



CLAUSEWITZ e GESTÃO DE RISCOS

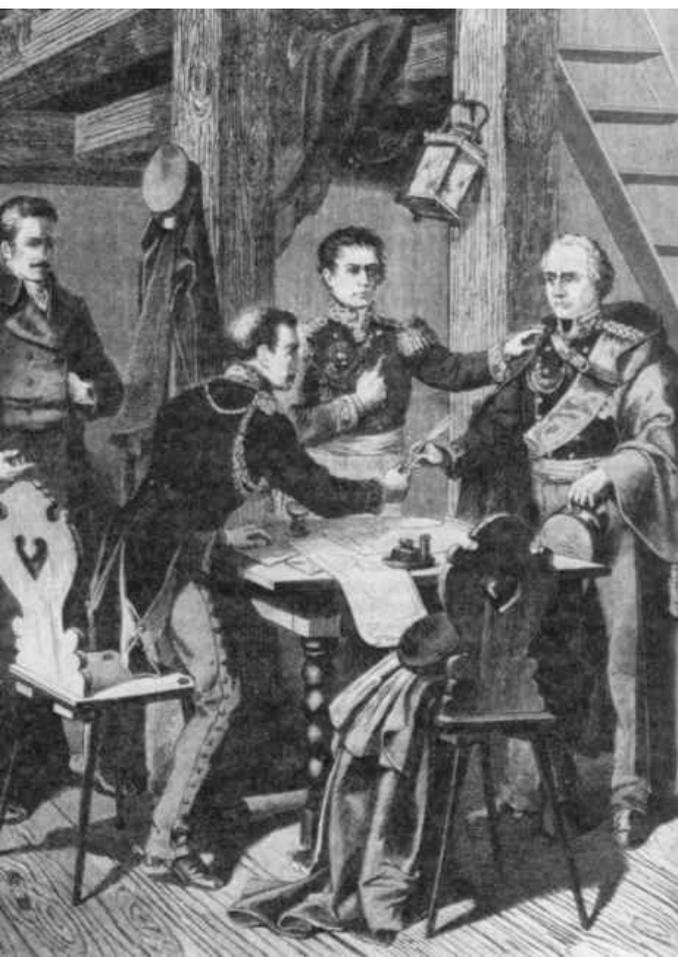
SUMÁRIO

CLAUSEWITZ: O EMPREGO DA DOCTRINA DO FILÓSOFO DA GUERRA NA GESTÃO DE RISCOS 5

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro

A NATUREZA DOS RISCOS EMPRESARIAIS 11

Paulo César Fonseca Braga



A Revista Eletrônica Brasileiro & Associados nº31 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

EDITORIAL

GESTÃO DE RISCOS: UMA QUESTÃO DE VISÃO HOLÍSTICA!

As mudanças hoje não acontecem em linha reta, ela é descontínua, abrupta e indócil. Vivemos em permanente revolução, que nos obriga a ampliar nossos horizontes. O espaço para a inovação nunca foi mais amplo, sendo que o cerne desta revolução consiste em ousar novos conceitos de negócio. A inovação do conceito de negócio é hoje uma vantagem competitiva decisiva, único meio de escapar da hipercompetição, implacável vetor que vem martelando as margens de lucratividade das empresas.

Dentro desta ótica, cabe aos gestores da segurança ampliarem sua visão do negócio que estão protegendo. Esta ampliação da visão só possui um caminho: qualificação! A qualificação do profissional de segurança deve ser tão diversificada, que torne capaz de bom desempenho em qualquer posição sem ficar restrito à sua área de atuação. É preciso pensar a empresa, o negócio, possuindo a visão holística, a visão do todo.

Os profissionais de segurança do século XXI devem ter capacidade de questionar e criar atitudes que rompam o limite imposto pela cultura; devem ter flexibilidade; e devem cuidar da própria imagem, para representar bem a empresa, em que o marketing pessoal é definitivo. Não podemos esquecer que só há no Brasil 14% de gerentes de segurança. Já se perguntaram porque?? Qual a visão da alta gestão do nosso segmento??

