

PROGRAMA
**EDUCAÇÃO
EM SEGUROS**



**Gerenciamento
de Risco e o Seguro**

FUNDAMENTOS

PROGRAMA
**EDUCAÇÃO
EM SEGUROS**



**Gerenciamento
de Risco e o Seguro**

FUNDAMENTOS


Objetivos deste livreto



Confederação Nacional das Empresas
de Seguros Gerais, Previdência Privada e
Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

Este livreto foi elaborado pela Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização - CNseg com o objetivo de esclarecer questões básicas sobre o mercado segurador brasileiro. Aqui você encontrará informações relevantes para a compreensão deste setor, que desempenha papel fundamental na economia.

A CNseg acredita que é da maior importância disseminar a cultura do seguro. Para isso, entende que a melhor maneira é fortalecer a capacidade de decisão consciente do consumidor, informando e orientando por meio de uma linguagem explicativa e objetiva.



“O homem **não é nada além**
daquilo que a **educação faz dele.**”


Immanuel Kant

Sumário

Introdução	6
Capítulo 1 O que é Gerenciamento de Risco?	12
Capítulo 2 Tipos de Riscos	18
Capítulo 3 Para que serve o Gerenciamento de Risco?	20
Capítulo 4 Quem executa o Gerenciamento de Risco?	22
Capítulo 5 O processo de Gerenciamento de Risco	24
Capítulo 6 As ferramentas de Gestão de Risco	28
Capítulo 7 Princípios da Gestão de Risco	30
Capítulo 8 Gestão de Risco e os demais departamentos e partes intreressadas	34
Capítulo 9 As diferentes visões e objetivos do Gerenciamento de Risco	36
Capítulo 10 Como as seguradoras contribuem com a Sociedade através do Gerenciamento de Risco e o Seguro	42
Anexo Terminologia Técnica	48

Introdução



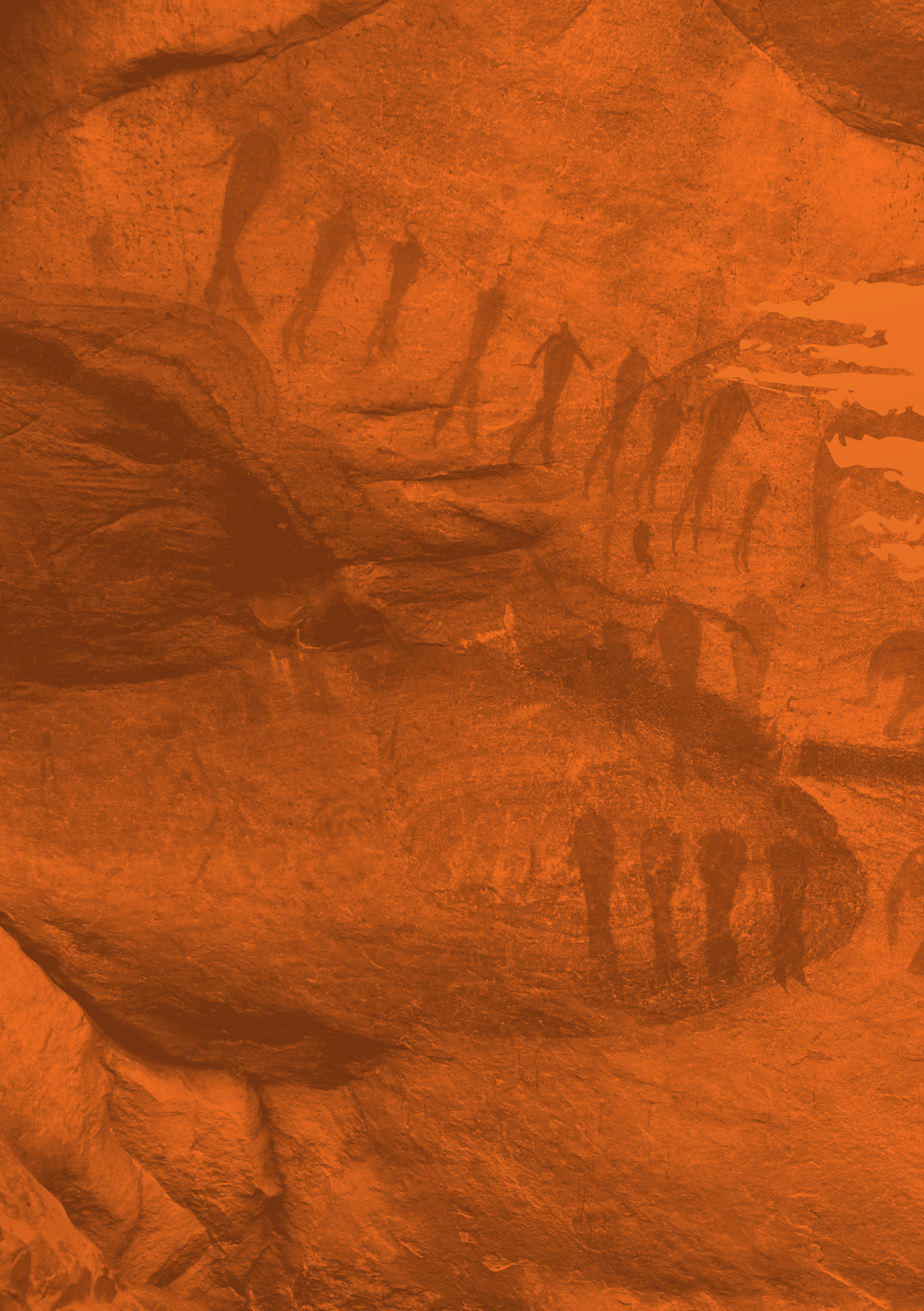


Não há exagero em dizer que o Gerenciamento de Risco é responsável direto por levar a espécie humana ao topo da cadeia alimentar. Ao longo desse processo, o ser humano foi a espécie que melhor gerenciou seus riscos, até mesmo o risco de extinção, usando para tanto a incrível capacidade de reagir às ameaças e aprender com elas. Há muitos exemplos de programas de Gerenciamento de Risco desde os primórdios da humanidade e de seu contínuo aperfeiçoamento. O nascimento da escrita, por exemplo, criou uma forma de registrar ideias e de se comunicar, eliminando os riscos de perder as informações e de não repassar conhecimento às futuras gerações.

