

REVISTA ELETRÔNICA 34ª



www.brasiliano.com.br

INTELIGÊNCIA

ISSN 1678-2496N

Janeiro - Fevereiro 2008 | Edição 34ª

SUMÁRIO

VISÃO DE PREVENÇÃO EM RISCOS SÓ ENTENDENDO AS ABORDAGENS EM PROSPECTIVA	5
<i>Antonio Celso Ribeiro Brasileiro</i>	

FUNDAMENTO ESTRATÉGICO DA PROSPECTIVA	10
<i>Antonio Celso Ribeiro Brasileiro</i>	

A Revista Eletrônica Brasileiro & Associados nº34 é uma publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Diretora de Treinamento: Enza Cirelli

Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasileiro

e-mail: mbrasiliano@gmail.com



Primarização dos Serviços de Segurança: RETROCESSO DE GESTÃO?

Este editorial visa gerar polêmica e reflexão. E quero receber críticas, com consistência e assinadas, visando a interação e a troca de opiniões. O tema é de extrema importância e vem gerando muita controvérsia. Temos uma tendência, que pode até ser revertida, dependendo da postura dos gestores de segurança como contratantes e dos prestadores de serviço como contratados.

Desde a década de 1980, nos países desenvolvidos, e desde a de 1990, no Brasil, as grandes empresas vêm buscando adequar sua estrutura organizacional às novas exigências de um mercado competitivo que demanda constante redução nos custos, qualidade, velocidade de produção e atendimento ao cliente. O objetivo é encontrar um arranjo organizacional que possibilite maiores e melhores resultados. Dessa maneira, os modelos de gestão tradicionais caracterizados pelo controle, centralização e hierarquização passaram a ser substituídos por modelos mais flexíveis, mais horizontalizados. Ao mesmo tempo, depois de um passado de atuação isolada, em que cada empresa possuía fronteiras nítidas, novas combinações de operações têm sido colocadas em prática, na forma de alianças ou joint ventures, visando solucionar deficiências de conhecimentos, de capital e de acesso a novos mercados.

As estruturas empresariais em rede, representadas em grande parte pelo aprofundamento e maior abrangência dos processos de terceirização, se transformam em tendência. Os negócios passam em parte a serem realizados por um conjunto de empresas: elas somam recursos e fazem intercâmbios técnicos e complementares, sem perder independência.

Nesse quadro, ganhou força a flexibilização da remuneração por meio da recompensa por resultados, a flexibilização da jornada por meio de horários flexíveis e, em especial a flexibilização do contrato de trabalho, sobretudo por meio da terceirização.

O contexto mostra que a terceirização e ou quarteirização de determinadas atividades da segurança e gestão de riscos pode muito bem suportar as operações da empresa, com uma relação custo versus benefício muito boa. Em contrapartida, a primarização, o retorno da segurança própria será um forte retrocesso em termos de gestão. O grande problema para a volta da segurança patrimonial orgânica é o custo versus a qualidade do serviço prestado. A reclamação é a mesma, acaba não compensando porque os gestores pagam para ter determinado nível de serviço e não o tem.



Para apimentar a discussão vamos entender um lado de uma pesquisa quantitativa realizada pelos professores Maria Elizabeth Rezende Fernandes (Fundação Dom Cabral) e Antônio Moreira de Carvalho Neto (PUC Minas Gerais), com a significativa amostra de 513 dirigentes de 179 dentre as 500 maiores empresas em operação no Brasil, abrangendo todos os setores das principais atividades econômicas do país. Em todos os aspectos da gestão de pessoas pesquisados verificou-se que hoje como três anos atrás, os terceirizados revelaram médias significativamente inferiores às dos colaboradores efetivos das empresas.

O aspecto de maior relevância foi o referente ao compartilhamento do aprendizado dos colaboradores com os demais profissionais terceirizados. Ficou clara a dificuldade das empresas em criar mecanismos que propiciem a gestão do conhecimento organizacional. Destaca-se, portanto, a importância do investimento em sistemas, processos e ferramentas que estimulem o envolvimento dos funcionários na geração e manutenção de aprendizado contínuo.

Só para reflexão: talvez seja este um elemento-chave para que as empresas contratantes sejam capazes de atender às exigências do mercado.

Outro aspecto identificado foi o preparo das contratadas de realizar a gestão dos profissionais terceirizados. Levando em conta a relevância da amostra, pode-se inferir que esse despreparo esteja generalizado nas empresas de grande porte do país. Uma análise conjunta dos aspectos relativos ao comprometimento, à cooperação, à confiança, ao compartilhamento do aprendizado e à autonomia denota significativa distância entre os colaboradores efetivos e os terceirizados.

A dificuldade constatada pela pesquisa para o estabelecimento de confiança na relação da gestão com os terceirizados pode ser interpretada pela falta de clareza quanto à equidade nas condições de trabalho, às perspectivas de desenvolvimento, à remuneração e ao tratamento diverso com relação aos terceirizados.

