



Building a better
working world

Enterprise Risk Management

Desafios e oportunidades
da Circular 521/2015
da SUSEP



APOIADOR
OFICIAL

Gestão de Riscos

Evolução e perspectiva Regulatória

A evolução das técnicas de gestão de riscos é uma tendência mundial, inclusive no setor segurador.

Seja por exigência regulatória ou pela evolução e convergência às melhores práticas, o fato é que o principal produto de uma seguradora é a cobertura de riscos de segurados que adiantaram um prêmio para estarem protegidos face a determinadas contingências. Portanto, a evolução na gestão de riscos é um destino inevitável nesse mercado, garantindo maior resiliência das organizações em cenários adversos.

O objetivo final da Gestão de Riscos é sempre buscar melhores práticas, técnicas e ferramentas que proporcionem decisões mais bem informadas e que propiciem uma melhor avaliação dos riscos envolvidos nas decisões de negócio.

No caso específico brasileiro, a SUSEP se comprometeu com o EIOPA (Autoridade Europeia para Seguros e Previdência Complementar) em obter o reconhecimento da equivalência do regime prudencial e de solvência de supervisão brasileiro ao regime europeu.

De alguma forma a SUSEP vem buscando essa convergência com as boas práticas mundiais há algum tempo. Desde 2007 foram editadas diversas normas com fórmulas padronizadas para cálculo de capital baseado em risco de subscrição, crédito, operacional e mercado.

Neste momento, em que estão praticamente consolidadas as necessidades quantitativas equivalentes ao pilar I de Solvência, a SUSEP passa a entrar em questões qualitativas relacionadas ao Pilar II de Solvência.

Mais especificamente na definição de uma estrutura ótima de gestão de riscos, e da influência que esta estrutura deve ter na gestão do negócio.

“Risk comes from not knowing what you’re doing.”
Warren Buffett

Evolução da gestão de riscos

Ao longo dos últimos anos, o setor segurador brasileiro vem evoluindo na gestão de risco numa lógica mais quantitativa, motivado pelas regulamentações recentes.

1 Regulamentação SUSEP sobre Capital Base (Até 2014)

- ▶ Abordagem padronizada para apurar capital baseado no risco
- ▶ Plano de solvência constituído (cálculo de capital vs. recursos disponíveis)

- ▶ Cálculo de capital em função do risco
- ▶ Solvência em função do risco assumido
- ▶ Estabelecimento de regras iniciais na gestão diária do risco

2 Integração da gestão de risco no negócio (2015 - 2017)

- ▶ Constituição de um sistema de gestão integrada de risco;
- ▶ Robustez da função de gestão risco
- ▶ Alinhamento prospectivo com o planejamento estratégico (ORSA)
- ▶ Decisões de negócio impactam capital (ex: investimentos e subscrição)

- ▶ Comunicação e cultura de risco
- ▶ Alinhamento prospectivo entre a estratégia de negócio e capital



Gestão de Riscos

Evolução e perspectiva Regulatória

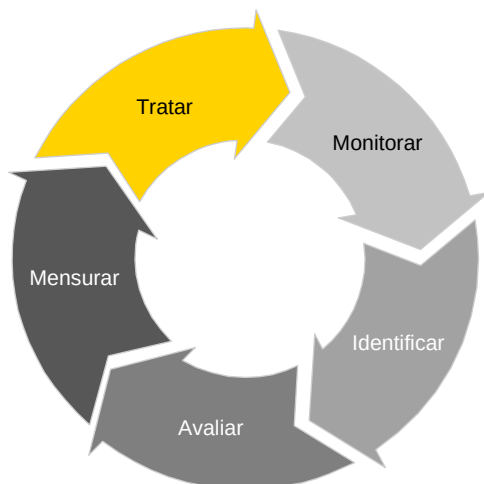
3 Integração da gestão na operação (após 2017)

- ▶ Sofisticação metodológica na análise de risco
- ▶ Robustez e qualidade dos dados de risco
- ▶ Integração dos indicadores de risco com métricas operacionais
- ▶ Formalização de Auditoria do processo

- ▶ Materializar os efeitos do risco e capital em métricas operacionais
- ▶ Investimentos em sistemas e dados
- ▶ Disseminação do risco na tomada de decisão

O objetivo desta evolução é implementar melhores práticas de gestão de riscos, com um responsável indicado apoiado por um *framework* que consolide as práticas de gestão de riscos da seguradora e que permitam as melhores decisões de negócio.

Nosso entendimento sobre esse tema é que, mais do que uma questão de *compliance* com requerimentos normativos, uma gestão baseada em riscos é vital para as seguradoras que tiverem como objetivo maximizar o valor para o acionista tendo em consideração os riscos assumidos.



Circular SUSEP 521/2015 de Gestão de Riscos

Em novembro de 2015, a SUSEP publicou a circular que dispõe sobre a implantação de uma Estrutura de Gestão de Riscos nas sociedades seguradoras, entidades de previdência complementar, sociedades de capitalização e resseguradores locais.