Os profissionais de segurança além de serem bons naquilo que fazem, devem falar a nova linguagem empresarial e adaptarem-se às necessidades do cliente interno. Hoje quem busca um emprego ou quer se manter no seu, além de competir com uma multidão de candidatos, está obrigado a ser o melhor, fazer mais, ser ousado, quebrar regras. Portanto, ser igual aos outros ou fazer tudo o que eles fazem não basta. Há que agregar ao trabalho valor pensante com habilidades e conhecimentos. Liderança, autonomia, iniciativa, capacidade de análise, perfil empreendedor e compromisso com qualidade do trabalho são requisitos essenciais ao profissional de segurança de hoje.

O profissional de segurança tem de investir no seu futuro, investir no seu futuro significa a busca constante pelo seu aperfeiçoamento e qualificação. Podemos resumir em uma única palavra: TREINAMENTO!

O profissional de segurança tem de estar consciente que será fundamental enfrentar com criatividade e serenidade as mudanças nas relações de trabalho e interpessoais. O paternalismo não mais existirá! A administração será conduzida por fatos e a chamada segurança no emprego será substituída pela responsabilidade compartilhada.

A área da segurança empresarial está ficando cada vez mais seletiva e exigente e muito mais técnica. O profissional da segurança necessita de metodologia consistente para adminis-

trar e gerenciar sua área, onde as mudanças e dinamicidade são constantes.

A área da segurança empresarial, nestes tempos turbulentos, tende a crescer e se sofisticar muito e nós brasileiros, já devemos ficar preocupados com o conceito da empregabilidade.

O treinamento é um investimento no capital humano, um instrumento de lucro, de crescimento e vitalidade empresarial, pois só assim poderemos maximizar os resultados, minimizando os custos e otimizando os recursos humanos na área da segurança, tornando-a mais eficiente e eficaz.

Portanto senhores não percam mais tempo, possuam a visão holística para poderem oferecer vantagem competitiva as suas empresas, caso contrário nosso setor ficará restrito no nível operacional!!

Sucesso, sorte e boa leitura!!!

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Publisher e Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br



CLAUSEWITZ: O EMPREGO DA DOCTRINA DO FILÓSOFO DA GUERRA NA GESTÃO DE RISCOS

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**

CLAUSEWITZ (1780-1831) foi um general prussiano cuja *magnum opus*, intitulada “Da Guerra”, teve como referencial histórico as Guerras Napoleônicas. Seu pensamento militar foi moldado pelas incessantes campanhas militares levadas a cabo pelo “Pequeno Corso” por toda a Europa ao longo de cerca de vinte anos.

A obra de Clausewitz foi escrita ao longo de mais de uma década, no início do século XIX, e só foi publicada em 1832, um ano após sua morte, por intercessão de amigos junto com Marie von Clausewitz, sua viúva. No entender de Clausewitz, seus escritos deveriam sofrer modificações antes de serem publicados, pois, segundo suas próprias declarações, só se encontrava satisfeito com o primeiro capítulo do volume I.

Conforme bem destacado pelo sociólogo e filósofo RAPORT (1976), Clausewitz absorveu a lição napoleônica de que a essência da política e do poder militar está na habilidade de se conseguir a destruição física do adversário.

Em outras palavras, Clausewitz, segundo RAPORT (1976), ao mesmo tempo em que rejeita a concepção da “guerra pela guerra”, afirma que ela - guerra - é parte integrante da existência humana, constituindo-se, portanto, num dos instrumentos necessários da Política. Este é, em essência, o real significado da sua célebre frase “a guerra é a continuação da política por outros meios”.

Clausewitz parte da premissa que a guerra não possuía regras fixas e que seus princípios não eram dogmas inflexíveis. Na realidade, seus conceitos são reflexões filosóficas sobre a condução da guerra.

