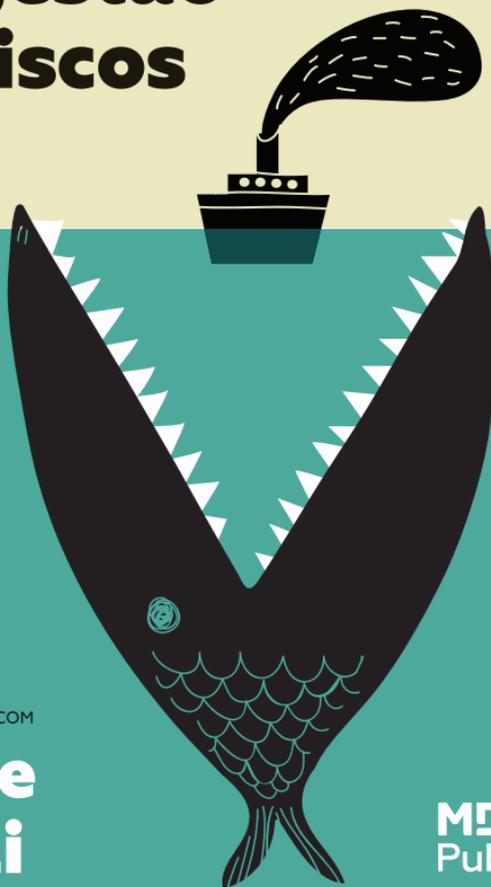


# Os desafios da gestão de riscos

*Coleção*  
KEEP IT  
SIMPLE  
**MDS**



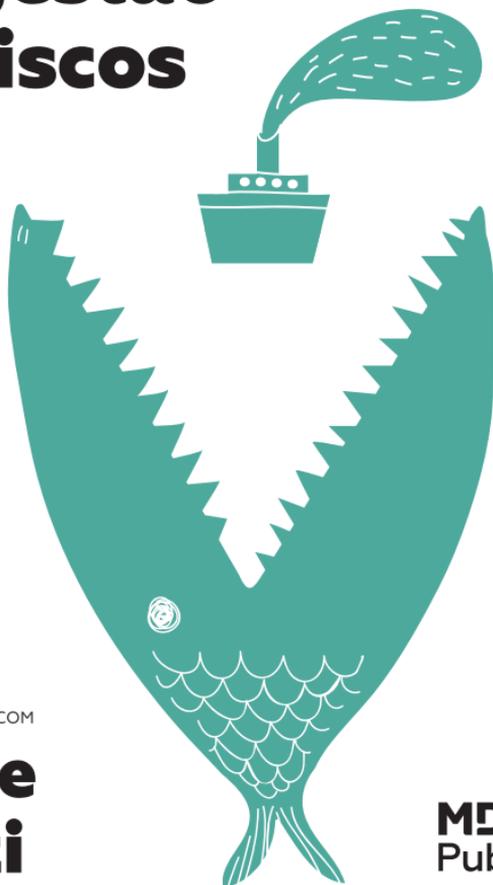
UMA ENTREVISTA COM

**Jorge  
Luzzi**

**MDS**  
Publications

# Os desafios da gestão de riscos

*Coleção*  
KEEP IT  
SIMPLE  
**MDS**



UMA ENTREVISTA COM

**Jorge  
Luzzi**

**MDS**  
Publications

---

**Título do Livro:** Os desafios da gestão de riscos

**Autor:** Jorge Luzzi

**Coleção:** Keep It Simple

**Editor:** MDS Group

**Tiragem:** 500 exemplares

**Data de impressão:** Setembro 2018

## Sumário

- 6** | Introdução
  - I. Análise de risco**
- 9** | A gestão de risco muda de acordo com a localização geográfica?
- 13** | Essas diferenças refletem a realidade?
- 15** | Você comentou, há pouco, sobre seguros com cobertura global que atenuam os componentes regionais. É isso?
- 19** | Essa complexidade do risco, em escala global, obriga que, ao lado dos gestores de risco, também existam organizações globais com presença mundial?
- 21** | Mas como isso acontece? Se o risco é novo e o cálculo atuarial é normalmente feito com base em registros históricos, como se pode avaliar esse risco?
- 24** | Qual é a importância das associações e federações internacionais de gestão de risco, como a FERMA ou a IFRIMA?

## II. Enterprise Risk Management

- 29 | O que é ERM?
- 34 | Então quais seriam os riscos que o ERM deveria tratar: os estratégicos, os operacionais ou os de processos?
- 36 | Alguma entidade internacional parametrizou o processo de gestão de riscos em uma empresa?

## III. A gestão de riscos na logística e transportes

- 39 | Qual é a importância do gerenciamento de riscos nos transportes de cargas em uma empresa?
- 41 | Como deve ser feito o planejamento de gerenciamento de risco dentro das empresas? Por onde ele deve começar e quais são as etapas para prevenir e garantir a segurança de todos os envolvidos?
- 43 | Quais são as fases de planejamento?

## IV. Cativas

- 47 | Muito se fala da utilização de seguradoras e resseguradoras cativas no gerenciamento de riscos. O que são?

- 48 | Existe algum motivo fiscal para que as grandes empresas queiram abrir uma cativa?
- 50 | Quais são as decisões que devem ser consideradas caso um cliente queira abrir uma cativa?
- 51 | Quais são os motivos para se criar uma cativa?
- 52 | Chegando o momento em que os objetivos estão claros, quais seriam as pré-condições para que uma empresa possa abrir uma cativa?
- 53 | O mercado de cativas oferece alguma opção para empresas que desejam se beneficiar dos princípios das cativas, sem assumir a totalidade dos riscos de capital e de administração de uma cativa tradicional?
- V. Conclusão: o futuro da Gestão de Risco**
- 54 | Na sua opinião, qual será o futuro da profissão de Gestão de Risco nos próximos anos?
- 57 | Quem é Jorge Luzzi?

Este livro tem por base a entrevista que Jorge Luzzi, presidente da RCG Powered by Herco, concedeu à Revista RISCO nº 6 (Outono 2017). Jorge Luzzi complementa agora essa entrevista com alguns temas relevantes para o estudo da Gestão de Risco.

Ao autor da entrevista e Diretor da Revista RISCO, Álvaro Mendonça, agradecemos a habitual colaboração.

“A GESTÃO DE RISCO É FUNDAMENTAL PARA AS EMPRESAS, E AS QUESTÕES NESTE CAMPO PODEM CONDUZIR A PROBLEMAS MUITO GRAVES, COMO ACONTECEU COM A UNION CARBIDE OU A WORLDCOM”, EXPLICA JORGE LUZZI.

