A COMPLEXIDADE DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCO: O Caso de uma Seguradora

Guilherme Lima Lopes[1]
Sérgio Kiepert Rocha Júnior[1]
Paulo Humberto Figueira[2]
Schleiden Pinheiro Nascimento[2]

RESUMO

Os avanços tecnológicos, o acirramento da concorrência e a busca por rentabilidade fizeram com que o mercado financeiro passasse a ter uma atuação cada vez mais globalizada, expondo as instituições a diversos riscos. A identificação e avaliação de riscos se tornou um fator fundamental para garantir a sobrevivência das organizações. O órgão regulador das seguradoras no Brasil (SUSEP) nos últimos anos vem implementando diversas normas sobre gestão de riscos e controles internos. Este estudo de caso tem como objetivo mensurar o grau de complexidade para implantar a estrutura de gestão de riscos exigida pela Circular SUSEP nº 521 em uma empresa seguradora a partir da ótica dos atores envolvidos. Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico com base na Circular SUSEP, para determinação dos requisitos, e aplicação de questionário junto a 14 profissionais envolvidos na implantação de estrutura de gestão de riscos em uma seguradora. O grau de complexidade foi dividido em quatro possibilidades de respostas para cada pergunta: Baixo, Médio, Alto e Muito Alto. Para conseguir uma melhor compreensão do cenário, o estudo de caso limitou-se a uma empresa seguradora. Concluiu-se que a percepção dos envolvidos teve maior concentração de respostas no grau de complexidade Alto para a implantação de uma estrutura de gestão de riscos.

Palavras-chave: Seguradora, Gestão de Riscos, SUSEP.

ABSTRACT

The technological advances, the intensification of competition and the search for profitability have meant that the financial market has become increasingly globalized, exposing institutions to different risks. Risk identification and assessment has become a key factor in ensuring the survival of organizations. The insurance regulator in Brazil (SUSEP) in recent years has been implementing several standards on risk management and internal controls. This case study aims to measure the degree of complexity to implement the risk management structure required by SUSEP Circular No. 521 in an insurance company. Initially a bibliographic survey was carried out based on the SUSEP Circular to determine the requirements and questionnaire application with 14 professionals who work in the implementation of a risk management structure in an insurance company. The degree of complexity was divided into four possible answers for each question: Low, Medium, High and Very High. To get a better understanding of the scenario, the case study was limited to an insurance company. It was verified through the research that the insurer had greater concentration of responses in the degree of complexity High for the implantation of a structure of risk management.

Keywords: *Insurer, Management Risk, SUSEP.*

1- Bacharel em Ciências Contábeis Fundação de Assistência à Educação. Endereço: Av. Vitória, 2220 - Monte Belo, Vitória - ES, 29053-360. Telefone: (27) 2122-4100
2- Professor da Fundação de Assistência à Educação – FAESA/UGN. Endereço: Av. Vitória, 2220 - Monte Belo, Vitória - ES, 29053-360. Telefone: (27) 2122-4100

1- INTRODUÇÃO

A derrocada do mercado imobiliário americano, principalmente na crise de 2008, gerou um alerta mundial para a qualidade dos controles internos das instituições financeiras. Novas leis, mais rigorosas, se somaram às leis já existentes, na tentativa de imprimir transparência, eficácia, além de sustentabilidade econômica e financeira no mercado. Para as seguradoras não foi diferente. Desde 2004, a Superintendência de Seguros Privados - SUSEP já havia emitido circulares determinando a implantação de controles internos nas atividades e sistemas de informações das seguradoras. Essa norma foi alicerce para a regulamentação do mercado. Desde então, o arcabouço regulatório vem se expandindo, sendo que em 2015, na Circular nº 521, foi estabelecido que, até o final de 2017, todas as instituições autorizadas a funcionar pela referida autarquia deveriam implantar uma estrutura de gestão de riscos de acordo com a norma estabelecida. Os requisitos vão desde a definição dos papéis e responsabilidades relativos à gestão de riscos nos diversos níveis organizacionais, até a criação de planos de continuidade de negócios (PCN) para riscos que possam ocasionar interrupção total ou redução significativa das atividades.

A implantação de uma Estrutura de Gestão de Riscos em uma seguradora é cercada de desafios. Isso porque, além das atividades coordenadas para identificar, avaliar, mensurar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização, também se deve enumerar os riscos que podem vir a afetar a empresa e, em consequência, listar as ações necessárias para mitigá-los, possibilitando assim um nível razoável de garantia em relação à realização de seus objetivos estratégicos e metas operacionais.

Para garantir um processo robusto, não só a área de gestão de risco se mobiliza nesse momento de implantação. As associações de auditoria interna, controle interno e gestão de riscos, além da própria SUSEP se unem na produção de materiais e fóruns que auxiliam as seguradoras em sua estruturação. Isso por que a estrutura de gestão de riscos engloba aspectos ligados à estrutura organizacional, funções, políticas, processos, ferramentas, técnicas e outros componentes que afetam diretamente a cultura da empresa.

Com base no presente cenário, este artigo procura responder ao seguinte questionamento: qual o grau de complexidade para implementar a estrutura de gestão de riscos exigida pela Circular SUSEP nº 521 em uma empresa seguradora?

O objetivo deste trabalho é mensurar o grau de complexidade para implantar a estrutura de gestão de riscos exigida pela Circular SUSEP nº 521 em uma empresa seguradora a partir da ótica dos atores envolvidos.

Além desta introdução, o artigo apresenta uma revisão dos conceitos de gestão de riscos, o contexto das sociedades seguradoras e o normativo da SUSEP sobre gestão de riscos, bem como a metodologia, os resultados da pesquisa e a conclusão.

2- REVISÃO DE LITERATURA

2.1- GESTÃO DE RISCOS

O economista Frank Knight foi o primeiro teórico a enfatizar a diferença conceitual do risco com a incerteza. O risco é considerado como uma probabilidade mensurável, e a incerteza, como uma situação expressa por valores indeterminados e não quantificáveis, cuja probabilidade seria numericamente imensurável (NASCIMENTO, BARCELOS e DIAS FILHO, 2016).

De acordo a norma ISO Guide 73 (ABNT, 2009), riscos são efeitos da incerteza sobre os objetivos. Eventos incertos com efeitos positivos ou negativos que podem afetar ou desviar o atingimento dos objetivos de uma empresa. Evidentemente, gerenciar riscos faz parte do dia a dia de uma sociedade seguradora.

Bernstein (1997) afirma que o termo risco é derivado do termo italiano *risicare*, que tem como significado "ousar". Porém, para Bueno (1974) a palavra tem uma origem marítima (rhízikon, que deriva de rhiza), termo utilizado pelos navegantes associado às bordas dos penhascos, de recifes, que representavam sempre grande perigo para a navegação.