Clausewitz ainda antevê a importância do contexto psicológico e social, no campo estratégico. Ao levar em consideração estes dois contextos, Clausewitz está sugerindo que a incerteza e o acaso sejam levados em consideração na tomada de decisão no campo de batalha. Outros fatores que não sejam só militares devem entrar na análise do comandante. Afirma ainda que a guerra é o reino do perigo. A guerra é o domínio do esforço e do sofrimento físico. Para poder resistir é preciso uma certa força física e moral que, inata ou adquirida, pode tornar indiferente a estes fatores. CLAUSEWITZ (1996) cita ainda: “Provido dessas qualidades e guiado pelo simples bom senso, um homem é já um bom instrumento de guerra... Se formos mais longe no que a guerra exige daqueles que ela se consagram, descobriremos que a qualificação intelectual ocupa o primeiro lugar. A guerra é o domínio da incerteza.”

Com isto Clausewitz quer dizer que mais de três quartos de ações militares permanecem em um

nível de incerteza muito grande, ou seja, “nas brumas”. Enfatiza que para dominar a incerteza há a necessidade de uma inteligência sutil e penetrante, que o comandante possua instinto de poder visualizar as grandes variáveis que fazem parte do campo de batalha: o adversário, sua própria força, sua força moral, o terreno, as condições do tempo, os recursos empregados e com tudo isso a estratégia, a forma de enfrentar o inimigo.

A guerra é o domínio do acaso, nenhuma outra esfera de atividade deixa tanta margem a este desconhecido, nenhuma se encontra em tamanho nível de incerteza, sob todos estes pontos de vista. Em todas as circunstâncias a incerteza entra no curso dos acontecimentos.

No conceito da superioridade estratégica da defesa de Clausewitz o povo é o ator principal, pois é dele que emerge a força moral de uma nação. Neste caso o povo passa a ser tratado como o fundamento mais importante do poder nacional. Essas idéias conduziram a duas correntes antagônicas. Na primeira, o povo pela sua reserva moral, sua força social e seus interesses próprios acabam por formar a trilogia povo, governo e forças armadas, de uma nação democrática. Na segunda, o povo ao subordinar seus interesses aos do estado constituiria a trilogia estado, governo e povo, dos regimes totalitários.

Não é por outra razão que no conceito estratégico de defesa, Clausewitz insiste em explicar a superioridade da defesa que advém do fato de que a nação deve ser defendida pelo soldado e pelo cidadão. Pela primeira vez o homem do povo se transforma num defensor da pátria em igualdade de importância com os soldados profissionais. Os atores fazem a diferença, são eles que intercedem no curso dos acontecimentos.

ABREU (2000), interpretando Clausewitz, sugere oito teses que mais influenciam a sua teoria de estratégia:

- Primeira Tese:** A existência do outro, que age e reage, tornando necessário analisar a vontade antagônica do outro ator;
- Segunda Tese:** Na guerra, apenas interessa o resultado final; “O significado do combate não reside no seu curso, mas no seu resultado e na sua importância”, CLAUSEWITZ (1996).
- Terceira Tese:** A formulação e a execução da estratégia não deverão estar nunca desligadas dos acontecimentos que vão ocorrendo no próprio campo de batalha, enquanto o confronto militar se desenrola.
- Quarta Tese:** Antes de tomarmos a decisão de fazer a guerra teremos que estabelecer com rigor a estratégia. A estratégia deve ser elaborada em função do adversário. Não dar o primeiro passo sem pensar no último.
- Quinta Tese:** Necessidade de escolher o quando, o onde e o com que recursos ir para a guerra.
- Sexta Tese:** Definir objetivos factíveis. Objetivos demasiado ambiciosos geram frustrações e inviabilizam o prosseguimento da missão estratégica.

Sétima Tese: A defesa não é mais que um meio para alcançar a vitória que torna capaz de tomar a ofensiva depois de conquistada a superioridade.

Oitava Tese: São três fatores que determinam a vitória na guerra: A violência, depois o acaso, a incerteza e o jogo das probabilidades, e finalmente a racionalidade que decorre da primazia do processo decisório. “A guerra, portanto, é mais que um camaleão, que vai modificando as suas características em função de cada caso concreto.... a violência inclui o ódio e hostilidade, é o impulso natural; o jogo do acaso e das probabilidades, que lhe confere o caráter da atividade criativa; e a racionalidade o domínio da razão pura”, CLAUSEWITZ (1996).