De acordo com a SUSEP, o objetivo é estabelecer os requisitos mínimos para que as supervisionadas gerenciem seus riscos de forma integrada, inclusive com a estrutura de Controles Internos das companhias.

Nomenclatura	Definição SUSEP
Apetite a Risco	"Riscos que a organização aceita assumir, como forma de alcançar seus objetivos estratégicos;"
Plano de Continuidade de Negócios	"Procedimentos e informações necessários para a manutenção das atividades críticas de uma organização diante de situações adversas"
Nível de Risco	"Magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de sua probabilidade e impactos;"
Tratamento de Risco	"Ação adotada frente a um risco com o objetivo evitá-lo, mitigá-lo, compartilhá-lo ou mesmo aceitá-lo de forma consciente, entre outras alternativas possíveis;"
Estrutura de Gestão de Risco	"Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda uma organização;"

O prazo para implementação de toda a estrutura de riscos é de até 31 de dezembro de 2017, sendo que a SUSEP definiu duas etapas para este processo, conforme exposto a seguir.

Gestão de Riscos

Evolução e perspectiva Regulatória

31/12/16

Constituir Gestor de Risco

- ▶ Definição das etapas de implantação
- ▶ Nomeação do Gestor de Riscos responsável (dentro outros) pelo **acompanhamento da implementação do ERM**

31/12/17

Implementar efetivamente todos os elementos do ERM

- ▶ Definição do **apetite por risco** que a seguradora assume para alcançar seus objetivos estratégicos
- ▶ Mapear o **Perfil de Risco** e definir o **Nível de Risco** para cada risco identificado.
- ▶ **Implantar todos os elementos da Estrutura de Gestão de Riscos:** Governança, Processos, Metodologias, Controles, Indicadores de Monitoramento e Mecanismos de Comunicação.

A Gestão de Riscos deve envolver todas as áreas da Seguradora de maneira integrada e tem como o objetivo alinhar as ações dessas áreas com a visão estratégica da administração e garantir que o acompanhamento das atividades das áreas possa ser realizado com métricas condizentes com a visão da administração.

Por esta razão a Circular 521 refere que é da responsabilidade da Diretoria e do Conselho de Administração zelar pela adequação da Estrutura de Gestão de Riscos da Seguradora.

É também responsabilidade da Diretoria a monitorização periódica das exposições da Seguradora a riscos, sendo claro que a responsabilidade sobre a gestão de risco é do mais alto nível da organização.

A depender da complexidade dos riscos e o tamanho da companhia, a Diretoria e o Conselho de Administração poderão constituir comitês internos / comissões executivas sobre o tema e utilizar as avaliações das áreas de negócio, do Gestor de Risco, da Auditoria Interna ou por prestadores de serviço externos.

A resolução também prevê que a Estrutura de Gestão de Riscos contemple uma série de requisitos.

Estrutura de Gestão de Riscos

- 1) Definição de papéis e responsabilidades** compatíveis com o cargo dos indivíduos
- 2) Processos, metodologias e ferramentas** da atividade de gestão de risco, a nível individual e agregado, da exposição atual a exposição emergente, contemplando:
 - i) Perfil de Risco, contemplando a classificação do risco, das causas e dos responsáveis
 - ii) Metodologia de mensuração do riscos;
 - iii) Nível de Risco;
 - iv) Estratégias de tratamento e controle dos riscos, compatível com seus níveis e das prioridades definidas pela companhia;
 - v) Monitoramento dos níveis de riscos através de indicadores ou variáveis
 - vi) Implantação de mecanismos de comunicação e reporte das atividades de identificação, avaliação, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos, que possibilite ações tempestivas de medidas cabíveis
- 3) Validação dos processos, metodologias e ferramentas** de forma independente
- 4) Implementar incentivos** para enquadramento das ações da companhia ao **Apetite de Risco**, políticas e procedimentos de gestão de riscos.
- 5) Análises de mudanças emergentes** do Perfil de Risco, por categoria (obrigatórias, de acordo com os riscos definidos em capital regulatório, e outros adicionais, definidos pela companhia).
 - i) Riscos emergentes que inviabilizam a operação da companhia (interrupção total ou redução significativa das atividades) resultando em nível de risco inaceitável para a entidade deverão ser mitigados através do **PCN – Plano de Continuidade de Negócios**, prevendo os papéis e responsabilidades, o nível mínimo de operação, prazo máximo de retorno ao funcionamento, procedimentos de comunicação e testes periódicos.