Markovitz citado por Brealey, Myers e Allen (2013) define risco como a medida de dispersão entre o possível retorno de um ativo e o que se espera efetivamente ganhar.

Os riscos nas organizações podem ser classificados em risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez e risco operacional (CROUHY, GALAI E MARK, 2004)

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2018), o processo de gestão de riscos é constituído de oito componentes inter-relacionados: ambiente de controle, fixação dos objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento. A Circular nº 521/15 reforça a necessidade de alinhamento entre a Estrutura de Gestão de Riscos e o Sistema de Controles Internos (SCI) definido pela Circular Susep nº 249/2004, uma vez que os controles da seguradora devem ser consistentes com os riscos de suas operações. Dessa forma, espera-se que grande parte dos controles implantados em uma empresa estejam ligados diretamente ao tratamento dos riscos que podem afetá-la.

Segundo a referência do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria da transparência das demonstrações financeiras por meio da ética, da efetividade do sistema de controles internos e da gestão de riscos:

> Gestão de riscos é um processo efetuado pelo Conselho de Administração, pela Diretoria e pelos demais Gestores e Colaboradores de uma empresa, aplicável ao estabelecimento de objetivos estratégicos e desenhado para identificar potenciais eventos que possam afetar a organização, para administrar seus riscos dentro dos limites aceitáveis e para proporcionar segurança razoável para que os objetivos e metas sejam atingidos. (COSO, 2018, p. 9).

Pode-se entender, então, que gestão de riscos é um processo conduzido pela alta administração e pelos demais gestores e colaboradores da seguradora cujo principal objetivo é identificar potenciais eventos de riscos que possam afetar a organização no atingimento de seus objetivos estratégicos. Além disso, a gestão de riscos visa possibilitar a administração dos riscos dentro dos limites aceitáveis e propor ações efetivas de redução da exposição para que os objetivos sejam atingidos (DAMODARAN, 2009).

Para Oliveira (2014), a gestão de riscos deve ser encarada como um processo que permite a manutenção do equilíbrio entre o crescimento e a rentabilidade e os riscos inerentes aos negócios, à medida que:

a) Alinha o risco aceito com a estratégia empresarial, identificando, avaliando e gerindo os riscos de cada um dos objetivos estratégicos e suas consequentes ações estratégicas;
b) Indica qual a melhor forma de dar resposta aos riscos, seja afastando-os, seja mitigando-os;

c) Possibilita vislumbrar, com certo grau de certeza, situações atípicas ou anômalas que poderiam resultar em prejuízos econômicos ou de imagem.

Para o estabelecimento de um sistema de controles internos, a referência *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2018) baseia-se em uma estrutura em forma de espiral, onde são definidos 5 componentes e 20 princípios. Os cinco componentes são:

- ✓ Governança e Cultura de Riscos;
- ✓ Identificação dos Objetivos e Estratégias de Risco;
- ✓ Riscos x Desempenho;
- ✓ Informação, Comunicação e Reporte dos Riscos;
- ✓ Monitoramento da Revisão do Desempenho e da Gestão de Riscos;

Figura 2- Espiral do COSO com seus 5 componentes

Fonte: COSO (2018)

Ademais, o COSO (2018) define riscos como sendo a possibilidade de um evento que, se vier a ocorrer, afeta negativamente a realização dos objetivos. Os riscos podem ser inerentes e residuais, sendo que, conforme conceitua Brasiliano (2016, p. 90), "risco inerente é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos", ou seja, são aqueles que a empresa está exposta apenas por operar. Já o "risco residual é aquele que ainda permanece após a resposta da administração", isto é, são os riscos que já receberam tratamento.

Conforme exposto, o gerenciamento de riscos corporativos é constituído de cinco componentes inter-relacionados, sendo o ambiente interno a base para os componentes, uma vez que influencia na consciência de todos os colaboradores da empresa e no modo pelo qual as estratégias e objetivos são estabelecidos, os negócios são estruturados e os riscos são identificados, avaliados e geridos (COSO, 2018).

2.2- SOCIEDADES SEGURADORAS

Conforme o glossário da Susep, "Empresa autorizada pela SUSEP a funcionar no Brasil e que, recebendo o prêmio, assume os riscos descritos no contrato de seguro." isso significa que as seguradoras assumem a obrigação de pagar os segurados (cliente) ou a outro que couber a indenização, seja beneficiário ou terceiros, quando ocorrer um sinistro.

Independentemente de seu porte, as seguradoras possuem estrutura parecida, sendo composta por:

- Área comercial: responsável pela negociação dos produtos;

- Área de subscrição: Responsável pela criação dos produtos, estatísticas, provisões e análise de risco das propostas, rejeitando riscos não enquadrados na política de aceitação da empresa;
- Área de sinistro: Responsável por verificar se o risco ocorrido está coberto pelo contrato e se não houve dolo por parte do segurado;
- Áreas de apoio: Compreende de forma macro o jurídico, contabilidade, administração, tecnologia e controle interno.

Conforme a Constituição Federal, em seu artigo 192, as sociedades seguradoras devem obter autorização prévia do governo para operar baseando suas ações nas leis do setor de seguros, conforme Decreto-Lei nº 73/66.

Para garantir que essa obrigação assumida seja cumprida, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), autarquia especial vinculada ao Ministério da Fazenda, atua no sentido de fiscalizar a constituição, organização, o funcionamento e a operação das sociedades seguradoras, de capitalização e das entidades de previdência complementar aberta, além de zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados, pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado, além de disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas.

O cronograma de fiscalização da SUSEP não permite que uma seguradora fique mais de dois anos sem uma auditoria presencial. Além disso, efetua fiscalizações regulares à distância.

Acima da SUSEP está o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), órgão responsável por fixar as diretrizes e normas da política de seguros privados. Compõe a diretoria do CNSP o Ministro da Fazenda, na qualidade de presidente, o superintendente da SUSEP, na qualidade de vice-presidente, representantes do Ministério da Justiça, do Banco Central do Brasil, do Ministério da Previdência e Assistência Social e da Comissão de Valores Mobiliários.

Desde 2004, com a publicação da Circular 249, a Susep já exigia das seguradoras uma avaliação continua dos riscos associados às atividades. Ainda em 2004, passou a exigir o envio do questionário de risco, obrigatório na Circular nº 253, e normatizou o relatório de adequação dos controles internos gerados por auditoria externa, através da Circular nº 280. Em 2006, passou a exigir a aprovação do auditor externo no questionamento de risco, normatizado pela circular nº 342 e emite a primeira circular sobre lavagem de dinheiro.

Em 2007, a autarquia começa a olhar para os controles específicos contra fraudes, emitindo então a circular nº 344. Em 2008 a Susep ajusta a circular nº 342 que é substituída pela Circular nº 445 publicada em 2012. Essa nova circular está alinhada à Lei 9.613/98 (alterada pela Lei nº 12.683/12), e dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores.