ABREU (2000) relata de forma contundente: “é que Clausewitz, com luminosa clarividência, identificou alguns elementos constituintes da dinâmica não linear que caracteriza os sistemas caóticos e complexos, incrustando-os no âmago do combate”.

Clausewitz determina os seguintes elementos para a elaboração de uma estratégia coerente e perfeita na guerra (BRASILIANO 2003):

“O primeiro elemento é o perfeito estudo de uma análise lógica da situação. Isto significa que deve haver uma relação de causa e efeito na ambiência, tanto do lado adversário quanto do próprio. O segundo elemento é estudar a compreensão histórica, buscar dados e fatos dos principais acontecimentos do passado, visando compreender o perfil da situação. O terceiro e quarto elementos são inter-relacionados, interligados: percepção psicológica e a visão sociológica. Estes dois elementos significam o estudo da moral da nação, exército e comandantes do adversário, além de buscar entender qual o suporte e apoio que a população poderá fornecer para os exércitos em confronto.”

Foi a partir das campanhas napoleônicas que os exércitos de cidadãos surgem como estratégias novas que produzem a morte gloriosa dos seus heróis e a volta triunfante dos soldados para suas atividades civis. Desse novo fato Clausewitz vai extrair os conceitos da batalha decisiva e do centro de gravidade das forças em luta que explicam as batalhas móveis e agressivas de sua época e as mais brilhantes estratégias de seu tempo. O centro de gravidade do inimigo pode ser avaliado pela importância que representa para a destruição do seu poder militar, político, econômico, territorial e moral. Destruição que se conseguida representa o colapso total da estrutura defensiva e ofensiva do inimigo. Deste conceito decorre o princípio da batalha decisiva, a qual não se situa necessariamente no campo militar nem inclui obrigatoriamente a destruição do exército inimigo, mas que pode ser vencida empregando meios dos outros campos do poder, juntamente com a sua expressão militar, para atingir os objetivos nacionais.

Conclusão

Podemos concluir, segundo os fundamentos da estratégia militar, que esta deve possuir as seguintes premissas:

- a) a estratégia deve possuir como guia de decisão uma lógica, um entendimento do que acontece no todo para poder agir pontualmente;
- b) a estratégia deve possuir um forte contexto psicológico e sociológico do meio ambiente, ou seja, não podemos ficar alheios as variáveis externas e quais serão suas influências;
- c) a estratégia não pode ser rígida, deve ser flexível, adaptável ao meio ambiente, moldando-se de acordo com as curvas sinuosas de um rio;
- d) o estrategista deve possuir muita criatividade, ou seja, embora possua uma estratégia, nunca deve ficar preso as suas premissas, deve sim ficar atento as possíveis mudanças e possuir agilidade suficiente para mudar, caso haja necessidade;
- e) o estrategista deve avaliar o perfil de seu adversário, observando a moral e a intangibilidade da liderança, fator chave para a incerteza no campo de batalha.

*Antonio Celso Ribeiro Brasileiro**

Master Degree - Diplome D'Etudes Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestión da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Comillas – Espanha; Segurança Empresarial pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP; Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas; Autor dos livros: "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresariais: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seguestro e Seguestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor dos Cursos: Curso de Especialização (MBA) Gestão em Segurança Empresarial e do Curso Avançado em Segurança Empresarial, ambos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - SP; Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA; Membro e Diretor de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC; da Associação Brasileira de Logística – ASLOG; da Associação Brasileira de Gerenciamento de Riscos – ABGR; Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SENASP; Editor da Revista Proteger e Diretor Executivo da BRASILIANO & ASSOCIADOS.

A NATUREZA DOS RISCOS EMPRESARIAIS

*Paulo César Fonseca Braga**

Embora o estudo do risco seja uma preocupação bastante antiga, desenvolvido principalmente pelos profissionais especializados na aceitação dos riscos e no seu tratamento, só modernamente a Gerência de Risco assumiu papel importante, como função autônoma na administração das empresas de modo geral. Nos Estados Unidos, onde se encontra em estágio mais avançado, essa disciplina começou a desenvolver-se após a II Grande Guerra, e hoje já é introduzida nos currículos universitários, com grande importância que representa para a boa gestão empresarial.

