

GERENCIAMIENTO DE RISCOS  
DO TRABALHO COMO  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL:  
UM DIFERENCIAL COMPETITIVO  
NO CENÁRIO DA NOVA  
COMPETIÇÃO

Susana METZ\*

RESUMO

O Gerenciamento de Riscos do Trabalho, como já demonstrado em estudo de caso (Metz, 2003), é um modelo de gestão eficaz para redução e prevenção de perdas —financeiras, de imagem e de sustentabilidade—, assim como, para solução e prevenção de conflitos, que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável da empresa. O desenvolvimento de um padrão internacional de Gerenciamento de Riscos por parte da *International Organization for Standardization (ISO)*, publicado em 13 de novembro de 2009 como ISO 31000:2009, sob título de *Guidelines on principles and implementation of risk management*, é um sinal de reconhecimento internacional da relevância deste modelo de gestão empresarial. Este artigo questiona se implantar o Gerenciamento de Riscos do Trabalho como estratégia empresarial cria diferencial competitivo no cenário da nova competição.

*Palavras-chave:* gerenciamento de riscos do trabalho, gerenciamento de riscos trabalhistas, gerenciamento de riscos empresariais, estratégia empresarial, estratégia competitiva, competitividade, nova competição, diferencial competitivo, ISO 31000:2009.

---

\* Advogada, Especialista em Direito da Economia e da Empresa pela FGV, Mestre em Administração e Especialista em Gerenciamento de Riscos do Trabalho pela Escola de Administração da UFRGS, Especialista em Relações de Trabalho pela Faculdade de Economia da UFRGS ([susana.metz@terra.com.br](mailto:susana.metz@terra.com.br)).

## I. INTRODUÇÃO

En effet, la valeur de l'entreprise aujourd'hui dépend de ses perspectives et non de son passé.

BOGLIOLO, 2001: 162<sup>1</sup>

**E**ste artigo se propõe a analisar se implantar o Gerenciamento de Riscos do Trabalho como estratégia empresarial cria diferencial competitivo no cenário da nova competição.

Para tanto, traz uma breve revisão da literatura sobre a nova competição; estratégia e competitividade empresarial; Gerenciamento de Riscos do Trabalho; bem como, sobre a própria questão de pesquisa.

Os argumentos para a realização deste trabalho são diversos, dentre eles:

- A dinâmica e a complexidade da nova organização do trabalho, elementos que —menosprezados, ou, não plenamente valorizados— são capazes de gerar passivos nem sempre percebidos pela empresa, por vezes tão volumosos que comprometem sua sobrevivência.
- A irreversibilidade de condutas implantadas pela empresa com reflexos nas relações do trabalho, em face do princípio da proteção aos direitos adquiridos pelos trabalhadores —mesmo quando concedidos de forma involuntária.
- A vinculação existente entre ações aparentemente restritas ao negócio da empresa e as relações de trabalho estabelecidas para seu desenvolvimento.
- O conseqüente benefício da análise antecipada e concomitante das ações relacionadas ao negócio da empresa e das relações de trabalho a ele vinculadas.

---

<sup>1</sup> Tradução livre: Com efeito, o valor da empresa, hoje, depende de suas perspectivas e não de seu passado.

## II. NOVA COMPETIÇÃO

Nos países desenvolvidos e de mercados livres —que contêm um quinto da população do mundo, mas são um modelo para os restantes— o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, na última década deste século, *qualitativa e quantitativamente* diferentes, não só daquilo que eram nos primeiros anos do mesmo, mas também de tudo que existiu em qualquer outro momento da história: em suas configurações, seus processos, seus problemas e suas estruturas.

DRUCKER, 2002: 145

Best (1993) invoca como primeira causa para o declínio industrial norte-americano constatado na década de 1980 a assim chamada “nova competição”, que transcende o legado taylorista —marcado por hierarquias, gestão científica e integração vertical— e estabelece novos conceitos de produção e organização. A permanência e continuidade, elementos básicos da velha competição, são substituídos por melhoria contínua de métodos, produtos e processos.

Chiavenato (2000: 9-11) relata que a mudança se dá de forma cada vez mais rápida e em todas as direções; atinge o mundo, a sociedade, as empresas e as pessoas; gera transformações:

1. Da era industrial para a era da informação...
2. Dos mercados restritos para a globalização...
3. Da burocracia para a *adbocracia*...
4. Da estabilidade para a mudança...
5. Do comando para a orientação...
6. Do trabalho muscular para o trabalho cerebral...
7. Da atividade solitária para a atividade solidária...
8. Da especialização para a multifuncionalidade...
9. Do foco no produto/serviço para o foco no cliente...
10. De tempo integral para tempo parcial...
11. De seguidores de regras para empreendedores...
12. De recursos humanos para parceiros do negócio...

13. De gerentes para líderes...

14. Do capital financeiro para o capital intelectual...

Tecnologia, idéias e conceitos, visão global, redes, autonomia, flexibilidade, criatividade, inovação, liderança democrática, colaboração espontânea e proativa, trabalho mental e criativo, inteligência, talento pessoal, trabalho em equipe, foco no cliente, metas, resultados, são algumas dentre muitas palavras de ordem que precisam ser consideradas pelas empresas.

Jonash e Sommerlatte (2001) alertam para sérias conseqüências das mudanças em questão, como a necessidade de cativar a lealdade dos empregados qualificados para manter seguros a propriedade intelectual da empresa e seus segredos de negócio; a importância de avaliar o benefício da implantação de processos de reengenharia, enxugamento, terceirização, etc., frente ao custo decorrente da concomitante e conseqüente redução das possibilidades de inovação.

Fleury e Fleury (2008) citam três ondas de mudanças relacionadas à nova competição, determinantes de novas formas de organização das empresas para o fim de melhor enfrentar o aumento de competitividade:

- A passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador: concorrência com novos *players* internacionais; oferta maior que demanda e conseqüente excesso de capacidade produtiva, ou, *overcapacity*.
- A globalização dos mercados e da produção, com decorrente homogeneização dos padrões de consumo:
  - a) Globalização financeira, iniciada na década de 1970 com a desregulamentação dos mercados e o avanço das tecnologias de comunicação e computação.
  - b) Globalização comercial, intensificada na década de 1980 com a redução de barreiras e a criação de novos equipamentos e sistemas de transporte.
  - c) Globalização produtiva, ainda em curso, determinante de uma reestruturação em face da nova lógica de operações.
- O advento da economia baseada em conhecimento: o trabalho intelectual como principal fator de produção.

Apontam as redes interorganizacionais internacionais como novo paradigma de organização industrial e a formação de alianças estratégicas e cadeias globais de fornecimento e distribuição como fonte de novos riscos e oportunidades para as empresas.

Em pesquisa na qual analisaram, no âmbito internacional, as transformações dos sistemas nacionais de relações de trabalho ocorridas a partir da década de 1980, Locke, Kochan e Piore (1995) apuraram que a globalização e concomitante fragmentação dos mercados, unidas a inovações tecnológicas, multiplicaram o número de modelos de relações de trabalho em um mesmo país. As pautas tradicionais em negociação deixaram de prevalecer. Em alguns casos, trabalhadores, sindicatos e empregadores passaram a negociar benefícios visando aumento da produtividade; noutros não. O processo de adaptação de empresas e setores econômicos em face da concorrência internacional não foi uniforme, nem universal. A natureza e amplitude da reorientação havida nas relações de trabalho em todos países avançados estudados variou muito em face de empresas, setores e regiões de cada país, bem como, entre economias nacionais sujeitas a diferentes influências históricas e institucionais. Algumas empresas adotaram estratégias inspiradas em diversas técnicas de relações profissionais e práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos, visando ampliar a qualificação dos trabalhadores, atuar com maior flexibilidade nos locais de trabalho e fomentar um grau mais elevado de comunicação, confiança mútua e coordenação entre as pessoas interessadas no destino da empresa. Outras, subcontrataram algumas de suas atividades visando redução de custos; reduziram o respectivo porte e buscaram garantir competitividade nos mercados com base em critérios tradicionais de custos e preços. Os sindicatos, as organizações empresariais e as autoridades públicas nacionais se viram obrigadas a adaptar-se às exigências decorrentes da concorrência internacional e à diversificação das práticas aplicadas às próprias esferas de competência. Em alguns países, a negociação coletiva de abrangência nacional ou de todo um segmento da economia enfraqueceu na medida em que as empresas reclamaram a faculdade de atuar com maior flexibilidade e autonomia em tudo que toca ao emprego. Em outros países, órgãos de negociação existentes fora da empresa passaram a assumir novas funções, dentre elas, a de apoiar práticas inovadoras no campo trabalhista. O estudo apurou pontos comuns a todos

países estudados, dentre eles: que as empresas assumiram maior importância como centro de decisão e orientação estratégica em matéria de recursos humanos e relações de trabalho, passando a ser as maiores responsáveis por mudanças nas práticas empregatícias.