Este repositório de conhecimento, tão importante para a capacidade inventiva do ser humano, não só resolve problemas e atenua riscos existentes, mas também cria outros que precisam ser administrados, como aqueles inerentes das grandes cidades, do seu comércio etc.. Como consequência, a própria evolução das invenções embute em si o Gerenciamento de Risco e sua realimentação.

Ainda que desviar do perigo ou se proteger das intempéries esteja no DNA da humanidade, o ano de nascimento da Gestão de Risco como ciência pode ser considerado o de 1931, quando Herbert William Heinrich, superintendente adjunto da Engenharia e Divisão de Inspeção da seguradora Travelers Insurance Company, publicou seu livro “Industrial Accident Prevention”. Sua proeza foi entrevistar diversas seguradas e perceber que havia um padrão na ocorrência de acidentes industriais, inferindo que, se fosse interrompido o *modus operandi*, o acidente não ocorreria. A partir de Heinrich descobre-se que existe uma sucessão de falhas em todos os acidentes, um conjunto de fatores que os provocam. Ao se eliminar ou controlar alguns desses fatores, temos a Gestão de Risco que evita o resultado indesejado.

Dessa teoria, nascem importantes conceitos como o “Efeito Dominó”, para descrever a construção de um acidente; a “ponta do iceberg”, para simbolizar a dificuldade em se mensurar o custo de um acidente; o “triângulo de Heinrich”, que mostra que, para cada acidente fatal, tivemos inúmeros incidentes anteriores, entre muitos outros conceitos usados até hoje.



Ao longo da história, a espécie humana enfrentou
desafios para sobreviver e se desenvolver.
Ela foi a espécie que melhor gerenciou seus riscos,
até mesmo o risco de extinção,
usando para tanto sua incrível capacidade de
reagir às ameaças e aprender com elas.



Na 2ª Guerra Mundial houve um grande desenvolvimento do Gerenciamento de Risco com a criação de ferramentas matemáticas e estatísticas na esfera militar. O mesmo se deu na Guerra Fria, em especial na Corrida Espacial, no desenvolvimento de foguetes e suas missões ao espaço.

Aliás, ao longo das décadas de 60 até 90, ocorreram inúmeros acidentes industriais ampliados — que tiveram consequências extra-muros das plantas industriais — destacando-se: Seveso na Itália, Bophal na Índia, Flixborough na Inglaterra, Three Mile Island nos Estados Unidos, Chernobil na Ucrânia, Piper Alpha no Mar do Norte, Exxon Valdez no Alaska, entre muitos outros. As consequências desses eventos geraram reações na sociedade que, na maioria das vezes, alterou a forma como as coisas eram feitas. Com isso, exigiu-se um maior controle em prol das vidas humanas, preservação do meio ambiente, do patrimônio e da própria sustentabilidade das empresas. Aqui se desenvolvem a Engenharia de Segurança e Saúde Ocupacional, as Normas Técnicas, os sistemas de controle e qualidade industrial.

Nos dias atuais, a sobrevivência das pessoas, dos seus empregos e das organizações não é apenas afetada por grandes acidentes ou eventos climáticos catastróficos. Fraudes na publicação de demonstrações financeiras, por exemplo, levaram à criação, nos Estados Unidos, da Comissão Treadway, que entre 1985 e 1987 trabalhou na identificação de fatores que podem levar a relatórios financeiros fraudulentos e de medidas para reduzir sua incidência.

Em consequência, formou-se o Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway – COSO, que estabeleceu um modelo comum de controle interno, contra o qual as empresas e organizações podem avaliar os seus sistemas próprios de controle, e está empenhado em melhorar o desempenho e governança das organizações.

Posteriormente, nas décadas de 1990 e 2000, o mundo conheceu novos escândalos financeiros: da Worldcom, da Enron, do Banco Barings, da Parmalat, do Madoff, entre outros. Em 2002, temos nos Estados Unidos a Lei Sarbanes-Oxley, apelidada de SOX, de autoria do senador Paul Sarbanes e do deputado Michael Oxley, que visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, de modo a mitigar a fraude, sobretudo em seus demonstrativos contábeis, além de responsabilizar a alta administração pela certificação individual e precisão das informações financeiras.

No âmbito dos Bancos comerciais, tivemos o Acordo de Capital de Basileia, também designado por **Acordo de Basileia** ou Basileia I. Firmado em 1988, na cidade de Basileia na Suíça, e ratificado por mais de 100 países, este acordo teve como objetivo criar **exigências mínimas de capital para os bancos comerciais**. Em 2004, o acordo evoluiu para o Basileia II, que fixou três pilares e 29 princípios básicos sobre contabilidade e supervisão bancária. Já o Basileia III, de 2010, refere-se a um conjunto de propostas de reforma da regulamentação bancária, promovidas pelo Fórum de Estabilidade Financeira, em inglês, *Financial Stability Board – FSB*, e pelo G20, para reforçar o sistema financeiro após a crise de 2007.


No caso das seguradoras, em especial na Comunidade Econômica Europeia, o Solvência 1, regras que foram iniciadas entre 1973 e 1979, originalmente se preocupava com o Capital Mínimo das companhias de seguros. Evoluindo, em 2014, para o Solvência 2, Diretiva 2009/138/EC, que harmonizou a legislação e a fiscalização das seguradoras que operam na Europa, com medidas para **ampliar o controle e a solidez ao setor, em especial a exigência de capital baseado em riscos assumidos**, e que teve efeito a partir de 2016.

Esses são exemplos de um novo desdobramento do Gerenciamento de Risco, tratando de controles internos e riscos operacionais nas corporações. Hoje em dia, o estado da arte do Gerenciamento de Risco deriva do conceito de ERM – *Enterprise Risk Management*, de 2003, que tenta unificar todas as ferramentas e exigências regulatórias das organizações, em suas Gestões de Risco. Em 2009 foi lançada a ISO 31.000, que é a normatização da *International Organization for Standardization*, contendo orientações aceitas universalmente como padrão na prática da Gestão de Risco.

O estado da arte do Gerenciamento de Risco deriva do conceito de ERM – *Enterprise Risk Management*, de 2003, que tenta unificar todas as ferramentas e exigências regulatórias das organizações, em suas Gestões de Risco.

O que é Gerenciamento de Risco?





Gerenciamento de Risco e Gestão de Risco tratam do mesmo assunto, e a literatura especializada oferece diversas explicações, sendo que todas elas possuem uma espinha dorsal em comum. Para definirmos o que é gerenciar riscos, precisamos definir o que é risco.