Em 2014 a Susep inicia a exigência de uma constituição de estrutura de gestão de riscos, através da obrigação de constituição de banco de dados de perdas operacionais nas seguradores, através da Circular nº 492. No início do ano seguinte a Susep consolida várias normas de provisões, risco, solvência e contabilidade em uma única circular, a nº 517.

Em 2015, foi publicado a Circular SUSEP nº 521, que incluiu capítulo II na Circular SUSEP nº 517/15, determinando a implantação de Estrutura de gestão de risco nas empresas seguradoras. A vigência desse capítulo iniciou-se em 1º de janeiro de 2016, tendo sido concedidos 2 anos de prazo (até 31 de dezembro de 2017) para que as supervisionadas se adequem completamente às suas diretrizes.

2.3- CIRCULAR SUSEP Nº 521

Em 2015 a SUSEP publicou a Circular nº 521, que altera a Circular Susep nº 517/2015.

Conforme Manual de Orientação EGR, (SUSEP, 2017, p. 3), "Esta regulamentação é mais uma importante iniciativa da SUSEP na direção do chamado Pilar 2 (qualitativo) da Supervisão baseada em riscos, que vem complementar o conjunto de normas já existentes neste contexto.". Contudo, percebemos que não há uma única estrutura de gestão de riscos adequada para todas as empresas. A própria Circular ressalta que (Art. 108-A, §3, p.3) "A Estrutura de Gestão de Riscos deverá ser proporcional à exposição da supervisionada a riscos e compatível com a natureza, escala e complexidade de suas operações.", isso permite que as seguradoras façam uma análise custo-benefício em função do seu porte, especificidades e nível de complexidade de suas operações. Além do envolvimento da área de Gestão de risco e áreas operacionais, a Circular é especifica quanto a algumas responsabilidades:

a) Para a Diretoria das seguradoras coube a obrigação de zelar pela adequação da Estrutura de Gestão de Riscos devendo monitorar periodicamente as exposições a risco e avaliar, pelo menos uma vez ao ano e sempre que houver mudanças significativas no perfil de risco, a eficácia da estrutura de gestão de riscos.
b) Também foi exigida a criação da figura do Gestor de riscos, profissional responsável por supervisionar continuamente a gestão de risco das seguradoras, reportando periodicamente e sempre que considerar necessário, à Diretoria e ao Conselho de Administração, quando houver, os resultados das análises efetuadas.
c) Já a auditoria Interna deverá avaliar, no mínimo anualmente, o atendimento ao exigido no Capítulo II da Circular SUSEP nº 521. Durante o prazo de implantação da Estrutura, deve fazer menção específica à observância do cronograma estabelecido em seus relatórios.

A norma definia o prazo máximo para implantação completa da Estrutura de gestão de riscos até o dia 31 de dezembro de 2017. A implantação de uma estrutura de riscos é um processo permanente, que deve ser dinâmico, interativo, continuamente aprimorado e integrado ao processo de planejamento estratégico da organização.

Para se avaliar o grau de complexidade para implementar a estrutura de gestão de riscos exigida pela Circular SUSEP nº 521 em uma empresa seguradora, foi desenvolvido um formulário como ferramenta para a metodologia apresentada a seguir.

3- METODOLOGIA

No intuito de alcançar os objetivos propostos, a metodologia adotada nesse estudo de caso foi a pesquisa descritiva, quanto aos fins. A pesquisa descritiva "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza." (VERGARA, 2009, p. 42). Tem por finalidade observar e analisar as relações de características, fatores e variáveis, sem interferência do pesquisador.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso.

Na pesquisa bibliográfica, que "é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado... acessível ao público em geral" (VERGARA, 2009, p. 43), a Circular SUSEP 521 foi o elemento principal, fonte dos requisitos para apurar o grau de complexidade para

implantar a estrutura de gestão de risco na empresa objeto do estudo de caso. Além desta circular, foram também pesquisados trabalhos acadêmicos sobre gestão de riscos.

Além desse normativo, foi feito uso de documentos internos da empresa objeto na pesquisa documental, que é aquela desenvolvida utilizando-se documentos mantidos por órgão públicos e privados ou com pessoas (VERGARA, 2009).

Para conseguir uma melhor compreensão do cenário, o estudo de caso limitou-se a uma empresa seguradora que está implementando uma estrutura de gerenciamento de riscos.

A pesquisa de campo, definida por Vergara (2006, p. 43) como sendo "a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo", ocorreu por meio da aplicação de questionário, elaborado a partir dos principais elementos elencados na Circular 521. Para coletar os dados primários, foi utilizado um questionário composto de 10 perguntas fechadas para avaliar o grau de complexidade de implantação dos requisitos de acordo com a percepção e conhecimento do respondente. A alternativas de resposta eram baixo, médio, alto e muito alto.

Para o presente estudo, o questionário foi enviado a 53 profissionais envolvidos no processo de implantação da gestão de riscos na seguradora pesquisada. Os sujeitos de pesquisa eram funcionários ou consultores que atuaram na empresa objeto do estudo. Porém, foram recebidos somente 14 questionários respondidos, sendo 9 funcionários da seguradora objeto do estudo de caso e 5 consultores. Quanto aos respondentes, seus cargos são:

- Diretor Presidente (1);
- Diretor de Administração e Finanças (1);
- Gerente da área de Riscos (1);
- Auditor interno (1);
- Gestor de Riscos (1);
- Funcionário da área de Riscos (1);
- Gerente de área operacional (1);
- Consultores (5);
- Outros gestores envolvidos (2);

A partir das respostas, foram realizadas a tabulação e a análise dos dados, apurando, através da média dos quesitos, qual o grau de complexidade das ações que devem ser adotadas pelas sociedades seguradoras para a efetiva implantação de uma estrutura de gestão de riscos.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário respondido continha os 10 requisitos mínimos exigidos pela Circular SUSEP 521 para implantação de uma estrutura de gestão de risco em seguradoras. Os respondentes avaliaram o grau de complexidade dos requisitos de acordo com sua percepção e conhecimento.

Nas análises, os respondentes foram divididos em três grupos:

- Seguradora: profissionais da seguradora responsáveis pela implantação da estrutura de gerenciamento de riscos;
- Consultores: profissionais de empresas especializadas na implantação de estrutura de gestão de riscos na seguradora;
- Outros: outros gestores da seguradora (clientes internos) envolvidos na implantação de uma estrutura de gestão de riscos.

Após compilação das respostas, os dados foram segmentados por pergunta e de forma geral, considerando os 14 respondentes. As respostas foram assinaladas da seguinte maneira: 1 – Baixo; 2 – Médio; 3 – Alto; 4 – Muito Alto.