### III. ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

De qualquer maneira, há quase sempre o denominador comum da *diferença* como a *essência* da vantagem competitiva sustentável.

HEXSEL, HENKIN, 2003: 257

#### 1. *Conceitos*

Nicolau (2001: 3) afirma que “todas as definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar” e acrescenta que “é esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia”.

A autora consolida um levantamento de conceitos sobre estratégia emitidos pela literatura entre as décadas de 1960 e 1980:

Chandler (1962): Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos.

Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) e Andrews (1971): Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Ansoff (1965): Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Katz (1970): Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objectivos e acções a tomar para atingir esses objectivos).

Steiner e Miner (1977): Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objectivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objectivos sejam atingidos.

Hofer & Schandel (1978): Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.

Porter (1980): Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Jauch e Glueck (1980): Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos.

Quinn (1980): Estratégia é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e a sequência de acções num todo coerente.

Thietart (1984): Estratégia é o conjunto de decisões e acções relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objectivo.

Martinet (1984): Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa.

Ramanantsoa (1984): Estratégia é o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.

Mintzberg (1988a): Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Hax e Majluf (1988): Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos (Nicolau, 2001: 4-6).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) fazem uma revisão da literatura sobre estratégia, dividindo os distintos pontos de vista em dez Escolas e apresentando limitações e contribuições de cada uma delas. Analisando a

Escola do Posicionamento, que trata a formação da estratégia como um processo analítico, apontam o *Competitive Strategy* de Michael Porter, publicado em 1980, como um divisor de águas em relação à literatura tradicional. Este artigo baseia seu estudo na linha de trabalho deste autor.

Para Porter (1986), estratégia é a combinação dos fins que a empresa pretende alcançar (metas, missão, objetivo) e dos meios adotados para tanto (políticas funcionais ou operacionais, tática).

A formulação de uma estratégia competitiva toma por base quatro fatores básicos.

São fatores localizados nos limites internos da empresa:

- Pontos fortes e pontos fracos da empresa: perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência (recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, etc.).
- Valores pessoais dos principais implementadores: motivações e necessidades dos principais executivos e outras pessoas responsáveis por implementar a estratégia escolhida.

São fatores localizados nos limites externos à empresa:

- Ameaças e oportunidades econômicas e técnicas da indústria: cenário do ambiente competitivo; relacionadas a riscos e recompensas potenciais;
- Expectativas mais amplas da sociedade: impacto da política governamental, dos interesses sociais e de outros fatores sobre a empresa.

A adequação de uma estratégia competitiva pode ser apurada mediante avaliação da consistência das metas e das políticas propostas pela indústria. Uma forma de fazê-lo é através do Teste de Consistência proposto pelo autor (Porter, 1986: 18).

No mencionado estudo sobre a Escola do Posicionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000: 81) registram que a obra de Porter proporcionou “um conjunto de conceitos sobre o qual construir”, dentre os quais destacam como mais importantes: o modelo de análise competitiva, as estratégias genéricas e a noção de cadeia de valor.



Em síntese, no modelo de análise competitiva de Porter há cinco forças competitivas básicas que dirigem a concorrência na indústria e determinam as escolhas estratégicas que podem ser feitas pelas empresas:

- Ameaça de novos entrantes.
- Rivalidade entre as empresas existentes.
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos.
- Poder de negociação dos compradores.
- Poder de negociação dos fornecedores.

E para enfrentar essas cinco forças competitivas, há três tipos de escolhas estratégicas que podem ser efetuadas para superar a concorrência, conhecidas como estratégias competitivas genéricas:

- Liderança no custo total: a empresa busca ser o produtor de baixo custo da indústria em que atua, mediante ganho de experiência, investimento em instalações, economias de escala e alta monitoração dos custos operacionais totais.
- Diferenciação: a empresa desenvolve produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente; qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas podem justificar preços mais altos.
- Enfoque: a empresa foca a diferenciação ou a liderança em custo em segmentos de mercados estreitos, em grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos.

Na introdução à 16ª edição de seu livro *Estratégia Competitiva*, em 1998, Porter esclarece que fazer tais escolhas estratégicas não significa, pura e simplesmente, optar entre baixo custo e diferenciação. Para ser bem sucedido na estratégia e dificultar imitações, é necessário optar entre uma e outra dimensão; mas, também é preciso considerar o custo na busca da diferenciação, e esta na busca do preço mais baixo; ficar atento a melhorias que, em uma dessas dimensões (custo ou diferenciação), não envolvam sacrifício na outra; e, qualquer que seja a opção adotada, manter o foco em uma melhoria constante.

Acrescenta que “uma posição estratégica é um caminho, não um ponto fixo”, enquanto que “a manutenção da flexibilidade em termos estratégicos torna a obtenção da vantagem competitiva quase impossível”. Quando uma empresa se concentra somente em seus recursos e competências e ignora sua posição competitiva, corre o risco de olhar apenas para si. A necessidade de um determinado negócio também entender a estrutura do setor e a posição competitiva é crucial. E a necessidade de “conectar os fins (a posição da empresa no mercado) e os meios competitivos (que elementos possibilitam a obtenção dessa posição) não é apenas crucial, é essencial.”

Quando a estratégia adotada pela empresa lhe assegura uma posição de mercado que compatibiliza seus recursos e competências ou capacitações (“valor” oferecido aos clientes e custo para produzir este “valor”) e estabelece uma proteção contra a imitação, pode propiciar maior lucro econômico.

Posteriormente, no artigo “O que É Estratégia”, Porter complementa que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (Porter, 1999: 63); “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades *diferentes* das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira *diferente*” (Porter, 1999: 48); e posicionamento estratégico não se confunde com eficácia operacional:

Eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento dos melhores produtos com maior rapidez (Porter, 1999: 47-48).

## 2. *Condicionantes da competitividade*

Estabelecido o foco desejado relativamente ao conceito de estratégia, importa tratar sobre competitividade.

Toda e qualquer empresa do sistema produtivo de um país está sujeita a fatores sistêmicos que condicionam sua competitividade. Estes fatores, justamente porque sistêmicos, atingem todas as empresas com igual magnitude, independentemente dos setores a que pertençam. Por esta razão tam-

bém são denominados determinantes horizontais. As empresas praticamente não têm poder de intervenção sobre os fatores sistêmicos, que facilitam ou dificultam a capacidade produtiva empresarial como um todo. Ainda assim, os percebem de forma diferente e podem planejar meios de contornar os fatores desfavoráveis e explorar os favoráveis. Para isto, precisam ter capacidade de adaptação às características e às mudanças das condições do sistema produtivo e econômico como um todo: analisar o cenário econômico em que inseridas, identificar os fatores sistêmicos que as afetam, prever as possíveis hipóteses de evolução destes fatores e a forma de atuação desses sobre elas.

Como referem Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997: 12-13), os fatores sistêmicos constituem externalidades *stricto sensu* e podem ser:

Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros;

Político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo;

Legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro;

Infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia; consultoria e projetos; metrologia; normalização e qualidade);

Sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social;

Internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

De outra parte, as empresas ainda estão sujeitas a fatores estruturais de condicionamento da sua competitividade, também denominados fatores setoriais, dadas suas especificidades mais pronunciadas. Elas têm capacidade de intervenção limitada sobre eles e precisam desenvolver a capacidade de análise e projeção de tais fatores no tempo, mediante identificação dos fato-

res setoriais, projeção de suas tendências, avaliação das melhores alternativas para exploração e adaptação.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997) consideram esses fatores setoriais (mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulação da concorrência) decisivos para a competitividade pelas razões que seguem relatadas.