A palavra RISCO deriva do italiano antigo “risicare”, que significa “ousar”. Nesse sentido, o risco é uma escolha, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de aversão ao risco, medo, liberdade de escolhas e diversidade de opções, que chegamos à essência do risco. O risco representa a “incerteza” do resultado futuro de nossas escolhas no presente. Enfim, a definição de risco se confunde com a natureza do ser humano. Gerenciar riscos é gerenciar a nossa própria existência.

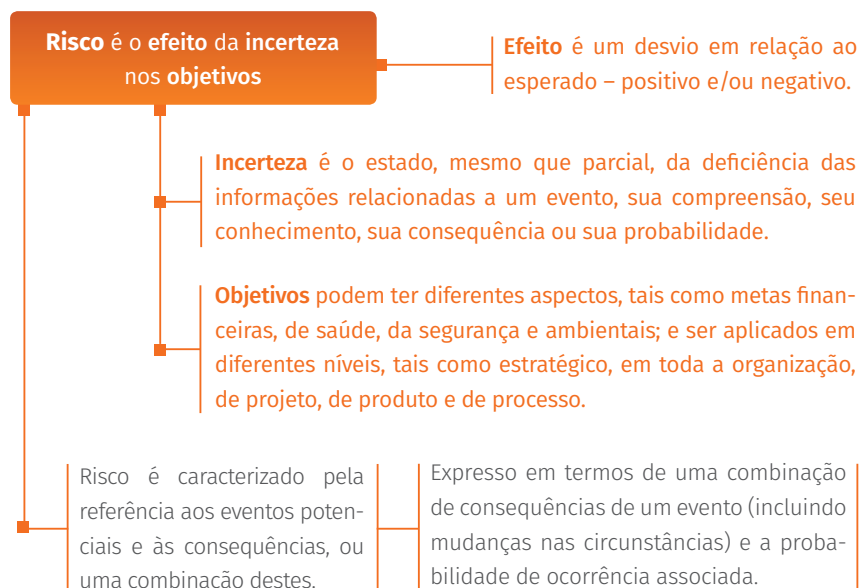
Para VAUGHAN, Emmett J.; e VAUGHAN, Theresse, o conceito de riscos tem diversas definições, tais como: a chance de uma perda; a possibilidade de uma perda; a incerteza; a dispersão estatística do resultado atual para o resultado esperado; a probabilidade de um resultado diferente do esperado. A Gestão de Risco cuida de administrá-lo. Ainda em seu texto, os autores conceituam risco como uma condição na qual existe uma possibilidade de uma resposta diversa daquela desejada e esperada. Sendo assim, o gerenciamento cuidaria de minimizar essa possibilidade de se perceber um resultado diferente daquele esperado.

Para WILLIAMS, C. Arthur; SMITH, Michael L.; YOUNG, Peter C., o conceito de risco se confunde com o conceito de incerteza. Conforme se depreende do Dicionário Webster’s, a incerteza é a dúvida sobre a nossa habilidade de prever o resultado futuro de ações no presente. O risco é a variação potencial nos resultados esperados, quando no momento atual os resultados são incertos. Mais à frente em seu texto, esses autores informam que o Gerenciamento de Risco nasceu da motivação ou vontade de tratar essas incertezas e riscos e, portanto, o Gerenciamento de Risco desvendaria às organizações, em seu mais básico nível, medidas para mitigar os resultados negativos dos riscos e maximizar seus resultados positivos.

O risco representa a “incerteza” do resultado futuro de nossas escolhas no presente. Enfim, a definição de risco se confunde com a natureza do ser humano. Gerenciar riscos é gerenciar a nossa própria existência.

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos — 2008, 4ª edição, Guia PMBoK (PMI), em seu Capítulo 11 — Gerenciamento do Risco do Projeto, define que “o Gerenciamento de Risco do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos risco são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto”.

A Norma Técnica da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31.000:2009 apresenta nos termos e definições os seguintes conceitos:



A norma técnica também associa o risco a um desvio do resultado esperado, podendo ser um evento positivo ou negativo, aleatório, futuro e vinculado a uma incerteza.

E a norma continua, definindo a Gestão de Risco como: “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. Como plano de Gestão de Risco, apresenta: “esquema dentro da estrutura da Gestão de Risco, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.

Os componentes de gestão tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. O plano de Gestão de Risco pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização.

Finalmente, a norma define processo de Gestão de Risco como sendo a “aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”. As expressões “Gestão de Risco” e “Gerenciamento Risco” são ambas utilizadas. Em termos gerais, “Gestão de Risco” refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto que “gerenciar risco” refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos.

É importante ressaltar que, embora estejam conectados, Risco e Incerteza são diferentes, a incerteza está implícita no risco, sendo este a representação matemática do primeiro. Risco, portanto, é definido como o efeito cumulativo das probabilidades da ocorrência de eventos incertos que poderão produzir efeitos negativos ou positivos. Observe o uso da palavra probabilidade na definição. Fica mais fácil compreender quando colocamos os seguintes exemplos:

■ **Incerteza:** Poderá chover amanhã.

■ **Risco:** De acordo com a previsão do tempo, há 30% de chances de chover amanhã.



Gerenciamento de Risco é o processo pelo qual, utilizando-se de diversas **ferramentas lógicas, matemáticas, estatísticas, atuariais e de gestão, identifica-se, mensura-se e dá-se tratamento aos riscos.** Sendo estes a **representação matemática das incertezas de alcançarmos – no futuro – resultados positivos ou negativos, em relação aos resultados esperados hoje.**

Portanto, são métodos científicos para se identificar, medir e hierarquizar os riscos para então dar tratamento devido aos mesmos.



O acidente é construído, não é uma fatalidade ao acaso. No Gerenciamento de Risco traçamos prioridades e escolhemos a partir da relação “custo x benefício” a aplicação de políticas e medidas de segurança para mitigar os riscos identificados. Quando o “custo x benefício” não compensa, ou o risco é muito elevado, chamado de catastrófico, nós transferimos o mesmo, principalmente através de seguro.

Tipos de Risco

2

Dependendo da análise que é feita e dos objetivos do estudo, a classificação dos riscos varia. Toda organização, quando pratica seu Gerenciamento de Risco, deve identificar todos os riscos. No entanto, conforme a finalidade do estudo, pode envolver ou não riscos de maior ou menor impacto e importância para seu objetivo. Por exemplo, para um Mapa de Risco, com objetivo de atender às exigências do Ministério do Trabalho, o risco ergonômico é fundamental e deve ser detalhado; enquanto para uma Matriz de Risco, com objetivo de se desenhar o plano para a contratação de seguros, o mesmo risco se torna irrelevante e será classificado em conjunto com outros riscos menores.