Cabe, antes de prosseguir com nosso estudo, definir-se a Gerência de Risco: “O processo para conservar o poder de ganho e o patrimônio da empresa (ou pessoa) pela minimização do efeito financeiro de perdas acidentais” (Jaime Cristy).

É preciso, também, estabelecer a distinção entre risco puro e risco especulativo. Os vários autores e estudiosos, principalmente norte-americanos, da Gerência de Riscos, digamos, “tradicional”, tem classificados os riscos que podem atingir uma empresa, basicamente, em riscos especulativos (ou dinâmicos) e riscos puros (ou estáticos).

A diferença principal entre essas duas categorias reside no fato de que os riscos especulativos envolvem uma possibilidade de ganho ou uma mesma chance de perda; ao passo que os riscos puros envolvem somente uma chance de perda, não existindo nenhuma possibilidade de ganho ou de lucro.

Um exemplo clássico que mostra essa diferença é o do proprietário de um veículo, cujo risco (puro) que está associado a ele é o da perda potencial por colisão. Se ocorrer eventualmente uma colisão, o proprietário sofrerá, no mínimo, uma perda financeira. Se não ocorrer nenhuma colisão, o proprietário não terá, obviamente, nenhum ganho.

Os riscos especulativos podem ser divididos em três tipos: riscos administrativos, políticos e de inovação.

Os riscos administrativos estão intimamente relacionados ao processo de tomada de decisões gerenciais: uma decisão errada pode gerar perdas consideráveis, enquanto que uma decisão correta pode trazer lucros para a empresa. O problema maior está na dificuldade de se prever, com exatidão, o resultado que advirá da decisão adotada. Essa incerteza nada mais é do que a própria definição de risco, conforme visto. Os riscos administrativos podem ainda ser subdivididos e:

- Riscos de mercado: são fatores que tornam incerta a venda de um determinado produto ou serviço, a um preço suficiente que traga resultados satisfatórios em relação ao capital investido;
- Riscos financeiros: dizem respeito às incertezas em relação às decisões tomadas sobre a política econômico-financeira da organização;
- Riscos de produção: envolvem questões e incertezas quanto a materiais, equipamentos, mão de obra e tecnologia utilizados na fabricação de um produto ou na prestação de um determinado serviço.

Os riscos políticos, por sua vez, derivam-se de leis, decretos, portarias, resoluções etc., emanados do Governo Federal, Estadual e Municipal, os quais podem ameaçar os interesses e objetivos da organização.

Por último, os riscos de inovação referem-se à incertezas decorrentes, normalmente, da introdução (oferta) de novos produtos ou serviços no mercado e da sua aceitação (demanda) pelos consumidores.

Os riscos puros, como já mencionamos existem quando há somente uma chance de perda e nenhuma possibilidade de ganho ou lucro.

As principais perdas acidentais (diretas e indiretas) resultantes da materialização dos riscos puros que podem ocorrer numa empresa podem ser agrupadas em:

- Perdas decorrentes de morte ou invalidez de funcionários;
- Perdas por danos à propriedade e a bens em geral;
- Perdas decorrentes de fraudes ou atos criminosos;
- Perdas por danos causados a terceiros (responsabilidade da empresa por poluir o meio ambiente, responsabilidade pela qualidade e segurança do produto fabricado ou do serviço prestado, entre outras)

Para dar uma idéia do significado, por exemplo, das perdas para o fabricante de um determinado produto resultantes de um acidente com danos ao consumidor, vamos enumerar os itens mais importantes que incidiriam sobre a empresa.

