

**FORUM EUROPEU
DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

1999

**SOLUÇÕES INTEGRADAS E EMPRESARIAIS
DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

Hotel Maritim Pro-Arte

Berlim, Alemanha

26 de outubro de 1999

William J. Kelly

Managing Director

J.P. Morgan

Presidente

International Federation

of Risk and Insurance Management

(www.rims.org/ifrima)

WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly é *Managing Director* da J.P. Morgan, uma firma de liderança mundial do setor de serviços financeiros situada na Cidade de Nova York. Suas responsabilidades abrangem gerenciamento de risco e seguros e diversas outras áreas de recursos empresariais. Antes de ingressar na J.P. Morgan, quatorze anos atrás, ele ocupou o cargo de diretor de seguros e gerenciamento de risco na Merrill Lynch.

O Sr. Kelly é, atualmente, presidente da Federação Internacional das Associações de Gerenciamento de Risco e Seguros *(IFRIMA), uma entidade mundial constituída de 30 associações oriundas de mais de 20 países em todo o mundo e é também membro do conselho do *Global Risk Management Institute*. De 1995 a 1996, foi presidente da *Risk and Insurance Management Society* (RIMS), a maior organização mundial do gênero com 4.500 entidades associadas nos EUA e Canadá, empregando 8.000 membros suplentes individuais. O Sr. Kelly é um dos membros do Conselho de Consultoria para Gerenciamento de Risco da Allianz Insurance Company, um dos diretores da *Spencer Educational Foundation* e atuou como membro do Conselho Executivo de Gerenciamento de Risco da Protection Mutual Insurance Company. Em 1995, foi agraciado com o Prêmio Matthew Lenz para o Gerenciamento de Risco da Seção de CPCU de Nova York. Em conferências por todo o mundo, ele tem freqüentemente contribuído com palestras sobre o tema de gerenciamento de risco e seguros, como também já publicou muitos artigos sobre este assunto.

Foi presidente do Comitê de Seguro da *American Bankers Association* (ABA), atuou como presidente da Conferência Nacional de Gerenciamento de Risco e Seguros do ABA de 1993 e como co-presidente do conselho do Fórum de Gerenciamento de Risco de Monte Carlo de 1995.

O Sr. Kelly iniciou sua carreira no setor securitário como subscritor junto à INA em 1972 e posteriormente atuou como diretor do Departamento de Gerenciamento de Risco do Chase Manhattan Bank, e como vice-presidente da Bankers Trust Company.

O Sr. Kelly possui diploma de bacharel em Literatura Inglesa pela Fordham University da Cidade de Nova York e de mestrado em Administração de Empresas da Fordham Graduate School of Business no Lincoln Center.

* www.rims.org/ifrima

Guten Morgen,

BOM DIA!

Hoje, estamos aqui reunidos para discutir sobre os programas de gerenciamento integrado e empresarial de risco. O assunto em pauta, de fato, é a evolução do gerenciamento de risco e seguros. Da mesma forma que na natureza, a evolução resulta em ambientes cada vez mais complexos. Os produtos em estágios precoces de evolução não necessariamente desaparecem, mas geralmente, continuam a coexistir com formas mais novas de vida, adaptadas aos propósitos ou ambientes diferentes. Este é um ponto crucial. Novos métodos de gerenciamento de risco e seguros não necessariamente eliminam ou invalidam os métodos já estabelecidos. Na minha opinião, o verdadeiro valor do gerenciamento integrado e empresarial de risco não é como uma alternativa radical para o seguro, e sim como uma metodologia adicional concentrada na exposição ao risco e nas necessidades financeiras, que nunca foram antes abordadas, e em níveis que ainda não se atingiu. Como gerente de risco e orador final desta junta, o meu papel é desafiar e interrogar aqueles que quiserem nos vender estes produtos.

