

ENTREPRISE RISK MANAGEMENT

ERM

UM NOVO MODELO PARA A GESTÃO DE RISCO

ENTREVISTA: ALESSANDRO DI FELICE, PRYSMIAN

**ERM: UMA VANTAGEM ESTRATÉGICA
PARA A SUA EMPRESA**

COREY GOOCH, BROKERSLINK & JOHN BUGALLA, ERMINSIGHTS

RECORDANDO FRANÇOIS SETTEMBRINO

JORGE LUZZI

Um novo modelo para a gestão de risco



Alessandro di Felice é *Chief Risk Officer* da Prysmian, depois de uma longa carreira na área da gestão de riscos. Tem vindo a estar profundamente envolvido na ANRA, a Associação Italiana de Gestão de Risco, de que é o atual presidente. Jorge Luzzi, presidente da Herco Global no grupo MDS, e António Fernandes, Global Business Executive da Herco Portugal, encontraram-se com Alessandro di Felice num evento promovido pela MDS Portugal e pela MDS Brasil no Porto e falaram com ele sobre a sua carreira e sobre a gestão de risco.

Curiosamente, Alessandro di Felice começou a carreira não como gestor de riscos mas como corretor de seguros em Londres, depois de se licenciar em Gestão de Empresas na Universidade La Sapienza em Roma. Alessandro di Felice diz-nos que se “tratou de uma experiência muito importante, porque passar dois anos no mercado de corretagem de seguros mais avançado do mundo proporciona uma aprendizagem de todos os aspetos técnicos, da forma como este negócio funciona e do princípio básico mais importante da atividade – confiar na pessoa com quem estamos a negociar”. Depois de alguns anos em Londres, regressou a Itália, desta vez para Milão, ainda no setor da corretagem. No final dos anos de 1990, Alessandro foi contratado pela Pirelli, para integrar o departamento de gestão de risco. Como diz Jorge Luzzi: “Começou a trabalhar do outro lado do muro”. Alessandro di Felice concorda: “Sim, descobri um mundo completamente novo e, no início, receei que o trabalho de gestão de risco fosse aborrecido. Temi que se tornasse demasiado repetitivo, mais ou menos sempre igual, ao passo que na corretagem conhecemos muita gente, diferentes clientes e fazemos diferentes atividades. Mas não foi, de todo, o que aconteceu – foi sempre um trabalho fantástico, desde o início até hoje”. Naturalmente, Jorge e António têm a mesma opinião – ambos sabem o que é trabalhar em gestão de risco – afinal também têm muitos anos de experiência. Jorge Luzzi quis saber o grau de compromisso da Pirelli com a gestão de

risco naquela altura, ao que Alessandro di Felice respondeu que a Pirelli tem há muito tempo um dos departamentos de gestão de risco mais evoluídos de Itália: “Começaram no final dos anos de 1970, criando um departamento de gestão de seguros, que, nos anos de 1980, evoluiu para um departamento de gestão avançada de risco e de seguros”. Alessandro di Felice explica: “‘Avançado’ significa olhar para um perfil de risco com uma abordagem diferente, mais abrangente, e não apenas de negociação. Nos anos de 1990, quando integrei a empresa, já havia algumas atividades de engenharia de risco, prevenção de perdas, análise de riscos e determinação de perfis de risco. No início, estas atividades centravam-se sobretudo nos riscos seguráveis, e não nos não-seguráveis, mas depressa evoluíram e passaram a incluir a gestão de riscos. Mais tarde, tornei-me gestor de riscos na Prysmian – uma *spin-off* do Grupo Pirelli. Trata-se de uma divisão da Pirelli especializada em cabos, que se tornou numa empresa completamente independente e, nos últimos cinco anos, sou o *Chief Risk Officer* da empresa. Isto significa que há cinco anos adotámos uma abordagem de gestão integrada de riscos na empresa e tornei-me responsável por uma série de riscos que tipicamente não são seguráveis”.

Jorge quis saber a quem Alessandro di Felice reporta no que respeita à atividade de *Enterprise Risk Management* e de seguros. Alessandro di Felice esclarece imediatamente: “Respondo perante

o Conselho de Administração, ou melhor, perante uma comissão do Conselho de Administração. É o que está previsto na política de governo corporativa da empresa, e a gestão integrada de riscos insere-se na sua governação corporativa. Como gestor de risco tradicional, respondo perante o diretor financeiro do grupo, ou seja, esta atividade insere-se nas funções de administração, finanças e controlo”.