Gestão de Riscos

Evolução e perspectiva Regulatória

Gestor de Riscos

- 1) **Monitorar o Perfil de Risco e os níveis de exposição** e enquadramento ao Apetite a Risco
- 2) **Avaliar os Processos, metodologias e ferramentas** da atividade de gestão de risco,
- 3) **Participar das Análises de mudanças emergentes**
- 4) **Avaliar as métricas** definidas pela Diretoria e/ou Conselho de Administração para **avaliação do desempenho** de gestores e outros colaboradores, **em especial na remuneração**.
- 5) **Acompanhar a implementação de planos de ação ou medidas corretivas** que visem a sanar deficiências da Estrutura de Gestão de Riscos
- 6) **Reportar, periodicamente e tempestivamente** à Diretoria e ao Conselho de Administração resultados das suas atividades (de 1 a 5)
- 7) **Propor ações para conscientização** dos funcionários da supervisionada em relação aos riscos de suas operações, com o objetivo de reforçar comportamentos e atitudes que favoreçam a gestão dos mesmos
- 8) **Orientar quanto a estratégias e alternativas para gestão de riscos**, na medida em que isso não comprometa sua independência.

A SUSEP prevê que como uma alternativa a nomeação do Gestor de Riscos, mediante autorização, que as funções do Gestor sejam realizadas por empresas terceirizadas, no caso de impacto relevante no seu quadro funcional e nas despesas com pessoal, ou por área especializada em gestão de riscos lotados em matriz no exterior, para o caso dos resseguradores locais, mediante uma série de condições.

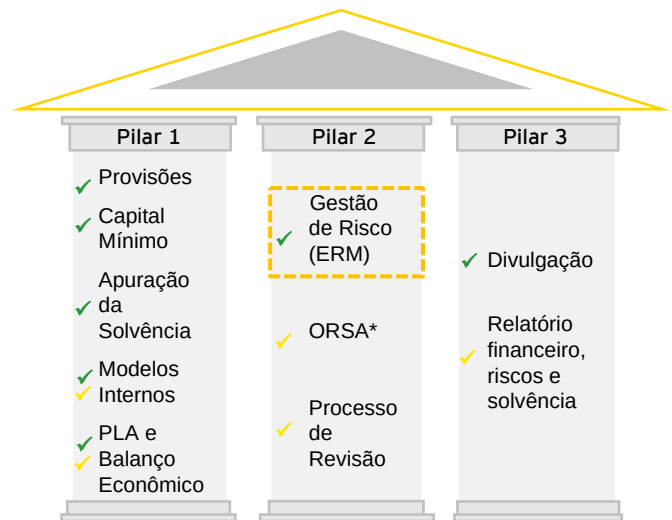
No entanto, a terceirização da função dos quadros da companhia local, não exime a responsabilidade da Diretoria e do Conselho Administrativo.

A SUSEP e Solvência II

A SUSEP encontra-se em convergência com o Regulador Europeu cuja estrutura é composta de pilares.

- ▶ O Primeiro Pilar é o requisito de capital mínimo a ser mantido pelas seguradoras, que inclui o Risco de Subscrição, Risco de Crédito, Risco Operacional e Risco de Mercado. Estes capitais representam medidas de risco fundamentais para a avaliação de risco na estrutura de Gestão de Riscos e a sua metodologia de cálculo é regida pelos normativos SUSEP
- ▶ O Segundo Pilar trata dos papéis e responsabilidades da Gestão de risco, dos Controles Internos e da revisão da Gestão de Risco a ser conduzida pelos órgãos de supervisão. Consiste em uma avaliação abrangente de riscos e nível de solvência que deve ser conduzido pela própria seguradora
- ▶ O Terceiro Pilar trata da transparência na divulgação de informações das seguradoras ao mercado

A figura abaixo aponta os temas que já foram dispostos pela SUSEP e outros em que ainda se espera alguma evolução na regulação específica.



Legenda:

- ✓ Regulado plenamente pela SUSEP
- ✓ Em análise e discussão pela SUSEP
- Nova regulação

* Own Risk and Solvency Assessment ou Autoavaliação de Riscos e de Solvência

Gestão de Riscos

Principais Requerimentos da Circular

A Circular 521/2015 da SUSEP determina um conjunto de requerimentos para além da definição de uma estrutura de gestão de riscos e da designação de um gestor de riscos, que devem ser atendidos pelas Seguradoras. Podemos identificar como os requerimentos mais relevantes os seguintes:

Governança

A Circular define responsabilidades ao nível do Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Gestor de Riscos e dos responsáveis por gerenciar os riscos identificados. Estas responsabilidades devem ficar claras na Governança da Seguradora e nos seus normativos internos.

A Diretoria e o Conselho de Administração, podem constituir comitês ou comissões executivas para auxiliá-los no desempenho das atribuições definidas na Circular: zelar pela adequação da Estrutura de Gestão de Riscos, monitorar periodicamente as exposições a riscos e avaliar, pelo menos uma vez ao ano e sempre que houver mudança significativa no Perfil de Risco, a eficácia da Estrutura de Gestão de Riscos.

Reporte

A necessidade explícita de definição de indicadores para o monitoramento dos níveis de exposição aos principais riscos e a implantação de mecanismos adequados de comunicação deixa claro que é esperado o desenvolvimento de um sistema de reporte interno risco que possibilite o conhecimento da exposição a riscos por parte da Diretoria e do Conselho de Administração e que permita uma ação tempestiva em das medidas cabíveis em caso de não conformidade com os limites definidos.