**A profissão do gestor de risco é desafiadora: é preciso ter uma visão analítica, pois, quando montamos um plano de prevenção, temos de pensar em riscos muitas vezes inimagináveis, mas que podem vir a acontecer — adianta Jorge Luzzi, considerado um dos maiores especialistas mundiais em gestão de risco.**

Jorge Luzzi acumula a missão de presidente global da RCG Powered by Herco - uma empresa com cerca de 50 anos de existência, especializada em consultoria de risco e Enterprise Risk Management (ERM). A Herco conta com uma ampla gama de serviços, como inspeção e monitoramento, análise de ameaças em projetos e auditorias de segurança. Além disso, a companhia também desempenha a avaliação de sistemas de proteção e segurança, para riscos seguráveis ou não seguráveis.

Por fim, Luzzi também lidera a vertente de gestão de risco da Brokerslink, empresa global com sede na Suíça.



## I. Análise de risco

A gestão de risco muda de acordo com a localização geográfica?

A gestão de risco tem um componente técnico que não varia conforme o fator geográfico. O conceito geral é parecido e as ideias sobre os riscos também. Por exemplo, a responsabilidade civil dos quadros diretivos, a proteção de uma fábrica ou as coberturas de saúde são riscos que têm um componente técnico que não varia. Mas a realidade geográfica e política das regiões é bastante diferente. Há uma parte, que tem a ver com as legislações nacionais, que muda. Há Estados onde a responsabilidade civil é mais forte do que em outros países e regiões, como acontece nos EUA, por exemplo.

Há Estados onde a responsabilidade civil é mais forte do que em outros países

Em geral, as grandes multinacionais fazem um programa mundial de responsabilidade civil específico e ajustado às exigências dos EUA. E, para o resto do mundo, fazem uma apólice separada. Isso é feito pois o cálculo atuarial varia muito

em função da probabilidade de um risco (ou impacto de menor escala) acontecer. Nos EUA, por exemplo, o assédio sexual é um caso levado muito a sério. Na América Latina, a cobertura existe, mas a sinistralidade é muito mais baixa. A Europa está no meio do caminho.

Independentemente da cobertura existente, uma pessoa que vai para a África, por exemplo, tem um risco de saúde maior do que se for para a Europa ou para os EUA. A variação entre os riscos se dá por conta das opções de pronto atendimento, entre outros fatores.

O princípio da mutualidade faz com que quanto mais amplo seja o universo de segurados, mais acessível seja o custo do seguro. Daí a ideia de fazer programas mundiais de coberturas e também de gestão de risco para os riscos não seguráveis, com

O princípio da mutualidade faz com que quanto mais amplo seja o universo de segurados, mais acessível seja o custo do seguro

universos mais amplos, que considerem as diferentes realidades e garantam os melhores preços. Anos atrás, levava-se em conta a situação concreta de cada um dos países, mas agora as grandes empresas multinacionais preferem oferecer cobertura global por meio de apólices primárias locais que cubram a maioria das eventualidades ou sinistros. Entretanto, é preciso analisar bem as situações para não haver surpresas.

Um exemplo foi o que aconteceu em Bhopal, na Índia, em 1984. A Union Carbide tinha dois grandes setores de atividade: fabricação de pilhas e produtos agrícolas.

Na ocasião, a companhia teve um sinistro em Bhopal, na fábrica de produtos agrícolas, quando 40 toneladas de gases tóxicos escaparam para a atmosfera. Para a Union Carbide, Bhopal significava menos de 1% do volume de negócios do grupo. O vazamento de gases tóxicos, que anos mais tarde se comprovou ter sido sabotagem de um funcionário que havia sido previamente desligado, causou problemas respiratórios muito graves na população local e nascimento de crianças com deficiência. Uma verdadeira catástrofe.

A Union Carbide tinha como política a contratação de apólices locais por um valor equivalente a 10 milhões de dólares em cada país. Para a Índia, naquela altura, dez milhões de dólares era muitíssimo dinheiro e cobria todos os custos estimados para

possíveis indenizações consideradas normais. No entanto, esse valor veio a revelar-se insuficiente, e a empresa teve de vender a divisão de pilhas para atender às indenizações. Ou seja, devido a uma fábrica que representava menos de 1% do grupo, foi necessário vender uma área de negócio a um novo proprietário, que assumiu também as responsabilidades pelo sinistro.

Se a Union Carbide tivesse contratado um programa mundial ao invés de várias apólices locais, provavelmente teria se beneficiado de uma cobertura de riscos mais abrangente e sem um custo superior. O que significa que o conceito de mutualidade pode, em determinadas circunstâncias, ser horizontal entre diversas empresas de um mesmo país, mas prejudicial face à realidade de companhias que não consideram seu poder de negociação em escala global com os seguradores e resseguradores. Por isso, o estudo da realidade de cada mercado é fundamental para uma empresa multinacional, pois as características de cada país são muito diferentes. No fim das contas, o mesmo proprietário liquidará os sinistros, sejam estes cobertos por uma apólice local ou um programa mundial, mas a melhor utilização dos recursos existentes e da análise de risco pode significar o sucesso ou o fracasso de toda uma operação.

## Essas diferenças refletem a realidade?

Fatores como perspectiva de vida, valores e modos de pensar podem refletir de forma muito diferente na análise do risco. Por exemplo: os brasileiros são geralmente otimistas e, por isso, podem ter uma política de prevenção distinta quando comparada à de um alemão, que é conhecido por sempre fazer tudo com muito planejamento. Em alguns casos isso é muito bom; em outros, é muito negativo.

Um otimista em excesso não se preocupa com prevenção, ou seja, não traça uma política para mitigar sinistros, não antecipa situações de crise, ou mesmo, não prevê a contratação de um seguro. Mas também não se deixa abater em caso de dano material e luta para manter a continuidade do negócio. Um asiático encara a realidade de forma muito distinta da de um europeu, de um latino-americano ou de um norte-americano.



Vou dar um exemplo de uma situação que vivenciei quando fui responsável pelo mercado americano de uma grande multinacional europeia. A empresa tinha uma fábrica na Alemanha, onde ocorriam cinco princípios de incêndio por ano, dos quais apenas um se transformava de fato em um incêndio de dimensão

relevante. Numa fábrica localizada no nordeste do Brasil, havia 30 a 40 princípios de incêndio por ano, mas nenhum deles se transformava em um grande incêndio. Ou seja: na Alemanha, todos os procedimentos eram seguidos e todas as medidas de prevenção eram tomadas, e quando acontecia um incêndio, as medidas de combate eram postas em prática conforme as normas. Já no Brasil havia menos rigor e também menos incêndios. Tal fato era fruto das diferenças culturais.