Jorge concorda com a concentração de ambas as atividades na mesma pessoa, mas com diferentes áreas de enfoque. Em seguida muda de assunto, pedindo a Alessandro que descreva a abordagem da gestão de risco nas empresas italianas, que não a Pirelli, nos anos de 1990 e na primeira década deste século. Alessandro reflete por um momento e recorda: “Eu diria que a evolução da nossa profissão tem sido mais ou menos semelhante em todas as outras grandes empresas. Quando falo em grandes empresas, refiro-me às 100-120 empresas que constituem os maiores conglomerados a operar na Itália, tipicamente empresas cotadas, e que são também multinacionais ou têm um conjunto de operações multinacionais. Há poucas grandes empresas: 95% da economia italiana compõe-se de pequenas e médias empresas e, nesta área, as coisas são muito diferentes. Ao longo do tempo, nunca se mostraram especialmente interessadas ou focadas em gerir riscos. No entanto, na Associação Italiana de Gestão de Risco, notámos que algo está a mudar nos últimos anos, talvez em consequência da recente crise económica”.

“Muitas empresas compreenderam que uma forma de enfrentar a crise era gerir o risco e tentar controlar a volatilidade de resultados – estabilizando-os para evitar problemas inesperados – o que criou e continua a criar uma nova cultura de gestão de riscos no país. Refiro-me mais às médias empresas, porque as pequenas tendem a ser empresas familiares, geridas por duas ou três pessoas, ou seja, são muito pequenas. Outra possível razão para uma melhor gestão de risco é o facto de os bancos, os investidores e os clientes terem começado a exigir *feedback* e reporte sobre a forma como os riscos são geridos. Estou convicto de que existe realmente uma cultura de gestão de risco a crescer em Itália – o que é confirmado pelo que vemos na nossa Associação, em

“Acho que o mercado de seguros precisa de estudar um novo modelo de negócio. Algo como um “seguro 2.0”

que duplicámos o número de associados no último ano e meio, o que é muito pouco habitual”.

Alessandro continua: “A Associação está a ser mais procurada por pessoas que não são gestoras de risco; têm outras funções nas empresas em que trabalham, mas precisam de identificar os riscos e compreender como os gerir, além de fazer algumas atividades de trabalho em rede, *benchmarking* e formação”.

Jorge concorda: “A profissão – a atividade de gestão de risco – está a disseminar-se mais do que nunca em Itália”. Alessandro acrescenta: “Talvez ainda não como profissão a tempo inteiro, mas é certamente uma função para alguém com responsabilidades mais alargadas na empresa”.

Jorge prossegue com uma pergunta sobre o trabalho da Associação Italiana de Gestão de Risco, sobre como tem contribuído para a gestão de risco em Itália e se influenciou a mentalidade de quem trabalha nesta área.

Alessandro, presidente da ANRA há um ano e ativamente envolvido na sua gestão há mais tempo, explica: “Investimos muito para permitir às pessoas o acesso a uma grande variedade de informação e também na criação de cursos, de eventos formativos e de *workshops* para dar resposta a quem nos pede formação. As reações têm sido muito positivas e o interesse está a crescer. A gestão integrada de riscos (*Enterprise Risk Management*) tornou-se muito popular em grandes empresas e, através desta, estamos a assistir a uma redescoberta da gestão de risco e de seguros tradicional. Isto acontece porque, quando se leva a cabo uma análise de perfil de risco na gestão integrada de riscos, inclui-se um conjunto de áreas do risco como a jurídica, comunicacional, estratégica, financeira, de *compliance* e operacional. Numa empresa industrial, é habitual as principais conclusões destas análises colocarem os riscos seguráveis no topo da escala, mas com esta nova abordagem o nível de informação e comunicação destes riscos é muito mais elevado do que anteriormente. Os riscos são comunicados aos executivos de topo: ao CEO e/ou ao Conselho de Administração e, por conseguinte, a necessidade de comprar seguros tornou-se mais “popular”, juntamente com outros aspetos do *Enterprise*

Risk Management. Estes executivos de topo compreendem que o mercado de seguros tem a capacidade financeira para reduzir a exposição a estes riscos. Há, claramente, outras áreas do risco que não são seguráveis e que, por isso, continuam a representar questões importantes para as empresas”.

