser percebido na resposta dos entrevistados, podendo verificar que existe uma relação quanto ao uso de procedimentos de gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa.

Quando questionado se as decisões tomadas pela empresa, relacionadas ao futuro e posição estratégica da organização, são baseadas em algum método, percebe-se que os entrevistados mencionaram procedimentos relacionados ao gerenciamento de risco e a inteligência estratégica antecipativa, não informando uma diferenciação entre os dois métodos. A resposta da E9 mostra que na empresa é realizado o “planejamento estratégico [...], além disso, é construído uma matriz de risco, que mostra qual é o cenário que a empresa está atualmente e são levantadas todas as melhorias que precisa realizadas e todos os riscos que ela está exposta e assim identificando o que pode vir acontecer [...], caso essas melhorias não aconteçam”. Verifica-se o mesmo conceito no trabalho de Choo (2001), onde, com base nas informações coletadas, é realizado o planejamento estratégico da empresa.

Além disso, conforme o E7, para realizar a antecipação de incertezas, a empresa utiliza “uma metodologia própria baseada em boas práticas de mercado

para definir critérios de avaliação de impacto e probabilidade de ocorrência do risco”. A proposta desta ferramenta corrobora com o conceito de Gerigk e Corbari (2011) onde explicam que as estratégias reduzem a probabilidade de eventos negativos.

4.2.3 O Alinhamento quanto à percepção do Gerenciamento de Risco e a Inteligência Estratégica Antecipativa nas empresas

Para identificar a percepção dos colaboradores das empresas, foram realizadas três perguntas que tornaram possível analisar a visão dos entrevistados quanto ao gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa. Em uma das perguntas relacionadas à percepção do entrevistado quanto a relevância de tais estratégias, verificou-se que todos consideram a adoção desses procedimentos essenciais para o sucesso da empresa. No trecho do E3, é mencionado que a aplicação das estratégias são “de extrema relevância, uma vez que as abordagens baseadas em dados, permitem estabelecer limites dentro dos quais a geração de valor é otimizada para a empresa, garantindo sua continuidade e sucesso de mercado ao longo dos anos”. A visão de geração de valor corrobora com o conceito visto pelo autor Trindade (2017), onde explica que a aplicação de estratégias possibilitam identificar oportunidades e mitigar riscos, trazendo excelentes resultados financeiros, verificando serem mecanismos de geração de valor na empresa.

Além disso, o E4 informou que “antecipar decisões é sempre uma condição favorável para as empresas que o conseguem realizar e permite um diferencial de competitividade, em que as empresas acabam antecipando cenários que serão avaliados pelos concorrentes (sem avaliação de cenários futuros) somente quando já estiverem em produção e, neste intervalo a empresa que se antecipou já está com as soluções implementadas, enquanto as demais precisam evoluir para a implementação” e a E8 informa que com a realização das práticas estratégicas “a empresa tem ciência da sua colocação em relação ao mercado e à concorrência e pode sair na frente no quando identifica oportunidades.”. Percebe-se a relevância quanto a utilização das estratégias, pois permitem se precaver quanto às incertezas e tomar ações antecipadas com base nas mudanças dos mercados. Esta percepção corrobora com a visão de Krücken-Pereira et al. (2001) onde explica que a utilização

das estratégias permitem identificar ameaças, eliminar ou reduzir surpresas, reduzir o tempo de reação, antecipar necessidades e desejos dos consumidores e identificar oportunidades.

Observa-se que todos os respondentes reconheceram a importância da aplicação de gerenciamento de risco e estratégias que podem potencializar a antecipação de incertezas e cenários futuros, conforme mostra o quadro 6.

