

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA FRANK

**O GERENCIAMENTO DE RISCOS COMO FATOR ESSENCIAL NA  
MITIGAÇÃO DE SINISTROS NO MERCADO SEGURADOR**

CURITIBA

2017

VANESSA FRANK

**O GERENCIAMENTO DE RISCOS COMO FATOR ESSENCIAL NA  
MITIGAÇÃO DE SINISTROS NO MERCADO SEGURADOR**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Professor: Me. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela fé que tenho e por Ele agir em minha vida.

Aos meus pais, Lourdes e Frank, que nunca mediram esforços para a minha educação.

Ao meu irmão, Felipe, que é um exemplo para mim.

Aos meus amigos e namorado, que sempre tornam a caminhada mais leve e agradável.

E ao meu querido professor orientador, Me. Luiz Rogério Farias, pela disposição, confiança, exemplo e apoio de sempre.

## RESUMO

O presente trabalho aborda sobre o gerenciamento de risco como fator essencial na mitigação de sinistros no mercado segurador e formas de aperfeiçoamento deste tipo de gestão. A metodologia da pesquisa caracteriza-se como do tipo descritiva, bibliográfica e aplicada com abordagem qualitativa. Foi analisado o mercado segurador como um todo, a sua história, crescimento com o passar do tempo e formas de aperfeiçoar a gestão de riscos utilizada na mitigação das ameaças. A pesquisa buscou verificar a importância da gestão de riscos no mercado segurador e o resultado mostrou que esta forma de gerenciamento não é importante apenas para a seguradora ou para o segurado, mas é um modo de benefício comum às partes. O presente relato também abrangeu três formas de aperfeiçoamento da gestão de risco: o COSO, a ISO 31000:2009 e a análise SWOT.

Palavras-chave: risco, gestão de risco, gerenciamento, mercado segurador, mitigação de riscos, COSO, ISO 31000:2009 e análise SWOT.

## **ABSTRACT**

The present work approaches about risk management as an essential factor in the mitigation of casualty in the insurance market and ways of improving this type of management. The research methodology is characterized as descriptive, bibliographic and applied with a qualitative approach. It analyzed the insurance market as a whole, its history, growth over time and ways to improve the risk management used to mitigate threats. The research sought to verify the importance of risk management in the insurance market and the result showed that this form of management is not only important for the insurer or the insured but it is a way of benefit common to the parties. The present report also covered three ways of improving risk management: COSO, ISO 31000: 2009 and the SWOT analysis.

Keywords: risk, risk management, management, insurance market, risk mitigation, COSO, ISO 31000: 2009 and SWOT analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL – CICLO DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO.....	17
FIGURA 2 – MODELO PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	20
FIGURA 3 – ESTRUTURA DO SNSP – SISTEMA NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS.....	29
FIGURA 4 – ELEMENTOS ESSENCIAIS DO SEGURO .....	33
FIGURA 5 – CUBO DO COSO – COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	36
FIGURA 6 – RELACIONAMENTO ENTRE COMPONENTES DA ESTRUTURA PARA GERENCIAR RISCOS.....	38
FIGURA 7 – ANÁLISE SWOT .....	40

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO .....	21
---------------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RISCO: RESTRIÇÃO X INCERTEZA .....	19
GRÁFICO 2 – EXEMPLO ILUSTRATIVO DE MAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS – EXPOSIÇÃO FINANCEIRA.....	22
GRÁFICO 3 – EXEMPLO ILUSTRATIVO DE MAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS – EXPOSIÇÃO FINAL .....	23
GRÁFICO 4 – BRASIL: COEFICIENTE DE PENETRAÇÃO DO MERCADO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA (ARRECADAÇÃO / PIB) ...	30
GRÁFICO 5 – PRÊMIOS DE SEGUROS POR RAMO (% DO TOTAL – 2015)	31



## LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil;

CVM – Comissão de Valores Mobiliários;

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados;

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa;

FUNENSEG – Escola Nacional de Seguros;

ISO – *International Organization for Standardization* – Organização Nacional para Padronização;

PMI – *Project Management Institute*;

IRB – Instituto de Resseguros do Brasil – hoje IRB – Brasil Resseguros S/A;

SNSP – Sistema Nacional de Seguros Privados;

CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP);

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados (SUSEP);

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*;

SWOT – *Strengths, weaknesses, opportunities e threats*;