Jorge chegou recentemente da conferência de Gestão de Risco da RIMS (Risk Management Society) em San Diego, na Califórnia, e contou que vários gestores de riscos de grandes empresas norte-americanas referiram que as companhias de seguros e de resseguro estão a centrar-se mais na cobertura de riscos não-tradicionais; situações relativamente às quais, até agora, não se tinham apercebido tratarem-se de verdadeiras necessidades para os clientes, mas para as quais as associações de gestão de risco estavam a chamar a atenção dizendo “sabem que se desenvolverem uma apólice para cobrir alguns *gaps* no balanço dos vossos clientes e se o mercado de seguros agir neste sentido, tecnicamente poderão fazer alguns negócios bastante rentáveis”. Consequentemente, a pressão feita por associações regionais de risco está a gerar novos tipos de coberturas por parte dos seguradores.

Jorge quis saber se isto também está a acontecer em Itália. Alessandro responde afirmativamente: “Sim, e indo mais além, acho que o mercado de seguros precisa de estudar um novo modelo de negócio. Algo como um ‘seguro 2.0’, ou seja: se uma grande empresa integrar, no quadro da sua governação corporativa, uma abordagem de *Enterprise Risk Management*, se levar a cabo uma análise de cenários possíveis e se avaliar o seu potencial de exposição, porque deverá o mercado de seguros continuar a considerar apenas seguros tradicionais como os patrimoniais, de responsabilidade civil, marítimo e carga e de acidentes pessoais etc.? Porque não se tornam os seguradores, por exemplo, uma espécie de empresa ‘parceira’ e respondem ao plano de gestão de risco dizendo ‘este é o risco que foi avaliado no plano de gestão da vossa empresa e eu proporcionarei uma certa capacidade para o caso de o resultado exceder as vossas expectativas, ou ficar aquém?...’” E continua: “Assim segurar-se-ia um plano de gestão de risco em vez dos riscos que o compõem. Ainda não sei

como será possível fazer isto, ainda não tenho a resposta, mas acredito que se trata de algo que deve ser avaliado e estudado para se criar um novo modelo de negócio. Não se trata apenas de lançar um novo produto, como um ciberseguro, ou um seguro de contingência/perdas de exploração por interrupção da atividade ou da evolução de linhas de negócio – trata-se de uma reformulação completa do modelo de negócio”.

A discussão anima-se. Enquanto Jorge afirma que este modelo significaria que, além dos subscritores, também os clientes poderiam sugerir novos tipos de coberturas, António junta-se à conversa perguntando a Alessandro qual é a posição das companhias de seguros neste modelo, se estarão abertas para este tipo de enfoque.

Na opinião de Alessandro, algumas companhias de seguros estão a entender a mensagem, mas acrescenta cautelosamente: “Não sei qual é a abertura que têm nem qual é a disposição, porque se trata de uma questão estratégica para a empresa. Eu diria que atualmente o mercado de seguros, bem como parte do setor da corretagem, se encontra numa situação muito perigosa: existe muita capacidade e, dado o preço baixo, em certos segmentos do negócio, o seguro vai tornar-se uma *commodity*. E se se tornar uma *commodity*, será de fácil acesso e haverá a necessidade de controlo. Isto pode significar uma redução de custos ou de colaboradores, pode resultar em aquisições, fusões, etc. Só os *players* fortes no mercado vencerão – os outros serão completamente afastados do jogo”.

António intervém: “De certa forma, a sua empresa, a Prysmian, quer jogar este jogo, uma vez que fará aquisições significativas”. Alessandro di Felice concorda: “Sim, parte da nossa atividade – cabos de baixa voltagem – está no mercado das *commodities*, pelo que sabemos como funciona”. Funciona com a compra de pequenas empresas, com a redução de custos e aquisição de quota de mercado. Fazemo-lo porque não temos mais margem para reduzir os preços. Só poderemos ter uma margem se os custos forem muito, muito baixos. De outra forma, é impossível. E o mercado de seguros está a seguir nesta direção atualmente – já há alguns anos que é fácil obter um desconto numa renovação de um programa tradicional de seguro de riscos patrimoniais, por exemplo, se estiver bem construído e



Alessandro di Felice com Jorge Luzzi e António Fernandes.

não tiver problemas de maior com sinistros e frequência. Então qual é o valor acrescentado se a discussão se centra apenas no preço? Trata-se de algo perigoso para a gestão e para os gestores de risco, porque se, num determinado momento, a aquisição de um seguro se tornar tão fácil e barata, não haverá estímulo para investir na prevenção de perdas, no controlo e na gestão de risco”.