Na época, as desigualdades culturais me levavam a questionar se o manual de procedimentos destinado ao Brasil estava em inglês e não havia sido traduzido para português e, por conta disso, os operários brasileiros não o entendiam. Mas, mesmo com a baixa aderência às normas, a fábrica localizada no interior do estado da Bahia ainda apresentava menos casos de incêndio. Para compreender a situação, entrevistei os operários e eles explicaram que, na localidade, havia apenas quatro empresas que empregavam 95% da população e que, se uma fábrica pegasse fogo, provavelmente esta seria reconstruída no estado de São Paulo, o que significaria desemprego ou emigração (e consequente perda de contato com a família). Para evitar esse cenário, os operários estavam dispostos a arriscar a vida para combater o incêndio e evitar que a fábrica fosse consumida. O motivo para o baixo índice de incêndios não eram as medidas previstas no manual de prevenção, mas sim as razões socioculturais envolvidas.

Você comentou, há pouco, sobre seguros com cobertura global que atenuam os componentes regionais. É isso?

O conceito de cobertura global deve ponderar a realidade concreta de cada país. Há muitos Estados que admitem uma cobertura local em solo estrangeiro. Na Europa, por exemplo, a livre circulação de serviços permite que um risco em Portugal possa ser coberto na Alemanha, considerando a diferença de impostos devidos em cada um dos países. Por outro lado, uma fábrica na Argentina ou no Brasil só permite uma cobertura contratada localmente.

Um programa global, na realidade, resulta de negociações globais

Um programa global, na realidade, resulta de negociações globais, mas deve seguir as regras de cobertura, a legislação e o enquadramento fiscal de cada país. Além disso, existem coberturas mundiais, os chamados DIC DIL (*Different in Conditions*,

*Different in Limits*), que permitem nivelar coberturas por meio de uma apólice máster.

Isso até pode mudar com o tempo. É só observar que, há 30 anos, o terrorismo era um grande risco em países como o Peru, com o Sendero Luminoso, ou na Colômbia, com as FARC, e tinha risco zero em Londres ou Nova Iorque, por exemplo. Mas isso mudou radicalmente.

Nos Estados Unidos, tudo se transformou com os atentados de 11 de setembro, em Nova Iorque. Antes, as cotações consideravam taxas para a sinistralidade de fábricas no Texas ou na Geórgia maiores que as taxas para compensações de acidentes de trabalho em grandes cidades, pois o elemento mais importante era a quantidade de médicos para socorrer um acidentado. Por esse motivo, eram piores nos

No caso de algum risco residual não poder ser transferido para uma seguradora, deverá montar uma estratégia de redução do impacto deste risco, para que não inviabilize a operação

estados do interior norte-americano do que, por exemplo, em Nova Iorque, onde as pessoas têm acesso a hospitais e recebem um atendimento de alto nível. Depois da data comentada, tudo mudou – e trabalhar em um prédio alto passou a ser um grande risco, ainda que esteja perto de um hospital.

O gestor de riscos tem que analisar a situação atual da empresa, ponderar potenciais cenários futuros e tentar transferir para uma seguradora todas as ameaças que puder, sem deixar de considerar o contexto de mercado. O risco residual que não puder ser transferido para uma seguradora exigirá que uma estratégia de redução do impacto seja montada para evitar que a operação seja inviabilizada.

Entre os riscos que não podem ser transferidos para o mercado segurador está o risco de imagem. Atualmente já existem algumas apólices que cobrem danos de imagem, mas os limites ainda são baixos e é muito difícil estabelecer o sinistro. Há dez ou quinze anos, uma grande multinacional do setor de alimentos recebeu uma ameaça por escrito de um grupo terrorista, que pretendia introduzir um veneno no leite infantil produzido em um determinado país africano. E provaram, três ou quatro vezes, que conseguiam driblar a segurança e entrar em algumas das fábricas desse produto. Exigiam, então, um resgate milionário para não contaminar o leite.

O risco de imagem para a empresa, decorrente da venda de leite infantil estragado na África, seria a falta de controle de qualidade. O problema foi tão grave que os gestores da empresa recomendaram a suspensão da produção do leite infantil naquele país. Foi a única maneira de solucionar o problema e evitar danos de imagem. A atenção aos riscos não seguráveis também é gestão de riscos.



Essa complexidade do risco, em escala global, obriga que, ao lado dos gestores de risco, também existam organizações globais com presença mundial?

Há realidades diferentes não só do ponto de vista cultural, mas também geográfico. Existem regiões do mundo onde o terrorismo é uma ameaça e outras onde o problema são os terremotos, como na Califórnia (EUA), no Chile ou no Peru. Há outras, ainda, onde esse risco é pouco provável, como no Brasil ou na Argentina. De alguma forma, para aqueles riscos que não são tão comuns, a técnica de como enfrentá-los vai sendo partilhada na comunidade de gestão de riscos. E isso é importante porque o mundo também está mudando, e as catástrofes naturais são cada vez maiores e mais frequentes.

Um caso típico é a Itália. Os terremotos aconteciam no Sul, enquanto no Norte não havia nenhuma atividade sísmica. Mas, nos últimos cinco anos, a sinistralidade parece ter se deslocado

para o centro. Aparentemente, as placas tectônicas europeias e africanas se chocaram, e é isso que está provocando este tipo de abalo.

Há riscos que antigamente eram mais comuns e que, hoje, desapareceram ou diminuíram. E há outros que, entretanto, apareceram e se tornaram importantes, o que obriga os gestores a acompanhar e se especializar.

A profissão do gestor de risco é desafiadora porque, no momento em que montamos um plano de prevenção, temos de pensar em riscos que nunca aconteceram naquele lugar, mas que podem vir a acontecer no futuro.



Mas como isso acontece?  
Se o risco é novo e o cálculo atuarial é normalmente feito com base em registos históricos, como é possível avaliar esse risco?

Se o risco muda, primeiro temos que ver se existem coberturas de seguros. Havendo essa possibilidade, o gestor de risco deve transferi-lo para um terceiro, que é a seguradora. O papel do broker é ajudar a fazer um plano de cobertura. É preciso pensar em como tratar o risco para evitar que a empresa fique em uma situação que a impeça de desenvolver a sua atividade e possa continuar a produzir os produtos que comercializa.

