

# 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 — Balanço 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	Ecossistema 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 ânsia.

*“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. À 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 haber 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 propositos, 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:

Riscos { Endógenos  
Exógenos

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 casuísmos 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. Deve-se 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 aterrissagem 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**