Quadro 8 - Benefícios da Inteligência estratégica antecipativa e gerenciamento de risco

(Continua)

Empresa (EMP)	Entrevistado (E)	Trechos das Respostas
EMP1	E2	" [...]está atrelado ao planejamento dentro de uma empresa que é algo de mais precioso para poder ajudar o dono de empresas de gerir o negócio de forma segura[...]; "[...]uma empresa sem planejamento não se mantém nem mesmo sobrevive[...]; "[...]várias empresas que quebram por não ter essa boa gestão[...]."
EMP2	E1	"[...]é possível estar preparados e cientes para alguns cenários possíveis."; "A sustentabilidade de longo prazo para a empresa que faz uso[...]."
EMP3	E3	"[...]permitem estabelecer limites dentro dos quais a geração de valor é otimizada para a empresa, garantindo sua continuidade e sucesso de mercado ao longo dos anos"; "[...]se manterem competitiva[...]."
EMP4	E8	"minimizar perdas decorrentes de processos falhos, fraudes, exposição negativa da empresa"; "[...]fundamental para garantir o crescimento e a longevidade da saúde financeira da empresa."
EMP5	E6	[...]a empresa]estará melhor preparada no caso de haver ameaças que possam comprometer alguma atividade."
	E7	"[...]conhecer os riscos dos quais a empresa está exposta e prevenir sua ocorrência, a fim de que os objetivos da empresa possam ser alcançados."
EMP6	E4	"[...]permite um diferencial de competitividade, em que as empresas acabam antecipando cenários que serão avaliados pelos concorrentes[...]."
EMP7	E5	"[...]são essenciais para o desenvolvimento do negócio[...]."
	E9	"[...] possibilidade de identificar certas incertezas dentro da empresa podendo dessa forma, tanto previne perdas como identificar possíveis benefícios e oportunidades de mercado que a empresa pode ter."

(Conclusão)

Empresa (EMP)	Entrevistado (E)	Trechos das Respostas
EMP8	E10	"[...] um olhar não apenas do retrovisor, mas, um olhar para frente né, porque eu fico monitorando, acompanhando e antecipando, a partir das condições dos cenários[...]; "[...]identificar oportunidades[...]; estão menos "[...]expostas a fatores que ameaçam o negócio[...]"

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ademais, nota-se que a relevância do tema na alta administração das pequenas e médias empresas de serviço financeiro está presente. Essas percepções são evidenciadas nas respostas realizadas quanto à pergunta sobre a forma e a quem são reportados o trabalho estratégico na empresa, podendo ilustrar nos seguintes trechos “Os acompanhamentos destas estratégias são realizados pela alta administração (diretoria e conselho) em reunião do comitê dedicada a este assunto” pelo E4, “o trabalho é reportado mensalmente para acompanhamento dos gestores e da diretoria” pela E7 e “Os resultados [...] estão sendo apresentados trimestralmente em Comitê específico para este assunto e periodicamente reportados à diretoria e conselho administrativo.” pela E8. O entendimento quanto à importância de tais práticas estratégicas por parte da alta administração, é possível perceber, pois, são realizadas solicitações por parte da alta administração, dos conselhos e dos acionistas, quando presentes nas empresas entrevistadas, para a construção de relatórios e dashboards que possibilitam realizar o acompanhamento dos resultados alcançados a partir das práticas estratégicas adotadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que devido às constantes oscilações de mercado e as incertezas presentes no ambiente interno e externo das pequenas e médias empresas, a aplicabilidade de práticas estratégicas do presente estudo, possibilitam identificar oportunidades, viabilizar maior segurança nas decisões e garantir melhores resultados financeiros. Assim, percebeu-se a importância em estudar o gerenciamento de risco e inteligência antecipativa em pequenas e médias empresas do ramo de serviços financeiros no Brasil.

A pesquisa definiu como objetivo geral identificar os potenciais benefícios da inteligência estratégica antecipativa para a gestão de risco em pequenas e médias empresas do ramo de serviço financeiro no Brasil. Conforme a revisão da literatura e as análises realizadas com base nas entrevistas, pode-se afirmar que tais estratégias são benéficas para a saúde financeira e a sobrevivência da empresa, devido à possibilidade de identificação e prevenção quanto às incertezas presentes nos ambientes. Além disso, a empresa que adere às práticas, se diferenciam das demais, pois conseguem identificar ameaças presentes nos ambientes, eliminar ou reduzir surpresas frente ao mercado e aos concorrentes, reduzir o tempo de reação, antecipar necessidades e desejos dos consumidores e identificar oportunidades.

