

# Augusto Pérez Arbizu

DIRETOR DE RISCOS E SEGUROS DO  
GRUPO TELEFÓNICA

“

“Os ciclos de vida das empresas estão se encurtando, e nossa profissão pode ser uma das chaves para a sua sobrevivência e pode até se transformar em parte de sua vantagem competitiva” ”



Na Telefónica, eles apoiam o papel importante que exerce o gerente de riscos, uma função em que a inovação é fundamental. Na opinião do Diretor de Riscos e Seguros do Grupo Telefónica, ‘devemos ser capazes de trazer soluções imaginativas para a análise, avaliação, mitigação e financiamento dos novos riscos’”.

**Gerência de Riscos e Seguros (doravante “GRS”):** Como o sr. qualifica o nível de tolerância ao risco da Telefónica?

**Augusto Pérez Arbizu (doravante “APA”):** A empresa tem um nível aceitável de tolerância ao risco ou nível de ‘risco aceitável’, entendendo-se estes conceitos como nossa disposição para assumir certo nível de risco, numa medida tal que permita a criação de valor e o desenvolvimento dos negócios, conseguindo-se um equilíbrio entre crescimento, rendimento e risco.

**Para isso, apostamos em uma gestão ativa frente aos riscos identificados, sempre de acordo com sua tipologia, por meio de uma atuação integral sobre o impacto e a probabilidade de sua ocorrência.**

**GRS:** Quais são as principais características do modelo corporativo de gestão de riscos implantado na Telefónica?

**APA:** A participação dos gestores na identificação, avaliação, gestão e relatório dos riscos é o elemento essencial do processo de gestão de riscos da Telefónica, o que nos permite aproveitar o conhecimento de suas respectivas áreas de competência.

**“Apostamos em uma gestão ativa frente aos riscos identificados, por meio de uma atuação integral sobre o impacto e a probabilidade de sua ocorrência”**

De um lado, temos a função de Gestão de Riscos (ERM) que é conduzida pela Auditoria Interna, de onde se gerencia o procedimento que permite

gerar o registro e o mapa de riscos do Grupo. Do outro, temos a função de Riscos Seguráveis, que representa a nossa área. Sobre esses riscos, aplicamos o procedimento de identificá-los, avaliá-los, mitigá-los e financiá-los.

**“A participação dos gestores na identificação, avaliação, gestão e relatório dos riscos é o elemento essencial do processo de gestão de riscos na Telefónica”**

Embora o campo e especialmente a metodologia das duas funções sejam muito diferentes, na Telefónica acreditamos que a troca entre as duas áreas tem muito valor, e por isso o grau de colaboração é excelente.

### RISCOS MAIS DIFÍCEIS DE GERENCIAR

**GRS:** Riscos de negócio, operacionais, financeiros, globais... Quais destes riscos são, no seu caso, os mais difíceis de controlar?

**APA:** De modo geral, os riscos cuja evolução depende mais de fatores e agentes externos que do próprio funcionamento interno da empresa são mais difíceis de gerenciar, como acontece em áreas como regulamentação ou contexto macroeconômico e social dos países em que operamos.

Quanto aos outros assuntos mais ‘internos’, como os riscos operacionais, que poderiam, por exemplo, afetar nossas infraestruturas, embora às vezes sejam complexos, dispomos de mais mecanismos e informações para agir eficazmente sobre eles.



**GRS:** Que unidades tanto em nível corporativo como local participam do processo de gestão de riscos seguráveis da Telefónica?

**APA:** A Direção de Riscos e Seguros Corporativo faz parte de Finanças Corporativas da Telefónica S.A. (Centro Corporativo), mais especificamente dentro da Direção de Tesouraria Riscos e Seguros. A partir desta Direção são gerenciadas diversas empresas ligadas à área de seguros que nos fornecem os recursos necessários para desenvolver a função.