Quanto às práticas de gestão referentes à remuneração, à comunicação, ao poder de decisão na contratação, ao treinamento e ao desenvolvimento das pessoas, também é significativa a diferença observada entre terceirizados e colaboradores efetivos. A pesquisa sugere que, mesmo nas maiores e melhores empresas do país, a remuneração por metas e resultados está longe de se tornar realidade para os terceirizados. Se estes não são remunerados conforme os resultados alcançados, se pode depreender que encontram dificuldade em se sentir “parte do time”.



O que tem prevalecido é a lógica de redução de custos nos processos de contratação dos terceirizados. O paradoxo que se instala parece insolúvel nessa lógica, que ao mesmo tempo em que reduz diretamente os custos, aumenta enormemente os desafios para os gestores e exige das empresas novos investimentos na adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas, além de aumentar os custos de transação. O resultado obtido pelas empresas se torna questionável e a aparente redução de custos, discutível.

Será que nosso segmento não trabalha assim também? Como obter resultado nesta lógica inversa e míope? Você sabe?

Boa leitura e sorte!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

Publisher

abrasiliano@brasiliano.com.br

A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS PARA A SEGURANÇA

Fábio Pereira Ribeiro*

“Hoje o setor não é mais orgânico ou físico e sim empresarial, com conceito de negócio, estratégia, vantagem, resultados e lucro, por isso é uma atividade que pode contribuir e muito com os resultados.”

O setor de segurança evoluiu muito no decorrer de dez anos, e muito desta evolução foi no pensar estrategicamente o processo de segurança empresarial.

A segurança não é mais um fator braçal ou puramente logístico de preparar massa humana, e sim pensar em procedimentos que realmente desenvolvam um aspecto preventivo, seguro, sigiloso, e principalmente vantajoso para os negócios.

Os departamentos de segurança hoje precisam estar atentos para que não sejam vistos como um mal necessário, como uma estrutura de custo pouco relevante ao processo ou como algo que destrói o valor agregado que cada empresa produz.

Neste aspecto de valor agregado e processo de estratégia, a área de segurança tem um componente fundamental: a constituição de um sistema de inteligência eficaz que além de produzir informações seguras para o aspecto preventivo, deve também auxiliar os demais componentes empresariais em produzir informações sensíveis e relevantes para a vantagem competitiva da empresa.

A atividade de inteligência está longe de ser algo vinculado ao processo de investigação, pois a mesma é trabalhada para antecipar, prevenir, organizar, planejar, analisar aspectos relevantes ao composto competitivo de um negócio ou organização.

A área de segurança ganha corpo com a utilização da atividade de inteligência a partir de alguns pontos relevantes:

- toda informação produzida na área pode ser compartilhada de forma estratégica na organização
- os processos de segurança são montados com uma visão estratégica de negócio



- a segurança passa a ver os diversos setores da empresa como áreas sensíveis de atuação
- o profissional de segurança passa a entender melhor o “core business” da empresa (a grande competência de negócio)
- segurança passa a ser um negócio, e não um centro de custo (ou desperdício) da empresa
- segurança passa a ser parte efetiva da cadeia de valor do negócio

Alicerces

A inteligência de uma empresa está concentrada em alguns alicerces que podem direcionar ações efetivas sobre resultados esperados por acionistas. Um dos principais alicerces é a busca pela melhor informação, aquela que realmente gera valor para o negócio, aquela que pode ser o grande diferencial competitivo e que realmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo ao negócio.

Outro aspecto está na capacidade de enxergar cenários e eventos que realmente tragam algum benefício para o negócio, mesmo que seja para evitar fraudes ou minimizar riscos potenciais ao negócio.

Mas o mais importante que a inteligência produz ao processo de segurança é a capacidade dos profissionais pensarem em estratégia, em um pensamento sistêmico que possa construir uma cadeia de atividades que tragam benefícios reais, sejam eles de caráter competitivo ao negócio, de proteção dos ativos, de obtenção de segredos ou antecipação de vantagens, de tomar decisões entendendo o risco, mas com efeitos minimizados. Leonard Fuld, em seu livro *Inteligência Competitiva*, afirma: “Inteligência é a arte de aplicar conhecimento imperfeito. Não importa quanta informação você tem. A incerteza sempre existirá e, mesmo assim, você precisa tomar decisões”.