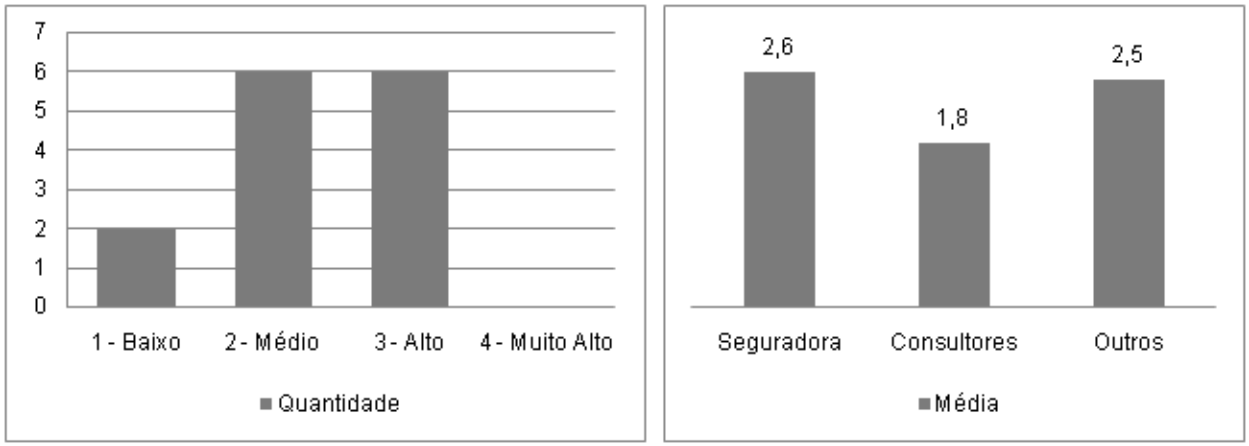
Tabela 1 - Compilação das respostas aos requisitos do questionário

Perguntas	**Seguradora**							**Consultores**					**Outros**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2
2	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	4
3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3
4	3	3	2	3	2	3	1	2	2	4	2	1	3	3
5	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	2	1	3	3
6	4	2	3	3	3	3	4	2	1	2	1	1	4	3
7	4	2	2	3	2	4	4	2	1	2	1	2	4	2
8	3	4	2	4	3	4	2	2	2	4	2	1	4	3
9	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	1	1	3	3
10	3	4	3	3	4	4	2	2	3	4	1	1	3	4

Requisito 1

Definição clara de papeis e responsabilidades relativos à gestão de riscos nos diversos níveis organizacionais, que deverão ser compatíveis com a qualificação e atribuições de cada cargo.

Figura 3 – Respostas ao requisito 1 e média por segmento



Para essa pergunta, foi apurado o grau complexidade de implantação entre Médio e Alto. Esse requisito foi considerado o menos complexo entre os demais, apresentando uma média geral de 2,3.

Analisando por grupo de respondentes, observamos que para a Seguradora, objeto do estudo de caso, o grau foi considerado Alto. Já os Consultores consideraram esse requisito como Médio e no grupo Outros, ficou na média geral.

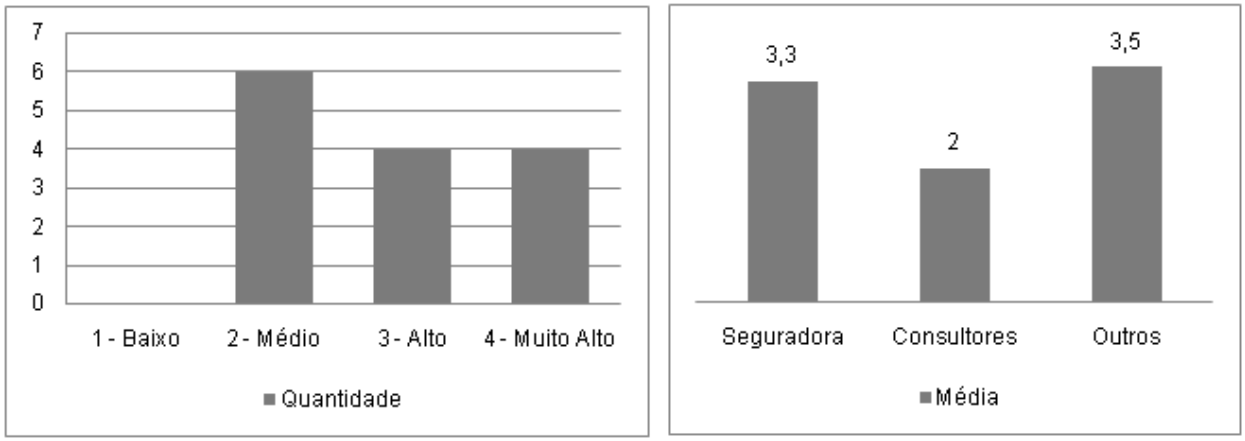
A definição de papéis deve compor a política de gestão de riscos da seguradora. Alguns papéis e responsabilidades já vêm definidos na própria circular, como exemplo o papel da diretoria, que deve monitorar periodicamente as exposições a risco da seguradora e avaliar, pelo menos uma vez ao ano, a eficácia da estrutura de gestão de riscos.

Requisitos de 2 a 7

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, sejam elas oriundas de fonte interna ou externa, ocasionadas por sua própria operação ou por outras empresas do mesmo grupo a que pertença, incluindo no mínimo.

A) Elaboração e manutenção de um perfil de risco que descreva cada risco identificado, indique sua categoria e suas causas e possibilite atribuir responsabilidades em relação a sua gestão

Figura 4 – Respostas ao requisito 2 - A e média por segmento



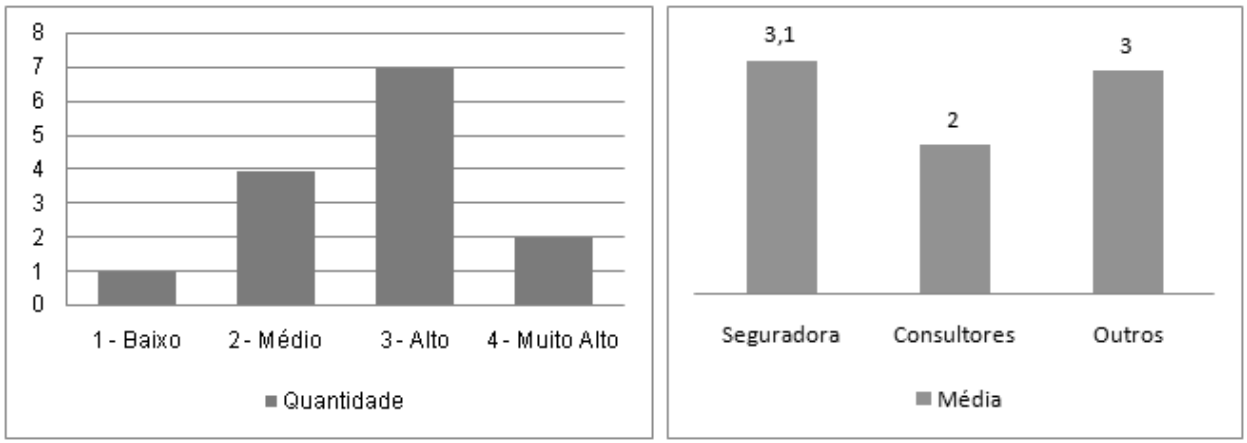
Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Médio. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,9.