Plano de Continuidade de Negócio (PCN)

A Seguradora terá de desenhar um plano de continuidade de negócio para riscos que possam ocasionar interrupção total ou redução significativa das atividades da supervisionada. O PCN de algumas Seguradoras pode ganhar uma dimensão maior do que a dimensão tecnológica, podendo inclusivamente trocar de área responsável pela sua gestão.

Políticas e Grupos

A Seguradora deve formalizar a sua política de Gestão de Risco que deve, no mínimo, definir o Apetite a Risco, descrever formalmente a estrutura de gestão de risco e explicar como a mesma se integra com as suas operações e Sistema de Controlo Interno.

Adicionalmente é explícito na Circular que se espera que existam limites a riscos definidos nas políticas e procedimentos da Seguradora.

As Seguradoras pertencentes a grupos podem seguir as políticas definidas no âmbito do grupo desde que a Diretoria e o Conselho de Administração avaliem que elas contemplem a especificidade das suas operações.

Documentação

A Seguradora deverá garantir a documentação dos processos metodologias e ferramentas utilizados para identificar, avaliar, mensurar, tratar e monitorar, tanto em nível individual como agregado, todas as exposições a riscos atuais e emergentes consideradas materiais. É também necessário documentar as fontes dos seus dados.

Validação e Auditoria Interna

A circular explícita a necessidade da validação independente dos processos, metodologias e ferramentas utilizados e a Auditoria Interna terá de avaliar, pelo menos uma vez por ano, o atendimento aos requerimentos definidos.

Fatores Reduzidos de Capital

O atendimento destes requerimentos podem beneficiar a Seguradora em conseguir um posicionamento mais favorável para uma possível utilização de fatores reduzidos de risco, caso a proposta da Subcomissão de Riscos da SUSEP seja aceite no futuro.

Gestão de Riscos

Estrutura Básica da Gestão de Riscos

Estrutura de Gestão de Riscos

A EY possui uma visão de Estrutura de Gestão de Riscos, alinhada com os requerimentos da Circular 521/2015 da SUSEP e com as boas práticas do setor, permitindo a implementação de acordo com níveis de maturidade.

Tal estrutura prevê o ciclo de gestão de riscos (Identificação, Avaliação, Mensuração, Tratamento e Monitoramento) alinhado com a estratégia e apetite a risco da seguradora.

O processo de gestão de riscos apoia-se por políticas, dados consistentes e reportes eficazes, que são resguardados em um ambiente de controles eficaz.

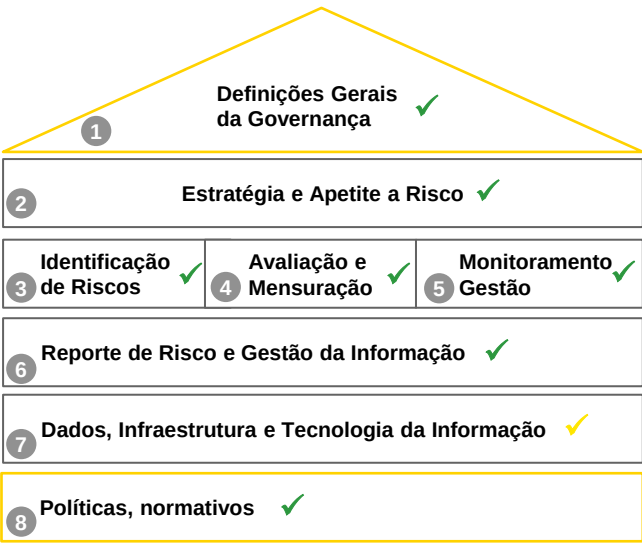
Por fim, há a preocupação de todo esse ambiente ser utilizado para apoiar tomadas de decisões mais embasadas e no planejamento do negócio.

SUSEP e ERM

A SUSEP definiu os requisitos para a Estrutura de Gestão Integrada de Riscos no Brasil. Os requerimentos atuais focam principalmente nos temas de políticas, governança e processos.

Espera-se, ainda, que dentro do processo de convergência com Solvência II a SUSEP passe a tratar mais detalhadamente do bloco de apoio à decisão e planejamento quando avançar em outros temas, como o ORSA.

Estrutura EY Global de Gestão de Risco (ERM) e Definições SUSEP



- 3. Identificação de Riscos**
 - ▶ Processos de identificação de risco são estabelecidos para todos os riscos no negócio, tendo em consideração todos os processos relevantes e a estratégia de negócio.
- 4. Avaliação e Mensuração de Riscos**
 - ▶ Avaliação de impacto e probabilidade dos riscos através de diferentes técnicas de acordo com a maturidade e complexidade da Seguradora.
- 5. Monitoramento e Gestão do Risco**
 - ▶ Um conjunto de indicadores, informações de perda e outras informações interna e externa para monitorar e gerenciar riscos
- 6. Reporte de Risco e Gestão da Informação**
 - ▶ Reportes específicos, com informações mensuráveis e relevantes para as pessoas certas no momento certo
- 7. Dados, Infraestrutura e TI**
 - ▶ Sistemas robustos, integrados e amplamente utilizados que fornecem dados de boa qualidade
- 8. Políticas e Normativos**
 - ▶ Políticas consistentes são estabelecidas de tal maneira que permitem as áreas de negócio e os indivíduos a compreender seu mandato, a quantidade de risco que estão autorizados a tomar e suas responsabilidades.