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

FMEA – *Failure Mode and Effect Analysis*.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
a. CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
b. QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
c. OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
i. OBJETIVO GERAL.....	13
ii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
d. JUSTIFICATIVA.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
a. GESTÃO DE RISCO.....	16
b. ORIGEM E NATUREZA DOS RISCOS .....	24
c. MERCADO SEGURADOR .....	27
d. O GERENCIAMENTO DE RISCO COMO FATOR ESSENCIAL NA MITIGAÇÃO DE SINISTROS NO MERCADO SEGURADOR E FORMAS DE APERFEIÇOAMENTO DESTA GESTÃO DE RISCO .....	34
3. METODOLOGIA.....	40
a. TIPO DA PESQUISA .....	40
b. UNIVERSO DA PESQUISA.....	42
4. CONCLUSÕES.....	43
5. REFERÊNCIAS .....	45

## 1. INTRODUÇÃO

### a. CONTEXTO E SITUAÇÃO PROBLEMA

O desenvolvimento que o mercado segurador vem apresentando nos últimos anos remete à importância da necessidade de conhecer e entender os fatores que influenciam este contexto econômico. Dentro disso, destaca-se a necessidade de analisar o papel que o gerenciamento de riscos ocupa no mercado segurador.

A gestão de riscos pode ser definida como um conjunto de ações estratégicas que objetivam prevenir riscos ligados a uma determinada atividade, de forma a maximizar as oportunidades e minimizar os efeitos adversos. Isso abrange processos de planejamento, organização, direção e controle de recursos.

Tal processo é utilizado para identificar riscos e oportunidades, estimando o impacto dos eventos e fornecendo um método para tratá-los, reduzindo, desta forma, as ameaças a um nível aceitável; alcançando as oportunidades; ou transferindo aqueles riscos que não puderem ser eliminados.

O processo de gerenciamento de riscos, de modo geral, abrange quatro etapas: a identificação dos riscos e oportunidades; a medição, quantificação e avaliação desses riscos; a determinação de um nível admitido de exposição ao risco; e um plano de gerenciamento envolvendo controles e ações.

Percebe-se, a cada dia, que as pessoas e empresas estão expostas aos cenários de mudanças que vêm ocorrendo, deparando-se com níveis de incerteza quanto ao futuro, o que exige decisões cada vez mais coerentes e acertadas. É importante que sejam consideradas as vantagens da gestão de risco, que dentre elas se destacam: a preservação e aumento do valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de perda; promoção de maior transparência ao deixar claro os riscos aos quais

está sujeita, as políticas utilizadas para sua mitigação, bem como a eficácia destas; e melhoria dos padrões de governança.

Diante do exposto, é perceptível a importância do gerenciamento de riscos não apenas no mercado segurador, como também em todos os âmbitos.

## **b. QUESTÃO DE PESQUISA**

Sabe-se que o seguro tem como finalidade específica o reestabelecimento do equilíbrio econômico perturbado. Segundo a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 23): “O seguro foi criado em função da necessidade de proteção contra o perigo, da incerteza do futuro e de imprevisibilidade dos acontecimentos.”

O risco é considerado um dos elementos básicos e essenciais do seguro, é, de acordo com a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 24) a possibilidade de ocorrência de um evento aleatório que cause dano de ordem material, pessoal ou mesmo de responsabilidades.

O gerenciamento dos riscos no mercado segurador se inicia com a análise do risco antes da venda dos serviços, quando se busca conhecer as operações executadas pelos clientes e o motivo pelo qual o seguro está sendo contratado. Neste momento devem ser analisados os planos de prevenção e contingência, os procedimentos pertinentes e a correta escolha e contratação do seguro desejado. Durante a contratação deve haver excelência operacional, as normas devem ser rigorosamente aplicadas e os procedimentos devem ser controlados e monitorados durante todo o processo.

Com o passar dos anos, o mercado de seguros tem se tornado mais complexo e vem diversificando cada vez mais os seus negócios, de modo que se fez necessário ter um órgão regulador, normatizador e fiscalizador, o qual também auxilia as seguradoras no gerenciamento dos riscos. Este órgão é a SUSEP – Superintendência de Seguros Privados.

Diante desse contexto, formulou-se o seguinte questionamento para ser respondido por meio desta pesquisa: qual a importância do gerenciamento de riscos no mercado segurador?

### **c. OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **i. OBJETIVO GERAL**

A presente pesquisa propõe-se ao objetivo principal de analisar e investigar a importância do gerenciamento de riscos no mercado segurador.