O dinamismo do mercado induz a competitividade. A exigência dos consumidores por padrões de qualidade e desempenho dos produtos impõe a adoção de estratégias de acumulação permanente de capacitação e melhoria contínua de eficiência. A combinação de requisitos quantitativos e qualitativos por parte das empresas líderes internacionais gera um movimento de elevação do conteúdo tecnológico dos produtos e cria tendências de “redução dos ciclos de vida das inovações, de intensificação do lançamento de novos modelos e de ‘descomoditização’ dos básicos através do desenvolvimento de produtos cada vez mais adaptados às necessidades da clientela.” (Ferraz *et al.*, 1997: 19). A presença sistemática no mercado internacional expõe a empresa a uma clientela com níveis de exigência mais elevados e mais opções na concorrência, impondo aprendizado e ajustamento às transformações dos padrões de consumo.

A forma como a indústria se organiza —estrutura patrimonial e produtiva da oferta e efetividade de articulações entre produtores, fornecedores e clientes— gera novas fontes de competitividade, como reestruturações decorrentes da crescente incorporação da microeletrônica e de novos métodos gerenciais, integração financeira e comercial em nível global. É evidente e inevitável a perda de importância das vantagens competitivas tradicionais, como as baseadas na disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra barata.

O regime de incentivos e a regulação da concorrência geram características comportamentais nas empresas. A elevada rivalidade favorece a competitividade, impondo esforços contínuos na melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos e métodos de produção. Os incentivos buscam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios da economia. A regulação visa condicionar as condutas em direções socialmente desejáveis.

### 3. Outras abordagens

Considerando que Porter estrutura seu trabalho sobre estratégia fazendo uso de conceitos e relações que são estudados pela Economia Industrial, Hexsel e Henkin (2003) fazem análise crítica aos conceitos por ele propostos para eficácia operacional, estratégia e fronteira da produtividade, a saber:

Eficácia operacional é... a capacidade de desempenhar atividades *similares* de forma superior aos demais competidores.

Estratégia, ou, posicionamento estratégico (é) ... o desempenho de atividades similares de *modo diferente*. Organizar uma *oferta diferente* é o elemento central da estratégia.

A curva da fronteira da produtividade é o conjunto de combinações de atividades que constituem as melhores práticas existentes em termos de eficácia operacional (Hexsel, Henkin, 2003: 255).

Para Porter, “eficácia operacional é condição necessária, mas não suficiente, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável e rentabilidade superior”, sendo que “a concretização da diferença está... nas atividades realizadas pela firma, as quais são conseqüências da ação implícita no seu posicionamento estratégico” (Hexsel, Henkin, 2003: 256). Para a literatura predominante, a diferença é efetivamente a essência da vantagem competitiva sustentável. Para os autores, entretanto, alcançar uma posição competitiva diferenciada não depende unicamente de decisões da empresa. Sua posição também depende da ocorrência de maior ou menor heterogeneidade da demanda, como se lê:

O posicionamento único e diferenciado é viável, além de recomendável, como estratégia competitiva (mas) não deriva apenas de características do lado da oferta ou, em outras palavras, do lado da empresa. Também exerce papel fundamental a heterogeneidade da demanda ou do mercado consumidor. A existência de diversidade de situações relativas em nível de renda, hábitos e preferências dos consumidores é uma condição necessária para a existência de diferentes posicionamentos (Hexsel, Henkin, 2003: 258).

Isto porque:

A possibilidade de uma empresa estabelecer preço maior do que o dos concorrentes sem perder volume grande de vendas resulta, exatamente, da diferença em relação aos concorrentes, que se traduz em alguma preferência pelo produto dessa empresa em relação às demais. É a diferença —ao acarretar vínculo de fidelidade ou demanda cativa— que torna menos elástica a curva de demanda do produto da empresa (Hexsel, Henkin, 2003: 257).

Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006: 360-361), discorrendo sobre o posicionamento estratégico para a vantagem competitiva, registram que “quando uma empresa (ou unidade de negócio dentro de uma empresa com múltiplas atividades) obtém uma taxa maior de lucro econômico do que a taxa média de lucro econômico de outras empresas concorrendo no mesmo mercado, a empresa tem uma *vantagem competitiva* no mercado”. E acrescentam que “a lucratividade de uma empresa depende conjuntamente da economia de seu mercado e de seu sucesso em criar mais valor do que seus concorrentes”, sendo que “a quantidade de valor que a empresa cria em comparação a seus concorrentes depende de sua posição de custos e benefícios em relação aos concorrentes” (Besanko *et al.*, 2006: 362). Em estudo que não será aprofundado neste artigo, demonstram que ambos —mercado e posicionamento— são importantes direcionadores de rentabilidade.

Tratando sobre a análise da indústria desenvolvida por Porter e aliando-se às críticas da literatura ao seu “determinismo ambiental”, Borini, Fleury e Oliveira Jr. (2008: 81-82) defendem nova abordagem desenvolvida para o assunto nos últimos 20 anos. Retomam, assim, a teoria da combinação da análise interna e externa da organização, conhecida como “visão da empresa baseada em recursos”, segundo a qual os recursos internos é que comandam o desempenho da empresa. E resumem as “características distintivas do ativo estratégico” apresentadas por Schoemaker e Amit:

- Dificuldade para negociar ou imitar.
  - Ser escasso, durável e não facilmente substituível.
  - Relação de complementaridade com um outro (ou seja, o valor de um ativo cresce à medida em que cresce o valor de outros ativos).
  - Especializado para a firma (difícil de transferir).
  - Alinhado com os futuros fatores estratégicos da indústria.

- Cria valor para os *shareholders* da empresa (apropriável) (Borini; Fleury; Oliveira Jr., 2008. p. 82).

Fleury e Fleury (2008: 55) complementam a matéria, esclarecendo que “toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências)” e registram que “é a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas”.

#### IV. GERENCIAMENTO DE RISCOS

Será que os donos do negócio, os acionistas, os clientes ou os funcionários sabem que são eles que pagam a conta das perdas operacionais ocorridas na administração financeira de sua organização?

Carvalho, 2003: 457-8.

##### 1. *Conceitos*

A literatura apresenta conceitos sobre riscos e gerenciamento de riscos sob os mais variados enfoques.

Ao discorrer sobre a história do risco, Bernstein (1997) apresenta conceitos amplos da administração do risco. Segundo ele, dominar o risco é a idéia revolucionária que estabelece uma fronteira entre os tempos modernos e o passado. É a capacidade de identificar o futuro e optar entre as alternativas existentes. É a possibilidade de transformar dificuldades a serem enfrentadas no futuro em oportunidades a serem aproveitadas no presente. Risco é uma opção e, não, um destino. Tanto é assim que a palavra risco tem origem no italiano antigo *risicare*, cujo significado é ousar. A capacidade de administrar o risco é um dos elementos-chave que impulsionam o sistema econômico. De fato, como expresso pelo autor:

Exibimos aversão ao risco quando nos oferecem uma opção em um cenário e, depois, procuramos o risco quando nos oferecem a mesma opção em outro cenário diferente. Tendemos a ignorar os componentes comuns

de um problema e concentramo-nos em cada parte isoladamente... Temos dificuldade em reconhecer quanta informação é suficiente e quanta é excessiva. Damos atenção demais a eventos de baixa probabilidade, mas altamente dramatizados, e negligenciamos eventos de ocorrência rotineira. Tratamos diferentemente os custos e os prejuízos não-ressarcidos, embora tenham o mesmo impacto sobre a riqueza. Começamos com uma decisão puramente racional de como administrar riscos e, depois, extrapolamos do que pode não passar de um golpe de sorte... (Bernstein, 1997: 271-272).

Para Bernstein (1997), administrar riscos exige constante tomada de decisões. Além disso, pressupõe controle sobre o resultado e conhecimento das relações de causa e efeito. Isso porque, como Laplace, Poincaré, Einstein e a teoria do caos já defendiam, todos os resultados advêm de uma causa. Portanto, se a causa é conhecida, os respectivos efeitos podem ser identificados. A essência da administração do risco está em maximizar as áreas onde há controle do resultado e minimizar aquelas onde não há esse controle e onde não é conhecido o vínculo entre efeito e causa.

Duarte Jr. (2001), tratando sobre gerenciamento de risco nas instituições financeiras, define risco como a medida numérica da incerteza. Atribuindo-lhe conceito multidimensional, cita quatro grandes grupos de risco: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal. Dentre esses, destaca-se o risco operacional, que possibilita perdas financeiras decorrentes de sistemas e/ou de controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos; e o risco legal, que pode ser exemplificado pela falta de amparo legal ou documental para as contratações efetivadas.