Na empresa, o responsável pela gestão de risco deve recorrer às técnicas de *Enterprise Risk Management* (ERM), sendo muito ativo e orientado para o risco, além de contar com um comitê específico, no qual todas as áreas da empresa podem dialogar e

identificar os riscos. Essa gestão é o resultado do conhecimento coordenado de todos na empresa, de cima para baixo, começando pelo próprio presidente.

Pode acontecer, por exemplo, de o comitê de análise de risco descobrir que toda a fórmula de um determinado tipo de produção é do conhecimento de apenas três engenheiros, que a qualquer momento podem sair para outra empresa ou sofrer qualquer outro tipo de fatalidade. Uma medida de prevenção seria fazer a divulgação interna das fórmulas técnicas para um número limitado de engenheiros especializados, sob a pena de haver vazamento de informação. Ou seja, estabelecemos franquias para os seguros, que é um limite do termo técnico “apetite de risco” e que gera a retenção própria de riscos, sempre com uma análise profunda de cada caso.

Por isso, neste momento, a grande prioridade da gestão de risco integral é envolver a administração e a direção geral da empresa. Quem analisar profundamente possíveis problemas que a companhia terá, obterá os melhores resultados. Nas empresas cotadas com capital aberto, existe a exigência de ter uma política de *Enterprise Risk Management* ou gestão de riscos integral.

Após o caso da WorldCom, nos EUA, muitas pessoas que haviam investido nessa empresa ficaram sem nada. Já os gestores da companhia, que foram remunerados em função dos resultados,

não sofreram. Esta situação levou à criação não apenas de uma lei chamada Sarbanes-Oxley, que passou a responsabilizar pessoalmente os gestores pelos seus atos, mas também contribuiu para que o ERM tenha evoluído e mudado.

o gestor  
de risco é o  
assessor técnico  
da equipe, e  
os jogadores  
são cada um  
dos gestores  
e diretores da  
empresa

O conceito de ERM pode ser explicado por meio de uma analogia: o gestor de risco é o técnico da equipe, e os jogadores são cada um dos líderes da empresa”. Ela deve ser coordenada e todos devem estar familiarizados com o conceito de gestão de risco.

Os resultados do ERM podem ter um efeito secundário no mercado segurador, pois podem ser identificados riscos que são importantes para os compradores de seguros, mas que o

mercado ainda não visualizou como negócio e, por isso, ainda não disponibilizou soluções. Nesse caso, o ERM pode ser também uma ferramenta para traduzir as novas necessidades do segurado para as corretoras e seguradoras.

## Qual é a importância das associações e federações internacionais de gestão de risco, como a FERMA ou a IFRIMA?

São muito importantes. Normalmente a atividade relacionada à cobertura de riscos é liderada por corretores de seguros e por seguradoras: cada um destes players tem seus próprios interesses e pontos de vista, enquanto os gestores de risco e as associações têm a vantagem da neutralidade. Isto acontece porque o primeiro está interessado na gestão em si, não em divulgar uma marca; já o segundo promove o benchmarking entre todos os players comentados além de demais participantes dessa atividade.

Os gestores de risco e as associações têm a vantagem da neutralidade

O nosso grupo participa dos dois campos para ter um serviço completo. Por essa razão, a MDS se estabeleceu como um grande player mundial de corretagem de seguros e transferência de riscos ao mercado segurador e ressegurador, e a RCG Powered by Herco se consolidou como empresa dedicada à gestão de riscos *per se*.

Basicamente há uma organização, que é uma espécie de fórum mundial, a IFRIMA (Federação Mundial das Associações de Gestão de Risco e Seguros). Com sede em Nova Iorque, reúne todas as associações e federações internacionais, entre as quais a FERMA (Federação Europeia de Associações de Gestão de Risco), a RIMS dos EUA e Canadá, a ALARYS para a América Latina e Caribe e a Parima, que é uma associação regional para a Ásia e Oceania.

A FERMA, que agrega a gestão de riscos na Europa, é uma federação muito forte e reúne associações nacionais de grande relevância, como a alemã, a francesa e a britânica. Tem sede em Bruxelas, uma vez que muitas das suas atividades exigem contatos com as autoridades da União Europeia para expor a sua visão ou para ser consultada sempre que uma nova legislação é elaborada. Também na IFRIMA se encontrará a ALARYS – a principal associação de gestão de riscos de língua portuguesa e espanhola, que abrange as associações de Ibero América e Bermuda. Vale reforçar que as associações espanholas AGERS e

A FERMA, que agrega a gestão de riscos na Europa, é uma federação muito forte e reúne associações nacionais de grande relevância

IGREA, assim como a associação portuguesa APOGERIS, compartilham sua atividade com Ferma Europa, por conta da geografia continental, e com ALARYS, devido às línguas portuguesa e Espanhola, que são faladas pela maioria de seus membros .

Na Ásia e no Pacífico, se destaca a PARIMA – uma associação que agrupa diversos países da região. O território também comporta outras associações tradicionais historicamente locais.



## II. Enterprise Risk Management

### O que é ERM?

Nos últimos tempos, foram realizadas atualizações de pesquisas sobre os principais riscos que o mercado identificou no mundo. O resultado mostrou que os mais preocupantes não são os seguráveis. Ainda assim, as empresas teriam que continuar prestando atenção a estes riscos e encontrar medidas de mitigação ou de transferência, mesmo que não existissem coberturas de seguros no mercado.

Por outro lado, quanto aos riscos seguráveis, a alta sinistralidade e a falta de tratamento geravam altos custos. Como consequência, os resultados de algumas apólices se tornaram negativos, logo as franquias se tornaram maiores ou as coberturas menores.

Os maiores riscos indicados pelo mercado foram:

- Instabilidade política (global e nacional), risco político e corrupção
- Interrupção dos negócios e risco na cadeia de suprimentos (logística e transportes)
- Flutuações de mercado

- Catástrofes naturais
- Perda da reputação ou do valor da marca
- Incêndios e explosões
- Mudanças na legislação e na regulação
- Falta de talentos e envelhecimento da mão de obra
- Aumento da concorrência
- Danos ao meio ambiente e poluição
- Baixa qualidade e defeitos de fabricação
- Estagnação ou queda do mercado
- Colapso da moeda, risco de câmbio, crédito e *completion bond* (garantia de pagamento)
- Transferência de riscos alternativos (ART)
- Gestão de resseguro e cativas (instrumentos)
- Perda ou Danos com fornecedores e compradores

Nos EUA e em alguns países na Europa, as empresas, na tentativa de prestar soluções inovadoras como alternativas para tratamento de seus riscos, têm decidido gerar uma nova área específica de *Enterprise Risk Management* (gestão total de riscos). A ideia é prestar os serviços que sejam necessários para encarar esta nova realidade do mercado em geral e dos seus clientes especificamente.