Jorge e António concordam. Alessandro continua: “A capacidade disponível no mercado segurador é enorme à escala mundial. As companhias de seguros também têm de ter em conta, por exemplo na Europa, a introdução das regras de Solvência II, que exigem uma significativa alocação de capital para assegurar o negócio, o que constitui um custo adicional. Por isso, não sei para onde vai este mercado. Poderá ser o momento certo para investir em algo completamente novo que não seja uma apólice de seguros nem um produto financeiro, mas uma espécie de híbrido”.

Jorge acrescenta: “Isso poderia funcionar com a criação de coberturas para casos como o de uma previsão estratégica de uma empresa estar errada ou de o cenário se tornar diferente da previsão feita quando o plano estratégico foi definido, por exemplo. É assim que, tipicamente, funciona o seguro contra danos provocados por fenómenos meteorológicos”.

Mudando de assunto para o tema das cativas, Jorge pergunta: “A Prysmian é

uma das mais antigas proprietárias de cativas na Itália e, desde a origem, uma das primeiras da Europa. Como é que está a correr, qual é o apetite pelo risco existente na vossa abordagem à prevenção de perdas etc., usando as cativas?” Alessandro responde: “Eu diria que, para nós, a cativa representa o nosso nível de apetite pelo risco em patrimoniais, responsabilidade civil e crédito. Ao longo dos anos, graças aos resultados positivos obtidos, mantivemos sempre lucros na cativa, gerando mais capitalização de forma a que a cativa se autofinanciasse, aumentando progressivamente o nível de retenção. Em seguros tradicionais como os de riscos patrimoniais, de responsabilidade civil e de crédito estamos apenas a comprar capacidade no mercado. Retemos todos os sinistros frequentes. Existe um equilíbrio, é sustentável e o nosso enfoque continuará a ser o de segurar apenas eventos de risco muito alto, abaixo do qual será a nossa empresa a cobrir o risco”.

Continuariam de muito boa-vontade a conversar sobre gestão de riscos, mas Alessandro tem um avião para apanhar. Enquanto se despedem, torna-se claro que se tratou de uma conversa muito interessante. E o que é ainda mais evidente é que todos partilham a mesma paixão pela gestão de risco. •

ERM

Uma vantagem estratégica para a sua empresa

DE JOHN BUGALLA E COREY GOOCH

Em muitos setores, as empresas estão a ser pressionadas pelos reguladores no sentido da implementação de um programa de Enterprise Risk Management (ERM), ou seja uma gestão holística e integrada de riscos. No entanto, e embora a generalidade das empresas não esteja sujeita a um elevado grau de regulação, estas vogam pela adoção de um sistema deste tipo. Talvez a razão por que reguladores e conselhos de administração veem com tão bons olhos a gestão integrada de riscos (ERM) se prenda com os benefícios estratégicos e operacionais que a mesma permite, e entre os quais se contam os seguintes:

- o aumento da possibilidade de atingir objetivos estratégicos e empresariais;
- a capacidade de prever eventos adversos e minimizar o seu impacto;
- a capacidade de perceber oportunidades de criação de valor como seja uma vantagem competitiva para o futuro; e
- o facto de se constituir como um processo que permite que os membros do conselho de administração supervisionem as atividades de gestão de risco, o que é obrigatório em alguns países.

A introdução e a adoção do programa de gestão integrada de riscos por parte de muitas empresas no mundo inteiro deverão ser acompanhadas de um outro passo. Este passo é o do planeamento e é crucial para a criação de um contexto que envolva o novo programa de gestão integrada de riscos. A fase de planeamento e preparação deverá ter lugar antes de se dar início a um programa deste tipo. É nesta altura que os líderes das organizações deverão debater a forma como o programa de gestão integrada de riscos se alinhará com os objetivos estratégicos da organização, que será utilizado pelos reguladores, quando necessário, como um instrumento de verificação da conformidade.