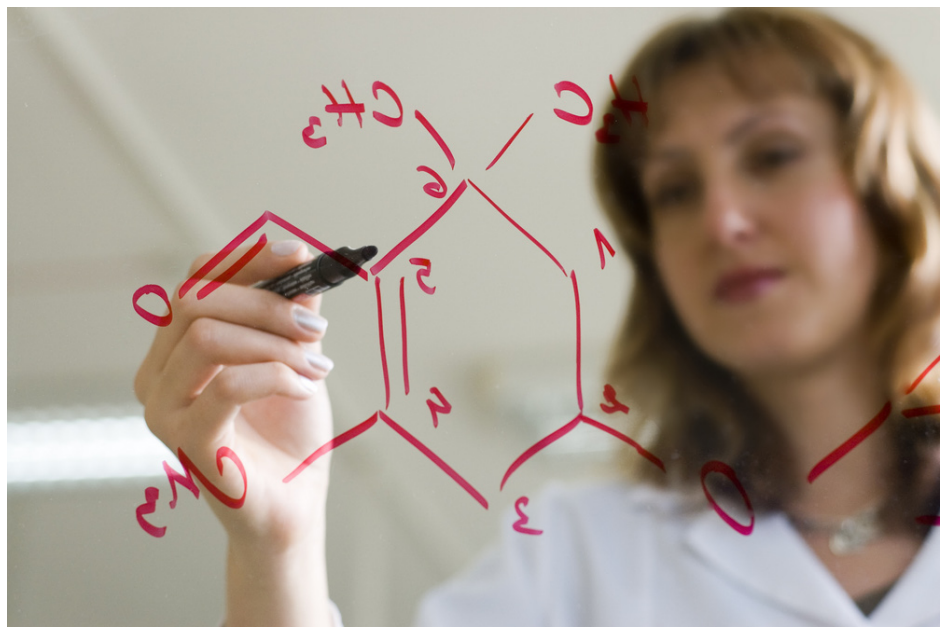
A atividade ajuda as operações de segurança a pensarem em outros quesitos importantes, tais como: risco empresarial, vantagem competitiva, diferencial competitivo, segredos industriais e empresariais, conhecimento compartilhado, fuga de cérebros, entre outras coisas.

Ciclo da inteligência

A segurança revela sempre dois aspectos estratégicos, o da ofensiva e o da defensiva,. Neste sentido, o processo de inteligência é formado por um ciclo claro e contínuo que aborda os seguintes aspectos:



- identificação de necessidades de informação e inteligência: o momento de ficar claro o que se pretende, o que realmente faz diferença para a organização, incluindo a necessidade de proteção sobre os ativos da empresa e sobre as áreas sensíveis do negócio;
- obtenção de dados e informações. Aqui o processo operacional de inteligência se inicia. Aqui é o momento exato para a constituição de fontes de informação, da determinação de agentes específicos de coleta, das prioridades de informação, incluindo a classificação do tipo humana, por sinais, tecnológicas, imagens, sons, documentais, além da preparação para classificação enquanto sigilo. Neste momento, a grande atribuição da área de segurança é criar parâmetros de preparação dos profissionais envolvidos no processo de coleta, para evitar adversidades externas em virtude de potenciais alvos em relação à própria concorrência e outros aspectos de segurança física;
- produção de inteligência. A inteligência é a informação com qualidade, com o menor risco possível, é tomar decisões com base em dados e informações que realmente tragam valor para o processo. Assim, a inteligência é formada a partir de uma série de análises com base em modelos, que possam exprimir a visão de mercado, a análise de cenários futuros, e principalmente que abordem aspectos competitivos do mercado, e no quesito de segurança envolver a área através de um modelo de cadeia de valor que possa contribuir em todos os setores envolvidos do negócio. O pessoal envolvido com a produção de inteligência, os analistas de informação, são pessoas sensíveis, que devem estar comprometidas com a organização, e ao mesmo tempo é cérebro do processo, por isso a sua fuga voluntária e in-voluntária pode ser prejudicial ao negócio. Do ponto de vista de segurança, monitorar estes profissionais é de suma importância, pois os mesmos podem ser alvos de espionagem, ou até mesmo de falhas de segurança da informação, até porque muitos não têm a cultura de proteção de documentos e dados trabalhados no ambiente de trabalho, em casa, com computadores, entre outras questões.
- entrega da inteligência. Neste ponto a segurança é fundamental, pois a partir da análise desenvolvida, e do tempo necessário para utilização da inteligência, o processo de disseminação deve ter aspectos de segurança bem efetivos, tanto no meio físico, como na utilização e principalmente no descarte final, além de acompanhar a utilização real das classificações de sigilo da inteligência.



Estes parâmetros formam o ciclo de inteligência, que é integrado ao grande sistema de inteligência estratégica de cada organização.

Pensar a inteligência estratégica da empresa é pensar como a mesma pode estar à frente da concorrência, com o domínio da informação de mercado, com a utilização da informação no menor tempo possível, e principalmente na potencialização dos profissionais de inteligência nos aspectos competitivos da organização.

Nestes aspectos, a inteligência pode alimentar melhor o processo competitivo da empresa, além de contribuir para uma melhor integração dos diversos departamentos. Exemplo: o departamento de pesquisa e desenvolvimento produz inteligência para o desenvolvimento de uma nova patente. Produz inteligência com diferencial competitivo, a união com a área de segurança para sensibilizar os profissionais sobre a salvaguarda de informações e procedimentos de proteção para evitar vazamentos de dados de forma voluntária e in-voluntária.

E a atividade pode ser ampliada. Hoje, no Brasil e no mundo, existem várias formas de atuação da inteligência estratégica, explicitadas no quadro abaixo:

Tipo de Inteligência	Operações
Inteligência Competitiva	Monitor de concorrência, antecipação de tendências de mercado
Inteligência Tecnológica	Acompanhamento das evoluções tecnológicas, obtenção de informações sensíveis sobre novos produtos e tecnologias.
Inteligência Fiscal	Acompanhamento de situação fiscal das empresas, obtenção e controle de informações sensíveis aos aspectos financeiros da organização.
Inteligência Econômica	Construção de cenários e conjunturas do ambiente econômico nacional e internacional. Desenvolvimento de potencialidades de negócios em cenários futuros.
Contra-Inteligência Empresarial	Ramo da segurança para sensibilização dos departamentos no quesito segurança da informação. Salvaguarda de profissionais, ativos e informações estratégicas das empresas.



