

RISCO — GERADOR DE EFICÁCIA EMPRESARIAL*

Apolo Lage Teixeira**

Lendo, há cinco anos aproximadamente, o livro do filósofo Hermann Hesse — *Para Ler e Pensar* — tive meu primeiro contato percebido com o risco. A referência inspiradora é registrada a seguir sintetizando toda a estrutura intelectual deste trabalho:

“Não existe critério para discernir quanto risco pode alguém enfrentar. Todos temos de pagar por todo excesso, por ultrapassagem da própria medida. Ninguém pode exceder-se impunemente nem na resistência, nem na acomodação”.

Na época, lembro-me bem, a citação me impressionou profundamente e a partir de então, passei a cultivar uma espécie de relação amistosa, porém, ainda, à distância, com o imenso potencial que parece existir embutido no conceito de risco.

O tema voltou sob a forma de novas reflexões. Assim passei a perceber como o vocábulo risco é largamente usado nos diferentes campos do conhecimento; muito mais como um recurso de linguagem, do que como instrumental de seu verdadeiro conteúdo.

No cotidiano, na TV, jornais, revistas, o vocábulo é bastante veiculado: “o risco de uma decisão”, filme anunciado por uma emissora local de TV; “Em São Bernardo, 68% dos operários da Volkswagen votam contra a redução da jornada de trabalho e assumem o risco do desemprego” — Revista VEJA 22.04.81; “Proálcool e o risco do desequilíbrio ecológico” — Jornal da Tarde 05.05.81; “... o homem de negócios que recorrer ao futuro Banco Comercial Interpart não sairá de lá com mais uma dívida, mas sim como um sócio disposto a correr, com ele, todos os riscos do empreendimento” José Papa Junior — Balcão Financeiro 31.05.81. São alguns exemplos de mensagens que utilizam o conceito.

Essa utilização tão eclética, não é compensada pela existência de uma literatura densa sobre o risco, principalmente os riscos que envolvem a atividade empresarial; particularmente, este é o enfoque que mais nos interessa no momento.

Risco é incerteza. Seu conteúdo encerra, dialeticamente, um fator positivo e outro negativo, convivendo numa relação de simbiose. Faces da mesma moeda. O risco pode ser evitado? Eu diria que não. O risco deve ser

identificado, assimilado, controlado, administrado. Este trabalho tenta ser uma embrionária e modesta contribuição nesse sentido.

CONCEITOS

A idéia ou conjunto de idéias que a seguir tentaremos desenvolver, no propósito, fomos incentivados pela “dialética processual” (Demo, 1980), no sentido da negação do pré-conceito, na liberdade de expressão e na aceitação prévia dos paradoxos e contradições que caracterizam a evolução do comportamento humano. E mais, a arquitetura de conceitos contida na ambiência empresarial de Ecologia de Empresas (Zaccarelli, 1980) nos autorizam a correr o risco de explorar o risco.

Com o raciocínio analógico, transportando conceitos da Ecologia Biológica para a Ecologia de Empresas os autores nos fornecem uma primeira porta de entrada, nesse mundo desconhecido; vejamos uma correspondência entre um sistema e outro a partir da hierarquização desses sistemas:

| | | |
|------------|----------|---------------------------|
| Célula | 1º nível | Trabalhador |
| Tecido | 2º nível | Grupo de Trabalhadores |
| Órgão | 3º nível | Área Funcional da Empresa |
| Aparelho | 4º nível | Empresa |
| Ser | 5º nível | Ecosistema Empresarial |
| Comunidade | 6º nível | Sistema Econômico |

Indutivamente, partindo do particular para o geral, do mais simples ao mais complexo, da parte para o todo, ambos sistemas, o Biológico e o Econômico, têm respectivamente, como unidade menor, a célula e o homem (trabalhador).

Começemos pelo homem:

O homem, à semelhança de outros animais, convive com o risco desde sua própria gênese, no ventre materno. Começa com a corrida vital dos espermatozoides em direção ao óvulo, buscando a fecundação, a vida.

Durante todo o ciclo de vida, o homem, segundo Freud, terá como uma das características mais fundamentais de sua personalidade, o medo básico ou a ansia.