De um lado, temos nossa resseguradora cativa, a Casiopea Re, fortemente capitalizada e com classificação A- pela AM Best, o que nos confere grande capacidade de retenção e de mutualização dos riscos do Grupo, bem como acesso direto ao mercado internacional do seguro e resseguro. É uma ferramenta importantíssima na concepção

dos Programas Corporativos de Seguros, pois nos dá grande flexibilidade para conseguirmos o custo ideal em cada momento do ciclo de mercado ou para adaptarmos as coberturas às necessidades do Grupo.

Do outro, temos a nossa corretora de seguros e resseguros, a Pléyade Peninsular, com filiais em quatro países da América Latina. Uma grande equipe humana, que nos permite desenvolver grande parte das atividades próprias da área e chegar a todas as empresas do Grupo. Entre suas atividades podemos citar: implantação de programas e políticas corporativas de seguros, necessidade de seguros locais, engenharia de riscos, apoio à Casiopea na concepção e negociação dos programas corporativos, oferta de seguros para empregados, etc.

**“Graças à Casiopeia e à Pléyade, é possível converter uma unidade de Gerência de Riscos em uma unidade com receita e demonstração de resultados”**

Graças à Casiopeia e à Pléyade, é possível converter uma unidade de Gerência de Riscos, que tradicionalmente seria um puro centro de custos, em uma unidade com receita e demonstração de resultados. Mas, veja, nunca se buscou o crescimento das receitas à custa dos prêmios que o Grupo paga; o objetivo sempre foi otimizar o valor trazido pela Gerência de Riscos, que medimos a cada três anos usando os serviços de prestadores independentes.

**GRS:** O Grupo dispõe de Programas Multinacionais de Seguros. Quais são as principais características destes programas?

**APA:** Passamos mais de 25 anos usando nossa cativa para conceber nossos programas. Contamos,

portanto, com a maturidade e a experiência acumulada ao longo desse tempo, a especialização e o conhecimento de nossos riscos, e com uma cativa bem capitalizada e com grande capacidade de retenção. Por isso, normalmente temos uma excelente resposta do mercado para seguir a Cassiopeia nas camadas acima dos limites quando acionamos coberturas novas ou fazemos evoluções das existentes.

Além disso, utilizamos este potencial ao máximo para tentar inovar continuamente. Nossos programas não são estáticos: estão em constante evolução para se adaptar o melhor às necessidades do Grupo e estar na vanguarda do que o mercado segurador é capaz de oferecer, ou até mesmo ir um passo além.

Outra característica dos nossos programas é que eles são multirrisco. Assim, por exemplo, as coberturas de Todo Risco, Cibernéticos e Crimes se aglutinam em um único contrato de seguro para cada filial/país, a seguradora local cede 100% para a Casiopeia e depois voltamos aos mercados de resseguro com retenções diferentes. Isso nos simplifica bastante a gestão com as filiais do Grupo e nos permite ser muito flexíveis na atribuição e divisão de custos, ao mesmo tempo em que se cumprem a política interna e as regras relativas a preços de transferência.

### PROBLEMAS DE COBERTURA

**GRS: Vocês estão tendo problemas para encontrar cobertura em alguns riscos?**

**APA:** Se estiver falando de coberturas habituais e tradicionais, não é o caso neste momento. Não temos problema para encontrar a capacidade no mercado em condições competitivas. Por outro lado, se estivermos falando de coberturas não tradicionais ou coberturas novas para riscos emergentes, é claro que já é outra coisa.

Nesses casos sempre é difícil encontrar resposta, como foi em 2008 para conseguirmos a cobertura para riscos cibernéticos para o Grupo antes que a oferta amadurecesse. Há três anos conseguimos certo grau de cobertura para risco reputacional. Nós gostaríamos de expandi-la, mas por enquanto apenas uma companhia está disposta a fornecer capacidade acima do limite de retenção da cativa. Também faz algum tempo que estamos tentando obter proteção stop loss multirrisco para a Casiopeia, sem muito sucesso até agora.