Destas inteligências, a fiscal vem crescendo muito e ajudando o setor de segurança, pois pode ser um instrumento importante na prevenção de crimes fiscais e fraudes, além de dar suporte as decisões financeiras de uma organização.

Um exemplo disto, é o monitor de fornecedores, que analisa a capacidade fiscal e financeira de cada fornecedor e onde pode trazer problemas para a organização no aspecto de falhas com o Fisco. Hoje, muitas empresas estão sendo autuadas por convivência com fornecedores inaptos. Por isso, um relatório de inteligência fiscal, que demonstre a saúde fiscal e financeira de fornecedores está sendo a nova vedete de atuação das áreas de segurança e controladoria.

Nova visão

A maior contribuição da inteligência é desenvolver no profissional de segurança uma nova visão de enxergar a empresa, o negócio. Entender os aspectos competitivos, desenvolver a integração com as diversas áreas de atuação, e principalmente participar do processo de cadeia de valor.

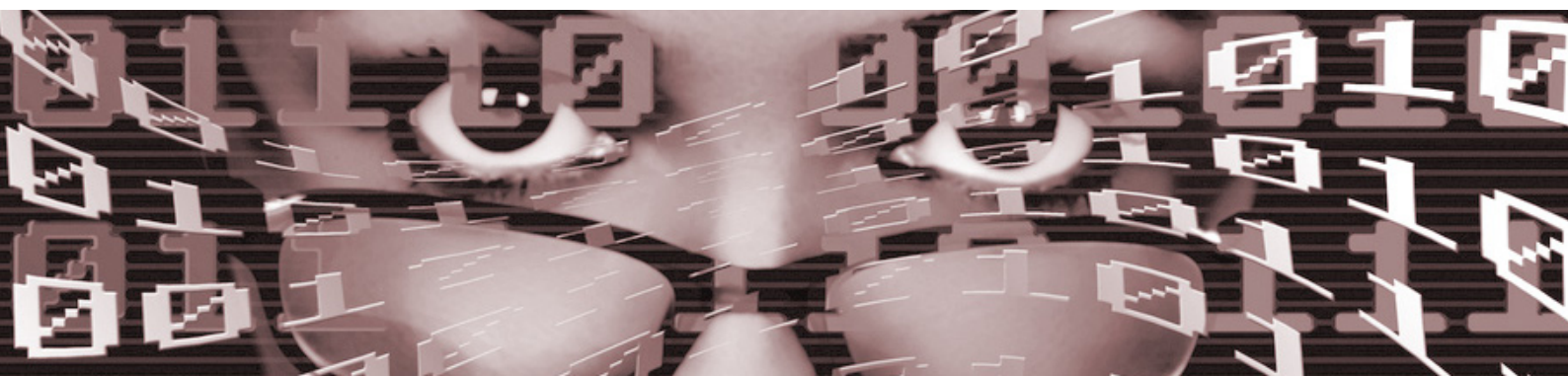
Cada área de atuação da empresa forma a cadeia de valor. Em cada departamento existe uma necessidade de inteligência e ao mesmo tempo de salvaguarda. As áreas produzem diariamente segredos corporativos, que são traduzidos em diferenciais de negócios, patentes, segredos industriais, plantas estratégicas, formulas, campanhas publicitárias, design. A segurança deve estar atenta em como sensibilizar os diversos profissionais no quesito proteção.

Percebe-se hoje que muitos profissionais de segurança estão mais envolvidos com a atividade de inteligência, e que ao mesmo tempo começam a entender de forma mais estratégica o negócio. Eles já respondem diretamente à real missão da empresa que é gerar lucro e por isso desenvolver um novo pensamento na área de segurança por meio da atividade de inteligência pode ser um aspecto muito vantajoso para o setor e a empresa.

A segurança hoje não é mais orgânica ou física, e sim empresarial, do conceito de negócio, de estratégia, de vantagem, de resultados e de lucro, por isso a atividade de inteligência pode contribuir e muito com os resultados, e construir na área de segurança um aspecto muito relevante. Segurança também é core business competence (é competência essencial do negócio).

O que uma empresa define como o que sabemos fazer de melhor? A inteligência estratégica vai responder, principalmente quando existir sinergia com as áreas e com a segurança empresarial.

Fábio Pereira Ribeiro é administrador, mestre em Administração, especialista em Política Internacional pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo e Inteligência Estratégica pela ESG, doutorando em Política Internacional pela USP, diretor de bacharelados e Head of Foreign Affairs da Unimonte, professor de pós-graduação em Inteligência do MBA em Segurança Empresarial da Fecap e autor do livro Inteligência Fiscal na Controladoria pela Editora LCTE. É colunista da Gazeta Mercantil, do site Mundo RI e do jornal A Tribuna de Santos.