Marshall (2002), tratando sobre medição e gerenciamento de riscos operacionais em instituições financeiras, afirma que os riscos aos quais a maioria dessas organizações está exposta —e para os quais alocam capital— podem ser classificados como de mercado, de crédito, estratégicos e operacionais. Para ele, a gestão de riscos operacionais é a menos adiantada e, dentre outras atividades, abrange:

- Identificação do risco: o que pode dar errado?
  - Medição do risco: o quão crítico é um risco específico?
  - Prevenção de perdas operacionais: ou seja, documentação de negócios padronizada.



- ...
- Previsão de perdas operacionais, ou seja, projeção dos riscos jurídicos e da canibalização de mercados potenciais associados a um novo produto ou serviço.
- ... (Marshall, 2002: 22).

Marshall (2002) também apresenta categorias de risco —tipos de risco que afetam empresas financeiras. Dentre elas, analisa o risco jurídico e o risco de regulamentação. Tratando sobre o risco jurídico, ou legal, alerta para algumas incertezas: quanto à fonte de ameaça, quanto à interpretação da legislação e quanto ao processo judicial. No que se refere à fonte de ameaça, cita expressamente os empregados da empresa.

Santos (2002) propõe a definição dos riscos efetivamente relevantes e merecedores de monitoramento como primeiro passo a ser adotado para gerenciamento de riscos. Isso porque, como esclarece, os riscos aos quais as empresas estão expostas variam conforme suas características operacionais: indústria, comércio, construção civil, serviços, etc. Também refere que o monitoramento dos riscos enfrentados por instituições não-financeiras, diversos e muito mais importantes que os financeiros, constitui um verdadeiro desafio. Os modelos matemáticos para gerenciamento de riscos em instituições financeiras, cujo uso é exigência legal do Banco Central do Brasil, ainda que sejam eficazes para esse efeito, não são úteis para percepção e quantificação de riscos enfrentados por instituições não-financeiras.

Dedicado ao estudo do gerenciamento de riscos em empresas não-financeiras, o autor defende que, antes de serem estudadas técnicas para o dimensionamento de riscos em empresas não-financeiras, é essencial desenvolver instrumentos para a percepção desses a tempo de serem gerenciados adequadamente. Argumenta que a sobrevivência e o crescimento da empresa, no longo prazo, dependem do correto gerenciamento dos riscos gerados pelo macroambiente. Ele define o risco como a possibilidade de perda em face de determinado evento e define perda como prejuízo, ou lucro menor.

Duarte Jr. (2003: 3), analisando a importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos, registra que:

A gestão de riscos com visão corporativa vem se tornando uma necessidade na rotina das instituições (financeiras e não financeiras) brasileiras. A

estruturação de uma área para o gerenciamento de riscos é uma tarefa que requer cuidado. Um passo necessário é o estabelecimento de uma cultura corporativa para o gerenciamento de riscos. É também importante a contratação de profissionais que combinem experiência prática e conhecimento técnico. A formalização de um conjunto de procedimentos internos (definições básicas, controles, políticas de gerenciamento de riscos, etc.) faz-se necessária. Meios tecnológicos para a coleta e divulgação de informações, internamente e externamente, com presteza e confiabilidade, são requeridos.

Ratificando as quatro dimensões dos riscos corporativos, esclarece que riscos operacionais correspondem a “possíveis perdas em uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas ou a situações adversas de mercado”; enquanto que riscos legais são as “possíveis perdas de uma instituição caso seus contratos não possam ser legalmente amparados por falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade” (Duarte Jr., 2003: 4-5).

Analisando aspectos importantes para a implementação do gerenciamento de riscos corporativos, afirma que:

...o problema de gerenciamento dos riscos corporativo é delicado: a existência de um único ponto fraco na cadeia de gerenciamento de uma instituição é suficiente para levá-la ao colapso... Existem quatro elementos fundamentais para o sucesso na implementação do gerenciamento de riscos corporativos:

- a. Cultura corporativa para riscos;
- b. Pessoal qualificado;
- c. Procedimentos internos;
- d. Tecnologia (Duarte Jr., 2003: 10).

Tratando sobre a cultura corporativa para riscos, o autor enfatiza que a alta direção da empresa deve estar efetivamente comprometida com o processo.

Damodaran (2009) alerta que o ideograma chinês para a palavra risco é formado pelos termos perigo (crise) e oportunidade, representando concomitantemente os riscos de perda (*downside risks*) e os riscos com oportunidades (*upside risks*).

## 2. Classificações

No Quadro 1, Santos (2002) apresenta uma classificação de riscos conhecidos aos quais uma empresa está exposta, originados tanto no ambiente externo quanto interno da organização. Essa classificação demonstra como é necessário que o gerenciamento de riscos seja praticado de forma sistêmica, pois, como esclarecido pelo autor, riscos gerados pelo ambiente operacional da empresa podem ser constatados em áreas específicas, isoladamente, em conjunto, ou em todas as áreas concomitantemente, podendo gerar reflexos em cadeia, afetar determinadas áreas ou até o todo.

QUADRO 1: CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS EMPRESARIAIS

RISCO EMPRESARIAL TOTAL				
<i>Riscos oriundos do ambiente externo</i>		<i>Riscos oriundos do ambiente interno</i>		
Riscos do macroambiente		Riscos operacionais		
		Gerais	Funcionais	
- Político-legais	- De fornecedores	- De liquidez	- Da estrutura de custos	- Da área administrativa
- Econômicos	- De clientes	- De crédito	- De sucessão	- Da área de compras
- Demográficos	- De concorrentes	- De mercado	- De fraudes	- Da área de marketing
- Naturais	- De produtos alternativos	- Legais	- De greves	- Da área de vendas
- Tecnológicos		- Corporativos	- De erros	- Da área de produção/logística
- Sociais		- De sistemas	- De infra-estrutura	- Da área de sistemas/Internet
			- De recursos humanos (*)	- Da área contábil/fiscal
				- Da área de distribuição

\* O risco operacional geral *de recursos humanos* não consta no quadro original, mas é expressamente citado na análise desse (Santos, 2002: 65, 69-70).

FONTE: Santos, Paulo Sergio Monteiro dos, *Gestão de riscos empresariais*, Osasco, Novo Século, 2002, p. 25.

O autor defende a implantação da cultura do risco nas empresas e propõe que os executivos tenham preocupação permanente (*full-time*) com a percepção e o gerenciamento sistemático e sistêmico dos riscos empresariais, sempre presentes.

Carvalho (2003) propõe uma classificação dos tipos de risco operacional sob enfoque das ameaças ou pontos fracos da organização, com base nas características próprias do processo ou elemento a ele associado, listando os que transcritos no Quadro 2.

QUADRO 2: TIPOS DE RISCO OPERACIONAL

TIPOS DE RISCO OPERACIONAL			
• Organizacional	• De conectividade	• De fraude	• De rastreamento de concentração
• Legal	• De interdependência	• Estratégico	• De qualificação
• Reputacional ou de imagem	• De transação	• De mudanças	• De erro não intencional
• De <i>takeover</i>	• De conflito	• De complacência	• De erro intencional
• Da concorrência	• De segurança	• Por disputas	• De prestação e confiabilidade
• De <i>marketing</i>	• De terceiros	• De taxas	• De obsolescência
• De comunicação	• De fornecedor	• De acompanhamento	• De sobrecarga
• De capacidade do negócio	• De catástrofes naturais	• De <i>timing</i>	
• Tecnológico	• De catástrofes do homem	• De instalações e equipamentos	

FONTE: Carvalho, Eduardo Jorge Lins de, “Gerenciamento do risco operacional em organizações financeiras”, in Duarte Jr., Antonio M. e Varga, Gyvorgy (org.), *Gestão de riscos no Brasil*, Rio de Janeiro, Financial Consultoria, 2003, 833 pp., p. 461.

### 3. Relevância

A necessidade de administrar riscos tornou-se crescente a partir da Primeira Guerra Mundial, face ao incremento dos próprios riscos. Grandes bancarrotas empresariais ocorridas nos Estados Unidos da América e na Europa na década de 1990 são atribuídas à falta de proteção contra o risco, à forma de gerenciar o risco ou ao desprezo pelo risco (Bernstein, 1997; Duarte Jr., 2001; Santos, 2002).

Segundo Santos (2002), as razões para essas quebras são, na maioria das vezes, atribuídas a fatores externos à empresa e não relacionados à gestão.