Antes de pensarmos sobre o rumo que o gerenciamento de risco e seguros deverá tomar, gostaria de dedicar uns momentos examinando o estado em que nos encontramos agora. É importante preceder tais comentários dizendo que não há apenas uma única maneira de se gerenciar risco e seguros, da mesma forma que não há apenas uma maneira de se compor uma carteira de investimento. Tudo irá depender da natureza e dos objetivos do cliente. Fora isso, a maioria das corporações têm os mesmos tipos básicos de programas de seguro: propriedade, acidentes, responsabilidade civil profissional, delitos, responsabilidade de diretores e chefes e alguns outros.

Num mercado de seguros fraco, com pouco crescimento ou ainda com retração, evidentemente as seguradoras e os corretores estarão motivados a vender algo novo e diferente. Ademais, os gerentes de risco estão sempre desejosos de inovar. Foi dentro deste contexto que o conceito de cobertura integrada foi lançado. Todos nós que, no decorrer dos anos, já presenciamos o lançamento de uma série de produtos que nasceram antes mesmo de terem sido concebidos, sabemos todos que qualquer proposta nova deve sempre ser cuidadosamente avaliada.

Os programas integrados reúnem todos ou uma série de planos de seguro já existentes em uma única apólice, algumas vezes também incluindo coberturas novas. O argumento utilizado para justificar essa integração é simples e aparentemente lógico. Não é mais eficaz ter uma única apólice e fazer uma única renovação do que várias? Não é melhor lidar apenas com uma seguradora financeiramente sólida do que com várias, cuja estabilidade financeira tem-se sempre que estar acompanhando? A integração de cobertura pode também proporcionar economia. À primeira vista, o conceito pode parecer atraente, e para certas firmas, principalmente aquelas que tenham dificuldade de obter cobertura de seguro, de fato poderá ser.

Contudo, para as firmas que tenham um bom relacionamento de longo prazo com suas principais seguradoras, há uma série de considerações que devem ser feitas antes de se adotar os planos integrados, principalmente com relação ao valor real da economia projetada.

Logo quando foram lançados, os programas integrados eram determinados numa base de reivindicações e não de ocorrências. Isto faz uma grande diferença. As apólices de responsabilidade pública determinadas na base de ocorrências se aplicam a danos que ocorram enquanto a apólice estiver vigente. Desta forma, o segurado poderá se beneficiar da agregação de todas as coberturas mantidas por várias décadas, como ocorreu com as reivindicações de asbestos. Na cobertura com base em reivindicações, o segurado somente se beneficia do limite da apólice única vigente na ocasião em que a reivindicação for apresentada.

Uma das razões principais da redução do prêmio nos programas integrados é a redução radical da cobertura disponível. Num acordo tradicional, cada programa tem o seu próprio limite de agregados numa base anual. O programa integrado reduz a cobertura de três modos. Primeiramente, todos os agregados independentes anteriores ficam reduzidos a um só. Segundo, como os programas integrados são elaborados num sistema de anos múltiplos, os limites de agregados anuais estendem-se por 36 meses. Um agregado anual de US\$ 100 milhões representa US\$ 300 milhões durante três anos. Quando se muda o agregado anual de US\$ 100 milhões para US\$ 100 milhões durante 36 meses, reduz-se a cobertura disponível em US\$ 200 milhões. E, embora os limites geralmente possam ser restabelecidos, há custos associados a isto.

Quando se lida com uma única cobertura particular como, por exemplo, a de responsabilidade de diretores e chefes, a adequação do agregado pode ser cuidadosamente acompanhada e os restabelecimentos automáticos previamente negociados. Num programa integrado que abranja diversas áreas, os problemas se tornam ainda mais complexos. Quando os programas integrados foram lançados, o tratamento do esgotamento por agregação dos limites de cobertura, a aplicação das coberturas complementares, e o restabelecimento da apólice não ficavam bem claros.

A terceira forma pela qual a cobertura fica significativamente reduzida é a imposição de uma retenção ou uma franquia muito alta. Isto é especialmente difícil de se justificar em coberturas relativamente baratas disponíveis numa base primária. Considerando-se tudo que já foi dito, não causa surpresa o fato de que os programas integrados possam reduzir os custos ... contanto que não se sofra grandes sinistros.