Na percepção da Seguradora e do grupo Outros, o grau de complexidade variou entre Alto e Muito Alto, contrastando com os Consultores, que avaliaram como Médio.

O perfil de riscos é o documento que rege os procedimentos voltados para os riscos da seguradora. Nele estão descritos os riscos a que a empresa está exposta, de acordo com os processos e metodologias empregados para identificação desses riscos.

B) Definição de metodologias qualitativas e/ou quantitativas para mensuração de riscos e, quando for o caso, das respectivas fontes de dados.

Figura 5 – Respostas ao requisito 2 - B e média por segmento



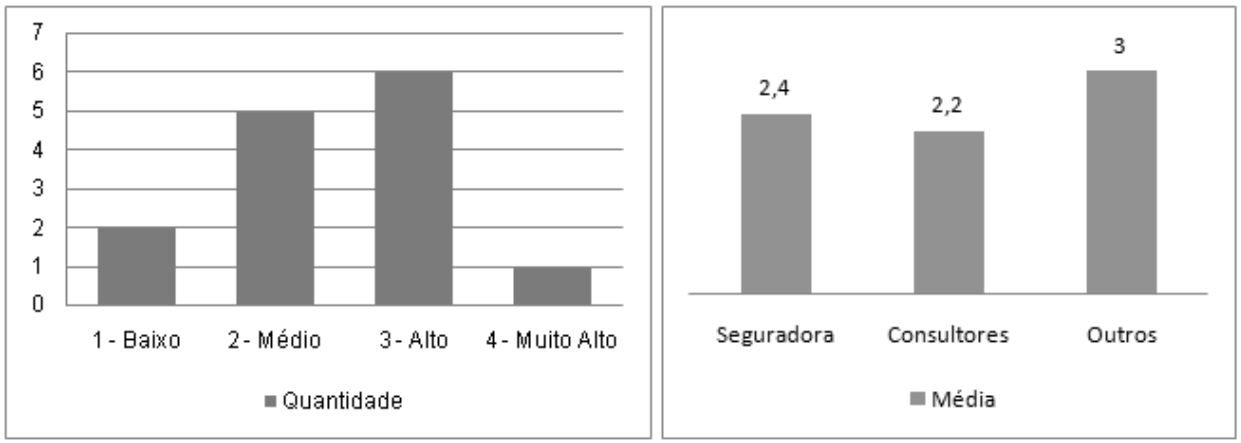
Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,7.

Nesse item, a avaliação dos grupos Seguradora e Outros foi o grau Alto. Já os Consultores avaliaram como Médio.

Cada organização define metodologias para mensurar o nível de riscos, que podem incluir técnicas qualitativas e quantitativas. A escolha da técnica poderá refletir na necessidade de exatidão esperada pela seguradora e na cultura da unidade de negócio.

C) Estimação do Nível de Risco, com base nas metodologias requeridas pela alínea "b", para cada um dos riscos identificados.

Figura 6 – Respostas ao requisito 2 - C e média por segmento



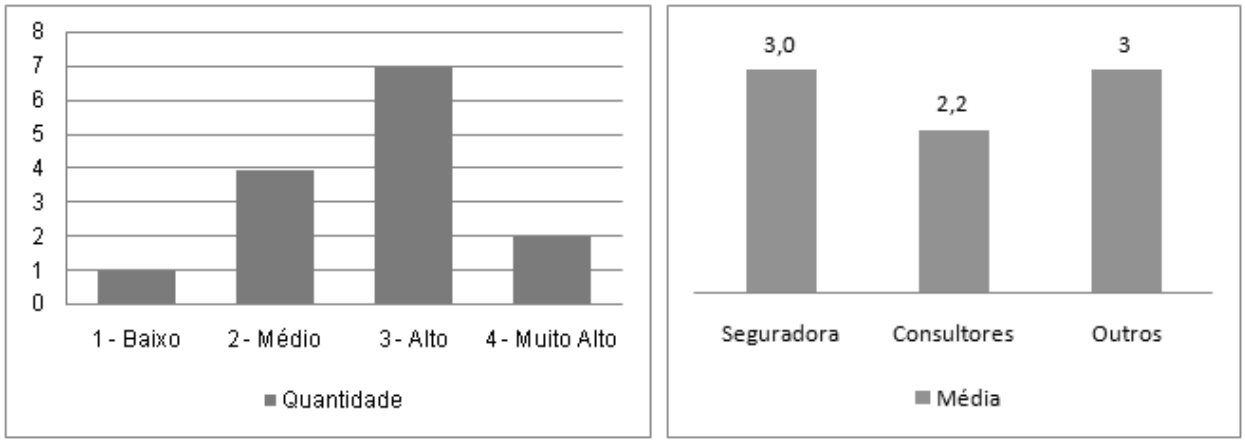
Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,4.

Na avaliação dos grupos Seguradora e Outros, este requisito apresentou grau de complexidade Alto e os Consultores indicaram como Médio.

O nível de risco é a magnitude de um risco, expresso em termos da combinação de sua probabilidade e impacto.

D) Adoção de tratamentos e controles, compatíveis com cada Nível de Risco e com as prioridades estabelecidas pela supervisionada, visando a manter as exposições a riscos dentro dos limites definidos em suas políticas e procedimentos, além de mecanismos para avaliação da efetividade de tais medidas.

Figura 6 – Respostas ao requisito 2 - D e média por segmento



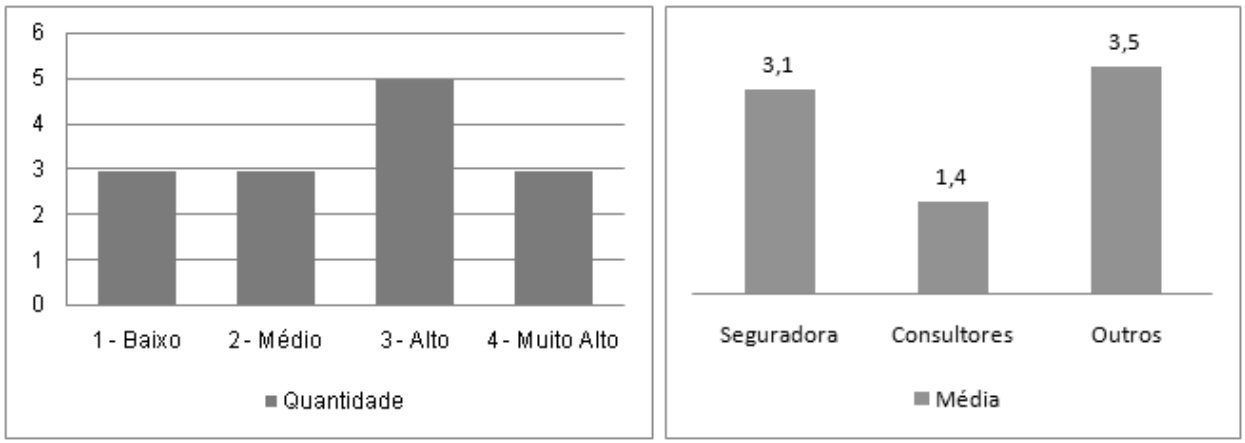
Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,7.