Os tipos de Riscos nas Instituições Financeiras¹ se subdividem em: formação de capital mínimo, risco de crédito, risco operacional e risco de mercado. A bibliografia sobre o tema identifica, ainda, os seguintes desdobramentos: risco de liquidez, risco legal ou de *compliance*, risco político ou soberano, risco de reputação, risco de negócio ou estratégico, risco sistêmico, entre outros.

Os tipos de Riscos nas Seguradoras:



Risco Puro é aquele que possui apenas dois resultados: a perda ou a “não perda” (empate). Exemplo: incêndio, roubo, alagamento, perda de vidas.



Risco Especulativo apresenta três resultados possíveis, os mesmos do risco puro acrescentando-se o ganho, um efeito positivo. Exemplo: uma aventura comercial, a variação cambial, investimentos, a inflação.


Os riscos puros podem ser objeto de apólices de seguros, já os riscos especulativos não.

¹ Acordo de Basileia 2.

Para que serve o Gerenciamento de Risco?

3





São diversos os benefícios para as empresas, como por exemplo:

- Contratação de apólices de seguros adequadas;
- Redução e maior controle dos riscos com consequente redução de prêmios (preço) dos seguros;
- Retenções conscientes de riscos pelas seguradoras e pelas empresas;
- Bens e vidas humanas preservadas; manutenção do fluxo produtivo e permanência da empresa no mercado;
- Funcionários motivados; aumento da produção e competitividade; sustentabilidade das empresas;
- Maior proteção ao meio ambiente; entre muitos outros.


As pessoas também percebem os benefícios do Gerenciamento de Risco em suas vidas, nos detalhes de seu cotidiano:

Freios ABS, cinto de segurança e *airbag* nos automóveis; aeronaves e aeroportos mais seguros; extintores de incêndio; portas corta-fogo; sensores de fumaça; hidrantes; *sprinklers*; saídas de emergência; radares de velocidade; a Lei Seca para motoristas; as normas técnicas – ISO's – como padrão de qualidade e segurança; brigadas de incêndio em *Shopping Center* ou em Cinemas; bulas de remédios informando efeitos colaterais; embalagens de remédios com tampas que dificultam a abertura por crianças; disjuntores elétricos; para citar apenas alguns.

Quem executa o Gerenciamento de Risco?

4





O Gerenciamento de Risco envolve uma equipe multidisciplinar. Todos podem contribuir para um resultado mais completo e que alcance todas as áreas da empresa. É comum utilizarmos uma série de colaboradores que vivenciam os processos produtivos em sua jornada de trabalho e, portanto, têm muitas informações e detalhes fundamentais na construção de um Plano de Gestão de Risco.

Já, como coordenador dessa equipe multifuncional, podemos ter um profissional normalmente com as seguintes formações: engenheiro, economista, administrador, advogado, médico, arquiteto, atuário, desde que este tenha experiência nos casos a serem estudados e com especialização em Gerenciamento de Risco – Pós-graduação ou MBA.



O Gerenciamento de Risco envolve uma equipe multidisciplinar, com diferentes profissionais. Todos podem contribuir para um resultado mais completo e que alcance todas as áreas da empresa.

O processo de Gerenciamento de Risco

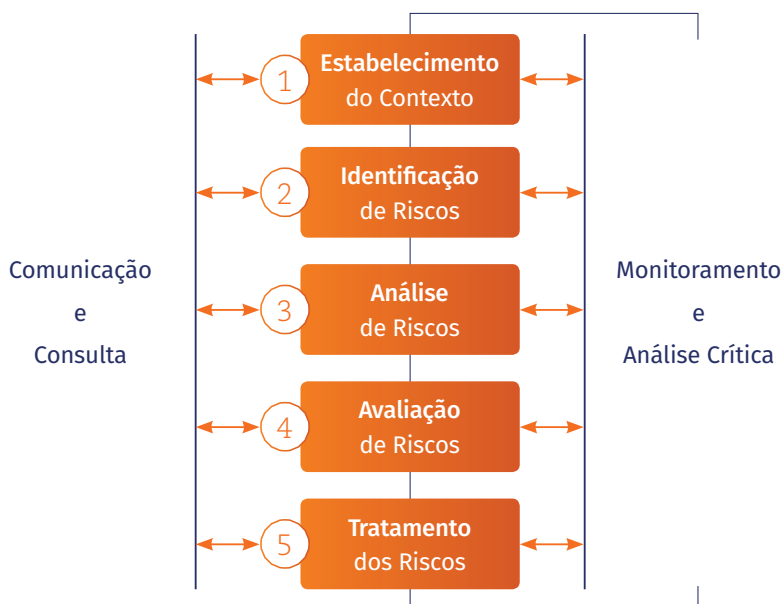
5



Conforme a NBR 31.000, da Associação Brasileira de Normas Técnicas, o processo de Gerenciamento de Risco é “a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos”.

O processo, de forma resumida, consiste em etapas bem definidas de identificar os riscos, mensurá-los e hierarquizá-los, para finalmente dar-lhes um tratamento. Esse processo se repete e é aperfeiçoado constantemente.

A Norma 31.000 apresenta a seguinte estrutura para demonstrar o **Processo de Gestão de Risco**:






O processo de Gerenciamento de Risco consiste em etapas bem definidas de identificar os riscos, mensurá-los e hierarquizá-los, para finalmente dar-lhes um tratamento. Esse processo se repete e é aperfeiçoado constantemente.



As ferramentas de Gestão de Risco

6





Existem diversas ferramentas que podem ser usadas para cada etapa do Processo de Gerenciamento de Risco, conforme a natureza e atividade do processo ou organização que se está estudando. A seguir alguns exemplos:

- Análise Preliminar de Perigos ou Análise Preliminar de Riscos;
- Árvore de Falhas;
- Árvore de Eventos;
- Análise dos Modos de Falha e seus Efeitos (FMEA);
- Estudo de Perigo e Operabilidade – HAZOP;
- Análise Histórica;
- *Brainstorming*;
- *What-if*;
- Questionários;
- *Checklists*;
- Simulações de Monte Carlo;
- Simulação Bayesiana;
- Markov;
- Entrevistas;
- Análise de Camada de Proteção;
- Curva F – N;
- *Softwares* de Simulação;
- Análise da Dispersão Atmosférica;
- Análise da Dispersão Marítima;
- Investigação de Acidentes Anteriores;
- Análise Delphi;
- Matriz de Risco; e muitas outras.