Para cada um dos riscos identificados existem formas e regras de planejamento estratégico que consideram: identificação, tratamento, mitigação, transferência ou retenção de riscos. Contemplam também o chamado apetite de risco das empresas (capacidade de retenção total ou parcial, como franquias, limites máximos, cativas, etc.), tratamento de prevenção, análise dos riscos derivados da cadeia de suprimentos, políticas de proteção da reputação, BIA (*Business Impact Analysis*) e BC (*Business Continuity*).

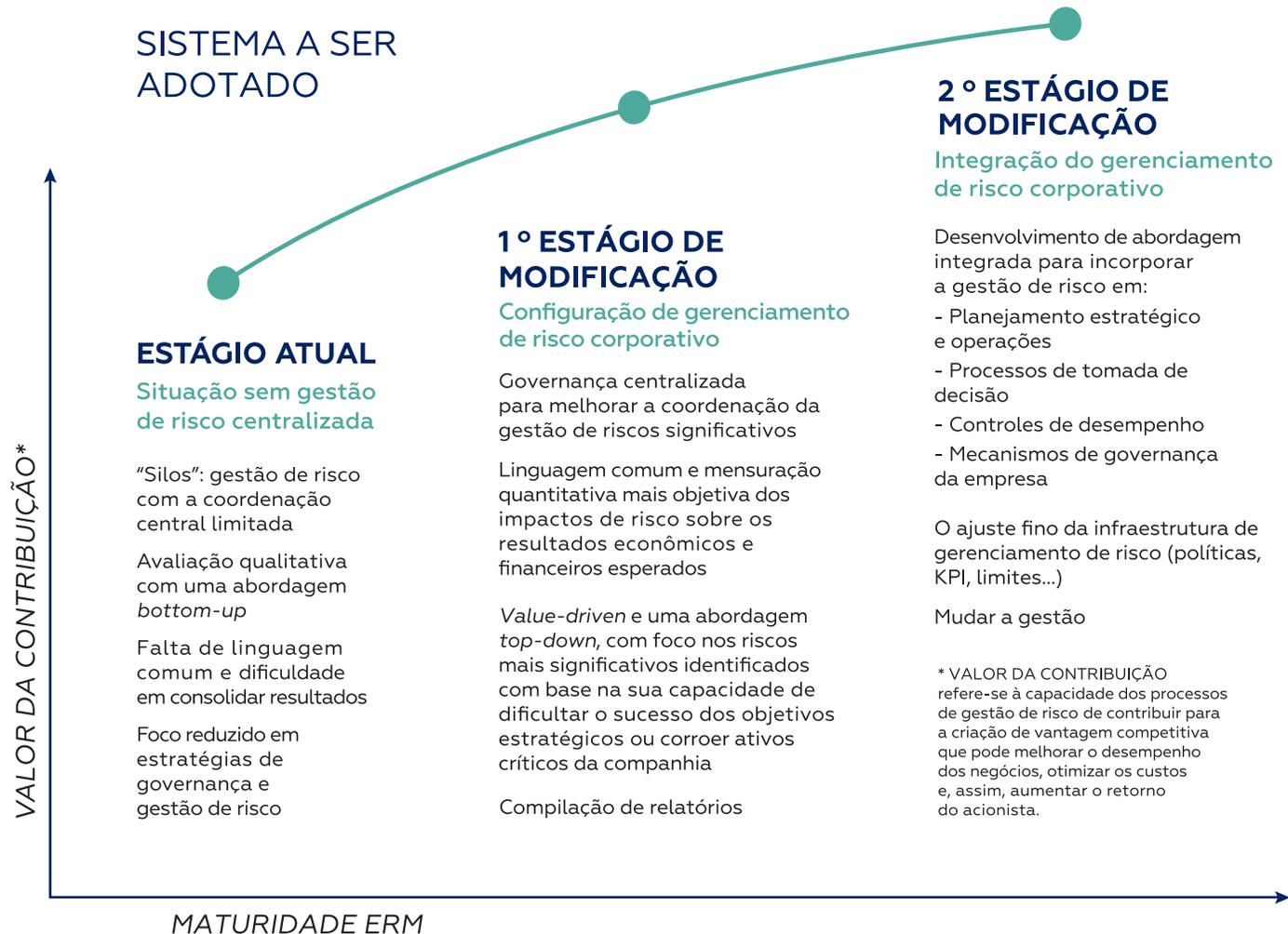
O tratamento, a mitigação, a cobertura e outros tipos de transferência de todos os riscos que os nossos clientes enfrentam serão sempre de nosso interesse. Nossos serviços terão duas vertentes de atuação:

a) Riscos seguráveis que se baseiam nas análises e integração de coberturas, política de prevenção, política de continuidade de negócios após os sinistros, etc.

existem formas e regras de planejamento estratégico que consideram: identificação, tratamento, mitigação, transferência ou retenção de riscos

b) Riscos não seguráveis que se baseiam em *Risk Assessment*, análise de impacto potencial da sinistralidade, planos de mitigação e contingência, assim como as atividades mencionadas no item acima. E, se for possível, colaborar na criação de novas coberturas adaptadas às necessidades dos clientes.

A área de ERM criada nas empresas deve ser multidisciplinar, com engenheiros, advogados, contadores, entre outros. Sua importância está em enxergar soluções para tratar todos os riscos, sem nenhuma exclusão ou limitação, mostrando que eles não estão restritos aos produtos do mercado segurador, que ainda continua sendo a maior ferramenta de transferência de risco.



Então, quais seriam os riscos que o ERM deveria tratar: os estratégicos, os operacionais ou os de processos?

Em realidade, todos os riscos da empresa, sejam estes seguráveis ou não, devem ser analisados e tratados. De alguma maneira, o ERM presta serviço ao mercado de seguros, porque já oferece tratamento a muitos dos riscos atuais nas empresas. E para os que não possuem cobertura, o ERM sinaliza para que possam ser posteriormente analisados, tratados e quantificados, se for do interesse das seguradoras.