#### **ii. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

De modo a sustentar o objetivo geral proposto, foram elencados alguns objetivos específicos:

- (1) Conceituar gerenciamento e explicar sobre sua função;
- (2) Conceituar risco e elucidar sobre suas condições inerentes;
- (3) Deslindar sobre gestão de riscos e os processos de gerenciamento de riscos;
- (4) Identificar a origem e a natureza dos riscos;
- (5) Relatar sobre a história do seguro;
- (6) Citar os principais órgãos vinculados ao mercado segurador;
- (7) Explicar sobre o desenvolvimento do mercado securitário no Brasil;
- (8) Elucidar sobre seguro e seus elementos essenciais;

- (9) Caracterizar a atuação das seguradoras na mitigação dos riscos; e
- (10) Identificar formas de aperfeiçoamento da gestão de riscos no mercado segurador.

#### **d. JUSTIFICATIVA**

Os estudos e pesquisas sobre o tema do gerenciamento de riscos como fator essencial na mitigação de sinistros no mercado segurador têm como finalidade a melhoria no entendimento, por parte das seguradoras e segurados, sejam eles os estipulantes (aqueles que contratam a apólice de seguros) ou os beneficiários (aqueles que recebem as indenizações), acerca da importância da aplicação de mecanismos que auxiliem na mitigação dos riscos.

A necessidade de comedir os riscos aos quais o mercado segurador está exposto traz benefícios e é interessante tanto da perspectiva do cliente/segurado quanto da perspectiva da seguradora. É muito importante que o mercado segurador, de forma geral, entenda a necessidade e importância da mitigação de riscos.

Esta pesquisa objetiva expor, principalmente às seguradoras, medidas de aperfeiçoamento da gestão de risco, de modo que possam analisar em qual delas a organização melhor se enquadra, aplicando-a e tendo como foco a redução de riscos e sinistros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por se tratar de um assunto bastante específico e contar, portanto, com poucas obras que abordem especificamente sobre o referido tema, a presente pesquisa apresentará os conceitos e abordagens referente ao gerenciamento, ao risco, à gestão de riscos, às condições inerentes ao risco, aos processos de gerenciamento de riscos, à origem e natureza dos riscos, à história do seguro, aos órgãos vinculados ao mercado segurador, ao desenvolvimento do mercado securitário no Brasil, ao seguro e seus elementos essenciais e, por fim, acerca do gerenciamento de risco como fator essencial na mitigação de sinistros no mercado segurador e formas de aperfeiçoamento desta gestão de risco.

Para o desenvolvimento da pesquisa em questão, foram utilizadas várias obras, leitura de diversas matérias, alguns artigos, revistas, apostilas e circulares (SUSEP) para que melhor fosse possível compreender o tema abordado e de forma corroborar uma pesquisa fiel e embasada.

O *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, foi muito utilizado, trazendo informações práticas que contribuíram para aprimorar o conhecimento de alguns conceitos.

No que tange as definições sobre risco e sua gestão, utilizou-se bastante a obra de Marcos Assi, *Gestão de riscos com controles internos – Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*, que trata da gestão de riscos e melhores práticas de controles internos, destaca as metodologias de mapeamento e identificação de riscos.

Também foi significativa a ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG, *Teoria Geral do Seguro*, na qual foi possível esclarecer conceitos e maior aprofundamento em relação ao risco, história do mercado segurador, estrutura do SISP, SUSEP como órgão regulador do mercado de seguros e os elementos essenciais do seguro.

Um ponto interessante relativo à mitigação dos riscos em seguradoras foi elucidado por Luiz Macoto Sakamoto, diretor vice-presidente da companhia

CTC Seguros, quando afirma que o gerenciamento e a mitigação de riscos devem ser vistos, também, como uma forma de adicionar valor à cadeia de negócio do segurado.

A ISO 31000:2009 relatou sobre uma importante estrutura de gestão de riscos e se mostrou uma relevante forma de aperfeiçoamento de tal gestão, o que com alguns ajustes pode ser aplicado ao mercado segurador.

A obra de Marshall Wilson Reavis III, *Insurance: Concepts & Coverage – Property, Liability, Life, Health and Risk Management*, trouxe bom embasamento acerca do mercado segurador e do risco, dando embasamento para a pesquisa em questão.

Com relação ao desenvolvimento do mercado securitário no Brasil e as perspectivas para o ano de 2017, as informações foram fundamentadas na visão do presidente da CNseg, Marcio Coriolano, que destaca ser necessário que o Brasil avance em termos de fundamentos, reformas básicas e recuperação econômica para que haja boas perspectivas ao mercado segurador.