Porém, as verdadeiras causas dessas costumam ser consequência de efeitos combinados de riscos não percebidos e, por isso, não monitorados, nascidos tanto dentro quanto fora da empresa.

De acordo com o relatado por este autor, o gerenciamento de riscos somente passou a ser adotado pelas empresas no final da década de 1990. Os profissionais especializados nessa atividade, denominados *Chief Risk Officer* (CRO), somente passaram a integrar os organogramas de empresas americanas em 1995. Como por ele informado, pesquisa feita pela KPMG, em 2002, apontou que 11% de 450 empresas brasileiras mantinham um CRO em seus quadros naquele ano. Outra pesquisa, também da KPMG, feita em 2000, apurou que 14% das 500 maiores empresas americanas listadas na Fortune mantinham tal profissional no ano em questão, enquanto que 81% delas praticavam gerenciamento de riscos de alguma forma.

Luiz (2003) define as responsabilidades do CRO como sendo o gerenciamento de risco global da empresa, desde a governança corporativa até o gerenciamento do ambiente, abrangido o desenvolvimento da cultura de risco em nível organizacional; a promoção da transparência através da difusão de princípios de ética e controle desde níveis mais baixos até a alta administração; a participação no desenvolvimento dos novos negócios e produtos da empresa e a certificação de que os riscos relacionados a estes (legal, fiscal, de crédito, mercado de imagem, operacional etc.) foram adequadamente previstos.

Conforme Duarte Jr (2003: 4), ainda que o risco não seja um conceito novo e esteja presente em qualquer tipo de investimento, seja este financeiro ou não, “assumiu sua justa posição de destaque somente recentemente, seguindo-se aos acontecimentos (colapsos, socorros emergenciais, disputas judiciais etc.) relacionados a nomes como Barings Bank, Procter&Gramble, Bankers Trust, Gibson Greetings, Orange County, Metallgesellschaft, Long Term Capital Management etc.”.

No Brasil, a figura do “Gerente de Riscos” somente veio a ser reconhecida quando do lançamento da nova Classificação Brasileira de Ocupações, em 10/10/2002 (Associação Brasileira de Gerência de Riscos, 2002).

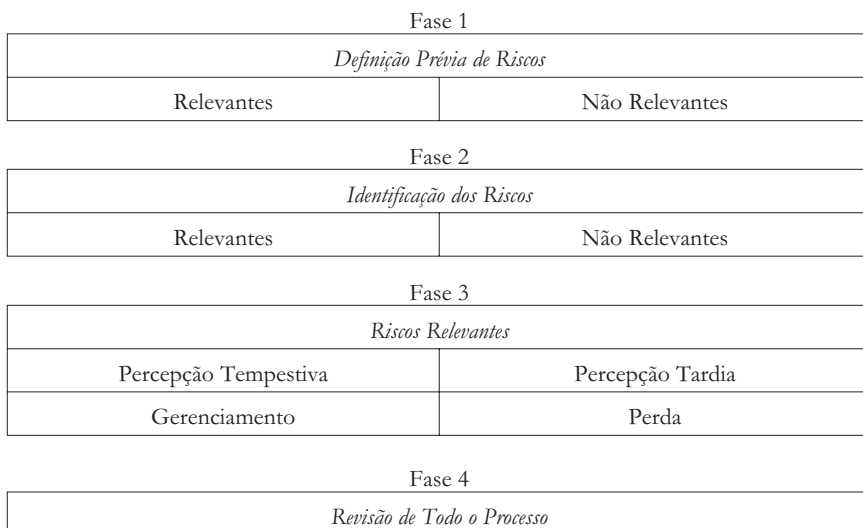
A forma de gerenciamento de riscos respeita diretrizes e princípios básicos apresentados pela literatura, assumindo modelagem própria de empresa para empresa, em face das peculiaridades de cada uma.

#### 4. Métodos

Duarte Jr. (2001), falando na condição de Diretor de Gerenciamento de Riscos do Unibanco, afirma que a implantação do gerenciamento de riscos deve ter origem na pessoa que detém o poder decisório da empresa, sendo imprescindível que a alta direção esteja comprometida com o processo. A cultura corporativa para riscos pode não evitar os riscos, mas impõe que sejam assumidos e gerenciados de forma planejada. Por outro lado, um único ponto fraco na cadeia do gerenciamento de riscos pode levar a empresa ao colapso, porque o mau gerenciamento de riscos pode gerar uma falsa sensação de segurança. Essa situação pode ser mais grave do que a da empresa que desconhece e, por isso, pelo menos, teme os riscos aos quais está exposta. No seu entendimento, o processo de gerenciamento de risco deve ser o mais transparente possível, devendo a pessoa responsável por ele ter independência e autoridade: a falta dessas características já configura um risco operacional.

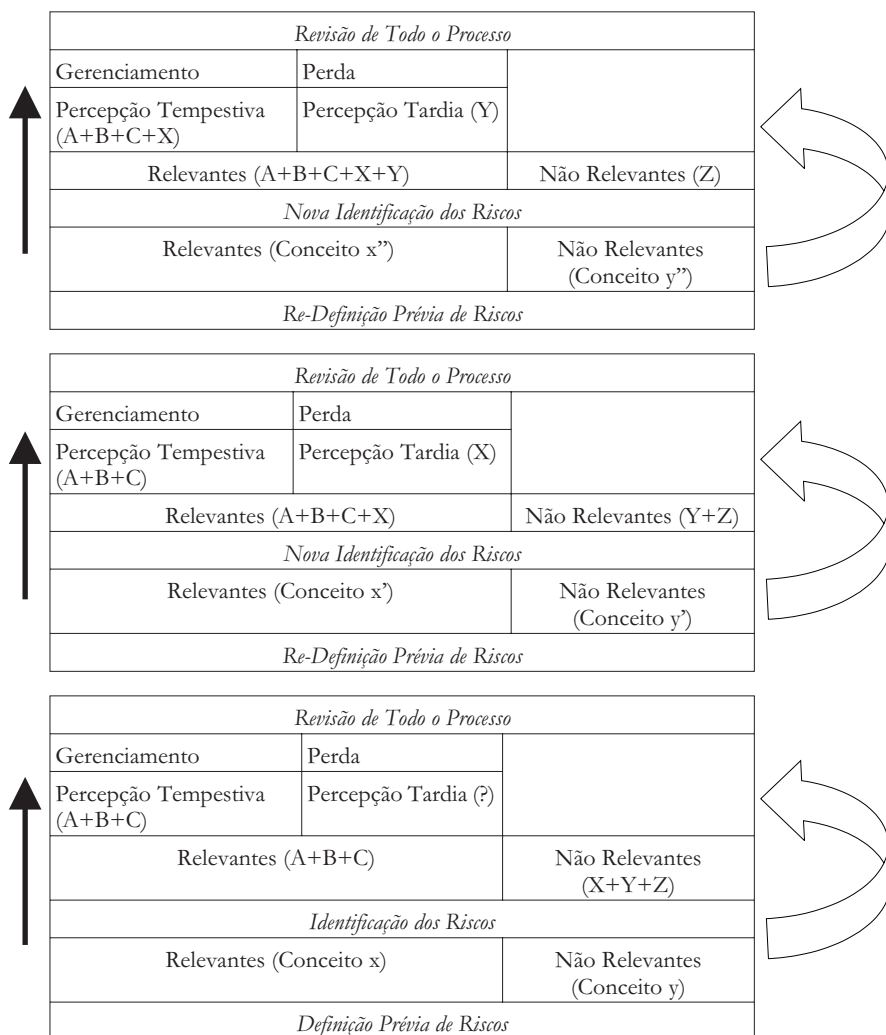
Santos (2002) propõe a implantação de fases de gerenciamento de riscos, representadas na Figura 1.

FIGURA 1. FASES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Mencionadas fases, associadas à contínua e sistemática revisão do processo, determinam o surgimento de uma espiral ascendente, decorrente da constante qualificação do gerenciamento de riscos praticado, como demonstrado na Figura 2.