## CRUZAR RISCOS

### Conformidade com as leis e regulamentos

Privacidade  
Responsabilidade penal empresarial  
Regulamentos sobre empresas cotadas  
Taxas e deveres  
Leis e regulamentos do trabalho  
Lavagem  
Legislação interna  
Outros

### Continuidade dos negócios

### Tecnologia da informação

## RISCOS ESTRATÉGICOS

### Contexto externo

Ciclo econômico  
Riscos do país  
Concorrentes

Futuros regulamentos  
Desejo do cliente

Relação com o mercado financeiro  
Inovação tecnológica

### RH/Organização

Desenvolvimento e gestão de RH  
Relações industriais

Estrutura organizacional  
Comunicação interna

Ética e integridade  
Gestão e coordenação

Autoridade e limites  
Reputação e imagem

### Diretoria

### Tomada de decisão

Planejamento estratégico  
Relatórios de gestão  
Relatório financeiro

### Centro do processo

#### Logística:

Logística de entrada  
Suprimentos e *Outsourcers*  
Matérias-primas e commodities

#### Operações:

Investimentos industriais  
Ponto de venda  
Produção (capacidade/eficiência)  
Produtos (qualidade/adequação)

#### Mercados:

Cadeia de mantimentos  
Logística de *Outbound*  
Políticas de preços/vendas  
Clientes  
Reputação da marca

#### Inovação e desenvolvimento:

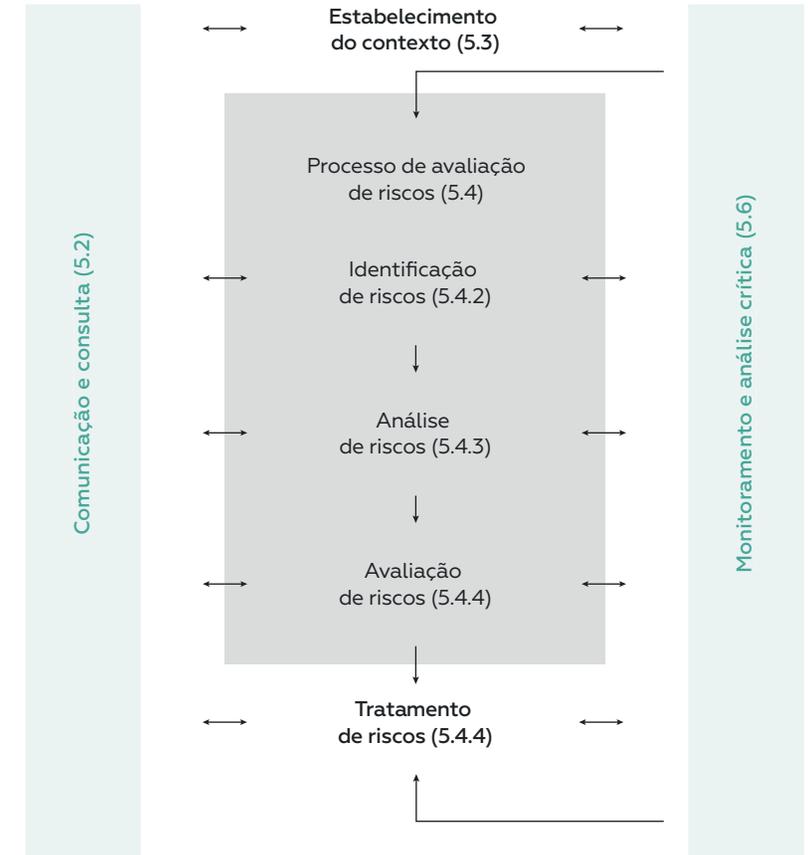
Joint venture/M&A  
Parcerias  
Produtos e inovação de processos  
Marcas, patente e *know-how*

### Meio ambiente, saúde e segurança

Alguma entidade internacional parametrizou o processo de gestão de riscos em uma empresa?

Um gráfico da ISO 31.000 ( International Standard Organization 31.000 ) demonstra este desenho rapidamente.

## ISO 31000 GESTÃO DE RISCOS





### **III. A gestão de riscos na logística e transportes**

Qual é a importância do gerenciamento de riscos nos transportes de cargas em uma empresa?

Assim como no contexto empresarial, o risco é inerente à atividade de transportes e precisa ser enfrentado. Não existe risco zero, pois lidamos com o risco como sendo a incerteza de uma empresa realizar seus objetivos. Dentre as funções da logística, é fundamental a entrega da mercadoria ao cliente final em perfeitas condições e dentro dos prazos planejados. Logo, desvios durante o percurso podem ser ocasionados por roubos, acidentes, avarias, atrasos, dentre outros que requerem atenção constante por parte das equipes de logística e de gerenciamento de riscos no tratamento. Cabe aos gestores saber lidar com eles e ter a capacidade de enfrentá-los, sem que haja ruptura do fluxo na cadeia de suprimentos.

Em muitos casos, o risco em transporte pode ser previsto com base numa série histórica de ocorrências e no gerenciamento dos processos que devem ajudar na tomada de decisões. No entanto, é notório que as perdas no processo logístico por vezes são potencialmente mais devastadoras e relevantes, à medida que

afetam toda a cadeia de suprimentos da organização, especialmente em caso de inovação tecnológica de produtos. Logo, a reposição das perdas via seguro não é suficiente, pois elas afetam diretamente os resultados das empresas e demandam inúmeras ações corretivas para reposição e alinhamento de todo fluxo.

O risco em transporte pode ser previsto com base numa série histórica de ocorrências e no gerenciamento dos processos

A empresa deve ter uma adequada gestão dos recursos para tratar este problema constantemente, sendo flexível e tendo capacidade de resiliência, permitindo adaptação a um ambiente naturalmente volátil.

A gestão de riscos em transportes deve ser vista como algo que gera benefícios, como a melhoria de processos, a otimização de recursos e o fortalecimento da reputação. É fundamental que as empresas adotem processos estruturados para enfrentamento dos riscos em suas operações.

Como deve ser feito o planejamento de gerenciamento de risco dentro das empresas? Por onde ele deve começar e quais são as etapas para prevenir e garantir a segurança de todos os envolvidos?

Historicamente, o brasileiro tem a característica de atuar na correção, ao invés de prevenção, e em gerenciamento de riscos em transportes notamos que isso não tem sido diferente. O problema é que quando acontece algo, há o enfrentamento da emergência em busca de recuperação da mercadoria, mas se esquece de que pode ocorrer novamente e que há muitos outros custos envolvidos que também se traduzem em perdas e que vão muito além do valor da carga transportada. Observamos que, embora

existam ações preventivas e preparo para momentos de instabilidade dentro da organização, os colaboradores ainda apresentam certa resistência em sua implantação no dia a dia. Muitas vezes, a falta de uma cultura de planejamento dentro das empresas é uma barreira a ser vencida.