Numa estrutura tradicional, se ocorrer um grande sinistro, ele afeta apenas um programa e o relacionamento com uma única seguradora. Num programa integrado, uma grande perda, seja do tipo que for, poderá colocar toda a estrutura em risco, como muitas firmas que passaram para programas integrados vieram a descobrir. Será justo sujeitar a seguradora que protege os bens pessoais de cada diretor e chefe a arcar com a perda geral da firma como um todo?

Há ainda a questão do grau de perícia e experiência da seguradora em cada área de cobertura. Por exemplo, as seguradoras que oferecem cobertura de propriedade contra riscos que contam com alta proteção fazem parte de um segmento especializado do mercado de seguro que oferece proteção bastante econômica. Além do mais, o número de seguradoras altamente experientes em questões de responsabilidade de diretores e chefes é relativamente pequeno.

Um programa integrado talvez seja uma proposta atraente para firmas com um certo perfil de risco e histórico de sinistros, mas mesmo assim elas devem antes considerar bem estes problemas.

Como foi dito no início, o programa de risco integrado tem valor não por servir como um meio alternativo para os métodos tradicionais, e sim como uma metodologia adicional concentrada na exposição ao risco e nas necessidades financeiras, que não foram antes abordadas.

No caso concreto da empresa onde eu trabalho, utilizamos o conceito de integração de risco para obter um novo nível de proteção e também para assumir riscos operacionais que anteriormente não podiam ser segurados. Deixamos todos os nossos relacionamentos e programas principais intactos e arranjam um sindicato para cobertura complementar contra catástrofes de US\$ 400 milhões. Como cobertura complementar, a apólice entra em jogo ao exceder o limite da apólice de responsabilidade de diretores e chefes e nosso seguro contra delitos já existentes. No plano contra riscos catastróficos, entra em jogo ao exceder a retenção de mais de US\$ 100 milhões proporcionando cobertura de responsabilidade profissional à empresa, sendo que em 1997, era a primeira apólice de seguro que fornecia cobertura para todos os atos desautorizados, incluindo, sem limitação, negociação desautorizada. Este programa é um

exemplo da integração de risco sem efeitos potencialmente negativos. A principal razão pela ausência de efeitos negativos é que os conceitos de risco integrado não foram aplicados como um meio alternativo para os programas básicos já existentes, e sim como uma melhoria num nível mais elevado, fornecendo, portanto, um nível mais substancial de proteção de rendimentos. Ele permitiu também que eliminássemos certas coberturas complementares mais caras e mais limitadas.

Alguns meses após a apólice entrar em vigor, a Lloyds lançou uma cobertura especificamente contra perdas com negociação por conta própria. Esta cobertura tinha por fim entrar em jogo ao exceder uma retenção menor, porém com um prêmio bem maior. Esta cobertura muito mais limitada é conhecida como seguros SVB.

Exatamente como a evolução na natureza resulta em criaturas um tanto quanto estranhas, foram lançadas certas combinações estranhas contra risco com o nome de riscos integrados. Uma firma, por exemplo, decidiu combinar seu programa de propriedade e acidentes incluindo cobertura contra danos físicos, responsabilidade pública e indenização de trabalhadores, tudo isso numa apólice que também cobria risco cambial. Como os bancos já havia dezenas de anos vinham proporcionando a seus clientes cobertura contra riscos cambiais, a vantagem de se tratar desses tipos de riscos dentro de um único contrato não fica logo evidente.

Propõe-se o argumento de que, como os riscos são tão independentes, eles não serão afetados pelas mesmas causas. Isto de fato é verdade., eles são tão independentes que podem facilmente ser tratados separadamente. Parece que é mais vantajoso combinar dois riscos que tenham uma relação inversa entre si, de tal forma que o movimento ascendente de um deles sirva para compensar o movimento descendente do outro, criando assim uma proteção (*hedge*) automática.

Disse-se que esta combinação resultava em economia no custo. Mas da mesma forma que para as outras propostas de integração, tem-se que analisar o que é alegado em termos do grau em que a cobertura geral ficará reduzida e a retenção aumentada. Soube-se que este programa foi estruturado com retenções anuais pela diretoria de US\$ 25 a US\$ 35 milhões de dólares.