Diante do exposto, a revisão bibliográfica sobre o tema desta pesquisa será realizada com as obras supracitadas, além de outras enumeradas nas referências, de modo a apresentar conceitos, problematizá-los e explicar formas de aperfeiçoamento do tema.

#### **a. GESTÃO DE RISCO**

O gerenciamento é o processo de identificar, analisar, planejar, monitorar e controlar os recursos e materiais de uma organização, a fim de mitigar os efeitos dos riscos sobre essa organização. É um conjunto de técnicas que visa reduzir os efeitos do evento ocorrido de modo a não provocar dano ou reduzir o dano provocado.



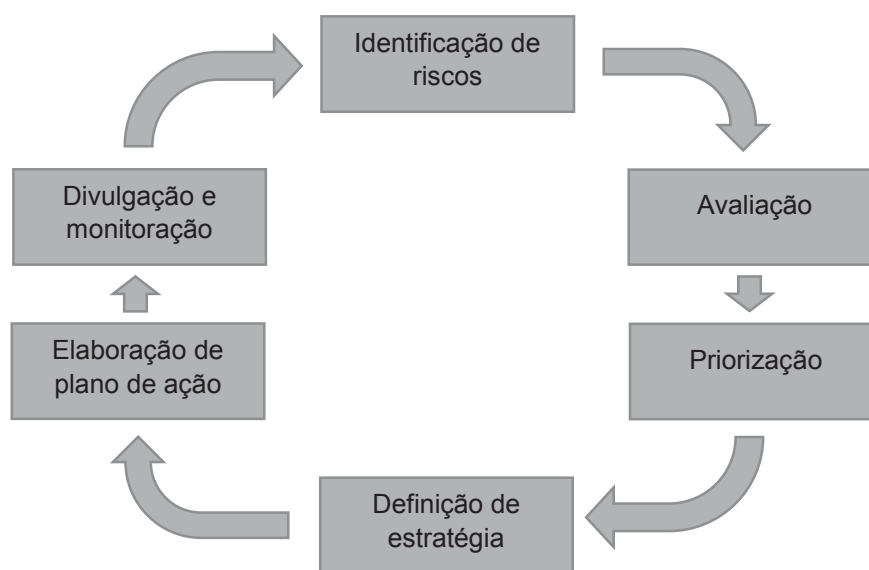
Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o gerenciamento deve abranger a avaliação de quais riscos a organização pode ficar exposta e também deve desenvolver procedimentos para administrá-los.

A Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 24) define risco como sendo um “evento incerto ou de data incerta que independe da vontade das partes contratantes e contra o qual é feito o seguro. O risco é a expectativa de sinistro”. E ainda: “risco é a possibilidade de ocorrência de um evento aleatório que cause dano de ordem material, pessoal ou mesmo de responsabilidades”.

Segundo o Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance *apud* ASSI, 2013, p.8,

Risco pode simplesmente ser definido como exposição à mudança. É a probabilidade de que algum evento futuro ou um conjunto de eventos ocorra. Portanto a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização.

FIGURA 1 – GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL – CICLO DE ANÁLISE E AVALIAÇÃO



Fonte: Gestão de riscos com controles internos – Marcos Assi (2013)

O entendimento da palavra risco está ligado a “algo não dar certo” ou, de acordo com Reavis III (2012), é “incerto como a perda”, porém, hoje a quantificação e qualificação desta incerteza tornam-a administrável, sendo considerada um desafio e uma oportunidade.

O risco é inerente a qualquer atividade, seja na vida profissional, pessoal ou nas instituições. Para Assi (2013), o risco é a possibilidade de ocorrer algo incerto, fortuito ou acidental, que não dependa de vontade própria e que cause dano ou perda. Ele está associado à probabilidade, podendo ocorrer novos fatos inesperados.

Segundo Lawrence J. Gitman (2004 apud ASSI, 2013, p. 12), risco é a possibilidade de perda financeira. É considerado sinônimo de incerteza e faz referência à variabilidade dos retornos associados a um ativo.

Já para Clóvis Luís Padovese (2005 apud ASSI, 2013, p. 12), outro autor renomado no assunto, pode-se definir risco como um evento futuro incerto, que pode influenciar o alcance de objetivos de uma organização.

Frank Knight (1921 apud ASSI, 2013, p. 11) considera que o risco é uma “incerteza mensurável”, que em determinadas situações pode-se esperar por resultados mensuráveis e probabilísticos.