Amparando-se na literatura como base teórica para análise, constatou-se que o objetivo específico voltados à identificação das etapas de gerenciamento de risco e à inteligência estratégica antecipativa foi alcançado, pois, foram identificados etapas realizadas pelas empresas, presentes nos métodos do modelo COSO para ao gerenciamento de risco, relacionadas ao conhecimento sobre o ambiente interno, fixação dos objetos, identificação de eventos, avaliação dos riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Além disso, foram identificadas etapas relacionadas ao método L.E.SCAⁿning quando mencionados processos voltados à inteligência estratégica antecipativa, porém, com participação conjunta do modelo do ISO 31000.

Um ponto importante identificado foi que, devido à adoção de poucas etapas de inteligência estratégica antecipativa nas empresas, é possível perceber que as ações são tomadas de forma adaptativa, por estarem mais voltadas à métodos de gerenciamento de risco, ao invés de serem tomadas de forma antecipativa. Isto se dá, pois, as empresas mesmo aderindo etapas do método L.E.SCAⁿning, por não

utilizarem o processo por completo, acabam não tendo todas as ferramentas capazes de antecipar movimentos futuros dos concorrentes ou do ambiente como o todo, sendo assim, mesmo ao utilizarem métodos conjuntos, como do modelo ISO 31000, acabam agindo de forma reativa.

O objetivo específico voltado a explorar como os procedimentos de gerenciamento de risco podem estar relacionados à inteligência estratégica antecipativa foi alcançado, pois, foi possível perceber que muitas das práticas já utilizadas pelos entrevistados possuíam etapas de gerenciamento de risco e de inteligência estratégica antecipativa. Desse modo, a utilização de ambos os procedimentos incorporados, trariam mais informações e mais segurança quanto à análise dos cenários e as ações que as empresas tomariam para garantir vantagem competitiva e ganhos financeiros para a organização.

Já o último objetivo específico, voltado a analisar a percepção dos gestores em relação ao potencial benefício do uso ao uso da inteligência estratégica antecipativa e o gerenciamento de riscos, foi alcançado, mostrando que a totalidade dos entrevistados têm percepções positivas quanto a utilização dos métodos estratégicos, tanto sobre os gestores, coordenadores, especialistas e analistas entrevistados quanto sobre a alta administração, mostrando que as empresas estão notando que a utilização de práticas estratégicas, principalmente de forma conjunta, são capazes de prevenir e informar quanto às incertezas e tomar ações antecipadas com base nas mudanças dos mercados.

Desse modo, como conclusão geral da pesquisa pode-se afirmar que a adoção das práticas estratégicas de gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa em pequenas e médias empresas do ramo de serviço financeiro no Brasil trazem potenciais benefícios como prever ocorrências, identificar oportunidades no mercado, sendo essenciais para o desenvolvimento do negócio.

Espera-se que a presente pesquisa seja relevante no meio acadêmico ao mostrar que existem ferramentas estratégicas pouco exploradas na administração que trazem resultados positivos para a empresa.

5.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Diante dos métodos propostos, percebe-se que o trabalho poderia ser realizado com uma pesquisa mais ampla quanto ao número de entrevistados e as empresas em que estão relacionados. Ademais, não foi possível entrevistar a alta gestão e os conselheiros administrativos das empresas, o que faz com que se tenha apenas a perspectiva dos responsáveis que realizam as atividades operacionais estratégicas, trazendo apenas uma visão quanto ao tema de pesquisa.

