

# O Gerenciamento de Riscos como ferramenta de gestão empresarial nas grandes empresas e corporações

JAVIER NAVAS OLÓRIZ



Desde que começaram a ser utilizadas, há mais de 50 anos, técnicas de Avaliação, Gestão e Transferência de riscos nas grandes empresas dos Estados Unidos, o Gerenciamento de Riscos foi variando seus conceitos e adotando novas formas em função de que parte dos novos desafios e de que parte da Organização empresarial seja a responsável por sua instrumentalização.

Para os Responsáveis pelo controle de riscos aleatórios transferidos ao Setor de Seguros, consistirá basicamente em um método que permitirá financiar perdas decorrentes de fatos de caráter aleatório, que incidem sobre o Ativo de suas empresas.

Para os Diretores Financeiros consistirá basicamente em utilizar um método que lhes permita antecipar-

se a situações nas variações da taxa de câmbio das divisas, por exemplo.

Em geral, a gestão estratégica dos riscos deverá, portanto, permitir integrar a política de riscos no planejamento estratégico, nos projetos, no desenvolvimento regulatório interno e, claro, no próprio processo de tomada de decisões.

Até poucos anos atrás, o Gerenciamento de Riscos era meramente um modelo de identificação, avaliação, controle e financiamento dos riscos aos quais está exposta qualquer Organização empresarial; em poucas palavras, era um método de financiamento de perdas que utilizava certa capacidade financeira de caráter contingencial, proporcionado basicamente pela Indústria de seguro.

### QUESTÕES PRÉVIAS

A tendência do homem ao bem-estar permite-nos afirmar que a ECONOMIA, ao estudar o comportamento dos indivíduos em sua aspiração ao bem-estar, que está condicionado pela escassez de recursos, permite que o esforço e a inteligência tenham um papel primordial em sua administração. Por outro lado, a necessidade de evoluir e progredir na companhia de outros indivíduos contribui com a visão social das pessoas, até mesmo com o objetivo de cooperação entre elas. Estes fatos dão lugar ao nascimento da economia, sendo um de seus resultados a Economia de mercado.

O Mercado não é um lugar nem uma coisa nem uma associação, é simplesmente um processo ativado pelas diversas ações dos sujeitos econômicos que cooperam, sendo seus juízos de valor e suas ações as forças que determinam seu estado em constante mutação.

A situação reflete-se a cada momento na estrutura dos preços, que orientam os produtores a respeito do que, como e quando deve ser produzido.

Os processos de decisão mais fáceis de entender correspondem aos ambientes de certeza, já que o decisor conhece perfeitamente o estado de natureza e sabe que decisão tomar, opera-se em segurança. Mas esta não é a situação mais frequente, pelo

contrário, as decisões que tomamos o são, na esperança de obter resultados desejáveis. Sem esperança é impossível empreender, mas, mesmo com ela, os resultados serão incertos, o que implica uma aposta no futuro.

No campo da economia e, especialmente, no mundo dos negócios, não existe uma informação estatística sobre a frequência dos diferentes resultados de uma ação, já que estes são praticamente únicos e inéditos. Neste campo as probabilidades não são objetivas, mas subjetivas, encontramos-nos em um contexto de incertezas e não de risco.

Existe uma diferença entre risco e incerteza, o risco é passível de tratamento atuarial, enquanto a incerteza não é passível deste tratamento.

O que importa é relacionar o lucro com a incerteza; em poucas palavras, quando falarmos de lucro em um processo real, faremos isto contando com os erros, conflitos, inovações, desastre e mudanças de qualquer tipo.

A incerteza, portanto, é a essência da atividade empresarial e terá uma correlação direta com o lucro.



### UM COMENTÁRIO NÃO ECONOMISTA SOBRE O RISCO

Hoje em dia a sociedade está vivendo uma época de enormes transformações não apenas tecnológicas, mas também sociais, políticas e, claro, econômicas, especialmente truculentas em seu viés financeiro.

O tempo presente e, previsivelmente, o futuro serão caracterizados pela instabilidade e teremos que nos acostumar a esta nova forma de vida.

Estas transformações estão alterando o marco no qual se desenvolvem as estruturas sociais e econômicas e, particularmente, o das empresas. Estes fatores que estarão em evolução permanente, aumentam de forma notável a habitual incerteza que caracteriza a atividade empresarial, tanto nos riscos de gestão como nos riscos acidentais.

Sem dúvida, um dos motivos é a evolução que iniciamos a partir de estruturas sociais limitadas ou locais, no sentido de uma estrutura única e global muito complexa e com acentuadas interdependências entre seus componentes, muito difíceis de controlar e conhecer de posições específicas.