Certamente, há lugar para outras invenções de combinação de riscos e existem pessoas de muito talento explorando essas possibilidades. Porém qualquer proposta tem que ser analisada em função das alternativas disponíveis e é preciso que fique determinado se a combinação desses riscos realmente proporciona maior economia do que dar a eles um tratamento separado. O todo tem que realmente ser maior que a soma de todas as partes e, como já demonstramos, a economia nos custos que é alegada poderá ser ilusória.

O conceito de risco de empreendimento é ainda mais abrangente do que o de integração de risco. Enquanto a integração se concentra principalmente na combinação do que já existe, o risco de empreendimento trata de todo o espectro de riscos enfrentados pelo empreendimento de uma empresa comercial, inclusive risco de mercado, risco de crédito e outros riscos operacionais. Do ponto de vista estratégico, é vantajoso examinar o risco de uma forma global, porém em termos de soluções táticas, é necessário poder distinguir entre os diversos tipos de riscos. Com relação ao risco de mercado e de crédito, já se dispõe de muitas formas de financiamento e proteção contra eles. Além disso, existem firmas de serviços financeiros cuja principal especialização e fonte de receita é o gerenciamento de risco de mercado e de crédito. Entretanto, isto não quer dizer que novos participantes, como também novos métodos, não tenham seu valor, mas certamente quer dizer que não é possível estimar o seu verdadeiro valor sem que antes se tenha um bom conhecimento das opções existentes.

As propostas iniciais de risco de empreendimento repetidamente falharam em não reconhecer as diferenças entre os riscos. Elas foram caracterizadas como programas de proteção do "balanço patrimonial." O enfoque não estava na causa específica do sinistro, e sim no impacto que qualquer tipo de perda teria sobre o balanço patrimonial.

A primeira proposta desse tipo geralmente exigia que um grupo de firmas formasse um *pool* de ativos durante um longo período de tempo para criar de US\$ 500 milhões a US\$ 1 bilhão de cobertura, isso talvez entrara em jogo com sinistros de US\$ 100 milhões. Essas propostas iniciais eram extremamente caras para os pretendentes de seguro, porém altamente lucrativas para os intermediários envolvidos. A adequação financeira projetada de tais estruturas fundamentavam-se em modelos de base estatística questionável e limitada.

Mais uma vez, o problema básico de tais propostas era que elas ainda estavam sendo apresentadas como uma alternativa ao seguro. Os limites oferecidos e o ponto de entrar em jogo poderiam facilmente igualar-se - e com menos dispêndio - através de uma ampla cobertura de seguro, tal como o plano contra catástrofes que fizemos com a J.P. Morgan.

Desde então, os conceitos de gerenciamento de risco de empreendimento amadureceram ainda mais. O fator crucial é a percepção de que os programas de risco de empreendimento não concorrem com seguros que continuem baratos e eficientes. Embora as ofertas iniciais de proteção do balanço patrimonial tentassem cobrir todos os riscos concentrando-se no impacto no balanço patrimonial como a causa, discussões mais recentes tendem agora em se concentrar mais especificamente no risco operacional. Como demonstrei, existem diversos veículos financeiros à disposição para cobrir o risco de mercado e de crédito e os modelos usados têm uma extensa base estatística. Contudo, o risco operacional, tem permanecido como uma ameaça um tanto quanto indefinida. Os dados de que se dispõe sobre perdas operacionais reais são bem limitados, sendo assim praticamente impossível quantificar esse tipo de risco.

As propostas de financiamento de riscos operacionais, atualmente ainda em fase inicial de lançamento, não mais se caracterizam como alternativas ao seguro, e sim de ferramentas de distribuição de capital e fundamentam-se em dados de ocorrências de perdas mais extensas. O universo de dados estatísticos de tais perdas ainda é relativamente restrito, e as sucessivas alterações do ambiente tecnológico em que se apoiam limitam a vantagem de se usar a experiência passada para se prever o futuro. Entretanto, tais limitações são reconhecidas pelas seguradoras que vêem as bases de dados de risco operacional de uma forma objetiva, como uma ferramenta adicional que necessita de mais retoques.