**GRS: A presença internacional da Telefônica lhe permitiu diversificar sua atividade em diferentes países e regiões... Mas como isso afeta a empresa em termos de riscos? Geograficamente, onde se situam os principais desafios para o seu departamento?**

**APA:** Estamos presentes em 22 países, na maioria dos quais ocupamos a primeira ou segunda posição no mercado, e temos dezenas de filiais satélites da operadora. Para conseguirmos chegar até a última filial do Grupo, a Pléyade exerce um papel essencial na política de Riscos e Seguros Corporativos. A partir dela prestamos serviços não só para a Espanha, mas também para a Alemanha e Reino Unido na forma de livre prestação de serviços. Nos demais países quem atende são as corretoras, seja por meio de suas filiais latino-americanas (Argentina, Chile, Brasil e México) ou via acordos com corretores locais.

Um dos maiores desafios é o risco político. Temos um Programa de Seguro de Risco Político, embora, exceto para a cobertura de Violência Política e Terrorismo, achamos que a resposta do mercado não é muito relevante para um risco como o da Telefônica. A forte regulamentação do setor de seguros também é outro desafio para a gestão dos nossos Programas Multinacionais. Isso logicamente nos afeta em toda a região da América Latina.

Por último, outros desafios são a manutenção de coberturas para Risco de Natureza em alguns países com exposição especial (Chile, Peru, Venezuela, Equador, etc.) e o risco de ações coletivas em países como Brasil, Argentina e Chile.

### **GRS: Qual é o papel da Telefónica Insurance na gestão de riscos do Grupo?**

**APA:** Atualmente seu papel na gestão dos riscos do Grupo é praticamente nulo. A Telefónica Insurance foi criada em 2005 com o intuito de prestar serviço de emissão de nossos programas primeiro na Espanha e depois na Europa, porque, de acordo com a legislação de Luxemburgo, onde está domiciliada a Casiopea Re, uma resseguradora não pode desenvolver a atividade de seguro direto.

Naquele momento, não tínhamos certeza da eficiência e capacidade de resposta que o mercado poderia nos dar. Após alguns anos, começamos a desenvolver o negócio de seguros para a base de clientes das operadoras do Grupo, especialmente o seguro de terminais, e logo vimos que a subscrição por meio da Telefónica Insurance de todas as nossas operações na Europa fazia muito sentido e abrimos filiais no Reino Unido, Alemanha e Espanha para trabalharmos com liberdade de estabelecimento.

Em paralelo, pudemos constatar que os grandes grupos seguradores multinacionais desenvolviam uma resposta cada vez mais eficiente e flexível para a emissão de programas multinacionais. Resumindo, percebemos que a Telefónica Insurance trazia cada vez mais valor ao Grupo para o desenvolvimento do negócio de seguros e menos como seguradora direta para nossos programas multinacionais. Hoje a Casiopeia se dedica exclusivamente aos programas corporativos, enquanto a Telefónica Insurance se dedica ao desenvolvimento do negócio segurador do Grupo.

### **GRS: Em sua opinião, como o Brexit pode afetar o mercado de seguros europeu?**

**APA:** É muito cedo para fazer previsões. Imaginando-se o pior cenário, em que as companhias de seguros domiciliadas no Reino Unido percam o passaporte europeu e vice-versa, acho que os grandes grupos multinacionais de seguros procurarão a resposta mais rápida e eficiente para continuar prestando serviço a seus clientes, seja trabalhando em resseguro ou transferindo a subscrição que fazem de Londres para outras filiais dentro da UE. Fala-se de Dublin como potencial concorrência para o mercado de Londres.

No entanto, estou mais preocupado com as dificuldades que poderíamos ter para manter a atividade da filial britânica da Telefónica Insurance, que atualmente possui cerca de 100 MM de euros em prêmios do Seguro de Terminais da O2 UK. Por fim, além do efeito sobre o mercado de seguros, a maior preocupação com o Brexit é em relação ao impacto que ele teria num ativo tão importante para a Telefónica como a O2 UK.