- 1. Governança**
 - ▶ As três linhas de defesa promovem a responsabilidade pela gestão de risco em todos os níveis. É coberto no módulo de governança.
- 2. Estratégia e Apetite a Risco**
 - ▶ É clara para a alta administração a estratégia de risco, os riscos a que estão preparado para assumir e garantir que os riscos assumidos são consistentes com apetite aprovado.

Gestão de Riscos

Estrutura Básica da Gestão de Riscos

Processo de Gestão de Riscos

O Processo de Gestão de Riscos é composto pela etapa de Identificação, Avaliação / Mensuração, Tratamento / Monitoramento. Cada uma dessas etapas tem um escopo e objetivos bem definidos, com saídas específicas para garantir a gestão de riscos.

		Escopo	Saídas
Processo de Gestão de Riscos	Identificação	Busca, reconhecimento e descrição dos riscos, apontando as causas, os potenciais efeitos e o proprietário do risco	▶ Perfil de Risco (Registro de Riscos)
	Avaliação e Mensuração	Compreensão, categorização e priorização dos riscos, incluindo a análise de impacto e probabilidade de ocorrência, e de correlação entre riscos	▶ Matriz de Riscos ▶ Relatórios de Avaliação de Riscos
	Tratamento, Monitoramento	Acompanhamento de riscos e das ações planejadas, englobando a estrutura de reporte. Inclui também atividades ligadas às estratégias de evitar, mitigar, transferir e aceitar riscos de acordo com o apetite a risco definido	▶ Relatórios de Exposição ▶ Propostas de Ação ▶ Planos de Tratamento ▶ Ações

Modelo de Governanças de 3 linhas de defesa

O primeiro bloco da estrutura de Gestão de riscos deve ser suportado por um modelo de governança adequado que garanta a independência do gestor de riscos, através da segregação de funções ou de procedimentos adicionais de independência.

O modelo de 3 linhas de defesa é um modelo amplamente aceito de Governança de Gestão de Riscos. Seu objetivo é garantir a independência entre os tomadores de risco e a definição e controle dos limites de exposição, além de colocar em evidência a função de gestão de riscos. Entre seus benefícios, podemos citar:

- ▶ Clarificação das funções e responsabilidades de cada uma das unidades no processo de gestão de riscos
- ▶ Definição da estrutura de reporte entre as diversas unidades
- ▶ Estrutura que estabelece segregação de funções ao processo, sem comprometer o desempenho do negócio



Gestão de Riscos

Papéis e Responsabilidades

O modelo de 3 linhas de defesa pressupõe uma série de papéis e responsabilidades para cada área envolvida no processo.

As gerências operacionais estão sob a 1ª linha, a área de gestão de riscos e de *compliance* atuam sob a 2ª linha de defesa, e a área de auditoria interna fica a cargo da 3ª linha de defesa

A área atuarial pode atuar ainda ora como 1ª linha, no papel de tomadora de riscos e provisionamento, ora como 2ª linha, com papel de validação do provisionamento.

Por fim, a estrutura de gestão de riscos como um todo é garantida pela Diretoria e Conselho de Administração.

Diretoria e Conselho de Administração

- ▶ Assegurar-se de que a seguradora possui uma Estrutura de Gestão de Riscos adequada com políticas, processos, controles, funções, recursos alocados
- ▶ Definir e monitorar o Apetite por Risco
- ▶ Acompanhar e monitorar o Perfil de Risco e seus níveis de exposição
- ▶ Instauração de uma “Cultura de Riscos” na organização

Função de Gestão de Risco

- ▶ Consultor de riscos: apoiar a Alta Administração na definição de uma efetiva estrutura de ERM e auxiliar os gestores da seguradora com a execução das atividades de ERM
- ▶ Reportar as exposições e níveis de risco à Alta Administração e relacioná-los com a estratégia corporativa
- ▶ Gerenciar modelos internos para avaliação de capital de risco, contribuir com a modelagem e integrá-los à atividades da seguradora
- ▶ Desenvolver modelos quantitativos de avaliação de risco e monitorar o perfil de risco.
- ▶ Identificar riscos em acordos de resseguro
- ▶ Identificar riscos existentes e emergentes
- ▶ Facilitar o fluxo de comunicações sobre riscos dentro da organização
- ▶ Propor controles internos para identificar e monitorar a Qualidade de Dados
- ▶ Emitir parecer sobre a adequação das premissas e metodologias dos modelos de risco