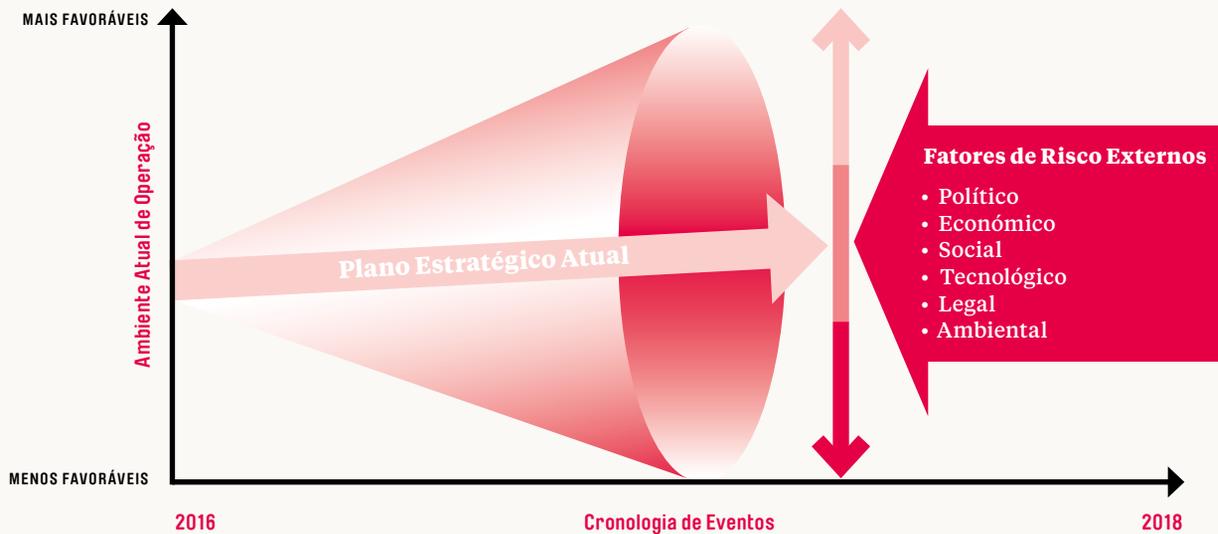
Ligar a gestão integrada de riscos à estratégia

Para muitos, os programas de gestão integrada de riscos são iniciados ou promovidos por uma única pessoa ou departamento e executados da base para o topo sem dar a atenção necessária quer às necessidades quer aos objetivos de toda a empresa, atenção esta que é um conceito-chave da gestão integrada de riscos. O resultado é um trabalho de gestão integrada de riscos com um enfoque muito restrito. Por exemplo, um trabalho de gestão integrada de riscos promovido pelo grupo de *compliance* ou regulatório torna-se muitas vezes um programa tendencioso que se preocupa apenas com o cumprimento de aspetos legais ou regulatórios.

Como é óbvio, estas capacidades organizacionais são importantes, mas deverão ser enquadradas no contexto geral dos objetivos estratégicos da organização. Uma iniciativa de gestão integrada de riscos que adote uma abordagem holística enquadrada numa cultura que a sustente irá não só alavancar a melhor identificação e os melhores tratamentos do risco já em vigor na organização, mas também ajudar a incorporar os referidos processos de risco no processo de planeamento estratégico.

Quando a gestão integrada de riscos está alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais da organização, poderá também gerar benefícios estratégicos e operacionais. A metodologia consiste em incorporar a gestão integrada de riscos no processo de planeamento estratégico anual da empresa. Dado que o plano estratégico define uma visão para o crescimento da organização ao longo de um período de vários anos, a incorporação do processo de gestão integrada de riscos irá auxiliar e não perturbar o plano estratégico.

A razão é simples: embora o plano estratégico se baseie em várias projeções ao longo do tempo (entre elas as políticas, económicas, tecnológicas, sociais, ambientais e legais), o ponto de partida são as condições existentes. No entanto, existe uma enorme variedade de circunstâncias mutáveis com consequências que variam com o passar do tempo – o futuro já não é o que era – e que, de um momento para o outro, podem transformar condições operacionais favoráveis num ambiente extremamente difícil. Veja-se a ampla variedade de desfechos, como as taxas de juro, o preço do petróleo, uma saída da UE por parte do Reino Unido, a migração de refugiados, os riscos cibernéticos, que são possíveis no intervalo de cinco anos compreendido entre 2016 e 2020.