## **NOVOS NEGÓCIOS DE SEGUROS**

### **GRS: Em sua linha de desenvolvimento de novos negócios de seguros, recentemente vocês lançaram um seguro contra assédio cibernético e roubo de identidade. Como ele está sendo recebido?**

**APA:** Na verdade, a estratégia da Telefónica Insurance é desenvolver o negócio de seguros não só com o Seguro de Terminais, mas também com produtos inovadores, digitais e/ou relacionados com os serviços da Telefónica.

Do ponto de vista comercial, ainda é cedo para saber o grau de recepção. O produto foi lançado



em ‘fase piloto’, e estamos terminando de garantir o melhor funcionamento possível da plataforma antes de seu lançamento massivo. Também estamos analisando quais podem ser as fórmulas e os canais de distribuição mais apropriados para este produto (canal varejo, atacado, bancaseguros, etc.). Esperamos poder fazer algum lançamento interessante para a campanha de Natal.

**GRS: Em termos empresariais, as empresas estão cada vez mais conscientes dos riscos tecnológicos com que se deparam?**

**APA:** Com certeza. Já não é um assunto novo. Faz anos que os riscos cibernéticos passaram de ‘risco emergente’ para objeto de profunda análise no mapa de riscos de praticamente qualquer empresa de grande porte. Sim, é possível que a conscientização sobre este risco esteja mais atrasada entre as PMEs, devido à sua maior limitação de recursos tanto em sistemas e segurança da informação quanto em gerência de riscos.

Outra questão é a demanda das empresas por seguros para riscos cibernéticos, que, em minha opinião, está demorando mais do que deveria, mesmo que a oferta já esteja bastante madura. Acredito que neste fator pesam algumas barreiras que o gerente de riscos ainda deve superar. Em suma, é preciso alinhar as áreas envolvidas na gestão deste risco (Sistemas, Segurança da Informação,

Jurídico, etc.) e convencer a direção da empresa sobre a necessidade de fornecer o orçamento para a compra desta nova cobertura.

**“A demanda de seguros contra riscos cibernéticos pelas empresas está demorando mais do que deveria, mesmo que a oferta já esteja bastante madura”**

Contudo, não me resta dúvida de que a tendência é irrefreável. As empresas cada vez mais dependem de ativos digitais, sistemas e redes para desenvolver sua atividade, e os seguros tradicionais para ativos materiais terão menos relevância para a proteção de seu patrimônio e de seus resultados.

**GRS: Em junho o sr. foi nomeado presidente da IGREA para os próximos três anos. O que o sr. propôs realizar durante seu mandato?**

**APA:** Tivemos um período de reflexão na Diretoria sobre quais devem ser os próximos desafios da IGREA e temos uma ideia de para onde queremos ir. A IGREA agora quer realizar outro dos objetivos definidos em seus estatutos: tornar-se um órgão de representação das empresas em sua qualidade de gestores de riscos e compradores de seguros frente a instituições e ao mercado segurador.

Para isso, decidiu-se criar um Conselho Assessor para a Diretoria da Associação formado por profissionais de renome com uma vasta e fecunda carreira em Gerência de Riscos e que no momento não possuam nenhum cargo de direção nas empresas do setor. Esse Conselho emitirá pareceres não vinculativos sobre todos os temas que a Diretoria lhe solicitar.

**GRS:** Qual é a posição atual dos gerentes de riscos nas empresas e que lugar eles ocuparão no futuro?

**APA:** Acredito que a posição do gerente de riscos na empresa goza de excelente saúde. A vertiginosa aceleração das mudanças que vivemos devido a vários fatores (novas tecnologias, globalização, mudanças climáticas, ciclos econômicos, geopolítica, etc.) faz com que esta profissão esteja mais viva do que nunca. Os ciclos de vida das empresas estão se encurtando, e nossa profissão pode ser uma das chaves para a sua sobrevivência e pode até se transformar em parte de sua vantagem competitiva.