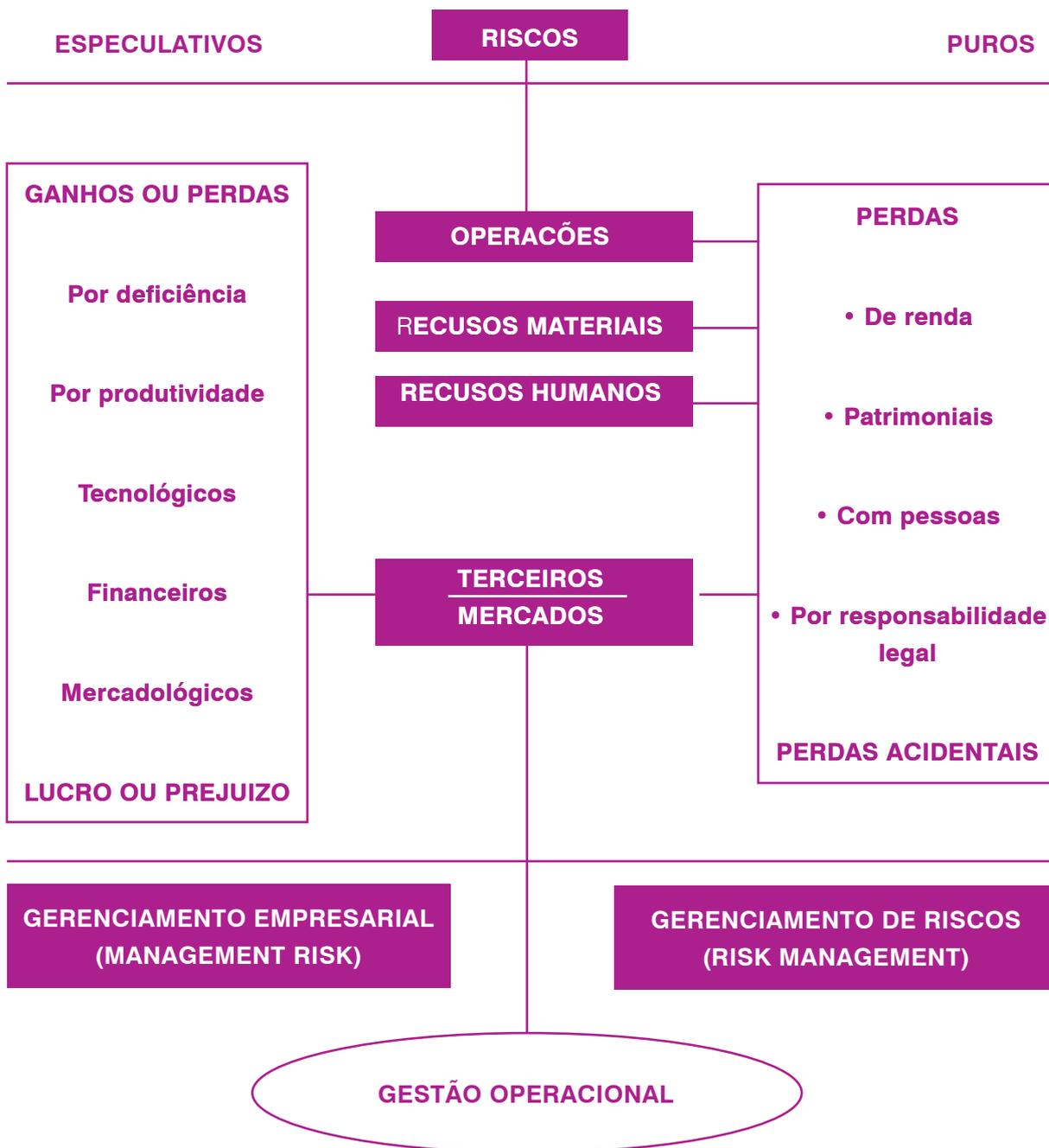
- Pagamento de indenizações por lesões ou morte, incluindo o pagamento de pensões aos dependentes do reclamante e honorários advocatícios;
- Pagamento de indenizações por danos materiais não cobertos por seguros.

Tais indenizações poderiam também incluir.