ERM melhora o planeamento estratégico.

Ligar o planeamento estratégico e empresarial à tomada de decisões

A incorporação da gestão integrada de riscos no planeamento estratégico e empresarial não é um fim por si só. O processo de gestão integrada de riscos apoia o plano estratégico, mas é a execução do plano estratégico e do plano empresarial por meio de ações táticas que é essencial. Quando se introduzem os dados e a informação sobre riscos ou obstáculos no início do processo e as decisões se baseiam nestes dados e nesta informação, a organização começará verdadeiramente a pôr em prática uma gestão integrada de riscos. Incorporar este processo no planeamento estratégico é também importante para fazer a empresa crescer, uma vez que o outro lado do risco é a oportunidade. E um enfoque na oportunidade poderá gerar uma vantagem competitiva importante.

Iniciar o processo de gestão integrada de riscos

O planeamento e a preparação adequados antes do início do programa de gestão integrada de riscos são cruciais. A fase de planeamento exige o envolvimento ativo e a liderança do CEO e da equipa de liderança. Com o CEO a liderar as sessões de planeamento, poderá dar-se início a um diálogo construtivo sobre a gestão integrada de riscos, que irá determinar o formato e os contornos específicos do programa da uma organização.

Uma sessão de planeamento inicial com a ordem de trabalhos que se apresenta abaixo é um bom começo:

- criar os princípios para a gestão integrada de riscos: visão, missão e finalidade;
- identificar o líder do programa de gestão integrada de riscos: *Chief Risk Officer*, CFO ou CEO;
- identificar a melhor forma de alinhar a equipa organizacional, que irá incorporar o processo de gestão integrada de riscos no plano estratégico da organização;
- definir «risco» no seio da organização;
- delinear um registo do risco inicial para a organização;
- fazer um debate inicial sobre o apetite e a tolerância face ao risco;
- identificar recursos internos e externos e colaborações que irão dar maior solidez ao programa.

Além de assegurar que toda a liderança organizacional está em sintonia, a gestão integrada de riscos também permite que se tenha em conta os programas de formação e formação e protocolos de comunicações para o futuro. Durante os momentos de incerteza económica e num ambiente de aumento de regulação, comunicar com o conselho de administração proporcionará maior conforto e garantias sobre a gestão de risco na organização, mas também sobre a direção estratégica, a viabilidade e o crescimento da empresa.

A Carta de Princípios da gestão integrada de riscos

A Carta de Princípios da gestão integrada de riscos criados durante a fase de planeamento são um registo interno para ser seguido pela liderança executiva e pelos quadros médios. A natureza estratégica do documento assegura a sua elaboração por quadros superiores que tenham uma visão ampla e poder dentro da organização. No mínimo, estes estatutos deverão apresentar a visão, a missão e a finalidade da gestão integrada de riscos no seio da organização. Marcarão o tom da gestão integrada de riscos a partir do topo definindo uma de duas direções diferentes: a gestão de risco ou é uma função de apoio estratégico ou é de auditoria e controlo. Acreditamos que a gestão integrada de riscos deverá alinhar-se com as atividades empresariais da organização e apoiá-las. O departamento de gestão do risco deverá colaborar com o departamento de auditoria e *compliance*, mas não deverá estar sob a alçada deste último, se tal for possível.

Metade dos princípios fundacionais da gestão integrada de riscos tem que ver com a “preservação, proteção e conformidade”, mas a outra metade tem que ver com o apoio à construção da empresa. A gestão integrada de riscos deverá ser empregue para identificar, avaliar e enfrentar tanto as ameaças quanto as oportunidades para a organização. Mais especificamente, os objetivos de um programa de gestão integrada de riscos deverão ser: (1) minimizar o impacto de eventos adversos, (2) apoiar as oportunidades de crescimento da empresa, e (3) melhorar a administração da organização.