**“A aceleração vertiginosa das mudanças que vivemos faz com que a profissão de gerente de riscos esteja mais viva que nunca”**

No caso da Telefónica, verificamos diariamente que cada vez é mais importante explicar ao Regulador de Telecomunicações, às Comissões de Valores Mobiliários dos países onde ela é quotada em bolsa, nos processos de Fusões e Aquisições, etc. os riscos a que a empresa está exposta bem como os mecanismos de controle e gerência desses riscos, incluindo, logicamente, os programas de seguro em vigor. Este contexto faz com que a Gerência de Riscos tenha cada vez maior relevância nas empresas, uma tendência que se manterá no futuro.

**“Como o setor de telecomunicações é fortemente regulamentado, os maiores desafios são os riscos políticos e regulatórios”**

Além disso, nos últimos anos vimos o nascimento e a consolidação do ERM na maioria das empresas quotadas em bolsa. Mas, veja, para que os gerentes de riscos e o setor segurador continuem mantendo este importante papel, é essencial que haja inovação como resposta à contínua evolução dos riscos das empresas, empresas cuja atividade depende cada vez mais de ativos intangíveis como marca, talento dos empregados, gestão da mudança... Todos da área (gerentes de riscos, seguradoras, corretores, peritos...) devemos ser capazes de fornecer soluções imaginativas para a análise, avaliação, mitigação e financiamento dos novos riscos. ■

### “SEMPRE TEMOS NOVOS PROJETOS DE GERÊNCIA DE RISCOS EM PAUTA”



Augusto Pérez Arbizu passou a fazer parte do quadro da Telefónica em 1997 como Gerente de Negócio Corporativo da Pléyade Peninsular, Corretora de Seguros do Grupo Telefónica. Já havia adquirido experiência no setor de seguros antes como Responsável Técnico Regional no Grupo Vitalicio e na Baloise. Logo começou a expandir suas responsabilidades, indo além de atender o negócio das filiais do Grupo na Espanha, com frequentes viagens à América Latina e maior participação nos programas multinacionais do Grupo.

Em 2005 foi nomeado Diretor de Programas Corporativos, assumindo total responsabilidade por esses programas, o que envolvia não só a concepção de coberturas e sua negociação com o mercado, mas também a política de subscrição e retenção na cativa de resseguro. Três anos mais tarde, deu um novo salto qualitativo após a decisão de lançar uma nova linha de atividade: vender seguros para terceiros, dado o potencial da base de clientes e a capacidade de distribuição do Grupo. Seu posto passou a se chamar Diretor de Riscos Seguráveis e Desenvolvimento de Produtos.

Por fim, em 2014 foi nomeado Diretor de Riscos e Seguros Corporativos. Às suas responsabilidades técnicas, operacionais e de desenvolvimento de negócio anteriores se somou a gestão de várias empresas de seguros do Grupo. Atualmente ele é membro dos Conselhos da Casiopea Re, da Telefónica Insurance e do Grupo Pléyade.

Após quase 20 anos ligado à Área de Riscos e Seguros da Telefónica, Augusto Pérez Arbizu ainda tem coisas por fazer, de “tão viva e dinâmica que é a função de gerente de riscos”. “Além disso – acrescenta –, a Telefónica dá grande importância a este assunto e a quantidade de recursos que destina para esse fim demonstra isso. Esses recursos, junto com a confiança que depositam em mim e à liberdade de atuação que sempre me deram na empresa, nos permitem ser muito criativos e inovadores na concepção e na estrutura dos nossos programas de seguros. Não nos limitamos simplesmente a renovar os programas: sempre temos novos projetos de gerência de riscos em pauta”.

Destaca, também, o grande potencial da Telefónica Insurance: “Estamos trabalhando em projetos muito interessantes, alguns dos quais serão divulgados nos próximos meses”.

**“Nossos programas de seguros não são estáticos: estão em constante evolução para se adaptar o melhor possível às necessidades do Grupo”**