5.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões, evidenciou-se a necessidade de realizar pesquisas futuras mais aprofundadas, que explorem a adoção de inteligência estratégica antecipativa conjunta ao gerenciamento de risco, incorporando práticas de planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas do ramo de serviços financeiros no Brasil. Também é possível sugerir pesquisas que sejam realizadas com maior tempo de execução, de modo a realizar entrevistas com mais colaboradores atuantes, ligados às áreas estratégicas de empresas de pequeno e médio porte do ramo de serviço financeiro no Brasil. Outra recomendação é realizar uma pesquisa com a mesma abordagem, no entanto, entrevistando apenas gerentes, superintendentes e a alta administração, identificando uma percepção exclusiva dos tomadores de decisão nas empresas. Por fim, a última recomendação é realizar uma análise quantitativa, que busque identificar a percepção de todos os colaboradores de instituições financeiras de pequeno e médio porte, quanto às práticas estratégicas do presente estudo.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000/2018. **Gestão de Riscos**, ABNT, 2018. Disponível em: <<https://www.apostilasopcao.com.br/arquivos-opcao/erratas/10677/66973/abnt-nbr-is-o-31000-2018.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000/2009: **Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ACEVEDO, C. R., NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, F. S. Análise de Riscos e a Atividade de Inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v.8(2), p. 91-116, 2017. DOI: 10.31412%2Frbc.v8i2.462. Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/download/462/311>>. Acesso em: 12 nov.2020.

ANDRADE, F. S. **ANÁLISE DE RISCOS ESTRATÉGICOS**: proposição de uma metodologia com foco nos valores organizacionais a partir do contexto da segurança pública. 2019. 150 f. Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/34550/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Felipe%20Scarpelli%20de%20Andrade.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2020.

ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

BARNEY, J. B., ; HESTERLY, W. S. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações/ Adriana Beal;- 3 reimpr.** São Paulo: Atlas,2008.

BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (Contecsi), 5º, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2008/2008_236_FDB_RJM_CONTECSI.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

BERNSTEIN, P. L. **Desafio dos Deuses: A fascinante história do risco**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CAINELLI, A. ; JANISSEK-MUNIZ, R. Diagnóstico Pré-Adoção do Processo de Inteligência nas Organizações: Um Estudo Delphi com Profissionais de Inteligência. **Revista da Administração Brasileira**, v. 16, n. 3, pág. 1-28, 2019 Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/55994/pre-adoption-diagnosis-of-the--intelligence-process-in-organizations---a-delphi-study-with-intelligence-practitioners / i / pt-br>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

CAVALCANTI, C. D.. **Gestão de Riscos: abordagem de conceitos e aplicações**. 2009. Disponível em <http://www.valcann.com/publicacoes/riscos_conceitosaplicacoes.pdf>. Acesso em: 15 de set. 2020.

COLOMBARI, M. Práticas ambientais, sociais e governança nas PMEs Leia mais: Práticas ambientais, sociais e governança nas PMEs. Diário do Comércio. Minas Gerais. 19 mar. 2021. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/opiniaop/ praticas-ambientais-sociais-e-governanca-nas-pmes/>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. 2007. Disponível em: <www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: 1.ed, 240 p, 1998.

DELOACH, J. W. *Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade*. New York: Pearson Education, 2001.

DELOITTE TOUCH TOHMATSU. **Destruidores de Valor**. 2006. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Pesquisa%20Destruidores%20de%20Valor.pdf>>. Acesso em: 03. Mar. 2021.

DELOITTE TOUCH TOHMATSU. Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais: **Como gerencia-los em um cenário econômico e de negócios desafiador**. 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Os-Cinco-Pilares-dos-Riscos-Empresariais-Deloitte.pdf>>. Acesso em: 13. Mai. 2021.

DELOITTE TOUCH TOHMATSU. **Inteligência em gestão de riscos e antecipação a crise**. 2015. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Gest%C3%A3oRiscos2015.pdf>>. Acesso em: 11. Mai. 2021.

EXAME. Só 79% das empresas investem mesmo em gestão, diz pesquisa. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/so-79-das-empresas-investem-mesmo-em-gestao-diz-pesquisa/>>. Acesso em: 25 de ago. 2020.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio – século XXI – dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FNQ (São Paulo). MEG: Cases de Sucesso. 15. ed. São Paulo: FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, 2015. 16 p. *E-book*.