Conclusão

A incorporação da gestão integrada de riscos no plano estratégico permitirá apoiar os objetivos de crescimento e minimizar o impacto de eventos adversos que poderiam impedir uma organização de atingir os objetivos a que se propõe. Para nós, a gestão integrada de riscos é uma componente importante do processo de planeamento estratégico. Na Brokerslink, temos a capacidade de ajudar os nossos clientes a construir e implementar um processo de gestão integrada de riscos que acrescenta valor e lhes dá uma vantagem competitiva. •



COREY GOOCH

→ Corey Gooch é diretor de desenvolvimento de negócio na Brokerslink. Integrou a empresa depois de trabalhar na Towers Watson, onde desempenhou funções de diretor de contas, líder de vendas de consultoria de riscos nos EUA e líder de consultoria em gestão integrada de riscos de empresas de natureza global. Antes de integrar a Towers Watson, trabalhou nos departamentos de corretagem e consultoria de riscos da Aon durante 11 anos, tendo liderado a equipa de consultores para a EMEA a partir de Londres.

Corey Gooch escreveu artigos para várias revistas e participa regularmente em diversas conferências internacionais do setor. É licenciado em Gestão de Empresas, tendo obtido uma dupla especialização (majors) em Gestão Financeira e de Riscos, na Universidade de Temple, e frequentou a Academia Naval dos Estados Unidos da América.

→ Com base em Chicago, Corey Gooch pode ser contactado através do endereço corey.gooch@brokerslink.com.



JOHN BUGALLA

→ John Bugalla é diretor de inovação em gestão integrada de riscos. Tem um percurso de quatro décadas na criação de valor para os clientes, através da conceção de novos produtos, serviços, técnicas e métodos de gestão.

→ Entre 2002 e 2014, foi diretor-geral da Marsh & McLennan, Inc., função que já tinha desempenhado na Willis Corporation entre 1990 e 2000. Entre 2002 e 2004, foi Diretor Geral da Aon Corporation.

→ É, desde 2005, o diretor-geral da erminSIGHTS, uma firma de consultoria e formação, especializada na gestão integrada de riscos e na gestão do risco de estratégia. A firma presta assessoria a clientes sobre como integrar a gestão integrada de riscos no planeamento estratégico e sobre como tirar proveito deste processo para criar valor novo.

→ Participa regularmente, como palestrante, em conferências de diretores executivos, de diretores financeiros e na RIMS. Colabora com empresas no sentido de tornar a gestão integrada de riscos num fator de criação de valor, e não apenas num exercício de compliance.

→ Publicou artigos em várias revistas, como sejam a CFO Magazine, a Risk Management Magazine, a The Risk Management Association, a The Journal of Risk Education, entre outras.

→ Com base em Indianápolis, John Bugalla pode ser contactado através do endereço jbugalla@indy.rr.com.

FIDELIDADE

SEGUROS DESDE 1808

A EVOLUIR PARA UMA SAÚDE MAIS FORTE EM PORTUGAL

O cancro é considerado um dos principais problemas de saúde do século XXI em todo o mundo. Cada vez se sabe mais sobre as causas da doença, forma de a prevenir, detetar e tratar. Morrem cerca de 26 mil pessoas por ano com cancro em Portugal e a proteção da qualidade de vida das pessoas, durante e após o tratamento, é fundamental.

A avançar na proteção da saúde das pessoas, a Fidelidade lança o Seguro de Saúde Oncológico Multicare e disponibiliza condições vantajosas no acesso ao Centro de Oncologia do Hospital da Luz.

 **HOSPITAL DA LUZ**
CENTRO DE ONCOLOGIA

multicare 
SEGURO DE SAÚDE
ONCOLÓGICO

Esta informação não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

fidelidade.pt

Fidelidade – Companhia de Seguros, S.A. - NIPC e Matrícula 500 918 880, na CRC Lisboa Sede: Largo do Calhariz, 30, 1249-001 Lisboa - Portugal
Capital Social € 381 150 000 • Linha de Apoio ao Cliente: T. 808 29 39 49 • F. 21 323 78 09 E. apoiocliente@fidelidade.pt
Atendimento telefónico personalizado nos dias úteis das 8h30 às 20h



François Settembrino.

“François acreditava que as associações e a formação/educação seriam a única forma de construir uma cultura harmonizada de gestão de riscos na Europa”



Celebração do 40º aniversário da FERMA.