Para grandes corporações, o seguro tradicional continua a ser um método eficiente de proteção da renda, principalmente em conjugação com planos complementares contra catástrofes. Contudo, o valor e a abrangência da cobertura disponível nunca é suficiente para proteger as entidades contra perdas provenientes de riscos operacionais que, de fato, constituem uma ameaça à vida.

Uma seguradora que está tentando cobrir o risco operacional é a Swiss Re. E ela está em vias de lançar um novo seguro de risco operacional para instituições financeiras ao qual se referem como "FIORI" A seguradora classifica o risco operacional dentro das seguintes categorias: pessoal, tecnologia, ativos tangíveis, relacionamentos e externa.

- Pessoal – os requisitos comerciais não são cumpridos devido a questões de motivação, fraude ou normas de pessoal impróprias.
- Tecnologia – indisponibilidade dos sistemas, má qualidade dos dados, erros do sistema, problemas de *software*.

- Ativos tangíveis – realização dos negócios afetada de modo adverso por danos ou perda de ativos tangíveis.
- Relacionamentos – relacionamentos e práticas de venda inadequadas, problemas com clientes, etc.
- Externa – risco de que alguma operação seja ou se torne inexecutável, como também alterações nas leis ou nas normas de padronização relevantes.

A Swiss Re gostaria de desenvolver uma proteção contra risco operacional que melhorasse substancialmente a percepção dos reguladores, acionistas e portadores de títulos de dívida quanto ao segurado. A dificuldade será em agrupar recursos suficientes para proporcionar um nível substancial de proteção. Na minha opinião, para as instituições financeiras maiores, isto poderia exigir recursos totais da ordem de US\$ 10 bilhões. A visão pronunciada pela Swiss Re, como pioneira na área, é de que as seguradoras e os bancos deveriam trabalhar em conjunto para criar um mercado comum, onde as seguradoras agiriam como fornecedoras de capital e liquidez, e a longo prazo tornar-se-iam negociadoras do mercado secundário para obter capital adicional, que no caso poderia advir de outras fontes como, por exemplo, as administradoras de ativos.

O surgimento desses planos de risco de empreendimento, que concentram-se nos riscos operacionais, apresenta um sério desafio para os praticantes do gerenciamento tradicional de riscos e seguros. Há dois aspectos principais a serem considerados nos planos de risco operacional de empreendimento: o primeiro é o financeiro, já que estes planos estão sendo criados como ferramentas de gerenciamento do capital, e o segundo é o tecnológico, considerando-se que a tecnologia talvez seja a principal fonte de risco operacional para muitas firmas. É por essas razões, que o desenvolvimento da função de gerente de risco de empreendimento poderá, dependendo da natureza da firma, favorecer os indivíduos que tenham uma extensa formação financeira e/ou tecnológica. Na minha opinião, isso não descreve a maioria dos praticantes atuais do gerenciamento de riscos e seguros. Tais praticantes deverão desenvolver sua capacidade para poder atender a essas oportunidades ou arriscar a serem relegados ao simples papel de intermediários no gerenciamento, como especialistas limitados a certos assuntos, concentrados numa faixa estreita segurável dentro do amplo espectro do risco operacional. Esta visão é reforçada pelo fato de que, atualmente, um número cada vez maior dos principais subscritores tem formação em consultoria bancária e financeira e não propriamente em seguro.

Dando prosseguimento ao nosso tema da evolução e do processo natural de seleção, terão êxito os profissionais da área de risco e seguro que puderem se adaptar e contribuir para este ambiente evolutivo procurando as melhores alternativas possíveis.

Como na natureza, o resultado da evolução é um ambiente cada vez mais complexo. Os produtos de fases precoces da evolução não necessariamente desaparecem, e sim, geralmente continuam a coexistir como formas mais novas de vida, adaptadas aos diferentes propósitos ou ambientes.

dankeschön.

Obrigado.