FREITAS, H., e JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados**

qualitativos. Sphinx, Porto Alegre, 2000. Disponível em:
<http://janissek.chez-alice.fr/analise_lexica.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

FRIEDMAN, T. L. **The World is Flat: The globalized world in the twenty-first century.** Penguin Books, 2006.

GEUS, Arie de. *A Empresa Viva: Como as organizações Podem Aprender a Prosperar e Se Perpetuar.* Campus, 2003.

GITMAN, L. J.. *Princípios De administração Financeira.* Addison Wesley, 2008.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos;** coordenação Eduarda La Roque. São Paulo, SP: IBGC, 2007. Disponível em:<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656825/mod_resource/content/1/3.pdf>. Acesso em 02 out. 2020.

KRÜCKEN-PEREIRA, L., DEBIASI, F. ABREU, A. F. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo. **REAd** – Edição 21, v. 7, n. 1, maio-junho 2001.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H; LESCA, H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações.** In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. Anais...São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R. e CARON-FASAN, M-L. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: Proposição de um método, caso explicativo e experiências. São Paulo – SP: **Revista de Administração da USP**, vol. 39, no. 3 – julho/setembro 2004. p 205-219. Disponível em:
<<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3903205-219.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

JANISSEK-MUNIZ R. **Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 147-180, abr./jun. 2016. ISSN: 2236-210X Submissão em: 15.12.2016 – Aceito em: 3.5.2016

JHUNIOR, R. O. S.; ABIB, G. PERCEPÇÃO E GESTÃO DE RISCOS NO CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, n. 1, p. 90-109, dez. 2019. Disponível em:
<<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5172>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

JORION, P. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk.** New York: McGraw-Hill, 1997.

LESCA, H e JANISSEK-MUNIK, R. 2015. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.S.Canning.** Porto Alegre: Pollotti.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A. S. A importância da adoção de um planejamento financeiro para a gestão e crescimento das pequenas empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, ano 2018, v. 9, n. 1, p. 2190-2206, 30 jan. 2018. DOI

<https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v9n1p2190-2206>. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/8640>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. A Cultura Organizacional como Impulsionadora dos Processos de Inteligência na Gestão Pública. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. Ed. Especial, p. 131-156, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48250/a-cultura-organizacional-como-impulsionadora-dos-processos-de-inteligencia-na-gestao-publica/i/pt-br>>. Acesso em: 12 mai., 2021.

MINTZBERG, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.

MINTZBERG, H. (2007). Ascensão e queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MONTEIRO, R. P. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, [S.L.], v. 12, n. 25, p. 159, 28 maio 2015. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p159>.

NUNES, R. P. **ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA EM RISCO PARA UMA EMPRESA PRODUTORA DE DERIVADOS DE PETRÓLEO**. Orientador: CARLOS PATRÍCIO SAMANEZ. 2009. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade de Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. DOI <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.14108>. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0621264_09_pretextual.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2021.

OLIVETO, M. Entenda como funciona o setor de serviços financeiros. *Conta Simples*, [S.l.], p. 1-1, 12 jan. 2021. Disponível em: <<https://contasimples.com/blog/entenda-como-funciona-o-setor-de-servicos-financeiros/#:~:text=O%20setor%20de%20servi%C3%A7os%20financeiros%20fornece%20servi%C3%A7os%20financeiros%20tanto%20a,financeiras%2C%20corretoras%20imobili%C3%A1rias%20e%20seguradoras>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

PAIVA, C. C. S. D.; SILVA, M. A. S. G. D. **A inteligência competitiva e a avaliação de cenários de risco operacional em instituições financeiras**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/1567/A%20INTELIG%c3%8aNCIA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

PANIGRAHI, A. K. **Risk Management in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in India: A Critical Appraisal**. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, v.1, 2012.