RECORDANDO

François Settembrino

POR JORGE LUZZI

François Settembrino, fundador da Associação Belga de Gestão de Riscos e da Federação das Associações Europeias de Gestão de Riscos (FERMA), faleceu, em setembro do ano passado, aos 86 anos, após um curto período de doença. François Settembrino foi presidente da FERMA durante dez anos (1984-1994) e o homem responsável pela criação do Fórum Bienal da Federação, tendo sido nomeado presidente honorário da associação depois de se aposentar. Antigo corretor e gestor de risco na Tabacofina na Bélgica, François Settembrino foi, manifestamente, alguém que deu uma enorme contribuição para o setor segurador e da gestão de risco, sendo descrito pelos seus pares e colegas como o “pai da FERMA”. Jorge Luzzi, Presidente da Herco Global e diretor de gestão de risco da Brokerslink, recorda este homem notável.

François Settembrino foi uma grande influência para o setor da gestão de risco e, para mim, um verdadeiro professor, quer a nível pessoal quer a nível profissional. Foi, de facto, o “pai-fundador” da FERMA e o responsável pela sua antecessora – a “Association of European Industrial Insureds” (AEAI) –, que foi lançada em 1974. François Settembrino começou a sua carreira no setor segurador nos anos 60 no corretor belga Henri Jean. Uma das suas célebres expressões era: “Um prémio é visto por todos como uma recompensa financeira; no entanto, no setor segurador, é algo que tem de se pagar!” Especializou-se no seguro automóvel e para particulares antes de passar para a áreas das pensões e *employee benefits*. Naquela altura, muitas organizações estrangeiras, sobretudo nos Estados Unidos, começavam a estabelecer as suas sedes europeias na Bélgica. François – desiludido com a falta de harmonização na Europa – estava empenhado em ajudá-las a estabelecer as suas operações e a ultrapassar as evidentes diferenças culturais e legais entre os EUA e a Europa. Como consequência, ficou rapidamente conhecido como “o especialista europeu” nesta matéria.

François acreditava que as associações e a formação/educação seriam a única forma de construir uma cultura harmonizada de gestão de risco na Europa e foi esta sua vontade de promover a formação em seguros e gestão de risco na Europa que conduziu à criação da AEAI e da FERMA.

Depois de alguns anos como corretor, François aceitou o cargo de gestor de risco numa empresa belga, onde desenvolveu e promoveu ativamente uma cultura de gestão de risco. Trabalhou de perto com a Comissão Europeia e, no início dos anos 70, foi incumbido, pela Direção-geral de Alfândegas¹, de criar uma associação europeia que representasse os interesses do setor e trabalhasse de perto com seguradores e corretores. Foi o que fez com a ajuda de contactos na Alemanha, na Holanda, no Reino Unido, na Itália, na Espanha e em França.

Pessoalmente, conheci-o no final dos anos 80. Eu era muito novo e estava a dar os primeiros passos no mundo da gestão de risco. Foi na sessão de abertura de uma das conferências da AEAI/RIMS em Monte Carlo. A sua capacidade de envolver o público e a sua competência linguística eram impressionantes, o que lhe permitiu fazer a palestra em seis línguas.

François tornou-se uma referência durante os meus mais de 35 anos na área da gestão de risco e muitas das iniciativas que propus, enquanto presidente da FERMA e da Federação Internacional das Associações de Gestão de Risco, foram inspiradas pelos seus ensinamentos de vida e pelas conversas que tivemos.

Em 2014, encontrámo-nos em Bruxelas para celebrar os 40 anos da FERMA, um evento que contou com a presença de todos os seus presidentes. Ele lá estava, elegante e lúcido como sempre.

François nunca dava lições ou conselhos de forma tradicional. Pelo contrário, fazia-nos pensar e continuou sempre a fazê-lo. Mesmo muito tempo depois de se reformar, continuava a ter uma presença ativa no seio da FERMA, trabalhando em conjunto com o secretário-geral, Pierre Sonigo e a diretora executiva, Florence Bindelle; estava sempre pronto a ajudar, escrevendo artigos para a imprensa e partilhando o seu entusiasmo até aos últimos dias de vida.

Em julho de 2015, enviou o seu último artigo a Florence: um texto muito espirituoso, mas demasiado provocador para ser partilhado publicamente. No texto da mensagem de e-mail que acompanhava o artigo podia ler-se: “Este artigo é como um Testamento, reflete os meus pensamentos e os meus desejos! Até breve e um beijo grande”. Esta foi a última mensagem de e-mail de François.

Obrigado, François pelo teu contributo para a nossa profissão e para todos nós da comunidade da gestão de risco. •

¹ *General Customs Directorate*, no original.