A VISÃO DE NEGÓCIO PARA GERENCIAR RISCOS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Reginaldo Catarino*



Empresas precisam eficiência nas operações e no combate ao cenário catastrófico das estradas e da atuação de quadrilhas

No mundo globalizado a competitividade é cada vez maior e as empresas quase nunca têm uma segunda chance para reparar erros com seus clientes pois a concorrência é implacável e usufrui de toda e qualquer oportunidade. Neste cenário, a logística já é um ator de destaque e para muitas organizações define o sucesso ou fracasso no cumprimento de suas metas porque a concretização das vendas e a recompensa financeira dependem da entrega do que foi oferecido.

Outro fator é que a logística muito auxilia no importante processo de fidelização de clientes, pois ao cumprir prazos de entregas, com a devida qualidade, se propicia a criação e a manutenção de um relacionamento baseado em confiabilidade, um importante atributo a ser explorado nas estratégias de marketing e produção de qualquer empresa.

Porém, essa tarefa da logística tem se tornado cada vez mais difícil. Por que? Basta olharmos para nossas estradas. Hoje, o Brasil tem cerca de 220 mil quilômetros de estradas, mas estima-se que apenas 22% delas estão em bom estado. Agregando estes dados ao fato do transporte rodoviário significar mais de 60% da matriz deste segmento (temos pouco mais de 20% de ferroviário e cerca de 15% fluvial), podemos concluir que atuar na atividade de transporte é um verdadeiro drama.

Mas ainda existem outros fatores que pioram o cenário. O país enfrenta uma verdadeira guerra velada contra o crime organizado. Seja nos moldes do Rio de Janeiro com a atuação de facções criminosas, seja em São Paulo, com uma estrutura mais empresarial, o que temos é o roubo de cargas e de caminhões como atividades de agentes do crime, que fazem caixa para manter sua estrutura e continuar cada vez mais atuantes no tráfico de drogas e armas.



O resultado do confronto entre a necessidade das empresas cada vez mais precisarem de eficiência no transporte para atingir a eficácia de suas operações versus o cenário catastrófico da infra-estrutura rodoviária e da atuação de quadrilhas nas estradas, são as constantes e muitas vezes incalculáveis perdas para as organizações, que se materializam em sinistros, sejam eles roubos, acidentes de tombamentos, adernamentos, desvios fraudulentos de pequenas partes das cargas e adulteração como o que acontece, por exemplo, com combustíveis.

É importante entender que existem as perdas diretas e indiretas. As diretas são as que, normalmente, mensuramos com facilidade, pois são referentes aos custos do valor da carga perdida ou avariada. As indiretas são inúmeras e de difícil mensuração como, por exemplo, os custos de re-trabalho dos transportadores, na produção dos embarcadores, os custos decorrentes de seguros cada vez mais onerosos, os que o país tem com as vítimas, além de muitos outros que poderíamos elencar.

Gerenciamento de riscos

Ao se fazer uma conexão destas perdas com a necessidade constante da logística garantir o sucesso das organizações se encontrará o problema que tira o sono de todo o empresariado brasileiro. Uma forma de tratar a questão é realizar a gestão de riscos no transporte de cargas.

Mas é importante entender que hoje ainda temos a gestão de riscos apenas com enfoque operacional, voltada para a prevenção e solução de problemas pontuais, sem interação com as estratégias empresariais dos embarcadores e transportadores.

O que é preciso é um gerenciamento de riscos capaz de gerar valor por meio da garantia da chegada da carga no

prazo previsto. Para isso é necessário que a atividade de segurança seja flexível e personalizada para cada perfil de operação logística.

Gerar valor de tempo por meio de um ágil e confiável fluxo de informação que permita a tomada de decisão que resulte em re-adequações no planejamento das viagens com o objetivo de superar imprevistos.

Na verdade, os valores citados e outros que o gerenciamento de riscos pode e deve gerar resultam em satisfação dos clientes no sentido mais amplo, ou seja, todos os envolvidos no processo.

Aplicar esta abordagem exige encarar a gestão de riscos de forma estratégica. Para isso, a gestão de riscos necessita ser parte integrante e atuante no planejamento estratégico das organizações.

Um eficaz gerenciamento de riscos no transporte exige que exista alinhamento com a caracterização da empresa, com seus valores e objetivos. Ou seja, as atividades preventivas e reativas devem levar em consideração a missão da organização e sua cultura de relacionamento interno (com colaboradores) e externo (com stakeholders). Também não pode ser negligenciada uma visão de futuro ao se atrelar nos objetivos traçados. Aplicar um gerenciamento de riscos com visão estratégica exige visão de futuro, processo estruturado e metodologia.

Para se ter uma visão de futuro é necessário que o gestor de riscos compreenda quais são os rumos que a organização ou clientes prospectam. Para isso, o gestor de riscos precisa planejar ações de prevenção, monitoramento e reação, de forma personalizada para cada negócio.



Planejamento

Este planejamento deve envolver atividades como compreender quais são os objetivos estratégicos de produção, de que forma a organização pretende enfatizar os critérios de qualidade, custos, eficiência e de confiabilidade.