“O homem vem ao mundo desamparado; precisa de mãe que o alimente. Sua dependência perdura por longos anos e, a rigor, nunca termina. A emancipação é dura porque obriga o homem a assumir o medo e o desamparo. O homem leva uma vida substancialmente incerta; o ambiente familiar pode entrar em colapso, a ambiência política pode ser repressora, a inadap-

* Agradecemos aos Professores do Curso de Pós-Graduação/Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração/UFBA, especialmente ao Professor Osório Reis, seu Diretor. A Volkswagen do Brasil, na pessoa do Professor Admon Ganem, que facilitou nossa pesquisa naquela empresa.

** Consultor em Administração.

tação pode surgir a cada momento, pode haver assalto, doença, desemprego etc... enfim, tem de aprender a viver na incerteza. O mal mais básico é sonhar com a segurança... porque a segurança absoluta só pode ser forjada pela ignorância dos riscos". (Demo, 1980).

A insegurança tem atingido o homem na medida de suas próprias constatações, estudos e descobertas:

- a partir de Copérnico, quando se descobriu que a Terra não era o centro do Universo, portanto incerteza quando ao novo, desconhecido;
- Darwin, afastando a hipótese do homem como um ser fruto de uma divindade, nivelando-o à escala cronológica da Zoologia e conseqüente sucessão natural das espécies. Afastada assim a figura do Pai Criador e Protetor;
- finalmente coube a Freud dar o novo golpe ao revelar que o homem não é nem senhor de si mesmo, com a existência do inconsciente desconhecido.

Ora, se a insegurança atinge a parte (o homem), logo atinge o todo (o sistema).

O risco, portanto, está presente em toda atividade humana, seja de maneira explícita ou implícita, cobrando maior ou menor "tributo", em função dos objetivos, atividades envolvidas e o contexto ambiental.

Curiosamente, entretanto, é relativamente escassa a literatura existente sobre o assunto, especialmente os riscos que envolvem a atividade empresarial.

Sendo o risco um insumo inevitável — e até desejável, o risco atrai — a assunção, administração e controle do risco constituem uma alternativa para obtenção da eficácia empresarial.

O risco, algumas vezes chamado de "desafio", não seria um poderoso gerador de eficácia organizacional?

"Se não enfrentar desafios, toda organização tende a se tornar indolente, difusa e negligente. Tende a alocar seus recursos por inércia e tradição e não por resultados". (Drucker, 1980).

"Aliás, não é por acaso que, para os chineses, o vocábulo, 'crise' significa ao mesmo tempo risco e oportunidade". (Souza, 1981).

Afinal, o que vem a ser o risco para a empresa?

Seria a mensuração da incerteza? Definição da incerteza na ocorrência de um evento indesejável? O controle do acaso medido através da probabilidade? Incerteza da perda? Incerteza de um resultado em determinada situação?

Sabemos que o risco é maior quando a probabilidade é igual de ocorrer ou não a perda. Também, quando há incerteza há risco. Além disso o risco é com freqüência confundido com o perigo; perigo é a origem da perda que é diferente da incerteza da perda. Igualmente é confundido com o acaso, que seria uma condição que eventualmente aumentaria a probabilidade de (ganho ou) perda.

Para nossos propósitos, visando o ganho e não a perda, e partindo da premissa de que o lucro é seguramente uma das mais efetivas e tangíveis medidas do desempenho, da eficácia empresarial:

Risco seria todo fator que impeça ou dificulte a empresa a assegurar um determinado nível de eficácia.

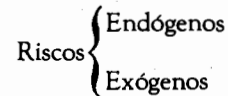
De logo, percebemos uma relação dialética entre o risco e eficácia. O risco tanto alimenta como elimina a eficácia: risco bem identificado, administrado e controlado é gerador de eficácia. Risco ignorado, negligenciado é inibidor ou comprometedor da eficácia.

Voltando à classificação de Zaccarelli: o risco se situa

em todos os níveis do sistema empresarial, ou seja: desde o nível do trabalhador, até o sistema econômico como um todo, inclusive o sistema mundial.

CLASSIFICAÇÃO

Assim, poderemos nos arriscar a uma primeira classificação:



Essa classificação representa um esforço metodológico, apenas no sentido de tentar delimitar as fronteiras ambientais e respectivos horizontes de ação. Na "praxis" é difícil, senão impossível, essa separação territorial.

Endógenos seriam aqueles riscos situados até o 4º nível, segundo a classificação de Zaccarelli, dentro da própria empresa; exógenos seriam aqueles fora da empresa, em seu ambiente ecológico, situados no 5º e 6º níveis da mesma classificação, inicialmente citada neste trabalho.