Essas ferramentas se subdividem-se em **Qualitativas** e **Quantitativas**, e a Norma Técnica NBR 31.010:2012 apresenta uma lista bastante abrangente e indica a aplicabilidade de cada ferramenta conforme a etapa do processo.

Princípios da Gestão de Risco

7



A NBR 31.000:2009 demarca os princípios gerais que norteiam o Gerenciamento de Risco, são eles:

Gestão de Risco ...



... cria e protege valor, e contribui para melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.



... é parte integrante de todos os processos organizacionais, não sendo uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A Gestão de Risco faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.



... é parte da tomada de decisões, ao auxiliar os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.



... aborda explicitamente a incerteza ao levar em consideração sua natureza e como ela pode ser tratada.



... é sistemática, estruturada e oportuna, contribuindo para a eficiência e para o alcance de resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.



... baseia-se nas melhores informações disponíveis, cujas fontes são, entre outros: dados históricos, experi-

ências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.



... é feita sob medida e está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com seu perfil de risco.



... considera fatores humanos e culturais ao reconhecer as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.



... é transparente e inclusiva, fomentando o envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização, assegurando que o processo permaneça pertinente e atualizado. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e que suas opiniões sejam levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.



... é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.



... facilita a melhoria contínua da organização, promovendo a revisão de processos e o desenvolvimento e implementação de estratégias que tornem a organização mais eficiente em todas as etapas de sua operação e mais madura na própria Gestão de Risco.



Gestão de Risco e os demais departamentos e partes interessadas

8



A Gestão de Risco deve **interagir** com praticamente todos os departamentos de uma organização, desde o RH, *Marketing*, Financeiro, Jurídico, Vendas e outros.

Já as partes interessadas, também chamadas de *stakeholders*, querem evitar acidentes e danos. São os vizinhos de uma planta industrial, o governo, os acionistas, os funcionários, os clientes etc.. A sociedade em geral não deseja um acidente ambiental, acidentes com vítimas ou com danos materiais.

Recursos Humanos: se interessa em não ter afastamento ou a perda de funcionários por motivo de acidentes de trabalho.

Marketing: deseja que a imagem da sua empresa não seja prejudicada por acidentes.

Financeiro: não quer que seu fluxo de caixa seja impactado com aumento nos custos dos seguros, nem efetuar desembolsos não programados para gerir crise em acidentes.

Vendas: não convém que um acidente prejudique seu volume de vendas e renovação de contratos.

Stakeholders

Sociedade em Geral

As diferentes visões e objetivos do Gerenciamento de Risco

9



Existem diferentes focos, objetivos e visões na aplicação do Gerenciamento de Risco.

A visão da empresa na Gestão de Risco



Uma empresa ou organização utiliza o Gerenciamento de Risco para evitar acidentes em suas atividades. Ela envolve todos os departamentos da empresa, com objetivo de tornar sua operação segura. Isso contribui não só com a própria empresa, mas com toda a coletividade de *stakeholders* que com ela se relacionam. O foco será mitigar e tratar os riscos inerentes à sua atividade e operação, evitando danos ambientais, perda dos empregos, garantindo a sustentabilidade da empresa com geração de lucros, entre outros objetivos.

A visão do Gerente de Projeto



Utiliza a Gestão de Risco para que seu projeto chegue ao final no prazo desejado, com os resultados planejados, e a qualidade esperada. Todo projeto tem início, meio e fim para atingir um determinado objetivo previamente planejado. O Gerenciamento de Risco busca **antecipar-se e preparar-se para eventuais desvios**, evitando prejudicar os objetivos anteriormente estabelecidos e desejados.

A visão do Governo como Regulador

O Governo se preocupa com políticas públicas macroeconômicas; com o bom funcionamento e a manu-



tenção dos mercados, dos empregos, com a qualidade e o atendimento dos serviços e produtos oferecidos à sociedade; com a saúde da população e segurança dos cidadãos etc. O Gerenciamento de Risco permite apontar aos legisladores e aos órgãos de regulação e controle quais são os principais riscos e quais medidas políticas podem minimizá-los, reduzindo os riscos e prejuízos da sociedade. São exemplos: a Lei Seca, os radares de velocidade, os órgãos ambientais de fiscalização, as agências reguladoras e suas normas etc..

A visão dos Órgãos ou Instituições de Classe



Seu interesse é estabelecer padrões de qualidade, disciplinar a oferta de produtos e serviços, determinando padrões mínimos de qualidade e segurança, e as “melhores práticas”, que são dinâmicas e mudam com o tempo. A Gestão de Risco está totalmente vinculada às atividades fim. Todos os acidentes envolvendo produtos ou serviços são investigados e avaliados, gerando sugestões de melhorias e normas para evitar que estes se repitam.

A visão das Seguradoras



O principal agente do Gerenciamento de Risco assumidos por uma seguradora no curso de sua atividade empresarial é o **Subscritor de Riscos**. Ele é quem aceita, com ou sem sugestões de melhorias, ou recusa as propostas de diferentes clientes de seguros. Quando o subscritor recusa um risco é porque ele considera muito elevado, ou de difícil administração devido à sua localização geográfica, ou muito heterogêneo em relação aos demais riscos absorvidos em sua carteira, podendo eventualmente prejudicar a saúde financeira de sua carteira de seguros e consequentemente o mutualismo.

O Subscritor de Riscos tem o objetivo de manter a carteira de seguros, que ele administra, saudável ao longo da vigência dos diversos contratos de seguros vendidos, fazendo com que o mutualismo funcione adequadamente e, assim, que todos os segurados que tenham perdas (sinistros) recebam adequadamente as suas respectivas indenizações.

Uma seguradora tem diversos Subscritores de Risco, conforme as diferentes linhas de negócios em que atua. O subscritor de seguros de vida é diferente do subscritor de seguros de incêndio. Há ainda o atuário, que faz os cálculos a partir de um risco padrão – adaptado à maioria dos riscos demandados pela sociedade – e precifica os seguros. Cabe ao subscritor aceitar os riscos que se encaixam naquele padrão e preço definidos previamente pelo atuário. Qualquer erro significará prejuízo, enquanto o acerto garante a manutenção sustentável da empresa e do mutualismo entre seus segurados.