Nesse item, novamente a Seguradora e o grupo Outros apresentaram similaridade na percepção da complexidade, avaliando com Alto. Os consultores por sua vez, atribuíram como Médio.

Nesse requisito fica evidente a necessidade do patrocínio da alta administração, visto que, alguns tratamentos podem exigir investimentos ou prioridades ante demandas de negócio.

E) Definição de indicadores ou variáveis para o monitoramento dos níveis de exposição aos principais riscos.

Figura 7 – Respostas ao requisito 2 - E e média por segmento



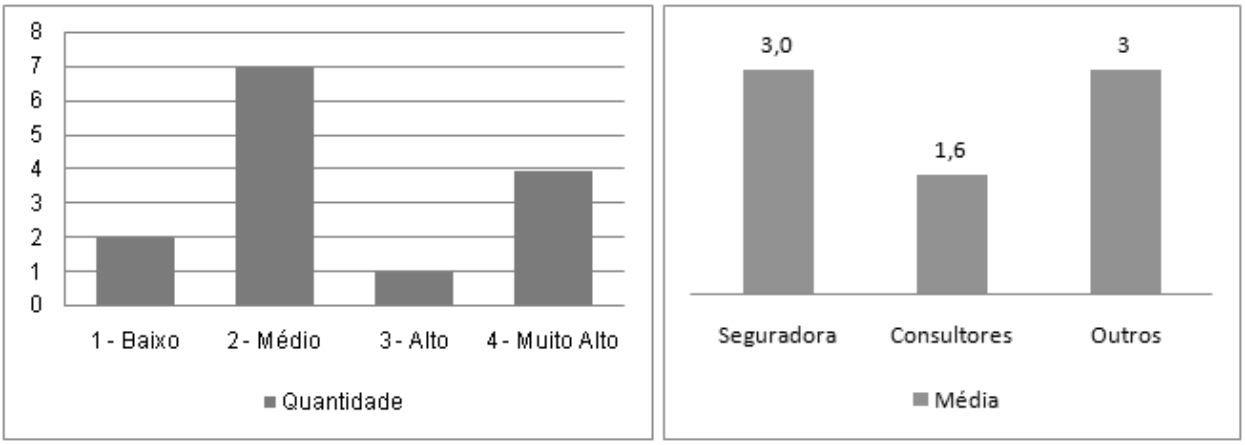
Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,6.

Para a Seguradora, esse item a ser implementado foi considerado com grau Alto de complexidade, assim como para o grupo Outros, onde variou em Alto e Muito Alto. Apresentando uma visão divergente, os Consultores consideram, em sua maioria, como Baixo.

Essa divergência pode ser explicada pelo domínio de conhecimento das empresas de consultoria, especialistas no assunto.

F) Implantação de mecanismos adequados de comunicação que viabilizem o desenvolvimento das atividades previstas nas alíneas anteriores, possibilitem o efetivo reporte de exposições a riscos e, no caso de eventuais desvios em relação aos limites estabelecidos, permitam a adoção tempestiva das medidas cabíveis.

Figura 8 – Respostas ao requisito 2 - F e média por segmento



Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Médio. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,5.

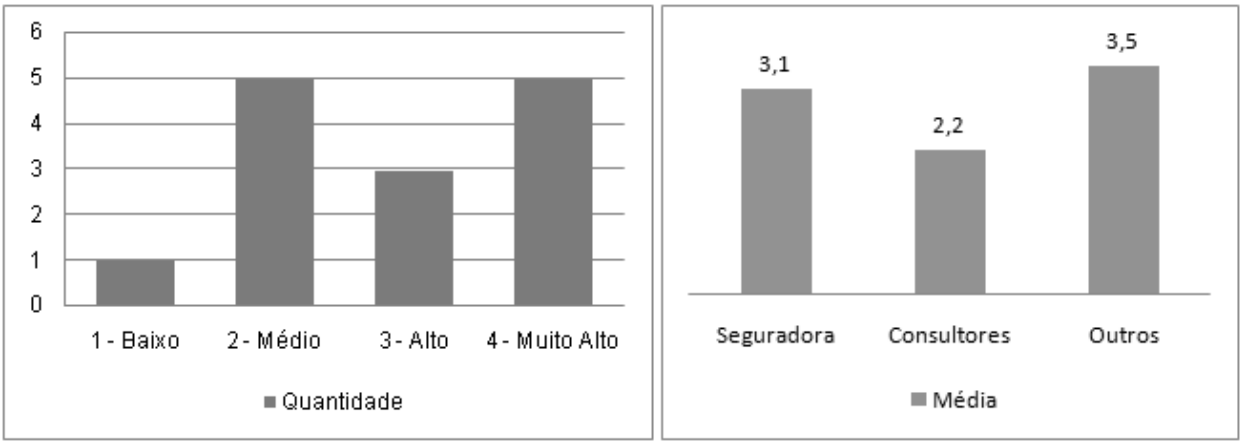
Este requisito apresentou grande pluralidade nas avaliações. Para a Seguradora e o grupo Outros, a percepção flutuou entre Médio e Muito Alto. Já para os Consultores, oscilou em Baixo e Médio.

A comunicação deve conter uma mensagem clara da alta administração, de forma simples e direta, informando os pontos dos objetivos estratégicos, a relevância de suas atividades e de que forma se relacionam com o trabalho dos demais.

Requisito 8

Validação dos processos, metodologias e ferramentas mencionados no inciso anterior 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.

Figura 9 – Respostas ao requisito 3 e média por segmento



Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação variando entre Médio e Muito Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,9.