O grande desafio, portanto, será antecipar-se às situações futuras, precisaremos ser capazes de antever os novos riscos que irão se juntando aos já conhecidos por nossas empresas.

Sem a pretensão de efetuar um estudo rigoroso, que não vem ao caso neste texto, é possível enumerar pelo menos algumas das coordenadas que repercutem na geração de novos riscos:

- Mercado Global (Internacionalização comercial, econômica e financeira).
- Vulnerabilidade dos mercados financeiros.
- Comunicação em tempo real.
- Deslocalização (Paraísos trabalhistas).
- Paraísos fiscais.
- Mudança climática.
- Crescimento demográfico descompensado.
- Terrorismo.
- Demandas nacionalistas.
- Movimentos migratórios.
- Falta de regulamentação dos mercados.
- etc.

### UMA GESTÃO EFICIENTE DOS RISCOS

O que É O GERENCIAMENTO DE RISCOS? Antes de responder é preciso conseguir chegar a um acordo sobre algumas bases mínimas, já que desde que começou a entrar na moda nos Estados Unidos, o conceito foi passando de uma posição inicial clássica até uma mais moderna que engloba mais conceitos. Uma primeira aproximação é tentar tratar apenas os riscos aleatórios, usando o seguro tradicional como elemento estabilizador da estratégia.

Dando mais um passo à frente, parece um grande acerto estratégico conseguir que as grandes empresas e corporações incorporem a política de gestão de riscos ao processo de tomada de decisões, coordenando as ações dos Gerentes de riscos, de Finanças e de Auditoria interna, de modo que os dados que são manipulados sejam interpretados corretamente, dada a inter-relação dos riscos empresariais.

Os responsáveis pelas finanças já admitem não serem estratégicos apenas os riscos puros de caráter financeiro, como a taxa de câmbio, mas também os de exploração, os técnicos, os regulatórios, de imagem, de responsabilidade e os ambientais, para citar os mais importantes.

A gestão estratégica dos riscos permitirá integrarmos a política de riscos ao planejamento estratégico, aos projetos e, portanto, ao processo de tomada de decisões.

Este novo conceito traz vantagens competitivas, obtidas através do conhecimento integral do risco nas empresas.

Evolui-se a partir de modelos de financiamento de perdas que utilizam a capacidade seguradora em direção a outras formas de controle de riscos mais estratégicas e evoluídas, que cuidam também da imagem do negócio e de sua solvência, observando os processos de valor e colaborando com o Comitê de finanças e de auditoria.

## O RISCO NA EMPRESA. MERCADO DE SEGUROS

Certos riscos como os financeiros, os fortuitos, os operativos, operacionais e os estratégicos são inerentes à gestão das empresas e, além disso, estão profundamente ligados entre si.

Riscos como a taxa de câmbio, danos à propriedade, desastres, concorrência e imagem, têm um forte componente financeiro que marca de forma determinante a empresa, caso se manifeste de forma não planejada e imprevista.

Se além disso, aceitarmos que os mercados financeiros e de seguros estão cada vez mais inter-relacionados, percebemos que o enfoque que deverá predominar no tratamento dos riscos nas empresas deve adaptar-se a esta nova realidade que se impõe.

É importante dizer ainda que os riscos tradicionais de caráter aleatório, como os incêndios, as responsabilidades civis em alguns aspectos, estão perdendo peso na percepção dos empresários, sendo cada vez mais relevantes os chamados riscos estratégicos, regulatórios, operativos e operacionais como o aumento da concorrência, a falha no fornecimento de serviços ou mercadorias, e/ou a traição de funcionários.

É necessário superar, portanto, a linha divisória entre riscos seguráveis de forma tradicional e os transferíveis, orientando-nos a uma gestão do risco integrada.

Vale a pena fazer uma reflexão sobre o aumento da exigência de responsabilidades das empresas, e neste sentido é possível afirmar que a União Europeia está ampliando continuamente o marco regulatório.

Aspectos como o estímulo à concorrência, a proteção ao consumidor, a boa governança corporativa, o aumento da regulamentação das atividades

financeiras, preços de transferência, etc., criaram uma enorme floresta normativa que obriga as empresas, especialmente aquelas com cotação na bolsa, a dispor de Áreas de Staff cada vez maiores, melhores e mais sofisticadas.

O cenário torna-se cada vez mais complexo, já que os tradicionais riscos operativos encontram-se agora escoltados pelos novos riscos regulatórios, financeiros e de imagem.

O Gerenciamento de Riscos neste novo cenário deve assumir algumas responsabilidades, a saber:

- Intervir na coordenação das áreas implicadas no Compliance.
- Contribuir com experiência em caso de crise.
- Procurar vias de atenuação no impacto das reclamações. Seguros.