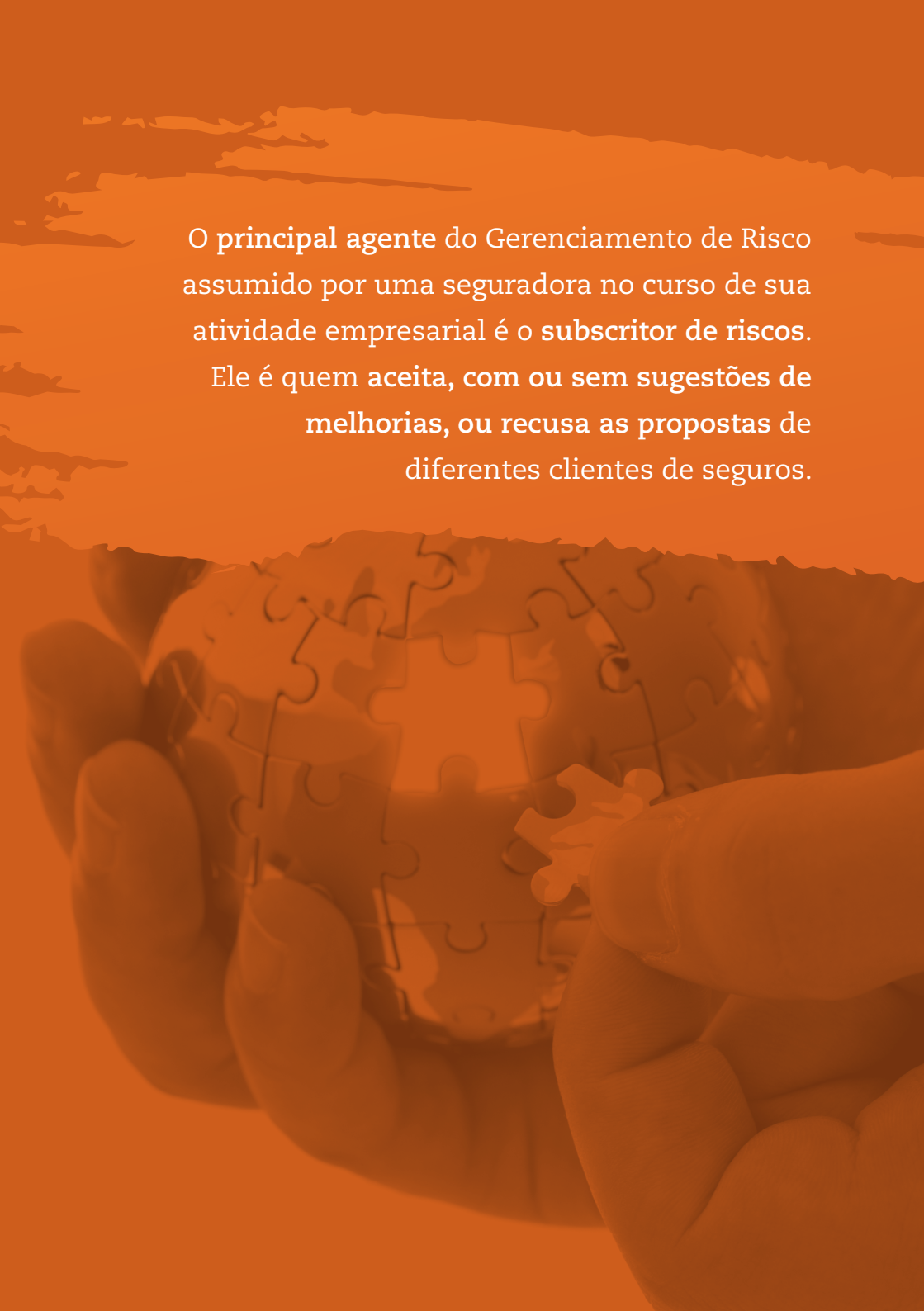
Uma seguradora não está exposta somente aos riscos assumidos por conta das apólices de seguros que emitiu. Riscos financeiros, operacionais, de imagem, de ataques cibernéticos, de interrupção dos negócios, entre diversos outros, estão presentes no cotidiano de uma seguradora, assim como em, virtualmente, todas as demais atividades empresariais. Ciente da importância de um processo eficaz de Gestão de Risco por parte das seguradoras, a Susep, autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda e responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro, publicou em novembro de 2015 a Circular Susep 521, que obrigou a implantação, por parte de suas supervisionadas, de estruturas de Gestão de Risco que deverão prever:

- **Definição clara de papéis e responsabilidades** relativos à Gestão de Risco nos diversos níveis organizacionais, que deverão ser compatíveis com a qualificação e atribuições de cada cargo;
- **Processos, metodologias e ferramentas** para identificar, avaliar, mensurar, tratar e monitorar, tanto em nível individual como agregado, todas as exposições a riscos atuais e emergentes consideradas materiais ou prioritárias pela supervisionada, oriundas de fonte interna ou externa, ocasionadas por sua própria operação ou por outras empresas do mesmo grupo a que pertença;
- **Validação destes processos, metodologias e ferramentas** por pessoa, setor ou entidade competente que não tenha participado ativamente da definição ou elaboração dos mesmos e não seja diretamente envolvida em sua execução;
- **Adoção de mecanismos** que visem a incentivar comportamentos orientados para a observância do apetite por risco, políticas e procedimentos de Gestão de Risco definidos pela supervisionada, bem como coibir ações que sejam incompatíveis com estes; e
- **Análise prévia de mudanças** que tenham potencial para alterar significativamente o Perfil de Risco da supervisionada.

A circular estabelece ainda que a supervisionada deverá nomear um Gestor de Riscos, com suficiente qualificação e experiência, que será responsável por monitorar continuamente sua Gestão de Risco.

O principal agente do Gerenciamento de Risco assumido por uma seguradora no curso de sua atividade empresarial é o **subscritor de riscos**.


Ele é quem aceita, com ou sem sugestões de melhorias, ou recusa as propostas de diferentes clientes de seguros.



Como as
seguradoras
contribuem com
a Sociedade
através do
Gerenciamento
de Risco e o Seguro

10





No exercício das suas atividades, as seguradoras contribuem de diversas formas para o bem-estar e o desenvolvimento da sociedade: seja promovendo a inovação, o avanço dos modelos de avaliação de riscos, a melhoria da gestão do risco dos segurados, ou viabilizando a própria atividade econômica, assumindo os riscos do negócio e liberando o capital para alocação em investimentos produtivos.