Fazer o mapeamento da logística e de todos os riscos, estabelecer processos, definir as medidas de proteção e ter normas de conduta são as principais questões para uma gestão de riscos bem sucedida. Mas não basta ter processos bem desenhados, é necessário ter plena integração entre eles e auditá-los constantemente. O que ocorre muitas vezes nas empresas é que cada profissional dá a sua interpretação à forma de lidar com o risco. E quando não existe sintonia, a organização fica exposta pelo fato de não ter procedimentos e padrões que devem ser seguidos por todos.

Não basta ter processos bem desenhados, é necessário ter plena integração entre eles e auditá-los constantemente

## Quais são as fases de planejamento?

O planejamento em gerenciamento de riscos deve seguir um método estruturado que é regido pelas etapas de AVALIAÇÃO, PROJETO, IMPLANTAÇÃO e GESTÃO.

Na primeira etapa, deve-se fazer uma AVALIAÇÃO minuciosa das perdas financeiras dentro do processo logístico, sendo ocasionadas por roubos, acidentes, avarias, extravios, etc. É importante observar que não existem apenas as perdas financeiras, há outras que estão ocultas e que muitas vezes são mais devastadoras, como riscos ao meio ambiente e à sociedade, reputação com relação à imagem da empresa, redução de produtividade ou mesmo quebra de contratos por ruptura da missão.

Em seguida, deve-se caracterizar a logística com uma visão macro de todas as origens de transportes, as entidades que participam desse fluxo e quantidade de embarques de cargas, volumetria da operação, valores, práticas de gerenciamento de riscos e indicadores de desempenho.

Já na etapa do PROJETO, deve-se identificar onde estão ocorrendo perdas, sendo que as maiores ou mais frequentes merecem prioridade no tratamento. Por exemplo: roubos durante

o pernoite em postos de abastecimento. Será que é possível mapear e identificar os pontos mais seguros ou é preciso contratar um recurso de redundância?

Caso o problema esteja nos acidentes nos longos trechos, temos que entender a dinâmica de como estão ocorrendo pela análise de causas e fatores contribuintes, partindo para um programa específico de tratamento.

Durante a IMPLANTAÇÃO, o desafio do gestor de riscos é saber aplicar o remédio e a dosagem na medida certa. Para isso, deve contar com os recursos protecionais que contemplam três pilares: PESSOAS, PROCESSOS e TECNOLOGIA. É fundamental nessa etapa manter o foco na análise de viabilidade técnica, econômica e operacional no momento da escolha e aplicação desses recursos.

Já na etapa de GESTÃO, devem ocorrer as auditorias constantes para inspecionar se tudo aquilo que foi planejado está sendo executado. Os desvios devem ser corrigidos em um processo de melhoria contínua e de retroalimentação do projeto.

Os desvios devem ser corrigidos em um processo de melhoria contínua e de retroalimentação do projeto

Em resumo, o trabalho consiste na identificação, análise e recomendação de medidas preventivas e na mitigação constante dos riscos envolvidos.

O estudo deve estar alicerçado nos princípios e diretrizes da normatização ISO 31000:2009, a qual define “Gestão de Riscos” como a arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos de forma eficaz, enquanto que “Gerenciamento de Riscos” refere-se à aplicação desta arquitetura para riscos específicos. Logo, o modelo proposto deve contemplar atividades em Gestão de Riscos para toda cadeia de suprimentos.



#### IV. Cativas

Muito se fala da utilização de seguradoras e resseguradoras cativas no gerenciamento de riscos. O que são?

Trata-se de uma empresa que apenas segura ou ressegura os riscos do seu mesmo grupo econômico empresarial (*parent*). Esta é a definição tradicional e primária de resseguradora cativa. Com o tempo, no entanto, surgiram várias cativas novas. Elas passaram a trabalhar com negócios não relacionados somente à sua empresa, gerando assim uma dificuldade técnica em sua descrição.

## Existe algum motivo fiscal para que as grandes empresas queiram abrir uma cativa?

Esse foi um motivo há muito tempo. Hoje a cativa tem outras razões para existir. Primeiramente, por permitir uma melhor administração do risco, assim como uma participação dos benefícios da prevenção de perdas que reduz o risco do segurado. Também temos que considerar que permite ao segurado ter um contato direto com o mercado de seguros e resseguros internacional. Isso não quer dizer, no entanto, que não precise mais do mercado local, pois o broker o acompanhará na sua saída ao mundo e sempre precisará de uma seguradora *fronting*, além de possibilitar a melhor administração do seu risco no mundo.

Outro motivo para a existência da cativa pode ser, por exemplo, reduzir o *price cycling* (variação de preço de mercado).

A diferença de uma companhia aberta no mercado é que a cativa poderá ter seus custos atuariais diferentes do desequilíbrio geral do mercado, apenas tendo os relacionados à sua própria sinistralidade. Haverá momentos cujos custos estarão baixos,

a preço de mercado, ou um pouco superiores a ele. No longo prazo, os prêmios administrados por uma cativa serão relevantes caso a empresa tenha uma atitude séria na prevenção de perdas que melhorem a qualidade do seu risco.

Os prêmios administrados por uma cativa serão relevantes caso a empresa tenha uma atitude séria na prevenção de perdas

Se a administração da cativa tem como foco o longo prazo, e os resultados positivos são administrados corretamente, em pouco tempo ela terá maior capital gerado, a partir de seus resultados positivos, e maior capacidade para aumentar a retenção do seu próprio risco. Como os custos com os riscos caem por estarem segurados na cativa de *price cycling*, surge a possibilidade de redução dos preços.

## Quais são as decisões que devem ser consideradas caso um cliente queira abrir uma cativa?

O cliente deve analisar o volume de prêmio e de sinistros e, com isto, fazer um estudo chamado tecnicamente de estudo de viabilidade (*feasibility study*). O cálculo tem como base a taxa de perdas (*loss ratio*) e a relação entre os prêmios e sinistros. Essa fórmula permite realizar o cálculo atuarial de sinistralidade prevista para os próximos três a cinco anos. O capital inicial deverá estar adaptado a esta realidade, pois o sinistro poderá ocorrer no primeiro ano ou no último, e o regulador do mercado onde estará instalada a cativa exigirá a capacidade de pagamento já no primeiro ano. Por este motivo, a participação da cativa no negócio deverá crescer à medida que os resultados crescem positivamente.