Qual seriam os riscos endógenos?

A má gestão (disfunções) dos três fatores básicos de sobrevivência e êxito de um negócio, definidos por Drucker:

- Liquidez
- Produtividade
- Custos do futuro

Ainda, segundo Drucker, esses fatores não se modificam; todavia, aquilo que é necessário para administrá-los, sofre enormes alterações de acordo com as mudanças internas e externas.

A negligência, na gestão desses fatores, tende a aumentar os riscos, em função da saúde econômica mundial. Isso quer dizer que nesta era de grande turbulência, "um empreendimento deve ser administrado de modo a suportar golpes súbitos e a auferir o máximo de oportunidades inesperadas ou repentinas" (Foguel & Souza, 1980). O maior risco consiste, justamente, no surgimento de pontos fracos (disfunções, entropia) inesperados, num daqueles fatores, ou em suas diferentes combinações

Quanto aos riscos exógenos, seriam as mudanças não compartilhadas com o ambiente ecológico da empresa.

Na ecologia biológica, nota-se a importância vital da competição na sobrevivência dos indivíduos, e na evolução das espécies e das comunidades. Diríamos que o risco, por analogia, representa a mesma função seletora no mundo dos negócios.

EFICÁCIA — CONCEITOS

Eficácia seria a capacidade da empresa, de acordo com a teoria do sistema aberto, de gerar mais energia (resultados) do que a consumida no seu funcionamento. Em outras palavras, a capacidade de gerar excedentes, lucros sob a forma de resultados econômicos.

A eficácia pode ser observada no decorrer de um dado período de tempo, relativamente longo, como o de 5 anos por exemplo, fornecendo uma indicação de como a empresa se encontra, naturalmente, em função do estágio do ciclo de vida organizacional.

Considera-se, portanto, eficaz a empresa que, em situação de funcionamento, na fase operacional, através de seus relatórios de resultados (econômicos), obtenha lucro.

HIPÓTESES

As hipóteses levantadas são as seguintes:

- H-1 Parece haver nas empresas uma relação de causalidade positiva entre a gestão dos riscos e a eficácia empresarial. A ausência de riscos parece inibir a eficácia.
- H-2 Parece que as grandes empresas, com alto grau de eficácia, além de gerirem os riscos, também os transferem para o seu ambiente econômico.

Modelo Analítico

| | |
|------------------------|--------------|
| Variável Independente | gestão (g) |
| Variável Dependente | eficácia (e) |
| Variável Interveniente | risco (r) |

- equação matemática, relação linear binária

$$e = g(r)$$

Interpretação

Para qualquer valor de *g*, *r* assumirá o valor de 0 ou 1. Assim, quando *r* for igual a 0, *g* também será; conseqüentemente eficácia será nula. Quando for igual a 1 *r* manterá o valor de *g*. Portanto, a eficácia não depende apenas da existência do risco e sim do instrumento de gestão do risco. No caso, o risco funciona como elemento catalizador, agente interveniente, necessário mas não suficiente para a obtenção de eficácia.

Análise Dedutiva dos Dados

As hipóteses serão ou não validadas mediante a aplicação dos seguintes critérios:

- H.1 Por definição, onde não existe risco, não há gestão; conseqüentemente, não há eficácia. Será validada, portanto, se comprovarmos: ausência de riscos e da eficácia.
- H.2 Quanto à segunda, não entraremos no mérito da qualidade, nem do modelo do instrumental usado na gestão dos riscos, justamente por aceitar, aprioristicamente, modelos alternativos, como aquele que veremos adiante. Assim, a hipótese será validada se detectarmos a existência simultânea das variáveis: riscos, gestão e eficácia.

GESTÃO DOS RISCOS MODELO ALTERNATIVO*

Instrumental

- Planejamento Estratégico
- Sistema de Informações gerenciais
- Administração dos fatores básicos
 - Liquidez
 - Produtividade
 - Os Custos do Futuro
- Administração para o Futuro
 - Concentração dos recursos nos resultados

* Modelo adaptado do livro Drucker F. Peter. *Administração em Tempos Turbulentos*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1980.

- Administração do crescimento
- Administração das mudanças e da inovação (pesquisa).

CONCLUSÕES

Com relação à segunda hipótese, estamos seguros de que em qualquer empresa grande, lucrativa, existem riscos, há instrumentos de gestão de riscos e que os mecanismos de transferência para o ambiente econômico são conscientes: aos empregados, como o caso VW, e para o governo, fornecedores, em arranjos diferentes conforme as circunstâncias.