O mercado de seguros é um elemento muito importante nesta forma de controle de riscos e vale a pena fazer alguns comentários a este respeito.

No mercado de seguros, as perdas financeiras suportadas até o momento não foram motivo suficiente para encarecer os prêmios, mas há outros fatores que podem incidir e alterar o ciclo. Um destes fatores é a clara tendência ao oligopólio das Seguradoras de grandes riscos acompanhada de uma maior demanda de rentabilidade para seus acionistas em um contexto de volatilidade

e incerteza financeira, o que pode provocar falta de capacidade para riscos específicos.

No entanto, a Indústria do seguro está fazendo um grande esforço neste campo e tentando adaptar-se aos novos tempos.



Os grandes compradores de seguros podem questionar-se nos ciclos duros sobre que aumentos de prêmios serão necessários no futuro para garantir outros cem anos para esta indústria?

Difícil de responder, se enquadrarmos esta problemática em um contexto de crise econômica quase crônica com grandes distorções financeiras e volatilidade nas bolsas.

As Seguradoras de grandes riscos estão sofrendo uma grande pressão em relação ao nível de informação exigida pelos retrocessionários, acompanhado de

certas reduções em algumas coberturas, bem como da perda paulatina de autonomia na adesão local.

Isto obriga as grandes empresas a procurarem alternativas que melhorem sua posição como grandes compradores de seguros, implantando mecanismos flexíveis de gestão que lhes permitam otimizar este financiamento de seus riscos, o que acarretará uma melhor posição relativa da função de Gerenciamento de Riscos, reduzindo custos e ganhando autonomia em relação a um mercado mutante e/ou em crise.

### E.R.M. VALOR AGREGADO NAS EMPRESAS

Um aspecto relevante que vale a pena mencionar é a chamada Reputação Corporativa. Há casos de quedas nas cotações das ações de Companhias produzidas apenas por notícias, boatos, atuação das autoridades e até por ações de ordem pessoal e não institucional.

Tudo o que se refere à governança corporativa torna-se cada vez mais importante nas empresas com cotação em bolsa e com isso se pretende avançar com maior segurança em um mundo de negócios globalizados.

Algumas das ações a serem seguidas pelo E.R.M. (Gerenciamento Estratégico dos Riscos) são as seguintes:

- Ativação de um Modelo Global de riscos nas empresas.

- Desenvolvimento de uma Matriz de riscos Corporativos Globais. (E.R.M.) Vs. Coberturas de seguros.
- Integração de sistemas de Controle Interno em um Modelo de controle e gestão de Riscos Corporativos, bem como na cotação dos preços nos prêmios ou no processo de financiamento de riscos em Programas de seguros.
- Criação de um Padrão de Risco reconhecível pelo mercado com a finalidade de participar nos processos de qualificação de rating da empresa.

Este processo não deve significar uma degradação da função de Gerenciamento de Riscos tradicional, o que se pretende é aumentar a visibilidade que o Departamento Financeiro pode proporcionar.



A razão fundamental desta evolução é que a administração de riscos empresariais é mais ampla que o simples controle aleatório dos riscos e dos seguros, o que acarreta um enfoque mais consistente do tratamento do risco empresarial.

A filosofia da gestão de riscos em uma Organização deve ser o conjunto de crenças e atitudes compartilhadas que caracterizam o modelo com o qual esta entidade contempla o RISCO.

## O GERENCIAMENTO DE RISCOS TRADICIONAL

Os modelos tradicionais de Gerenciamento de Riscos, baseados na análise clássica dos riscos e em sua transferência ao mercado de seguros, mesmo contribuindo com valor e eficiência, devem evoluir para novas formas mais estratégicas do que táticas, contando com instrumentos que nos ajudem a administrar de forma mais eficiente, agregando valor e colaborando nas boas práticas corporativas.

Os Departamentos de Gerenciamento de Riscos atuais costumam ser formados por poucas pessoas, lideradas por um responsável com experiência e apoiados pelas áreas legais e financeiras das próprias empresas. Além disso, costumam trabalhar com Corretoras de seguros e com Seguradoras que fornecem capacidade financeira de caráter contingencial, bem como conhecimentos e experiências diferentes dos mercados de seguros.

Muitas áreas de Gerenciamento de Riscos internas costumam encarregar-se de algumas tarefas estratégicas e também de gestão e em grande medida de administração e financiamento de riscos; neste

contexto uma versão mais moderna do conceito aconselha avançar nas seguintes tarefas:

- Definição de um modelo de riscos para o futuro.
- Elaboração de um mapa de riscos críticos.
- Definição de uma política de riscos e seguros.
- Concepção de um modelo estável de colaboração com o mercado segurador e ressegurador.
- Definição, concepção e aplicação de Programas de Seguros de caráter corporativo.
- Seleção, estudo e ativação de instrumentos de gestão que contribuam com maior eficiência (sociedades cativas, autosseguros planejados, soluções ART, etc.).