- Custos de reposição do produto e de outros itens danificados;
- Perdas de rendimentos operacionais;
- Custos de recuperação do equipamento danificado;
- Custos com assistência emergencial;
- Custos administrativos;
- Honorários dos advogados do reclamante;
- Tempo e salários perdidos.
- Honorários dos advogados de defesa;
- Custos de investigação do acidente;
- Ações corretivas para evitar repetição do acidente;
- Queda de produção durante a determinação das causas do acidente e durante a adoção de ações corretivas;
- Penalidades por falhas na adoção de ações corretivas de riscos, defeito ou condições que violam preceitos legais;
- Tempo perdido do pessoal da empresa fabricante;
- Obsolescência do equipamento associado ao produto que deverá ser modificado;
- Aumento das tarifas de seguros;
- Perda de confiança perante a opinião pública;
- Perda de prestígio;
- Degradação moral.

Normalmente, considera-se que a Gerência de Riscos trata apenas das questões relativas à prevenção e ao financiamento dos riscos puros. Entretanto, vale mencionar que muitas de suas técnicas podem ser igualmente aplicadas aos riscos especulativos.

O confronto entre esses dois riscos e respectivos gerenciamentos, no âmbito de cada empresa, pode ser evidenciado por meio da figura abaixo:



Como se pode observar nessa figura, há do termo “Perdas Incidentais”, na qual propositamente deixamos para o final. Perdas Incidentais são as perdas passíveis de serem geradas pelos Riscos Puros pois podem decorrer ou não de acidentes, como por exemplo: danos elétricos, furto, espionagem entre outros.

Essas Perdas Incidentais deve, certamente, afetar a solvência, a liquidez, o lucro da empresa, prejudicando, como já foi dito a atuação sobre os Riscos Especulativos. Assim sendo, para uma Gestão Global ser eficiente, temos que consierar a conjunção dos dois gerenciamentos:

Gerenciamento Empresarial e Gerenciamento de Riscos, em que este último está a serviço do primeiro.

Surge aqui o primeiro problema para o Gerenciamento de Riscos: como os Riscos Puros não geram ganhos, seu correto tratamento enfrenta sérios obstáculos em termos de menosprezo ou otimismo e aversão (algo que perturba e prejudica o debate e a decisão sobre os Riscos Especulativos). Essa atitude gera forte concorrência dos Riscos Especulativos perante os Riscos Puros no processo de gestão e na obtenção de recursos.

A decisão deve partir da sensibilidade, da experiência e sobretudo do maior conhecimento dos administradores sobre o tratamento dos Riscos Puros, o Gerenciamento de Riscos, que passa, assim a ser examinado.

Cabe, então, verificar, em primeira instância, qual a suportabilidade existente a essas perdas. E a partir daí que recursos deverão ou poderão ser alocados para se enfrentar tal situação, permitindo a composição do seguinte quadro que se pode de Fatores de Decisão no Gerenciamento de Riscos:

Fatores de Decisão no GR



O Risco Puros atuando sobre as Exposições a Perdas podem gerar perdas incidentais.

Perante a probabilidade de ocorrência e magnitude de cada perda virtual há que se verificar sua suportabilidade pela empresa e em função dos recursos disponíveis e medidas serão aplicadas para se enfrentamento.

A suportabilidade é a questão primordial e central de todo Gerenciamento de Riscos, pois é onde se estabelece, de modo claro e incisivo a sua conjugação com o Gerenciamento Empresarial (Riscos Especulativos) no tratamento econômico-financeiro da empresa, compondo-se assim sua Gestão Global.

Isto permite afirmar que o “principal trabalho do Gerenciamento de Riscos” é assegurar a solvência da empresa perante Riscos Puros”.

Por sua vez, o termo recursos disponíveis deve ser visto em dois sentidos: primeiro, que são limitados e conseqüentemente, necessitam ter aplicação otimizada; além disso, eles devem ser considerados de modo global formando o Custo de Risco.

Paulo César Fonseca Braga é formado em Administração de Empresas pela Faculdade Cândido Mendes. Com mais de 20 anos de Mercado Segurador, ocupou o cargo de Gerente Regional de Seguros do Bank Boston. É pós Graduado pelo IAG Master em Seguros – PUC/RJ e MBA em Administração Financeira pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ).

Obs: texto extraído da apostila de Tomada de Decisão em Gerenciamento de Riscos, do Curso de Pós Graduação em Gestão de Riscos, 2001.