FIGURA 2. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



Na visão de Santos (2002), o gerenciamento de riscos deve ser feito por uma área especificamente dedicada a isso e, pelo menos inicialmente, diretamente vinculada à Presidência da empresa. Esta área deve ser responsável pela percepção, análise, quantificação e divulgação dos riscos aos setores competentes. Deve atuar como consultoria interna, fornecendo dados, informações e subsídios, para que os gestores das diversas áreas da empresa possam tomar decisões, visando a neutralizar, reduzir ou aceitar os impactos financeiros decorrentes de seus atos. Para tanto, pode fazer uso de bancos de dados, planilhas eletrônicas e de um Comitê de Riscos. Este Comitê de Riscos deve ser integrado por, pelo menos, um representante de cada área da empresa e, se for o caso, por consultores e auditores externos, cabendo a ele o desenvolvimento de um mapa de riscos. Para tanto, pode fazer uso de *Brainstorming* —especialmente para percepção de riscos do ambiente externo— e instrumentos estatísticos; e deve realizar reuniões periódicas e emergenciais, sempre com registro de debates e decisões. Ao Comitê de Riscos cabe avaliar os riscos, atribuir-lhes graus de probabilidade de ocorrência, identificar a posição da empresa no que se refere a cada um e estabelecer medidas estratégicas para gerenciamento desses riscos. Os dados desse processo devem ser lançados em um mapa de riscos, também denominado matriz de riscos. Para garantir a sinergia do processo de gerenciamento de riscos, defende a difusão da cultura de riscos por todas as áreas da empresa.

A empresa Siemens [(200?)] define risco como o grau de perigo de não cumprimento de metas ou estratégias atribuídas aos negócios, por razões internas ou externas à empresa, abrangidos impactos negativos ou gestão deficiente dos negócios e desconsideração ou mau aproveitamento das oportunidades. O gerenciamento de riscos desta empresa é um processo contínuo, mensalmente relatado à Diretoria, e apresenta cinco fases:

1. Identificação dos riscos e das razões de sua ocorrência.
2. Avaliação da probabilidade de ocorrência dos riscos e suas consequências.
3. Tratamento dos riscos.
4. Definição de medidas mitigadoras de maneira a evitá-los, reduzi-los ou transferi-los.



5. Controle e *follow up* contínuos dos riscos e suas medidas mitigadoras (Siemens [200\_?]: 11).

Dentre os tipos de riscos listados pela empresa podem ser citados riscos financeiros, contratuais, técnicos, consorciais, de subfornecedores e um risco denominado *Miscellaneous*.

A NET Serviços de Comunicações pratica o gerenciamento de riscos através de um CRO. Sá (Ferracini, 2002), que exerce a função nesta empresa, afirma que sua principal atividade é compreender a estratégia da organização e criar uma estratégia de gerenciamento de riscos compatível. Cabe a ele disseminar o conceito de gerenciamento de riscos entre as pessoas vinculadas à empresa, de modo a criar uma cultura nesse sentido. Para tanto, é necessário alterar a estrutura da empresa, compreender sua estratégia, identificar riscos internos e externos e buscar formas de evitá-los. Além do CRO, a estratégia de gerenciamento de riscos exige suporte de pessoas tecnicamente hábeis e bem treinadas. Segundo mencionado profissional, a função do CRO surgiu no momento em que as empresas perceberam que a globalização estava impondo alta velocidade na mudança dos processos. A natureza volátil no negócio lhes impôs uma preocupação com seus riscos operacionais, até então somente dedicada aos seus riscos financeiros, passíveis de medição. Conseqüentemente, a metodologia adotada para gerenciamento dos riscos da área financeira foi transferida para o gerenciamento de riscos operacionais. Gerenciar riscos é, para ele, trabalho mais flexível do que uma vistoria. Requer análise das áreas e posterior transferência do conhecimento adquirido para o efetivo gestor dos riscos —o gestor da área específica. O principal obstáculo encontrado na implantação do sistema de gerenciamento de riscos está na resistência das pessoas que reagem negativamente ao fato de serem controladas. Essa resistência, todavia, é superada quando os benefícios decorrentes do trabalho se materializam.

## V. GERENCIAMENTO DE RISCOS DO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estamos todos inseridos na nova era da gestão corporativa. A era da governança adequada, ética, profissional e de respeito ao mercado, acionistas,

fornecedores e funcionários, mas antes de tudo, na era da gestão técnica.

Não mais empirismos, sem espaço para “*achismos*”. Vão se destacar as empresas cujas respectivas gestões forem baseadas em fatos e dados.

O conhecimento aliado à gestão sistemática e metodológica dos riscos que envolvem o ambiente de negócios tornou-se parte fundamental do sucesso empresarial e da longevidade das corporações, da proteção aos acionistas, fornecedores e empregados.

TRAVAGLIA, 2007, Prefácio.

Shank (1997) afirma que, ao analisar sistematicamente os custos, a receita e os ativos de cada atividade, a empresa pode conseguir vantagem de diferenciação-com-custo.

Fitz-enz (2001) desenvolve essa idéia afirmando que, sob uma perspectiva econômica ou filosófica, mais importante que o nível de produtividade que as pessoas apresentam nas organizações é o grau de satisfação com que trabalham. A satisfação no trabalho é a própria recompensa para o indivíduo e para a empresa.

Tratando sobre a imagem pública das empresas, Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001) analisam os efeitos das decisões empresariais sobre o mundo dos negócios e da sociedade, registrando que as empresas precisam equilibrar seu desejo de obter lucro com as necessidades e os desejos da sociedade, segundo regras legais ou implícitas por ela formuladas. Definindo a ética empresarial como princípios e padrões de comportamento nos negócios, alertam que, em casos específicos, a opinião de *stakeholders* —investidores, clientes, grupos de interesses, empregados, sistema jurídico vigente e comunidade— influenciam a aceitação ou rejeição da empresa e de suas atividades pela sociedade. Ética comportamental não se confunde com responsabilidade social, obrigação que a empresa assume com a sociedade e que pode ser de natureza econômica, legal, ética ou filantrópica. As responsabilidades legais constam nas leis; as éticas, não. Essas são identificadas por muitos empresários como sendo o espírito da lei. De acordo com esses autores, a preocupação das empresas com sua imagem pública aumentou na década de 1970, quando cresceram as demandas sociais. Desde 2000, pre-

pondera a tendência de caracterizar a ética como um valor fundamental. Já é reconhecido que a má conduta pode prejudicar a reputação de uma empresa e a imagem de seu produto, enquanto que iniciativas proativas de ética podem gerar rentabilidade, contratação de pessoal, satisfação dos empregados, fidelidade dos clientes e relações com redes de fornecedores. As empresas parecem mais preocupadas em relação a questões éticas que poderiam prejudicá-las pela publicidade negativa. Porém, importante seria que buscassem identificar problemas potenciais e compreender alternativas e soluções éticas para esses.

Grayson e Hodges (2002) reiteram que a motivação dos empregados está cada vez mais fundamentada em valores morais e não unicamente em vantagem financeira. Nos anos 2000, um número maior de empregados está disposto a recorrer à Justiça se estiver descontente com a atuação da empresa onde trabalha. Na Europa, os casos trabalhistas quase duplicaram em dez anos. Por outro lado, investidores já adotam mais de uma variável para análise de uma empresa. Combinam a tradicional avaliação econômica com os critérios adotados pelos fundos de Investimento Socialmente Responsável (SRI). Assim, a ética não é mais mera questão de consciência; também significa lucro maior ou menor para o investidor. Novas contratações e manutenção de negócios já existentes também já vêm sendo sujeitas à prova de que a empresa obedece a certos padrões de desempenho em diversas áreas, dentre elas, a de práticas trabalhistas. A pressão de entidades de trabalhadores contra empresas também é crescente. Em resposta ao novo cenário, por exemplo, a Texaco criou uma equipe independente para acompanhar práticas trabalhistas.

Ashley (2002) relaciona a empresa socialmente responsável à sociedade sustentável, atribuindo àquela o dever de estar atenta para lidar não só com as expectativas de seus *stakeholders* atuais, como também dos futuros. Afirma que ser ético significa privilegiar o lucro com responsabilidade social, em nome da própria sobrevivência no médio e longo prazo. Registra que, quando associada a rigorosos códigos de conduta, a imagem da empresa ganha em lucro e produtividade.

Marras (2002), analisando as premissas básicas que influem no desenvolvimento organizacional da empresa, avalia o papel das forças do capital e do

trabalho, aponta a união dessas forças como vetor de alavancagem da organização e, concomitantemente, indica o antagonismo dessas forças como fator determinante de dificuldades na gestão da empresa. Como resposta a essas dificuldades, propõe a administração estratégica de recursos humanos, defende a realização desta em conjunto com todas as áreas da organização e sugere ações preventivas como primeira abordagem metodológica a ser cumprida.