Muitas das tarefas descritas anteriormente são realizadas normalmente, e neste sentido esta sistematização permite dispor de um método permanente de identificação de riscos e de sua quantificação, com a finalidade de buscar soluções financeiras e de seguro, seja através das sociedades cativas ou diretamente com o mercado de seguros.

## POLÍTICA DE RISCOS

A definição da política de riscos é necessária para determinar os níveis ideais de retenção de riscos ou autosseguro planejado através das franquias e limites de indenização.

Do mesmo modo, a concepção e implantação de coberturas que o mercado não concede, bem como atingir a autonomia máxima na liquidação dos sinistros com a criação de sociedades cativas de seguros ou resseguros se fosse necessário.

Dentro desta política de riscos, é preciso avançar na linha de trabalho com programas de seguros globais de caráter centralizado, bem como projetar

o grau de interlocução direta com o resseguro e, por último, determinar o grau de solvência que exigiremos das seguradoras e resseguradoras dos programas de seguros.

Como reflexão relevante, dentro da Política de riscos vale a pena estudar a evolução dos riscos de caráter empresarial com atenção especial nos riscos de responsabilidade de Diretores e Administradores, terrorismo internacional, meio ambiente, perdas de mercado, riscos de clientes e de crédito, erros e omissões e, claro, os riscos políticos e os associados ao desenvolvimento.

## TAREFAS DE SUPORTE E APOIO

As tarefas de gestão deverão estar focadas na implantação da política de riscos aprovada, utilizando-se paralelamente os instrumentos de eficiência criados com uma análise contínua de como ela encaixa nos programas de seguros tradicionais.

A ativação de um sistema matricial de detecção e avaliação de riscos por países e por negócios é um passo vital nas grandes corporações, já que sem ele será muito difícil implantar programas eficientes de seguros de caráter mundial centralizados, única forma de obter economias significativas para a organização.

O sistema de comparação internacional de custos vinculados à atividade através do Benchmarking para nossos programas de seguros deve ser adequado e objetivo, o que permitirá garantir que os preços adquiridos sejam os mais adequados.

Os processos administrativos na gestão de sinistros são as tarefas mais ingratas e menos gratificantes em todas as suas vertentes, o que aconselha sua terceirização total com empresas especializadas e de prestígio no mercado e que tenham um caráter independente em relação à empresa, por razões óbvias.

## GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS

Nos esquemas clássicos de identificação de riscos pode-se observar que muitos dos que aparecem são os habituais na gestão atual das Áreas de Gerenciamento de Riscos e, sem dúvida, com um esforço adicional é possível proporcionar soluções integradas que permitam o alinhamento com a estratégia ERM, ajudando a maximizar o valor da empresa.

Se fizéssemos um desmembramento mais detalhado destes riscos, veríamos que os riscos de greve, traição, morte e incapacidade são próprios das áreas de Recursos Humanos, as taxas de câmbio, de juros, preços dos materiais são riscos macroeconômicos sob responsabilidade de finanças ou planejamento, e os descumprimentos contratuais, falhas de fornecedores, serão das áreas jurídicas, e assim por diante, e, ao mesmo tempo, todos eles podem ser classificados como de caráter interno ou, pelo contrário, de mercado.

O ideal seria conceber uma estratégia de dotação de valor para o ERM, identificando riscos e buscando oferecer sistemas de financiamento destes riscos, de forma adequada e eficiente.

Para isto é preciso determinar as prioridades na empresa:

- Áreas de negócio que geram maior preocupação.
- Estudo piloto da área escolhida e estabelecimento de uma sistemática de aproximação ao seu desenvolvimento.

- Análise detalhada dos riscos inerentes e possíveis soluções financeiras.

De esta manera se pueden conocer los vacíos existentes y se podrán establecer acciones enfocadas a la minimización de los riesgos detectados y su posible financiación.

Una vez lograda esta primera etapa, se ampliaría el método a toda la organización. ■

## CONCLUSÕES

As áreas de Gestão de Riscos Corporativas deverão, portanto:

- Agregar valor ao Grupo.
- Avançar na independência em relação aos custos por meio de instrumentos que propiciem transparência e eficiência na gestão, como, por exemplo, as Sociedades Cativas.
- Manter a excelência em relação ao tratamento dos riscos.
- Tornar-se uma unidade operacional de serviço ao Grupo e suas filiais com eficácia, transparência e eficiência.