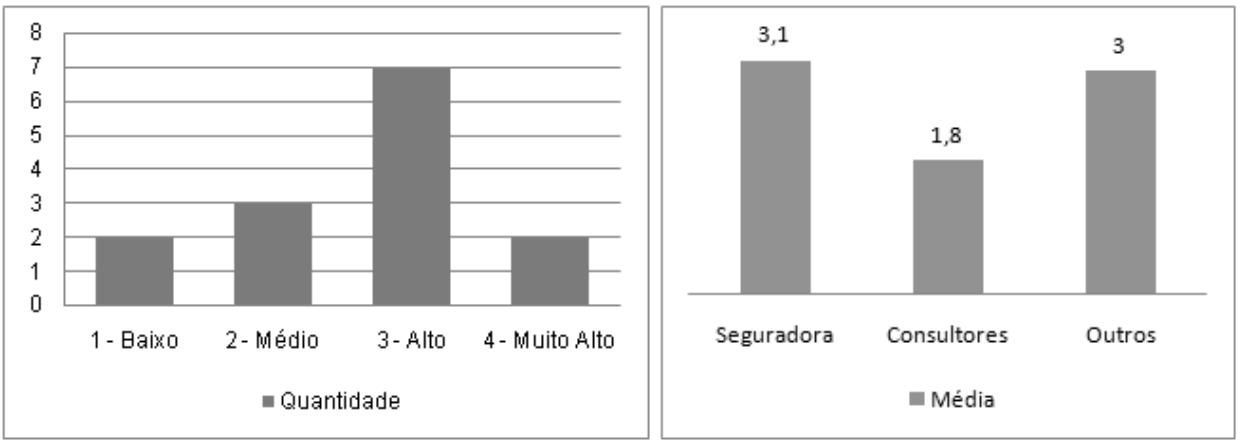
Na avaliação do item, a Seguradora apresentou bastante variação, indo de Médio a Muito Alto, onde se concentrou o maior número de respostas. Os Consultores concentraram suas considerações como Médio. No grupo Outros, variou entre Alto e Muito Alto.

Para facilitar nesse quesito, a SUSEP definiu que as seguradoras deverão nomear um gestor de riscos, com suficiente qualificação e experiência, que será responsável por supervisionar continuamente a gestão de riscos.

Requisito 9

Adoção de mecanismos que visem a incentivar comportamentos orientados para a observância do Apetite por Risco, políticas e procedimentos de gestão de riscos definidos pela supervisionada, bem como coibir ações que sejam incompatíveis com estes.

Figura 10 – Respostas ao requisito 4 e média por segmento



Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação como Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,6.

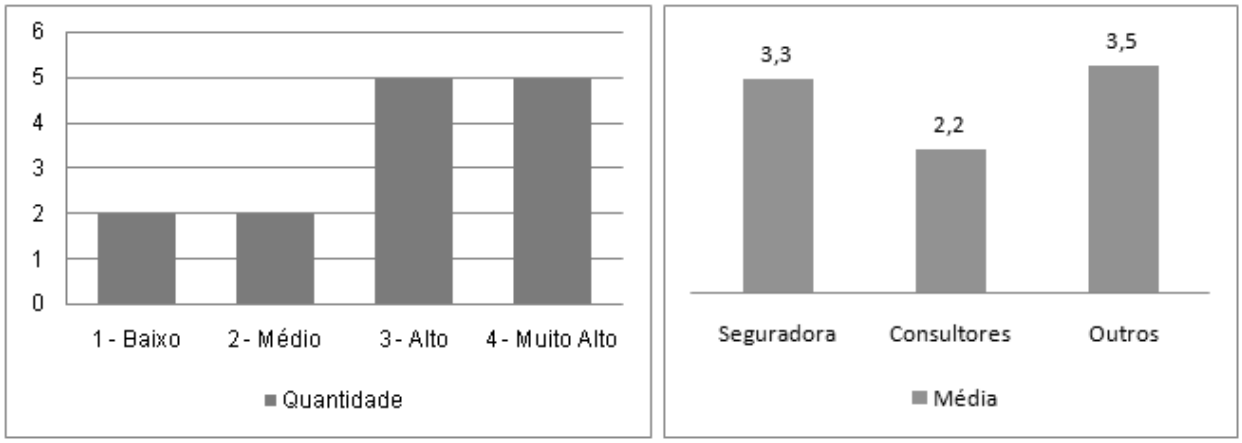
Na avaliação dos grupos Seguradora e Outros, este requisito apresentou grau de complexidade Alto e os Consultores variaram sua indicação entre Baixo e Médio.

Entre as funções do gestor de riscos, está propor ações que conscientizem os funcionários em relação aos riscos de suas operações, com o objetivo de reforçar comportamentos e atitudes que favoreçam a gestão.

Requisito 10

Análise prévia de mudanças que tenham potencial para alterar significativamente o Perfil de Risco da supervisionada.

Figura 11 – Respostas ao requisito 5 e média por segmento



Para essa pergunta, foi considerado o grau complexidade de implantação variando entre Alto e Muito Alto. Esse requisito apresentou uma média geral de 2,9.

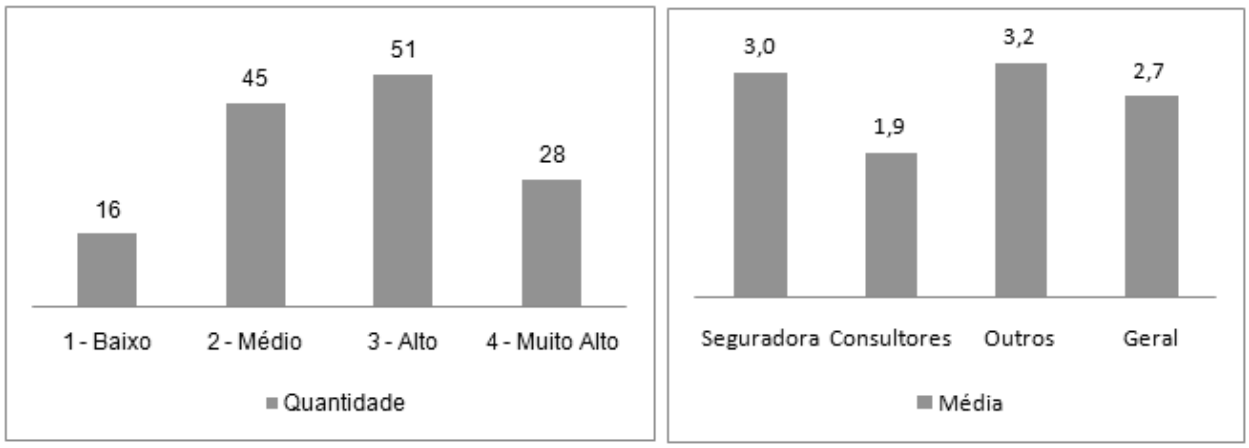
Na opinião dos respondentes, este foi o requisito que apresentou o grau de complexidade mais alto. Os grupos Seguradora e Outros variaram suas considerações entre Alto e Muito Alto. Para os Consultores houve grande distribuição na percepção, flutuando desde Baixo até Muito Alto.

Com uma adequada análise prévia das mudanças com potencial para alterar o perfil de riscos, é possível minimizar as incertezas, possibilitando mais precisão na identificação e na seleção de alternativas, culminando na preservação de valor da empresa gerida.

Considerando toda gama de respostas possíveis dos requisitos entre os grupos de respondentes, a avaliação quanto ao grau de complexidade da implantação de uma estrutura de gestão de riscos predominou como Alto, com média de 2,7.