As inovações das seguradoras

As seguradoras administram uma frequência grande de sinistros, de diferentes naturezas e causas. Com a experiência adquirida nesses sinistros anteriores, as companhias costumam oferecer à sociedade inovações relevantes que contribuem para a redução da frequência ou para a minoração dos danos.

Por exemplo, uma seguradora que atua no segmento de seguro de veículos desenvolveu um “carrinho” para auxiliar na elevação das motos com segurança em caminhões guincho. Com este carrinho, evitam-se as quedas e acidentes que ocorriam quando tentavam colocar as motos enguiçadas nos caminhões. A mesma companhia inventou uma “roda livre” adaptável a diversos veículos, para facilitar a remoção de veículos automáticos que travam suas rodas, bem como inventou o “skate de automóveis” para locomover os veículos estacionados em garagens ou vagas de difícil acesso ao caminhão reboque. São soluções simples e muito inteligentes, desenvolvidas por ideias criativas dos seus funcionários com experiência adquirida em inúmeros eventos de assistência aos segurados de automóvel.

Outra inovação já comum nos EUA é a cobrança do seguro de automóveis conforme a utilização do veículo e o perfil do condutor. Com recursos de telemática aplicados ao produto conhecido como “Pay-As-You-Go”, é possível analisar os trajetos, velocidade média, quantidade de horas de uso do veículo, entre outros

dados. Ao mensurar a quantidade de Km rodados e a qualidade da direção do motorista, e motivá-lo com um custo menor no seguro, há um estímulo real à direção segura, mitigando os riscos de acidentes de trânsito.

Casas inteligentes com **sensores e alarmes**, que podem ser acionados e monitorados a distância, já são uma realidade no Brasil. Além de reduzir o risco de assaltos e de incêndios, oferecem ferramentas reais de Gestão de Risco, como o **sensor de temperatura**, que avisa ao morador eventuais variações anormais antes que suas origens provoquem incêndio. Isso ainda permite uma razoável redução no preço do seguro da residência.

A ajuda das seguradoras através das estatísticas

O teorema de Bernoulli, mais conhecido como Lei dos Grandes Números – LGN, nos ensina que, com a grande repetição de eventos semelhantes, os resultados observados convergem para uma mesma média. Em outras palavras, as estatísticas observadas nas seguradoras, em carteiras que aglutinam uma considerável quantidade de riscos semelhantes, servem para traduzir o que ocorre na sociedade de forma geral.

As pesquisas eleitorais são feitas com uma amostra de 2.500 pessoas, que representam e traduzem o sentimento de uma população de 136 milhões de eleitores. Essa amostra considera o perfil de sua população, respeitando cotas proporcionais de sexo e idade, de acordo com dados obtidos junto ao IBGE e ao Tribunal Superior Eleitoral. Logo, com uma amostra de apenas 0,002% é possível avaliar o comportamento da população.

Segundo dados do Denatran, em 2015, havia uma frota de 93 milhões de veículos. Havia 14,7 milhões de veículos segurados naquele ano, conforme os dados da Susep. Ou seja, **16% da frota de veículos (caminhões, ônibus, passeio, motos) está segura**. Aproximadamente 26 companhias de seguros concorrem no mercado e dividem essa frota, muitas delas alcançando carteiras de 1 milhão a 2 milhões de veículos segurados. Portanto, as carteiras de automóveis das seguradoras servem como uma amostra representativa de 0,02% até 2,5% da frota existente. Esses números são bastante razoáveis para explicar o comportamento da população

(o universo da frota), em termos de frequência de roubos, colisões, uso de reboques, permitindo, ainda, analisar estes dados no que se refere à idade, ao sexo e ao local de residência dos motoristas, entre outras informações.

A Gestão de Risco das carteiras de seguros de uma companhia de seguros serve como parâmetro e informação para gestores, públicos e privados, influenciando a melhoria do risco e segurança da população. Na ótica privada, o consumidor escolhe um veículo com custo de seguro mais barato e, portanto, com um índice menor de roubo e colisões. Na ótica pública, as seguradoras auxiliam o poder público, por exemplo, na redução de congestionamentos ao distribuir seus reboques geograficamente em áreas com maior frequência estatística de carros enguiçados e colisões.

Há, portanto, diversas formas diretas e indiretas de como as seguradoras contribuem com a Gestão de Risco, pública e privada, através do uso adequado e inteligente de suas estatísticas e dados.

**A Gestão de Risco das carteiras de seguros de uma
companhia de seguros serve
como parâmetro e informação para gestores,
públicos e privados, influenciando para a melhoria
do risco e segurança da população.**

A ajuda das seguradoras através de sugestões de melhorias de risco e subscrição

Quando uma indústria solicita a contratação de uma apólice de seguros, a seguradora efetua uma vistoria para analisar o risco. Nesta vistoria, ela busca evi-

denciar a existência no local de sistemas de proteção contra incêndio e roubo, a adequação do ambiente às normas técnicas, entre outras questões.

Se o local visitado, para o qual se deseja contratar o seguro, estiver sem nenhuma condição de operar, se representar um elevado risco, se não respeitar as normas técnicas ou as exigências do Corpo de Bombeiros, o seguro é negado. Ao contrário, se tudo estiver em conformidade, o seguro é aceito e a apólice emitida.

Porém, na maioria das vezes, sempre há algo que possa ser melhorado. É exatamente nestes casos que a seguradora efetua um importante serviço, sem cobrar consultoria. A companhia de seguros dá sugestões de melhorias dos riscos para aceitação dos mesmos e emissão da apólice. Essas sugestões passam por melhorar a disposição de extintores, melhorar a sinalização de áreas de escape, dar treinamento de pessoal para evacuação e combate ao princípio de incêndios, entre muitas outras questões para mitigar o risco e assim salvar vidas.

O seguro como instrumento de Gerenciamento de Risco

Se não houvesse o seguro, para diluir e pulverizar os riscos via mutualismo na sociedade, a evolução humana e seu avanço tecnológico seria impossível. Vamos imaginar o exemplo de um empreendedor que deseja construir uma fábrica. Ele está disposto a assumir os riscos de mercado da operação, contudo, não está preparado para assumir eventuais perdas catastróficas de um incêndio, explosão, entre outros acidentes que demandariam uma elevada reserva de capital para reconstrução da fábrica. Com o seguro, esse mesmo empresário não precisará ter essa reserva financeira para reconstruir sua indústria em caso de um infortúnio, e assim tem liberado o seu capital para alocá-lo em investimento produtivo.