Migliora e Veiga (2003) examinam diversas situações e aspectos relacionados à administração de passivos trabalhistas. Analisam questões de direito do trabalho que defendem relevantes para a definição de um planejamento trabalhista global. Apresentam definições e formalidades importantes para a prevenção de perdas trabalhistas. Abordam, dentre outros assuntos, como lidar com as novas formas de contratação, geralmente informais e, por isso, determinantes de questionamento judicial.

Ulrich (1998: 35) defende que “as forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia, e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional” e que “os esforços para alcançar tal excelência... são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal”.

Chiavenato (2000: 9) sugere que as empresas se antecipem à mudança ou então criem a mudança, “transformando-a de um perigo ou ameaça em uma oportunidade a ser adequadamente aproveitada”.

O Gerenciamento de Riscos do Trabalho, como já demonstrado em estudo de caso (Metz, 2003), é um modelo de gestão eficaz para redução e prevenção de perdas financeiras, de imagem e de sustentabilidade, assim como, para solução e prevenção de conflitos, que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável da empresa. Tem enfoque cultural, jurídico, organizacional, sistêmico, social. Exige suporte e aprovação da alta direção. Compromete empresários, diretores, gestores, consultores e especialistas com o destino da empresa, a curto e longo prazo. Agrega à imagem da empresa a transparência da gestão e dos valores da administração. É essencial à sobrevivência da empresa em face de diversos fatores, alguns deles elencados no Quadro 3. Tem como foco a eliminação das causas de perdas e conflitos trabalhistas, cujas mais freqüentes são apresentadas no Quadro 4.

### QUADRO 3. FATORES DETERMINANTES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO TRABALHO

FATORES DETERMINANTES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo das relações de trabalho;</li> <li>• Ajuizamento de processos trabalhistas baseados em fatos que poderiam ter sido identificados a tempo, ou, decorrentes de conflitos que poderiam ter sido evitados;</li> <li>• Responsabilização trabalhista, indenizatória e criminal, da empresa e, no âmbito penal, da pessoa física do respectivo gestor, por atos e omissões relacionados ao trabalho;</li> <li>• Alargamento das atribuições do Ministério Público do Trabalho, dentre elas, a competência para instaurar procedimentos investigatórios e, quando desrespeitados direitos sociais constitucionalmente garantidos, promover ações civis públicas;</li> <li>• Alargamento das atribuições da Justiça do Trabalho, dentre elas, a competência para julgar ações relativas às sanções administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho e executar contribuições previdenciárias decorrentes de ações trabalhistas;</li> <li>• Exigência, por parte da sociedade, de comprometimento ético e responsabilidade social de empresas e empresários;</li> <li>• Necessidade de criação de fatores de diferenciação competitiva no mercado empresarial.</li> </ul>

### QUADRO 4. CAUSAS DE PERDAS E CONFLITOS TRABALHISTAS

CAUSAS DE PERDAS E CONFLITOS TRABALHISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desatenção para com normas, procedimentos e documentação trabalhista da empresa;</li> <li>• Falhas na comunicação entre gestores e trabalhadores;</li> <li>• Não-avaliação dos reflexos trabalhistas das estratégias e práticas empresariais antes da respectiva implantação;</li> <li>• Desconhecimento, ou, não-identificação das situações de risco trabalhista a que a empresa está sujeita;</li> <li>• Inexistência de rotina diária para avaliação dos reflexos trabalhistas dos vários atos praticados na empresa;</li> <li>• Desconhecimento, pelos empregados e, às vezes, pelos próprios gestores, de conceitos legais necessários à verificação dos reflexos trabalhistas de atos por eles praticados na empresa.</li> </ul>

O desenvolvimento de um padrão internacional de Gerenciamento de Riscos por parte da *International Organization for Standardization (ISO)*, publicado em 13 de novembro de 2009 como *ISO 31000:2009*, sob título *Risk Management – Principles and Guidelines on implementation*, é um sinal de reconhecimento

to internacional da relevância deste modelo de gestão empresarial. Já as observações divulgadas pela ISO no sentido de que a ISO 31000:2009 não tem como objetivo, nem a certificação, nem a uniformização do modelo de Gerenciamento de Riscos entre as empresas (ISO/FDIS 31000:2009, 2009),<sup>2</sup> deixam evidente seu diferencial em relação a técnicas e instrumentos frequentemente adotados para melhoria da eficácia operacional. Concomitantemente, autorizam e incentivam a criação de perfis únicos de Gerenciamento de Riscos, adequados às características individuais de cada empreendedor, efetivamente capazes de servir como diferencial competitivo sustentável em face das dificuldades e limites que impõem à imitação pela concorrência.

A relevância desse modelo de gestão é enfatizada por Carvalho (2003: 458), para quem um adequado gerenciamento de risco operacional “pode representar um elemento-chave para a sobrevivência da organização”:

Há inúmeros casos na literatura e nos noticiários mostrando escândalos geralmente atribuídos à fragilidade dos controles internos, à extrapolação de alçada, à ocultação de informações e outros motivos. A displicência no trato adequado de qualquer dos fatores de risco operacional pode levar uma organização financeira à falência ou mesmo trazer prejuízos imensos para os funcionários, clientes, fornecedores, investidores e sócios dessas

---

<sup>2</sup> Observações divulgadas pela *International Organization for Standardization*:

ISO 31000:2009 provides principles and generic guidelines on risk management.

ISO 31000:2009 can be used by any public, private or community enterprise, association, group or individual. Therefore, ISO 31000:2009 is not specific to any industry or sector.

ISO 31000:2009 can be applied throughout the life of an organization, and to a wide range of activities, including strategies and decisions, operations, processes, functions, projects, products, services and assets.

ISO 31000:2009 can be applied to any type of risk, whatever its nature, whether having positive or negative consequences.

Although ISO 31000:2009 provides generic guidelines, it is not intended to promote uniformity of risk management across organizations. The design and implementation of risk management plans and frameworks will need to take into account the varying needs of a specific organization, its particular objectives, context, structure, operations, processes, functions, projects, products, services, or assets and specific practices employed.

It is intended that ISO 31000:2009 be utilized to harmonize risk management processes in existing and future standards. It provides a common approach in support of standards dealing with specific risks and/or sectors, and does not replace those standards.

ISO 31000:2009 is not intended for the purpose of certification (ISO/FDIS 31000:2009, 2009).

organizações, prejuízos esses de recuperação às vezes impossível, enquanto o adequado gerenciamento dessa categoria de risco pode representar um elemento-chave para a sobrevivência da organização, com satisfação e orgulho de todas as partes.

A existência de relação direta entre gerenciamento de riscos e competitividade no atual cenário internacional fica evidenciada em texto de Baraldi (2004: 9-10):

No exterior, o gerenciamento de riscos, separadamente do gerenciamento de oportunidades, em nível de empresas tem evoluído, particularmente na indústria financeira através do Comitê da Basileia (BIS — Banco de Compensações Internacionais) e nas companhias abertas, particularmente na Securities and Exchange Commission — SEC (a equivalente americana da Comissão de Valores Mobiliários — CVM). A consciência internacional de riscos já está bem desenvolvida em termos de beneficiar o melhor gerenciado e penalizar os piores desempenho e gerenciamento. No Brasil, os passos têm sido mais lentos, e as empresas brasileiras e seus respectivos ramos de indústrias não regulamentados podem estar perdendo competitividade.

A inserção do gerenciamento do risco nas decisões estratégicas da corporação como “fator primordial” de mudança é expressamente proposta por Zamith (2007: 51):

...o fator primordial para a mudança consiste numa perspectiva de longo prazo com a inserção do gerenciamento do risco (incluem-se os riscos que envolvam segurança) nas decisões estratégicas da corporação, isto é, é uma questão que as próprias instituições passarão a sentir a necessidade, principalmente pela dinâmica do ambiente (e algumas já estão mudando).

## VI. CONCLUSÃO

As empresas que desfrutam de sucesso duradouro possuem valores e propósitos essenciais que permanecem fixos enquanto suas estratégias e práti-

cas de negócios adaptam-se continuamente a um mundo em transformação

COLLINS; PORRAS, 1996: 162.