PORTER, M. E. (1996). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

REEVES M., LEVIN S., UEDA D.; **The Biology of Corporate Survival: Natural Ecosystems hold surprising lessons for Business**. *Harvard Business Review*

Jan/Feb2016, Vol. 94 Issue 1, p46- 55. Disponível em:
<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4380347/mod_resource/content/1/biologia.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

SANTOS, R. T. S. A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS. **Revista Gestão Empresarial**, Três Lagoas, v. 6, n. 1, p. 1-14, jul. 2020. Disponível em:
<<https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/disclo/article/view/10887>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SATUR, R. V.; PAIVA, S. B.; DUARTE, E. N. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2017. DOI: 10.36311/1981-1640.2017.v11n2.02.p7. Disponível em: <<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5057>>. Acesso em: 7 abr. 2021.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOBRE nós. ISO, 2021. Disponível em: <<https://www.iso.org/about-us.html>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

SOUZA, V. A. **FATORES INFLUENCIADORES DA CULTURA NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**. Orientador: Raquel Janissek-Muniz. 2019. 130 f. Dissertação (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em:
<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197858/001098638.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

THE INSTITUTE OF RISK MANAGEMENT. **A Risk Management Standard**. Publicado por AIRMIC (The Association of Insurance and Risk Managers), 2002. Disponível em: <https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

TILLMANN, P. A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FORMOSO, C. T. Inteligência estratégica antecipativa na gestão de um programa governamental de construção. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 6., Franca. Anais... Franca, 2011.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 16, n. 37, p. 24-36, 2005. DOI: 10.1590/S1519-70772005000100002. Disponível em:
<<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34147>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

TRINDADE, D. P. Inovação artigos e casos de estudo. **Sebrae**, Brasília, v.1, n.1, p.58, 2017. Disponível em:
<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cc e612e7df55c0290dfc60b0fd7139/\\$File/9897.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/50cc e612e7df55c0290dfc60b0fd7139/$File/9897.pdf)>. Acesso em: 08 out. 2020.

UTZIG, M. J. S.; CARPES, A. M. da S.; CUNHA, P. R. da. **Análise do Sistema de Controles Internos na Gestão de Riscos**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19, 2012, Bento Gonçalves. Anais... CBC, 2012. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/218/218>>. Acesso em: 10 Ago. 2020.

VIANA, L. A importância da Gestão de Riscos para as empresas. **Pme News**. [S.l], p. 1-1. 05 maio 2019. Disponível em: <<https://pmenews.com.br/artigo/a-importancia-da-gestao-de-riscos-para-as-empresas/>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S.. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2º. ed. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. 134 p. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

Qual o nome da empresa onde você trabalha?

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

Qual a sua área de atuação?

Qual o seu cargo?

QUESTÕES:

1. O que você entende por risco corporativo?
2. O que você entende por estratégias que possibilitam antecipar cenários futuros?
3. Sua empresa coleta informações do ambiente externo/interno? Se sim, de qual maneira?
4. Você saberia informar se sua empresa realiza identificação, monitoramento e controle dos riscos a que está exposta?
 - a. Se sim, utilizou alguma ferramenta ou método?
 - b. Se não, por qual motivo não foi realizado?
5. A empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas, para auxílio na elaboração de estratégias? Caso realize, quais as práticas adotadas?
6. As decisões tomadas pela empresa, relacionadas ao futuro e posição estratégica da organização, são baseadas em algum método?
7. Na sua percepção, qual a relevância do gerenciamento de risco e da antecipação de futuros cenários?
8. Na sua percepção, qual a diferença entre uma empresa que toma suas decisões com base no gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa e outra que não utiliza essas ferramentas?
9. A organização e seus colaboradores compreendem a importância de cumprir as etapas do gerenciamento de risco e das estratégias com auxílio do monitoramento dos cenários que rodeiam a organização?
10. Se existente, o trabalho de GR e/ou IEA é acompanhado por outras áreas? E o seu resultado é demonstrado em algum momento?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

Relação dos principais conceitos com o roteiro semi-estruturado

(Continua)