Função Compliance e Controles Internos

- ▶ Garantir a implementação e continuidade de um sistema de controles internos adequado
- ▶ Mitigar a existência de conflitos de interesses
- ▶ Elaborar documentos para a avaliação do alinhamento da empresa com as leis e os regulamentos existentes e futuros
- ▶ Elaborar um plano de conformidade que contemple todas as áreas relevantes da empresa

Auditoria Interna

- ▶ Avaliar a adequação e eficácia do sistema de controles internos
- ▶ Relatar suas constatações e opiniões para a Alta Administração
- ▶ Adotar uma abordagem baseada no risco para priorizar as suas atividades
- ▶ Ter acesso total e irrestrito para obter informações

Gerências Operacionais

- ▶ Implementar processos e controles para o gerenciamento dos riscos sob sua responsabilidade
- ▶ Acompanhar suas exposições
- ▶ Reportar novos riscos identificados ou deficiências de controles/processos detectadas

Gestão de Riscos

Benefícios com a implementação da Gestão de Riscos

Benefícios decorrentes da implementação de uma estrutura de ERM

Acreditamos que a implementação de uma Estrutura de Gestão de Riscos vai além do simples atendimento às exigências regulatórias. A seguradora pode se beneficiar dessa estrutura dentro do seu processo de gestão e tomada de decisões estratégicas.



Planejamento estratégico

- ▶ A definição do Apetite a Risco da seguradora fornece critérios para decisões estratégicas na solvência e capital de risco, com reflexos positivos na distribuição de dividendos e aportes de capital



Governança e Gestão de Riscos

- ▶ Acompanhamento preventivo da solvência e do alinhamento ao Apetite por Risco
- ▶ Definição de métricas de controle e gestão de riscos



Identificação e avaliação dos riscos

- ▶ Identificação dos fatores que agregam maior valor ao acionista
- ▶ Melhor eficiência dos processos, ALM, precificação e mitigação de risco



Cultura de Risco e Integração de processos

- ▶ Disseminação da cultura e definição dos papéis na gestão de risco
- ▶ Integração das métricas de riscos e sua utilização no processo de subscrição

A seguir, ilustramos esses benefícios com 5 casos práticos de como a gestão baseada em riscos pode auxiliar no processo de gestão da seguradora.

Caso 1: Lançamento de um novo seguro de vida empresarial

Durante a análise da proposta, é necessário considerar os reflexos do lançamento do produto no capital da seguradora e ponderar o retorno pelo risco gerado pela carteira

Com a estimativa do capital de risco a ser exigido com as novas vendas, é possível ponderar os lucros projetados com o capital mínimo requerido e a solvência exigida.

Desta forma, é avaliada a necessidade de aporte de capital por parte dos acionistas e se o retorno da carteira ponderado pelo RAROC (Retorno Ajustado ao Risco no Capital) é acima de um nível mínimo definido pelos acionistas.

Das projeções realizadas, verificou-se que as vendas e o nível de sinistros estão acima do orçado

Por outro lado, o risco de subscrição é sensivelmente maior do que o previsto

Esse aumento elevado no Capital fez com que o retorno sobre o capital requerido (25%) ficasse abaixo do esperado pelos acionistas (30%)

Dessa forma, optou-se por solicitar o estudo de outras oportunidades de negócio que possam exigir menos capital e que gerem retorno acima do limite mínimo definido pelos acionistas

Rubrica	Projeção	Orçamento	Desvio
Prêmio Emitido	5.200	5.000	4%
Sinistros Ocorridos	1.400	1.315	6%
Risco de Subscrição	800	500	60%
Risco de Mercado	150	200	(25%)
Risco de Crédito	53	50	6%
Risco Operacional	7	10	(30%)
RAROC	25%	30%	(17%)

Palavras chave

Pricing

Estratégia de Produtos

RAROC

Gestão de Riscos

Casos Práticos

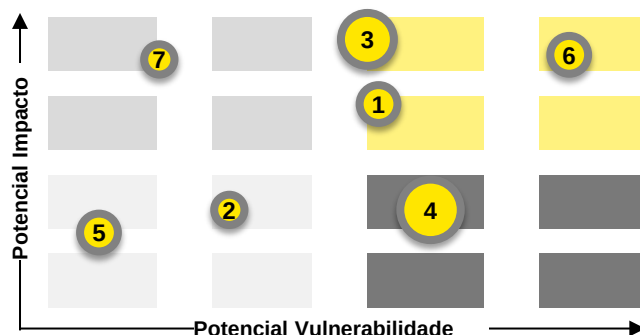
Caso 2: Expansão / Reestruturação da companhia

A avaliação de estratégias de uma corporação bem planejadas apoiam-se na avaliação dos níveis de risco que as companhias desejam assumir em função do seu apetite ao risco.

Alguns riscos foram identificados nesta fase em que se encontra a companhia e precisam ser priorizados para uma alocação ótima dos recursos em função dos impactos potenciais e da vulnerabilidade a que se encontra.