Estabelecendo relação entre os conceitos expostos neste artigo, constata-se que, no cenário da nova competição, num período em que as empresas assumem maior importância como centro de decisão e orientação estratégica em matéria de recursos humanos e relações de trabalho e passam a ser as maiores responsáveis por mudanças nas práticas empregatícias (Locke; Kochan; Piore, 1995), a adoção do Gerenciamento de Riscos do Trabalho como estratégia empresarial permite:

- A adequação imediata e mais segura daquelas ao dinamismo do mercado e à configuração da indústria, em face da possibilidade de avaliação prévia dos riscos decorrentes do trabalho envolvido, fator setorial decisivo para a competitividade (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1997).
- A adoção tempestiva de medidas capazes de contornar fatores sistêmicos desfavoráveis e explorar fatores sistêmicos favoráveis, que aproveitem o potencial disponível de relações de trabalho e descartem desde logo alternativas com reflexos negativos sobre essas (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1997).
- A criação de uma “posição exclusiva e valiosa” para a empresa (Porter, 1999: 63), representada pelo desempenho desta atividade de Gerenciamento de Riscos “de maneira *diferente*” (Porter, 1999: 48), em formato que respeita as características e necessidades específicas da organização, portanto, de difícil imitação.
- A criação de uma quantidade de valor superior, em comparação aos concorrentes, em decorrência de sua privilegiada “posição de custos e benefícios” em relação a esses (Besanko; Dranove; Shanley; Schaefer, 2006: 362).
- O real aproveitamento de todo portfólio de recursos para criação de vantagem competitiva (Fleury e Fleury, 2008).
- A transparência da ética empresarial —de respeito e reconhecimento de valores, necessidades e direitos dos trabalhadores direta ou indiretamente envolvidos no processo de produção—, que reflete positivamente na



imagem pública da empresa e, observada por empregados, investidores, clientes, sistema jurídico e outros *stakeholders*, pode representar ganho em lucro e produtividade (Ferrel; Fraedrich; Ferrel, 2001; Grayson; Hodges, 2002; Ashley, 2002).

Assim, a literatura revisada, analisada em conjunto, demonstra que implantar o Gerenciamento de Riscos do Trabalho como estratégia empresarial pode criar diferencial competitivo no cenário da nova competição.

## VII. REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patricia Almeida (coord.), *Ética e responsabilidade social nos negócios*, São Paulo, Saraiva, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERÊNCIA DE RISCOS, “Ministério do Trabalho reconhece a profissão de Gerente de Riscos”, notícia de dez. 2002. Disponível em: [http://www.abgr.com.br/docs/051202\\_001.htm](http://www.abgr.com.br/docs/051202_001.htm) (acesso em: 9 fev. 2003).
- BARALDI, Paulo, *Gerenciamento de risco: a gestão de oportunidades, a criação de controles internos e a avaliação de riscos nas decisões gerenciais*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- BERNSTEIN, Peter L., *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*, traduzido por Ivo Korytovski, 10 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- BESANKO, David *et al.*, *A economia da estratégia*, Porto Alegre, Bookman, 2006.
- BEST, Michael H., *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Cambridge, Polity, 1993.
- BOGLIOLO, Félix, *La creation de valeur*, Paris, d’Organisation, 2001.
- BORINI, Felipe Mendes Borini *et al.*, “Gestão de competências em negócios internacionais”, in DUTRA, Joel Souza *et al.* (org.), *Competências: conceitos, métodos e experiências*, São Paulo, Atlas, 2008.
- CARVALHO, Eduardo Jorge Lins de, “Gerenciamento do risco operacional em organizações financeiras”, in DUARTE JR., Antonio M. e VARGA, Gyvogy (org.), *Gestão de riscos no Brasil*, Rio de Janeiro, Financial Consultoria, 2003.

- CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 2000.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I., “Construindo a visão de sua empresa. set-out 1996”, in ULRICH, Dave (org.), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Futura, 2000.
- DAMODARAN, Aswath, *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*, Porto Alegre, Bookman, 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, *Administrando em tempo de grandes mudanças*, traduzido por Nivaldo Montingelli Jr., São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUARTE JR., Antonio Marcos, “A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos”, in DUARTE JR., Antonio M. e VARGA, Gyvorgy (org.), *Gestão de riscos no Brasil*, Rio de Janeiro, Financial Consultoria, 2003.
- , “Risco: definições, tipos, medição e recomendações para seu gerenciamento”, in LEMGRUBER, Eduardo Facó *et al.* (org.), *Gestão de riscos e derivativos: aplicações no Brasil*, São Paulo, Atlas, 2001.
- FERRACINI, Lílian, “Entrevista a Carlos Sá: Como essa nova função está modificando o cenário interno das empresas e o mercado”, *Revista Brasileiro*, set. 2002, disponível em: <http://www.brasiliano.com.br/revista/edicoes/1/entrevista.html> (acesso em 9 fev. 2003).
- FERRAZ, João Carlos *et al.*, *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- FERREL, O. C. *et al.*, *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*, traduzido por Cecília Arruda, 4 ed., Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2001.
- FITZ-ENZ, Jac, *Retorno do Investimento em Capital Humano*, São Paulo, Makron Books, 2001.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme, *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*, São Paulo, Atlas, 2008.
- GRAYSON, David e HODGES, Adrian, *Compromisso social e gestão empresarial*, traduzido por Carlos Mendes Rosa, César Taylor e Mônica Tombelli, São Paulo, Publifolha, 2002.

- HEXSEL, Astor Eugênio e HENKIN, Hélio, “Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica”, *Revista da Administração*, São Paulo, v. 38, n. 3, jul-set 2003.
- ISO/FDIS 31000:2009, Risk management: Principles and guidelines, General informations, disponível em: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_ics/catalogue\\_detail\\_ics.htm?ics1=03&ics2=100&ics3=01&csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_ics/catalogue_detail_ics.htm?ics1=03&ics2=100&ics3=01&csnumber=43170) (acesso em 14 nov. 2009).
- JONASH, Ronald S. e SOMMERLATTE, Tom, *O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- LOCKE, Richard *et al.*, “Replanteamiento del Estudio comparado de las relaciones laborales: Enseñanzas de una investigación internacional”, *Revista Internacional del Trabajo*, Genebra, v. 114, n. 2, 1995.
- LUIZ, José Carlos, “Chief Risk Officer – CRO”, in DUARTE JR., Antonio M. e VARGA, Gyvorgy (org.), *Gestão de riscos no Brasil*, Rio de Janeiro, Financial Consultoria, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre, *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*, 5 ed., São Paulo, Futura, 2002.
- MARSHALL, Cristopher, *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.
- METZ, Susana, *O gerenciamento de riscos na prevenção de perdas trabalhistas: um estudo de caso no Grupo Eberle Mundial*, 2003, dissertação de Mestrado, disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3963> (acesso em 06 out 2009).
- MIGLIORA, Luiz Guilherme Moraes Rego e VEIGA, Luiz Felipe Tenório da, *Administração do risco trabalhista*, Rio de Janeiro, Lumen Júris, 2003.
- MINTZBERG, Henry *et al.*, *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Porto Alegre, Bookman, 2000.
- NICOLAU, Isabel, “O conceito de estratégia”, in INDEG/ICSTE, Lisboa, Ref. 01-01, 20 set 2001, disponível em: [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf) (acesso em 19 maio 2009).
- PORTER, Michael E., *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

- , *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro, Campus, 1986 (24a. tiragem, 16 ed., 1998).
- SANTOS, Paulo Sergio Monteiro dos, *Gestão de riscos empresariais*, Osasco, Novo Século, 2002.
- SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay, *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*, 8a. ed., Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- SIEMENS, Diretoria Gerenciamento de Riscos, *Configurações para aquisição de termelétricas a gás Siemens* [200?], disponível em: [http://www.abemi.org.br\\_ap\\_siemens+Diretoria\\_Gerenciamento+Risco](http://www.abemi.org.br_ap_siemens+Diretoria_Gerenciamento+Risco) (acesso em: 9 fev. 2003).
- TRAVAGLIA, Geraldo, “Prefácio”, in BRITO, Osias Santana, *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*, São Paulo, Saraiva, 2007.
- ULRICH, Dave, “Uma nova ordem para recursos humanos. jan-fev 1998”, in ULRICH, Dave (org.), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo, Futura, 2000.
- ZAMITH, José Luís Cardoso, *Gestão de riscos e prevenção de perdas: um novo paradigma para a segurança nas organizações*, Rio de Janeiro, FGV, 2007. 