Em outras palavras, o seguro serve de ferramenta de Gerenciamento de Risco. Ele permite às pessoas atuarem, investirem, comprarem e venderem bens, sem a preocupação com o risco de perderem tudo no caso de um acidente. Sem o seguro, um empresário poderia “dormir rico e acordar pobre”, caso ocorresse um acidente que afetasse seu patrimônio.

Além disso, a partir da contratação de uma apólice de seguros, uma empresa pode administrar seus interesses no Gerenciamento de Risco. Por exemplo, pode estipular uma franquia – valor abaixo do qual não há cobertura do seguro – de valor que possa suportar em seu fluxo de caixa, baixando o custo do seguro. A partir daí, essa empresa pode alocar recursos próprios para gerenciar os riscos pequenos e médios que eventualmente produzem acidentes de prejuízos que ficam abaixo da franquia estipulada na apólice. Portanto, a apólice de seguros serve para alocar recursos financeiros escassos no Gerenciamento de Risco, uma vez que dificilmente uma empresa sozinha terá recursos próprios para tratar dos inúmeros riscos inerentes à sua operação.

O seguro serve de ferramenta de
Gerenciamento de Risco.
Ele permite às pessoas atuarem, investirem,
comprarem e venderem bens,
sem a preocupação com o risco
de perderem tudo no caso de um acidente.
Sem o seguro, um empresário poderia
“dormir rico e acordar pobre”,
caso ocorresse um acidente
que afetasse seu patrimônio.

Terminologia Técnica

Conheça também os seguintes conceitos importantes para o Gerenciamento de Risco:

Acidente | é um evento súbito e imprevisto que gera consequências, e se manifesta através de um dano material, dano pessoal, danos ao meio etc.;

Dano | é o conceito da perda, total ou parcial, podendo ser classificado como: pessoal, corporal, moral, material, ambiental, financeiro, entre outros;

Frequência | é a quantidade de repetições do sinistro ao longo de um período. Acidentes aéreos têm baixa frequência, enquanto acidentes de trabalho têm elevada frequência;

Incidente | é o “quase-acidente”, evento que se manifesta sem danos.

Perda | é a precificação do dano, o valor monetário do prejuízo sofrido por uma pessoa ou organização;

Perigo | uma ou mais condições, físicas ou químicas, com potencial para causar danos às pessoas, à propriedade, ao meio ambiente, ou a combinação desses. Também chamado de “Hazard”, expressa a possibilidade da efetivação de um acidente, dentro de um período específico de tempo ou número de ciclos operacionais;

Severidade ou consequência | é o somatório dos danos causados nos sinistros. Contabilizados individualmente ou em conjunto. Acidentes aéreos têm elevada severidade, normalmente com muitas vítimas fatais, enquanto acidentes de trabalho costumam ter baixa severidade;

Sinistro | acidente sofrido por uma pessoa ou organização.

Referências Bibliográficas

Heinrich, Herbert William - Industrial Accident Prevention, A Scientific Approach, 1931, Editora Mc Graw-Hill

Vaughan, Emmett J., Risk Management, 1997, Editora John Wiley & Sons, Inc.

Vaughan, Emmett J., Vaughan, Therese, Essentials of Insurance: a risk management perspective, 1995, Editora John Wiley & Sons, Inc.

Williams, C. Arthur; Smith, Michael L.; Young, Peter C.; Risk Management and Insurance, 1998, 8ª edição, Editora Mc Graw-Hill

Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – 2008, 4ª edição, Guia PMBoK (PMI)

Norma Técnica ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31.000, Primeira edição, 30.11.2009



Nossa **missão** é

congregar as principais lideranças, coordenar ações políticas, elaborar o planejamento estratégico do setor e representar o mercado perante às instituições nacionais e internacionais.

O seguro

tem importante papel na economia e na sociedade brasileira. Ele contribui significativamente para o desenvolvimento da infraestrutura, a geração de renda e o acesso à Saúde Suplementar no País.

Promover

maior integração de todos os participantes do mercado segurador: líderes pensando juntos, empresas compartilhando experiências, proximidade dos órgãos reguladores, consumidores e sociedade em geral, para a construção de uma agenda que favoreça a expansão do seguro e seu crescimento sustentável.

**A Força
da
União.**





Federações filiadas à CNseg



Rio de Janeiro Rua Senador Dantas, 74 – 16º andar
Centro | CEP 20031-205 | Tel. 21 2510 7777

Brasília SCN quadra 1, bloco C, sala 1608 – Edifício Brasília Trade Center
CEP 70711-902 | Tels. 61 3326 4399 ou 3328 2838

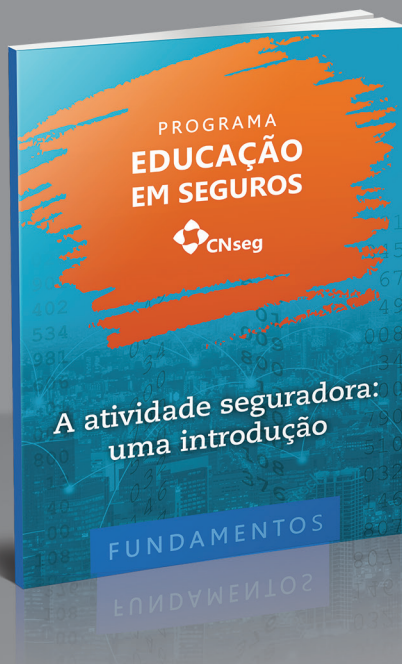
Autor – Gustavo Cunha Mello

Economista, com MBA em Gerenciamento de Risco pela COPPE-UFRJ, Pós Graduação em Engenharia de Planejamento pela COPPE-UFRJ e Mestrado em Engenharia de Produção – Sistemas de Gestão pelo Latec-UFF. Professor da Escola Nacional de Seguros, da UFF e do IBMEC nos MBAs nas matérias de Gerenciamento de Riscos e Seguros. Trabalha há 28 anos no setor de seguros, Corretor de Seguros desde 1991 pela SUSEP. É Perito Judicial, analista e investigador de acidentes. É articulista de diversas mídias especializadas em seguros, bem como da Globonews e Bandnews na área de Gerenciamento de Riscos.

Projeto Gráfico

 **Bethe B** ■ comunicação

O tema do próximo
livreto será:
“A atividade seguradora:
uma introdução”.
Não deixe de conferir!



Confederação Nacional das Empresas
de Seguros Gerais, Previdência Privada e
Vida, Saúde Suplementar e Capitalização

Conheça as iniciativas da Confederação em:
www.cnseg.org.br