Riscos Identificados (por Id)	
1	Redução nas vendas em 10% – Recessão Econômica
2	Queda de uma aeronave numa grande metrópole
3	Rolagem da dívida do Tesouro
4	Aumento do custo do capital em função da taxa básica
5	Flutuação não esperada do câmbio
6	Fraude no processo de subscrição
7	Falha na estratégia de uma compra de carteira

Um exemplo de técnica para apoiar e definir a estratégia de priorização de riscos é o gráfico de MARCI (“Mitigate, Assure, Redeploy and Cumulative Impact”) dispondo os riscos identificados através da combinação do impacto, da frequência, da vulnerabilidade e da dependência com outros riscos.



Palavras chave

Estratégias de Priorização dos riscos
Alocação ótima de recursos

Caso 3: Os acionistas estão dispostos a investir na seguradora com o objetivo de aumentar o volume de negócios

Como definir os ramos mais rentáveis para fazer novos investimentos?

Comumente são utilizadas medidas de desempenho de ramos pautadas nos índices de sinistralidade, índice combinado e índice combinado ampliado

No entanto, utilizar índices combinados para analisar ramos individuais implica na inclusão de custos comuns a todas as carteiras

Dessa forma, é preciso analisar somente as componentes que são diretamente associadas a cada ramo

Ramo	Sinistralidade	Sinistralidade + Comissão + Resseguro
Patrimonial	46%	92%
Veículos	67%	85%
Garantias	34%	59%
Vida	26%	60%

Nesta abordagem, Garantias e Vida seriam bons candidatos para receber investimentos.

Entretanto, deve-se analisar também o risco gerado por cada carteira, representado pelo capital requerido do ramo.

Uma média bastante difundida para analisar o desempenho é o RAROC.

Ramo	Lucro Bruto	Capital Requerido	RAROC
Patrimonial	1.084	2.081	52%
Veículos	6.168	9.989	62%
Garantias	869	1.457	60%
Vida	11.135	7.283	153%
Total	21.289	20.809	102%

► Podemos observar que a carteira de veículos gera boa rentabilidade proporcionalmente ao risco que está incorrendo, ao passo que o ramo de Garantias é muito arriscado

Palavras chave

Métricas de Desempenho
Negócio / Carteira
RAROC

Estrutura de Gestão de Riscos

Desafios à Implementação

Para atingir os objetivos da estrutura de ERM, é necessário superar um conjunto de desafios

Principais desafios da implantação da Gestão de Riscos

1 Planejamento e Complexidade de Implementação

Por envolver as três linhas de defesa e aspectos de dados, sistemas, modelagem e processos, a implementação de uma estrutura de gestão de riscos requer o engajamento e a coordenação de áreas como Atuarial, Finanças, Orçamento, Departamento Jurídico e Tecnologia da Informação.

Além disto, a implementação de uma estrutura de Gestão de Riscos requer a implementação de processos de reporte em uma granularidade, em geral, superior à existente nas seguradoras nacionais.

3 Nível de Risco

A definição dos níveis de riscos requer primeiramente o mapeamento dos fatores relevantes para a mensuração da magnitude de um risco identificado.

Muitas vezes, é difícil integrar estes fatores considerando as suas inter-relações, que costumam variar ao longo do tempo.

É necessário definir, identificar e garantir o alinhamento dos conceitos, através de um entendimento comum a todos da organização.

Pode-se definir modelos matemáticos para os riscos do negócio, mas é necessário quantificar aqueles não capturados que também podem comprometer sua solvência.

2 Cultura de Risco e Integração

Um dos principais desafios para o desenvolvimento de uma cultura de risco sólida é conscientizar áreas que tradicionalmente não acompanham o processo de Gestão de Riscos em relação ao seu papel neste processo, ex. áreas de negócio. Para os executivos, um potencial desafio é materializar conceitos da gestão de riscos que impactam a estratégia da seguradora, como *Apetite a Risco*.

Para fortalecer o envolvimento das três linhas de defesa, recomenda-se a definição clara dos responsáveis por difundir a Cultura de Risco, além de um programa de treinamento amplo.

4 Dados e Sistemas

Desde 2004, a SUSEP vêm ampliando os requisitos de reportes de dados relevantes para a avaliação de riscos. Ex. requerimento envio de Projeções de Fluxo de Caixa para o cálculo de Risco de Mercado.

Com a Circular 521, a SUSEP pressiona ainda mais as seguradoras a aumentar os investimentos com governança de dados, qualidade de dados e reportes automatizados.

5 Governança, Políticas Internas e Processos

A Governança da Gestão de risco deve estar bem definida para cada área envolvida e cada fase do processo: identificação, avaliação, mensuração, tratamento e monitoramento. Estas responsabilidades costumam variar de acordo com o tipo de risco. Por exemplo, a Área de Investimentos atua na mitigação do Risco de Mercado e a equipe Jurídica tem um papel relevante na mitigação do Risco Operacional.

6 Validação e Controles Internos

A SUSEP requer o alinhamento da Estrutura de Gestão de Riscos com o sistema de Controles Internos. Para isto, é necessário uniformizar as definições de riscos relevantes para as duas áreas. Adicionalmente, é necessário estabelecer Controles Internos que objetivem manter as exposições a riscos alinhadas aos limites estabelecidos pela Seguradora. Finalmente, estes Controles Internos devem sensibilizar ações de mitigação de riscos sugeridas pelas áreas envolvidas na Estrutura de ERM.