A participação da cativa no negócio deverá crescer à medida que os resultados crescem positivamente

## Quais são os motivos para se criar uma cativa?

Rapidamente podemos mencionar:

1. Reduzir o custo total de seguros
2. Melhorar as coberturas existentes, inclusive aquelas que hoje não são seguráveis
3. Satisfazer as necessidades de *risk financing*
4. Obter crédito maior e mais adequado para ampliar as retenções do grupo, agora como parte de um seguro e não como auto seguro não analisado
5. Fazer programas multinacionais de seguros para o mesmo grupo
6. Melhorar o *cash flow*
7. Ajudar a implementar uma estratégia de grupo de *risk management* e o *risk financing*
8. Criar uma diversificação da companhia, onde brokers e seguradores, se transformarão em parceiros do risco da empresa passando ser parte importante da política de retenção de riscos da empresa, e não apenas terceiros.

Chegado o momento em que os objetivos e riscos estão claros, quais seriam as pré-condições para que uma empresa possa abrir uma cativa?

A empresa que deseja abrir uma cativa deverá se preparar com base em uma política que considere os seguintes elementos técnicos:

- Controle de perdas (*loss control*)
- Compromisso de gestão (*management commitment*)
- Capacidade de retenção
- Volume de prêmio
- Coparticipação de mercado (brokers e seguradores como parceiros)
- Capacidade técnica para gestão de cativa ou empresa de consultoria e análise de riscos.

O mercado de cativas oferece alguma opção para empresas que desejam se beneficiar dos princípios das cativas, sem assumir a totalidade dos riscos de capital e de administração de uma cativa tradicional?

Sim. As *Protected Cell Companies* (PCC) são tidas como uma nova alternativa à criação de cativas, especialmente para companhias de pequeno e médio porte que necessitam de soluções em seguros e resseguros. Este modelo de transferência de risco funciona com células independentes para cada cliente e garante que o proprietário da célula esteja protegido, com custos e riscos reduzidos e retidos proporcionalmente ao tamanho da sua empresa.

Vale ressaltar que, para atuar com este modelo, o Gerente de Risco de cada organização necessitará do apoio de um broker ou de uma companhia PCC especializada.

## V. Conclusão: o futuro da Gestão de Risco

Na sua opinião, qual será o futuro da profissão de Gestão de Risco nos próximos anos?

Acredito que, no futuro, empresas de todos os segmentos, inclusive entidades públicas, recorrerão a soluções válidas de gerenciamento para todos os tipos de risco, e não apenas para aqueles que podem ser transferidos ao mercado de seguros como o principal receptor desta transferência de riscos. Paralelamente, os riscos que não são passíveis de transferência necessitarão de planos de contingência muito bem preparados, assim como equipes de tratamento de crises previamente identificadas.

1) Inicialmente, os riscos serão medidos e também tratados. Estratégias de prevenção de perdas serão estudadas a fim de reduzir o impacto e, eventualmente, a frequência das ameaças mapeadas.

2) Uma vez tratados, esses riscos poderão gerar análises confiáveis e históricos de sinistros. Tais históricos, por sua vez, contribuirão para que as ameaças identificadas sejam examinadas junto ao setor de seguros (Corretores, Seguros e Resseguro), para que novas possibilidades de coberturas possam ser encontradas no mercado.

3) Após esta etapa, os riscos que não podem ser transferidos seguirão para outro nível de estudo e gerenciamento e, em seguida, contarão com fundos próprios ou de entidades financeiras parceiras para traçar um plano de contingência que viabilize a continuidade dos negócios.

Além de manter o padrão educacional em cobertura de seguro, as associações de Gerenciamento de Risco também tendem a expandir seus conhecimentos para a análise de risco de maneira geral. Atualmente, a Gestão de Risco já desponta como uma área de atuação na qual diversos

As associações de Gerenciamento de Risco também tendem a expandir seus conhecimentos para a análise de risco de maneira geral

profissionais - como advogados e engenheiros, entre outros - buscam especialização. No futuro, o segmento crescerá em ofertas de cursos de nível superior, e, conseqüentemente, formará novos especialistas no setor.

Espera-se também que as empresas industriais, civis e comerciais passem a ter um sistema composto por Diretor de Gestão de Risco ou de ERM (Enterprise Risk Management Director) que responda ao Board da companhia. Abaixo dessa estrutura, a área também contará com três segmentações - Engenharia, Transferência e Retenção / Tratamento de Risco - cuja responsabilidade será gerenciar as ameaças, transferi-las ou mitigá-las.

Em poucas palavras, estou certo de que a Gestão de Risco é uma profissão que chegou para ficar. Por essa razão, os prestadores de serviços (como a RCG Powered By Herco) e demais especialistas que estiverem preparados para atuar nessa área serão os responsáveis por consolidar empresas mais perenes, com um risco melhor tratado e menos imprevistos.

a Gestão de Risco é uma profissão que chegou para ficar

## Quem é Jorge Luzzi

Jorge Luzzi, presidente global da RCG Powered by Herco, iniciou a sua carreira no mercado de seguros (Marsh) e em Gestão de Risco (Ciba Geigy). Em 1988, integrou a Pirelli e, em 2005, tornou-se Global Risk Management Director desse grupo, onde ficou até 2013. O seu percurso é marcado pela contínua contribuição para novas competências à Gestão de Risco, sendo esse o elemento fundamental para o desenvolvimento da profissão em escala mundial. O seu envolvimento com as associações do setor começou no Brasil, onde liderou as Associações de Gestão de Risco brasileira e sulamericana. Presidiu também a IFRIMA - Federação Mundial das Associações de Gestão de Risco e Seguros, e, entre outubro de 2011 e outubro de 2013, a FERMA - Federação Europeia de Associações de Gestão de Risco.

Entre os vários prêmios que recebeu, destacam-se a notificação de honra pelo Congresso de São Paulo por sua contribuição para o desenvolvimento da Gestão de Risco no Brasil, o RIMS Goodell Award For Lifetime Achievement de 2002, na área de Gestão de Risco, e, também, o Alarys Award for Outstanding Achievement in Risk Management.

Jorge Luzzi é formado em Administração pela Universidade de Belgrano, Bacharel pela ECEA, pós-graduado pela Saint Gallen e atualmente acadêmico da Academia Nacional de Seguros e Previdência. Possui cursos de especialização na Mapfre e no politécnico de Milão. Recentemente foi eleito presidente da Apogeris, a Associação Portuguesa de Gestão de Riscos.



*MDS@2018*



Brokerslink  
Partner

Com a coleção Keep it Simple, de textos curtos e objetivos sobre temas relevantes do setor de seguros e risco, o Grupo MDS prossegue a sua missão de produção e partilha de conhecimento. Na maioria dos casos, os autores serão colaboradores do Grupo MDS.

**[mdsinsure.com](http://mdsinsure.com)**