Conceito	Elementos	Autor e Ano de Publicação	Questões do Roteiro Semi-Estruturado
Risco	Monitoramento dos riscos permitem ousar estrategicamente.	Bernstein (1997)	A organização e as pessoas compreendem a importância de cumprir as etapas do gerenciamento de risco e das estratégias com auxílio do monitoramento dos cenários que rodeiam a organização?
	Identificação dos riscos presentes.	Nunes (2009)	Atualmente a empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas presentes na organização, que auxilie na elaboração de estratégias? Caso realize, quais seriam as práticas adotadas?
	Controle dos riscos.	IBGC (2007)	Você saberia informar se sua empresa realiza identificação, monitoramento e controle dos riscos a que está exposta? Se sim, utilizou alguma ferramenta ou método? Se não, por qual motivo não foi realizado?
	Risco é o efeito das incertezas nos objetos.	ISO 31000/2009 (2009)	Atualmente a empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas presentes na organização, que auxilie na elaboração de estratégias? Caso realize, quais seriam as práticas adotadas?
Gerenciamento de risco	Controle do futuro da organização.	Bernstein (1997)	As decisões tomadas pela empresa, relacionadas ao futuro e posição estratégica da organização, são baseadas em algum método?

(Continuação)

Conceito	Elementos	Autor e Ano de Publicação	Questões do Roteiro Semi-Estruturado
Gerenciamento de risco	Reduzem a probabilidade de eventos negativos.	Gerigk; Corbari (2011)	Atualmente a empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas presentes na organização, que auxilie na elaboração de estratégias? Caso realize, quais seriam as práticas adotadas?
	Mecanismos utilizados para geração de valor na empresa.	Ferma (2003)	Na sua percepção, um eficiente gerenciamento de risco é garantia de sucesso para a empresa?
Inteligência Estratégica Antecipativa	Interpretação colaborativa e coletiva das informações.	Janissek-Muniz et al. (2007)	Qual a maneira que a empresa coleta as informações de seu ambiente externo e interno?
	Monitoramento e interpretação analítica das informações.	Janissek-Muniz et al. (2008)	Existe alguma forma de monitoramento periódico desses riscos?
	Uso de método estratégicos.	Janissek-Muniz et al., (2008)	Atualmente a empresa possui algum sistema de antecipação sobre incertezas presentes na organização, que auxilie na elaboração de estratégias? Caso realize, quais seriam as práticas adotadas?
	Coleta das informações pertinentes.	Lesca et Al. (2003)	A sua empresa coleta as informações de seu ambiente externo e interno? Se sim, de qual maneira?
	Identificação de eventos futuros.	Janissek-Muniz et al. (2007)	Na sua opinião, qual a relevância do gerenciamento de risco e a antecipação de futuros cenários?
	Importância de processo estruturado para observação do ambiente.	Bartes (2013)	Na sua percepção, qual a relevância do gerenciamento de risco e a antecipação de futuros cenários?

(Conclusão)

Conceito	Elementos	Autor e Ano de Publicação	Questões do Roteiro Semi-Estruturado
Gerenciamento de Risco e Inteligência	Decisões baseadas no monitoramento do ambiente.	Colombari (2021)	As decisões tomadas pela empresa, relacionadas ao futuro e posição estratégica da organização, são baseadas em algum método?
	Uso de estratégias conjuntas.	Schwartz (2004)	A organização e seus colaboradores compreendem a importância de cumprir as etapas do gerenciamento de risco e das estratégias com auxílio do monitoramento dos cenários que rodeiam a organização?
	Alta administração e gestores orientados para a estratégia.	IBGC (2007)	O trabalho de GR e IEA é acompanhado por quais áreas, e o seu resultado é demonstrado em algum momento?
	Estratégias indicam os caminhos a seguir, as decisões a serem tomadas, elas com o objetivo de vantagem competitiva e sustentabilidade.	Thompson (1995)	Na sua percepção, qual a diferença entre uma empresa que toma suas decisões com base no gerenciamento de risco e inteligência estratégica antecipativa e outra que não utiliza essas ferramentas?
	Observação dos ambientes.	Bartes (2013)	Na sua percepção, qual a relevância do gerenciamento de risco e a antecipação de futuros cenários?

Fonte: Elaborado pela autora (2021)