Gestão de Riscos

Como podemos ajudar?

A EY auxilia seguradoras com a implementação e melhoria da estrutura de ERM, provendo um conjunto de soluções integradas de gestão de risco que combina elementos de risco, atuariais, financeiros, regulatórios de tecnologia da informação.

Os times são formados por profissionais com experiência sólida na indústria de seguros no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos.

Como a EY pode ajudar?

- ▶ Análise da situação atual de gestão de riscos face a Circular 521/2015 da SUSEP
- ▶ Acompanhamento da estruturação da governança, procedimentos, metodologias e pessoas
- ▶ Desenvolvimento metodológico de acordo com as melhores práticas e ajustado à complexidade e dimensão da seguradora
- ▶ Desenvolvimento de modelagem de gestão de riscos e integração no processo de decisão da companhia
- ▶ Gestão da mudança e Treinamento
- ▶ Análise de software e implementação de ferramentas de gestão de riscos
- ▶ Plano detalhado de implementação e estimativa de investimento
- ▶ Execução da função de gestão de riscos terceirizada



A EY possui ampla experiência em projetos de implementação e aperfeiçoamento de Gestão de Riscos em seguradoras

Credenciais Internacionais

Grandes companhias de seguros em todo o mundo esperam beneficiar-se dos serviços prestados por profissionais que possuam conhecimentos técnicos e completo entendimento da dinâmica de mercado, dos fatores determinantes do setor e das considerações operacionais que afetam as organizações do seu porte e escala.

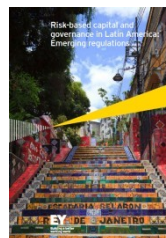
Nos últimos dois anos, a EY apoiou muitas empresas nos seus processos de gerenciamento de riscos:

ACE, Aegon, Ageas, Allianz, AIG, AVIVA, AXA, Baloise Insurance, Codan, Folksam, Friends Life, Generali Group, Helvetia Versicherungen, HSBC Insurance, ING, Legal & Generali, Metlife, Livförsäkringsbolaget Skandia, Ömsesidigt, Munich Re, Old Mutual, Prudential, SanLam, Swiss Re, Swiss Life, Talanx, VGH, ZFS

Publicações da EY

A EY publica regularmente *Point of Views* e pesquisas sobre o tema de gestão de riscos no mercado de seguros

- ▶ *Latin America: insurance risk and regulatory development*
- ▶ *Risk Based Capital and Governance in Latin America*
- ▶ *Insurance chief risk officer survey*
- ▶ *2015 Megatrends: Implications for the global insurance industry*
- ▶ *2015 Global Insurance Outlook*
- ▶ *Insights sobre Segurança, Cibernética e Riscos*



Credenciais no Mercado Nacional

A EY apoiou as seguintes iniciativas de ERM no Brasil:

- ▶ Implementação de uma estrutura de ERM em uma grande seguradora brasileira
- ▶ Implementação de Solvência II para uma grande seguradora brasileira, considerando as particularidades do mercado nacional

Contatos



Duarte Carvalho
Sócio de Seguros
Tel: +55 11 2573 3243
duarte.carvalho@br.ey.com



Nuno Vieira
Sócio de Riscos e Seguros
Tel: +55 11 2573 3098
nuno.vieira@br.ey.com



Rui Cabral
Ger. Sênior de Riscos e Seguros
Tel: +55 11 2573 5034
rui.cabral@br.ey.com

EY

Auditoria | Impostos | Transações Corporativas | Consultoria

Sobre a EY

A EY é líder global em serviços de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria. Nossos insights e os serviços de qualidade que prestamos ajudam a criar confiança nos mercados de capitais e nas economias ao redor do mundo.

Desenvolvemos líderes excepcionais que trabalham em equipe para cumprir nossos compromissos perante todas as partes interessadas. Com isso, desempenhamos papel fundamental na construção de um mundo de negócios melhor para nossas pessoas, nossos clientes e nossas comunidades.

No Brasil, a EY é a mais completa empresa de Auditoria, Impostos, Transações Corporativas e Consultoria, com 5.000 profissionais que dão suporte e atendimento a mais de 3.400 clientes de pequeno, médio e grande portes.

A EY Brasil é Apoiadora Oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016 e fornecedora exclusiva de serviços de Consultoria para o Comitê Organizador. O alinhamento dos valores do Movimento Olímpico e da EY foi decisivo nessa iniciativa.

EY refere-se à organização global e pode referir-se também a uma ou mais firmas membro da *Ernst & Young Global Limited* (EYG), cada uma das quais é uma entidade legal independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia privada constituída no Reino Unido e limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

© 2016 Ernst & Young Assessoria Empresarial. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação.
A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

ey.com.br

APOIADOR OFICIAL