Percebemos uma ligação de natureza intangível entre as duas hipóteses e que nos parece da mais alta relevância:

- *Acreditamos que será baixa a produtividade, a eficiência, eficácia, efetividade ou mesmo qualquer outra medida de desempenho humano em atividades, cujos riscos foram ignorados, eliminados artificialmente ou não foram percebidos.*

A partir dessa síntese poderemos indagar: o porquê do baixo desempenho empresarial das empresas do governo comparado à iniciativa privada? Essa incapacidade se observa também “quando o governo tenta administrar a economia, em qualquer país, sempre falha e quanto mais envolvimento do governo na economia, menor crescimento econômico” (Simon, 1981). No Brasil, por exemplo, temos o caso da Previdência Social e outros tantos. Quais as causas dessa incompetência Gerencial? As causas estariam na ausência de riscos. O único risco que um governo corre, está nas urnas e não em si mesmo, já que representa a última instância. Desse modo os regimes fechados tendem à incompetência, justamente pela eliminação artificial — pela força — dos riscos da atividade de governar. Portanto, à medida que o sistema se abre, maior sua eficiência como governo. Vejamos o que aconteceu no próprio campo político: assistimos ao baixo desempenho do PDS (ex ARENA) nas últimas eleições justamente porque viveu muito tempo sem enfrentar riscos (eleições diretas) e sua eficácia (ganhar eleições) caiu, obrigando a sua cúpula a recorrer aos casuismos eleitorais.

O programa de privatização é um reconhecimento, tácito, por parte do governo dessa incapacidade. As Estatais estouram com freqüência seus orçamentos e o Tesouro cobre ou o governo autoriza aumentos de preços como forma de cobrir seus déficits. Enfim não há riscos para essas empresas.

Constatamos esse fenômeno também na iniciativa privada. Qual a causa do alto índice de fracasso nas Empresas subsidiadas e incentivadas na área da SUDENE? Simplesmente o governo retirou do empresário apoiado, todo o risco do negócio e banca, a fundo perdido. Em troca das facilidades e recursos econômicos de toda ordem entregues ao empresário (podendo chegar a 75% do empreendimento) recebe ações sem direito a voto. Conseqüentemente, não há compromissos para com o sucesso e nem sanções (riscos) para com o fracasso. Frequentemente essas empresas vão mal, e os donos vão bem...

Utilizando rudimentarmente o método hipotético-dedutivo, levantamos hipóteses de trabalho como fruto de nossas observações e experiências pessoais. Tentamos validá-las procurando vesti-las com um precário rigor científico.

A fundamentação teórica ficou prejudicada pela inexistência de literatura específica.

Esperamos que a matéria possa ser levada adiante, contando com a possibilidade de que venha a despertar, eventualmente, o interesse de estudiosos.

O homem precisaria de risco para viver bem?

É a própria natureza que nos ensina: o homem vem ao mundo correndo riscos; para seu próprio bem não devemos eliminá-los de sua vida. Devemos sim, ensinar a conviver com os riscos. Se eliminarmos os riscos da vida do homem, estaremos subtraindo um dos mais poderosos geradores de eficácia, de motivação e de felicidade, enfim.

"Aventurar-se causa ansiedade, mas deixar de arriscar-se é perder a si mesmo".

KIERKEGAARD

"... Por outro lado, a compreensão do mais estúpido dos homens se torna aguda quando o objeto em questão diz de perto com seus desejos; em geral o intelecto se desenvolve com o perigo (risco), como na raposa, ou por necessidade, como no criminoso..."

SCHOPENHAUER

BIBLIOGRAFIA

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo, Atlas, 1980.

DRUCKER, P.F. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo, Livaria Pioneira Editora, 1980.

FOGUEL, S. & SOUZA, C.C. *Desenvolvimento e deterioração organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980.

SIMON, W. Ex-Secretário do Tesouro. USA. A TARDE, 09.07.81.

SOUSA, C.C.S. *Artigo administrando em períodos de crise: como evitar aterrisagem de emergência*. Salvador, 1981.

ZACCARELLI, S.B. et alii. *Ecologia de empresa — um estudo do ambiente empresarial*. São Paulo, 1980.

Renove sua Assinatura da

Revista de Administração

FEA — USP

Caixa Postal 11498

05499 — São Paulo