É comum um plano de gerenciamento de riscos no transporte ter exigências que representam altos custos, enquanto a empresa tem como principal estratégia o enfoque de eficiência em custos, ou de qualidade e confiabilidade e o plano de segurança restringe horários de transporte primordiais para que sejam cumpridos os prazos de entregas.

Outra tarefa importante é entender quais mudanças ou possíveis mudanças em termos de economia, política de segurança pública e legislação seriam capazes de alterar o cenário de risco para a carga.

Um exemplo neste sentido, são operações policiais que asfixiam o tráfego de drogas em regiões que não fazem parte de áreas críticas mapeadas no plano de gerenciamento de riscos e que acabam surpreendendo com a concretização de sinistros devido à ação do crime organizado que decide roubar cargas para recuperar perdas financeiras decorrentes da redução na venda das drogas.

A visão de futuro exige que o gestor de riscos alinhe em seus planejamentos a perfeita compreensão do negócio a ser protegido com as variáveis do ambiente externo em termos de segurança que poderá afetá-lo. É aqui que serão realmente identificados os perigos aos quais o negócio está exposto.

Compreender o risco

Após o entendimento do todo e a identificação dos perigos, o gestor deve partir para o próximo passo: compreender o risco. Mas o que é compreender o risco? É definir quais são as condições que propiciam a materialização do perigo. Na verdade é chegar às causas do risco. Mas essa tarefa exige um processo estruturado, para que as causas sejam produto de um estudo coerente, embasado e aprofundado.

Um processo estruturado de gerenciamento de riscos define uma declaração de riscos em duas dimensões: a probabilidade de ocorrência do perigo e o impacto no negócio decorrente dessa concretização.

A relação entre probabilidade e impacto é um padrão definido nas normas internacionais como a Basiléia, a AS/NZS 4360 – 2004, COSO e o Guia do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Pode-se perguntar: os gestores de riscos no transporte rodoviário de carga declaram os riscos dessa forma? Seguem as orientações de alguma norma nacional ou internacional? Ou apenas adaptam as mesmas práticas que já têm para qualquer tipo de negócio ou cliente?

Todos precisam se fazer as questões acima e refletir, pois os gestores de riscos devem ter tecnicidade, além de anos de experiência e métodos empíricos. No ambiente empresarial não cabem mais projetos e planos de ação baseados no “acho que” e “penso que”. Somente um processo estruturado permite se entender com consistência as causas dos riscos no transporte.

Soluções específicas

Para ratificar essa abordagem, basta reconhecer que as causas de um mesmo tipo de perigo, como o roubo de cargas, não são as mesmas para negócios e ou empresas diferentes. Portanto, as soluções também devem ser diferentes. Algumas empresas têm mais problemas voltados ao acesso indevido a informações. Outras têm suas maior



vulnerabilidade na convivência de seu público interno. Há ainda as organizações que estão mais expostas devido à criminalidade da área em que atuam. Cada um dos casos necessita soluções orientadas para cada causa.

Da mesma forma, o mesmo tipo de acidente, como o tombamento, tem causas diferentes para transportadoras diferentes, mesmo se a carga e a rota forem as mesmas. Isso acontece porque existem variáveis como qualificação, grau de satisfação e experiência dos motoristas de uma empresa de transporte para outra. E o item motorista é apenas um dos diversos a serem avaliados.

Não podemos nos esquecer que os impactos também são diferentes. Há negócios que são mais sensíveis quando afetados financeiramente, enquanto outros não têm maior preocupação com valores, mas com perda de marketing share ou imagem. Assim, as propostas ou sugestões para tratar o perigo e minimizar o risco necessitam levar em consideração tais questões.

Esse tipo de enfoque é que torna a gestão de riscos estratégica. O gerenciamento de riscos deve contribuir para a minimização das perdas, sem contudo conflitar com os objetivos do negócio que protege.

Um processo estruturado de gerenciamento de riscos tem fases que necessitam ser definidas e respeitadas. Cada gestor ou empresa especializada pode definir seu próprio processo.

Um exemplo de processo de gestão de riscos pode obedecer as seguintes etapas:

- 1- Análise dos ambientes gerais e operacionais com foco em segurança. Neste item são estudadas questões políticas, econômicas, legais, policiais, modus operandi de quadrilhas, atuação do crime organizado, práticas de negócios concorrentes, grau de atratividade da carga, nível de segurança das áreas percorridas ou atendidas, questões internacionais e demais variáveis incontroláveis.
- 2- Análise do ambiente interno. Neste momento, o foco é compreender o negócio a ser protegido e o nível de cultura de segurança existente. São

estudadas as estratégias da empresa, a cultura interna, o nível e tipo de relacionamento com fornecedores e clientes, o processo e o fluxo de informações, o processo logístico como um todo, as influências em outras áreas da empresa (vendas, importação/exportação, auditorias etc), o histórico de sinistralidade, a necessidade de seguro com suas possíveis exigências de apólice e demais variáveis controláveis.

