



Paulo Leão de Moura Jr.

Escrever sobre ERM no Brasil não é nada fácil levando-se em consideração que a própria Gerência de Riscos Puros aqui é pouca exercida pela maioria das empresas, embora o interesse por essa atividade tenha melhorado consideravelmente.

Estados Unidos e Canadá estudam o ERM há muitos anos e inúmeras empresas já adotam integralmente esse sistema. Na verdade, ao considerarmos as atividades empresariais como um todo, bem ou mal, as empresas se obrigam a exercer a atividade de ERM no sentido que analisam, e até certo ponto administram ou gerenciam, os riscos gerais que possam impactar no desenvolvimento e sustentabilidade da empresa, porém, não de forma organizada. Levam em consideração, principalmente, os riscos políticos e econômicos, sobretudo fiscais e de disponibilidade de crédito.

Como é comum dizer, empresários brasileiros são verdadeiros heróis para sobreviver o impacto dos riscos que os afetam – não só da terrível situação oriunda da caótica desorganização política e econômica do país, os descontroles inflacionários, a anormalidade e falta de seriedade e compostura de nossos políticos e lideranças públicas e privadas – mas também e ainda, do próprio despreparo da maioria dos empresários para enfrentar essa permanente situação de incertezas e riscos.

Quando poucos empresários adotam o Gerenciamento de Riscos Puros, em sistema organizado e integralmente reconhecido como parte integrante da administração da empresa e amplamente respeitado pela Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, então, introduzir o ERM não será uma tarefa de fácil convencimento.

Da mesma forma como a RIMS – Risk and Insurance Management Society luta para ampliar nos EUA e Canadá a ERM, aqui no Brasil as entidades mais adequadas a promover essa atividade seriam a ABGR – Associação Brasileira de Gerência de Risco e, eventualmente, a ALARYS, assim como demais instituições com interesses na gerência de risco e seguro. Estas que persistem na tentativa de ampliar a adoção de Gerência de Riscos Puros em nosso mercado consumidor.

O que de fato é a ERM? A ERM é um amplo programa de Gerenciamento de Riscos que envolve a permanente análise de todos os riscos que possam afetar, de forma geral, uma empresa, adotando-se, consequentemente, medidas que sejam necessárias a evitar ou a minimizar esses riscos. Aplica-se, assim, aos riscos puros, aos riscos especulativos ou de negócios, aos riscos dinâmicos, aos riscos estáticos, aos riscos de negócios, aos riscos de taxação, aos riscos políticos, aos riscos particulares, aos riscos fundamentais, aos riscos de poder de compra, aos riscos financeiros, aos

riscos de investimentos, enfim, todos os riscos que afetam a operação e sobrevivência da empresa.

Os métodos adotados para o ERM seguem, com maior qualidade de análise, os procedimentos de Gerência de Riscos Puros, quais sejam: a identificação, a avaliação e controle de riscos e suas tratativas permanentes que exigem, não só uma participação ativa da diretoria executiva e demais setores da empresa, mas um acompanhamento permanente da evolução e comportamento de cada risco identificado e avaliado.

Exemplos diversos na economia brasileira demonstram que as nossas empresas realmente não se detém profundamente na análise dos seus riscos e muito menos, ainda, gerenciar os seus riscos especulativos: o recente escândalo do Lava Jato comprova isso, ou seja, nenhuma das empresas envolvidas analisou o risco (ilegal) de formação de cartel nem tampouco o risco da corrupção ativa. Se adotassem a sério o ERM em suas empresas teriam evitado todo o prejuízo financeiro, de imagem e de credibilidade como ocorrido.

Outro exemplo da importância da ERM seria a análise do comportamento do risco político, face às medidas adotadas pelo governo no período 2010 / 2014 na economia. Diversas medidas poderiam ter sido adotadas para evitar ou minorar os impactos dos riscos consequentes às empresas, pela súbita necessidade da aplicação dos ajustes econômicos, fiscais e de operações empresariais.

A meu ver, os grandes problemas que impactam sua adoção, tanto da Gerência de Riscos Puros quanto, mais ainda, na ERM são de comportamento empresarial no nosso Brasil. Nossos empresários, com relação ao entendimento do risco são uns otimistas natos. Embora esse comportamento tenha melhorado significativamente nos últimos dez anos, a maioria, por exemplo, julga que um programa de seguros é mero custo desnecessário ou exagerado. Se a questão passa a ser gerenciamento de risco, então, esse custo realmente é considerado escandaloso.

Por outro lado, nossos gerentes de seguros são considerados gerentes de risco quando, na verdade, administram tão somente alguns seguros, acompanham eventuais inspeções de seguradores, recebem em alguns casos avaliações de patrimônio e acompanham, na maioria das vezes com angústia, as regulações de eventuais sinistros. A maior função desses gerentes é, na verdade, procurar diminuir o preço dos seguros contratados por todos os meios possíveis e, nessa procura, tornando irrelevantes as adequações das coberturas, das importâncias seguradas, das franquias e por aí vai. Existem, é claro, as exceções de praxe com empresas que adotam critérios sérios de administração de programas de seguro e, sobretudo, empresas que acatam as decisões devidamente fundamentadas de seus gerentes de riscos.

Nesse cenário, a introdução da ERM no nosso mercado pode ser considerada prematura, embora nada impeça que as gerências de riscos puros e a de riscos especulativos não possam conviver. Pelo contrário, a gerência básica e a de riscos puros são complementares, e a ERM, a mais importante, irá influenciar as decisões necessárias para uma administração de riscos corretas.

Embora o peso das questões econômico-financeiras influencie as decisões da gerência de riscos puros, em especial quanto às questões de controle e segurança de riscos, na ERM as decisões são tomadas quase que exclusivamente sobre resultados (avaliar, evitar e minimizar) políticos e econômico-financeiros. Inúmeras vezes, a ERM pode adotar uma decisão que contraria a gerência de riscos puros. Assim, ERM é a gerência de riscos macro que analisa as condições de risco da empresa como um todo, procurando assistir e dar os meios à diretoria a atingir constantemente os seus objetivos da melhor e mais econômica forma, garantindo a sustentabilidade e evolução da empresa.

Conforme já falamos, a ABGR poderia tomar a iniciativa de introduzir no Brasil a atividade da ERM. A nosso ver, o ideal seria iniciar um sério intercâmbio com a RIMS, incluindo entidades como Escola Nacional de Seguros, FGV, IBMEC e João Cabral para introduzir em seus cursos de administração o processo da ERM.

Por mais que nossas empresas já começam a entender a necessidade de regras de governança “compliance” e de estabelecer “guidelines” às suas operações, e até mesmo de considerar importante o seguro de D&O, essas operações ainda estão longe de significar um efetivo ERM. De fato, até minoram a ocorrência de vários riscos, porém, não permitem um controle total e seguro da atividade empresarial.

[Anexo a este artigo](#), apresento o excelente texto sobre ERM da Gerente de Riscos da Cidade de Vancouver, Canadá, Carolina de Moura, que faz considerações sobre os aspectos técnicos e benefícios da implantação da Enterprise Risk Management – ERM.

Espero, sinceramente, que a ABGR como grande e importante incentivadora da Gerência de Risco e de Seguros no Brasil, se interesse pela tentativa de introdução séria e ampla da ERM no Brasil da mesma forma como o faz quanto à Gerência de Riscos Puros.

Fonte: Artigo publicado originalmente na revista [Opinião.Seg nº 11 - Outubro de 2015](#) - Páginas 52 a 54.