Insta salientar que a letra "E" do requisito 2 foi o item com maior divergência entre a opinião das empresas obrigadas a implantar uma estrutura de gestão de riscos e as empresas que prestam consultoria para esse serviço. O requisito 1 foi considerado o com menor complexidade para implantação, enquanto o requisito 5 foi considerado o mais complexo.

Figura 12 – Respostas totais pelo nível de complexidade e média geral por segmento



Do total de 140 respostas aos 10 requisitos propostos avaliados pelos 14 respondentes, houveram 16 indicações para o grau Baixo, 45 para Médio, 51 para Alto e 28 para Muito Alto. Apesar desta grande flutuação nas respostas, a maior concentração ficou direcionada ao grau de complexidade Alto para a implantação de uma estrutura de gestão de riscos.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Circular SUSEP nº 521/15 exige a implantação de uma estrutura de gestão de riscos, atividade cercada de desafios. Isso por que, além das atividades coordenadas para identificar, avaliar, mensurar, tratar e monitorar os riscos, também se deve enumerar os riscos emergentes que podem afetar uma seguradora e, em consequência, listar as ações necessárias para mitigá-los, possibilitando assim um nível razoável de garantia em relação à realização dos objetivos estratégicos e metas operacionais. É importante também separar os papéis que cada um desempenha dentro dessa estrutura. As gerências operacionais, proprietárias dos riscos, são responsáveis pela definição dos processos e controles e acompanhamento das exposições a riscos e pelo reporte de novos riscos identificados ou deficiências de controles. Já à área responsável pelas funções de controle e riscos da empresa, compete o suporte no desenvolvimento e aplicação do método para identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, além do monitoramento contínuo do processo de gestão de riscos, auxiliando a alta administração na tomada de decisões. Por fim, a alta administração deve dar o apoio e o suporte necessário para a eficácia do processo de gestão de riscos, definindo políticas, nomeando um profissional responsável pelas funções de controles e riscos.

A norma 521 é considerada mais uma importante iniciativa da SUSEP na direção do chamado Pilar 2 (qualitativo) da supervisão baseada em riscos, que vem complementar o conjunto de normas já existentes neste contexto, conforme Manual de Orientação EGR, (SUSEP, 2017, p. 3). Essa resolução estabeleceu o prazo máximo para implantação completa da Estrutura de gestão de riscos: dia 31 de dezembro de 2017. Com a dificuldade de todos os intervenientes inerentes nesse processo, este artigo foi escrito na intenção de verificar qual o grau de complexidade para implementar a estrutura de gestão de riscos exigida pela Circular SUSEP nº 521 em uma empresa seguradora.

Do total de 140 respostas aos 10 requisitos propostos avaliados pelos 14 respondentes, houve 16 indicações para o grau Baixo, 45 para Médio, 51 para Alto e 28 para Muito Alto. Apesar desta grande flutuação nas respostas, a maior concentração ficou direcionada ao grau de complexidade Alto para a implantação de uma estrutura de gestão de riscos. Considerando-se todas as questões apresentadas aos sujeitos de pesquisa, constatou-se que a maioria das respostas encontra-se no nível de dificuldade Alto, conforme a Figura 12.

Dentre os fatores com maior grau de complexidade destacam-se os requisitos relativos à validação dos processos, metodologias e ferramentas por pessoa, setor ou entidade competente. Tal resultado pode sugerir a inexistência de processos mapeados ou o desconhecimento de metodologias e ferramentas de gestão de riscos pelos envolvidos. Além deste requisito a análise prévia de mudanças que tenham potencial para alterar significativamente o perfil de risco da supervisionada também foi considerada como de alta complexidade pelos questionados.

Concluindo, a pesquisa verificou que a seguradora pesquisada teve maior concentração de respostas no grau de complexidade Alto para a implantação de uma estrutura de gestão de riscos. Ficou evidente uma dificuldade destacada pelos sujeitos de pesquisa sobre o processo de implantação de uma estrutura de gestão de risco, possivelmente pela pouca maturidade no assunto.

Como questões adicionais a serem exploradas posteriormente, recomendam-se estudos relacionados ao impacto da estrutura de gestão de risco nos processos e atividades comerciais e financeiras de outras seguradoras.

REFERÊNCIAS

ABNT. ISO/IEC Guia 73- Gestão de Riscos- Vocabulário – Recomendações para uso em normas. Rio de Janeiro: ABNT Editora, 2009.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses:** A fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 389 p.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos**: método brasiliano avançado. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2010.

BRASILIANO**,** Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em Riscos** - Gestão Integrada em Riscos Corporativos – São Paulo: Sicurezza, 2016.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas.** Porto Alegre: AMGH, 2013. 876 p.

BUENO, F. S. **Grande Dicionário Etimológico** – Prosódico da Língua Portuguesa. Santos-SP: Brasília Ltda, 1974. v.7.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: estrutura integrada. 2018. Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: 17 nov. 2018.

Instituto dos auditores internos do Brasil – IIA. **Declaração de posicionamento do IIA: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. IIA –** 2013. Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf Acesso em: 17 nov. 2016.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de Risco:** Abordagem Conceitual e Prática. São Paulo: QualityMark Editora, 2004.

DAMODARAN, A. O que é risco ? In: DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco:** uma referência para a tomada de riscos empresariais. Trad. Félix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2009, cap. 1, p. 21-27.

DUARTE, Jorge e Barros, Antonio **- Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação** - São Paulo, 2005**.**

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 25 nov. 2016.

NASCIMENTO, Schleiden Pinheiro; BARCELOS, Guilherme Lucas; DIAS FILHO, Celso Braga. A parcela do risco operacional pelo método do indicador básico: Uma Análise a Partir das Contas COSIF de Resultado. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, v.4, n.14, p.24-36/2016. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc-/article/view/803> Acesso em: 28 nov.2017

OLIVEIRA, Assizio. **Controle interno e gestão de riscos no mercado segurador brasileiro**: conceitos, regulamentos, práticas e auditoria. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Escola Nacional de Seguros, 2014.

OLIVEIRA, Assizio. **O Sistema de Controles Internos no Mercado Segurador Brasileiro** Rio de Janeiro: Fundação Escola Nacional de Seguros, 2016.

SUSEP. **Superintendência de Seguros Privados.** Circular SUSEP Nº 249, 2004.

_____. **Superintendência de Seguros Privados.** Circular SUSEP Nº 521, 2015.

_____. **Manual de orientação EGR – SUSEP/DISOL/CGMOP/CORIS** – Versão 1.0, 2017.

_____. **O sistema de controles internos no mercado segurador brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Escola Nacional de Seguros, 2016.

_____. **Glossário de termos técnicos de seguros.** Disponível em: http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/glossario.aspx#null Acesso em: 17 nov 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração** - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.