- 3- Identificação dos perigos aos quais o negócio está exposto. Aqui, o gestor identificará no processo de transporte quais eventos podem afetar ou impedir o cumprimento dos objetivos empresariais. Cabe ressaltar que os eventos podem ter histórico na empresa ou não, pois é importante a identificação de perigos potenciais. Uma forma de fazer isso é checar o que acontece com negócios similares.
- 4- Mapeamento das causas dos perigos identificados. Neste item podem ser utilizados brainstorms, diagramas de causa/efeito e outras ferramentas.
- 5- Elaboração de um diagnóstico das condições de risco da empresa. O foco é apresentar uma fotografia clara e simplificada das condições de segurança no transporte de cargas. Para tanto podem ser utilizadas ferramentas de administração como a SWOT Análise.
- 6- Análise de risco. Nesta fase cada perigo será declarado em termos de probabilidade de ocorrência e quais seriam seus possíveis impactos no negócio. Essa análise deve ser realizada por metodologia apropriada, com base nas causas mapeadas e apresentadas no diagnóstico.

- 7- Priorização do tratamento dos perigos. Nesta fase o objetivo é enxergar se os perigos devem ser tratados e com qual prioridade. Para essa tarefa é importante a utilização de matrizes que permitam a visualização e a conseqüente tomada de decisão estratégica.
- 8- Agir. Aqui o gestor de riscos deve tratar os perigos dentro da prioridade definida e atacar as causas de cada um deles.
- 9- Elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR). Nesta fase será desenvolvido o plano de ação, que se traduz no PGR.
- 10- Monitorar e investigar toda e qualquer anomalia. Aqui, o trabalho será destinado a checar e validar o desenvolvimento das ações e investigar com foco processual os eventos, para que seja possível retro-alimentar o processo como um todo.

O Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) será o resultado de todo o processo, sendo focado em soluções personalizadas para tratar causas específicas. Este tipo de processo deve ser atualizado periodicamente, de acordo com a dinamicidade do negócio, para que o Plano de Gerenciamento de Riscos mantenha medidas atualizadas e eficazes.

Metodologias

O que muitos devem se perguntar é como realizar este processo sem uma metodologia que permita de forma coerente estimar a probabilidade de ocorrência do perigo e a magnitude dos impactos.

No quesito metodologia é importante vislumbrar que estamos tratando o gerenciamento de riscos no transporte com uma visão estratégica, integrada a todo o negócio. Isto exige uma metodologia nos mesmos padrões.

Há várias metodologias de gestão de riscos dissidentes de áreas como segurança do trabalho, engenharia de segurança industrial e financeira, que permitem estimar probabilidades e impactos. Algumas são baseadas em

modelos matemáticos e outras, em técnicas subjetivas.

Os modelos matemáticos apenas trabalham no âmbito da projeção, pois se apóiam no passado para ver o futuro, não permitem extrapolar tendências.

Os modelos baseados em técnicas subjetivas também levam em consideração o passado, mas agregam a experiência e expertise dos envolvidos no negócio, permitindo identificar quebras de tendências e possíveis variações decorrentes das estratégias da organização. Portanto, métodos subjetivos são os mais adequados para o caso que aqui se discute, pois busca realizar a gestão de riscos com visão de futuro.

As próprias normas internacionais citadas neste artigo e o guia do IBGC orientam a utilização de métodos subjetivos, pois entendem que esses são mais abrangentes e, como já se disse, possibilitam identificar quebras de tendências.

Uma boa metodologia para gerenciar riscos no transporte deve possuir um foco prospectivo. Deve permitir que especialistas e outros envolvidos no negócio incluam suas experiências e suas percepções de futuro.

O Método Brasileiro é um excelente exemplo de metodologia com enfoque apropriado ao gerenciamento de riscos no transporte de cargas. Ele busca definir o Grau de Probabilidade por meio da compreensão dos fatores de riscos e do grau de exposição a que a atividade de transporte está vulnerável ao perigo.



Os fatores de riscos são na verdade as causas, a condição que torna o risco mais ou menos factível de ocorrer.

Já a exposição vem do entendimento de qual seria a chance de concretização do evento no horizonte temporal escolhido. Ou seja, neste momento, o gestor de risco e toda a equipe que realiza o estudo insere suas expectativas futuras perante o perigo no negócio. Também se deve considerar o histórico de ocorrências em negócios similares.

A estimativa de impacto também é subjetiva no Método Brasileiro. O impacto é estimado pela correlação de critérios ligados à legislação, ao impacto operacional, à perda financeira e aos desgastes de imagem. Assim, há uma maior abrangência na percepção futura do possível impacto, pois são envolvidas as áreas jurídica, financeira, logística e de marketing das empresas.

Pela metodologia Brasileiro cabe ressaltar que o risco é declarado de forma gráfica: matriz de vulnerabilidade. Há uma simplificação na apresentação do resultado que permite fácil compreensão e identificação dos perigos prioritários e resultam numa tomada de decisão rápida e eficaz.

Processo estruturado

Só desta forma é possível gerenciar riscos no transporte de cargas de forma estratégica. Um processo estruturado atrelado a uma metodologia adequada é a ferramenta que permitirá elaborar um Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) que atenda aos objetivos de segurança e ao mesmo tempo de negócio.



Sem passar por essas fases, o Plano de Gerenciamento de Riscos se torna superficial e muitas vezes ineficaz. Quantas vezes um PGR é seguido corretamente e mesmo assim os sinistros continuam?

Não adianta ser apenas eficiente. É necessário ser eficaz. Não se mitiga risco apenas se fazendo certo as coisas. É necessário fazer a coisa certa.

Esse tipo de situação ocorre porque as ações propostas no Plano de Gerenciamento de Riscos não estão focadas nas causas dos sinistros para aquele negócio em particular. Apenas foram agrupadas num documento práticas consideradas boas, mas sem relação com o porque existem as perdas.

Quantas vezes quem dita a regra a ser seguida não é um especialista em gestão de riscos, mas um profissional de seguro ou logística?

Isso ocorre toda vez que se busca uma solução rápida e simples, sem que seja realizado um trabalho profundo de análise. Há exemplos no dia-a-dia das empresas, basta se analisar como é encarado um sinistro.

Normalmente, quando ocorre um roubo de carga, após sua concretização efetiva, todo e qualquer esforço se fixa na recuperação da carga e na tentativa de identificação dos agressores. Obtendo sucesso ou não, as coisas param aí.

Este foco não está adequado, pois há inúmeras perguntas a serem respondidas, normalmente negligenciadas no processo de investigação, tais como:

- Quais foram falhas que resultaram em oportunidade para que houvesse o sinistro?
- Essas falhas persistem? São eventuais ou freqüentes?
- A lógica de controle continua adequada ou precisa ser revista?
- Há segurança no fluxo de informação? É necessário agregar mais algum tipo de controle ou restrição?
- As ferramentas de GR estão sendo empregadas de forma correta ou devem ser modificadas?

- Houve alguma modificação nas variáveis externas (incontroláveis)? É preciso rever o planejamento?

Ao contrário disso, permanecemos com a linha de raciocínio ortodoxa e apenas questionamos o processo que já se tem e não se buscam as causas reais dos sinistros, para evoluirmos o Plano de Gerenciamento de Riscos.

Prova disso é que ficamos num ciclo vicioso onde apenas nos preocupa na localização de um culpado para assumir o prejuízo sobre a carga.

Há casos em que o problema é solucionado atribuindo a causa do sinistro à falha de um operador de rastreamento que tardou ou não enviou um determinado comando ou configuração de segurança.

Neste caso fica evidente que não foram estudadas e evidenciadas as causas do sinistro, pois se tratando de envio de comando, o operador de rastreamento age na contingência, logo após o sinistro ter acontecido. Quando se trata de configuração há um grave problema de processo, pois a falha deveria ter sido percebida num “doble check”, por exemplo.

Mapeamento de falhas

É necessário mapear falhas nos procedimentos de segurança, para que possam ser revistos e melhorados, mas é mais importante entender outros pontos como: por que o veículo ou carga foi escolhido para o roubo? Por que o roubo ocorreu com estas empresas (transportador e embarcador)? Como os agressores tiveram acesso às informações relevantes? Por que o evento ocorreu naquele local e horário? Como será distribuída a carga roubada no mercado paralelo?

O que se deve evidenciar é quais foram os pontos de vulnerabilidades que as quadrilhas ou os oportunistas estão explorando para cometer os roubos. Apenas melhorar a eficiência das ferramentas de gestão de riscos e não corrigir as vulnerabilidades do processo, não resultará na redução dos sinistros.

Também se pode observar o mesmo equívoco no caso de acidentes. Quantas vezes culpamos somente a má conservação das estradas? Mas os acidentes ocorrem por distração do motorista, que na verdade está exausto. Por que aguardamos o governo regulamentar a jornada de trabalho desses profissionais? Por que a própria iniciativa privada não o faz?

Seguradoras estimam que os acidentes chegam a causar prejuízos até nove vezes maiores que o próprio roubo de cargas. E a maioria da perda fica para os transportadores.

O que na verdade é preciso enfatizar é que cada gestor de riscos deve compreender a fundo o que está protegendo e chegar às causas da concretização dos perigos, pois muitas vezes as maiores vulnerabilidades podem ser tratadas pelas organizações e demais envolvidos sem grandes esforços e sem depender de ações do governo.

Para isso, voltamos à questão de que gerenciar riscos exige uma abordagem integrada ao negócio que se quer proteger e que processo e metodologia são ferramentas imperativas para que as ações resultem na maximização dos lucros, a contribuição esperada pelo empresariado ao investir no gerenciamento de riscos no transporte rodoviário de cargas.

Reginaldo Catarino Ferreira é especializado em Segurança Empresarial (MBS), em Gerenciamento de Riscos em Transporte Rodoviário de Cargas pela Fecap e Brasiliano & Associados. Ex-oficial do Exército, tem cursos militares de especialização em Planejamento e Emprego da Artilharia e Manutenção Mecânica do Material Antiaéreo. É graduando em Planejamento Estratégico Empresarial, tem cursos na área de rastreamento de veículos, é professor do curso de Gerenciamento de Riscos Integrado à Logística da Fecap SP e consultor da Brasiliano & Associados.