A partir do conceito de Frank Knight, Assi (2013, p. 11) considera que:

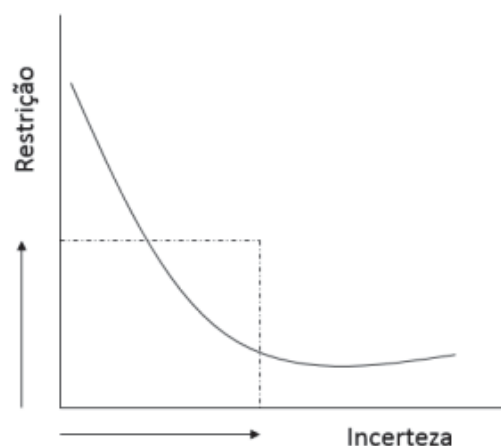
Desse conceito derivam vários tipos de risco possíveis, tais como risco puro (em que se perde sempre), risco especulativo (situação em que se pode perder ou ganhar), risco de demanda, risco de insumos, risco financeiro, risco de propriedade (no qual a propriedade está sujeita a roubos, fogo, enchentes), risco de pessoas (decorrentes de fraudes), risco ambiental, risco de exigibilidade ou contingências (criado por pessoas da própria empresa).

Nas operações realizadas no mercado segurador, as condições indispensáveis que definem o risco como sendo segurável são: ser possível; ser futuro (possibilidade de um risco); ser incerto (natureza incerta ou aleatória); independência da vontade das partes contratantes (ocorrência de

forma acidental, e não intencional); resultar de sua ocorrência um prejuízo; e ser mensurável.

Para a PMI – Project Management Institute (2014), riscos estão diretamente ligados às restrições. Desta forma, se não houvesse restrição, poderiam ser aceitas quantas incertezas fossem necessárias.

GRÁFICO 1 – RISCO: RESTRIÇÃO X INCERTEZA



Fonte: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) – PMI (2014)

Segundo Assi (2013, p. 5), “a gestão de riscos está incorporada ao vocabulário corporativo há algum tempo e, justamente com os controles internos, faz parte de nosso dia a dia dos negócios”, contudo, vem sendo utilizada aquém de suas possibilidades, talvez pela falta de cultura, talvez por negligência, ou ainda por não existirem modelos padronizados. Desta forma, cada organização implementa os sistemas de acordo com as suas necessidades ou vontades.

De acordo com Assi (2013, p. 6),

Geralmente o sistema de controles internos de cada organização é muito diferente, mas uma coisa é evidente, é necessário. O Banco Central (BACEN), a CVM, a SUSEP, entre outros órgãos reguladores, vêm a cada ano aperfeiçoando e realizando melhorias em suas

legislações, mas somente isso não basta. Fica evidenciado o fato de que a gestão de riscos e os sistemas de controles internos podem variar conforme o tamanho, o segmento e a complexidade das operações de cada organização.

É importante evidenciar a necessidade de conhecer o mercado, clientes, fornecedores e colaboradores para que os procedimentos internos e a gestão de riscos sejam ferramentas mais eficientes.

Assi (2013, p. 44) considera que:

O principal desafio é fazer com que a estratégia global e a perspectiva de risco sejam comunicadas e entendidas por todos em todos os níveis da organização, refletindo no processo de tomada de decisões, uma vez que todos devemos entender e identificar os riscos inerentes a nossas atividades, e somente com essa conscientização podemos gerenciá-los melhor.

De acordo com a ISO 31000 (2009), gestão de riscos é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade. Este processo permite que a empresa atue de forma preventiva, erradicando ou mitigando possíveis perdas.

FIGURA 2 – MODELO PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS



Fonte: Contextualização da Gestão de Riscos – GP4US Compartilhando Conhecimento (2015)

TABELA 1 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO

Fonte	Processos de Gerenciamento
GREAT BRITAIN. Office of Government Commerce. Prince (2002)	Identificação; Avaliação; Identificação de respostas adequadas; Seleção de respostas para o tratamento; Planejamento das respostas; Monitoramento e comunicação.
Smith e Merrit (2002)	Identificação Análise; Mapeamento e priorização; Resolução; Monitoramento.
PMI® (2013)	Planejamento do Gerenciamento; Identificação dos riscos; Análise qualitativa; Análise quantitativa; Planejamento das respostas; Monitoramento e controle.
ABNT (2006)	Identificação; Avaliação; Tratamento; Controle.

Fonte: Contextualização da Gestão de Riscos – GP4US Compartilhando Conhecimento (2015)

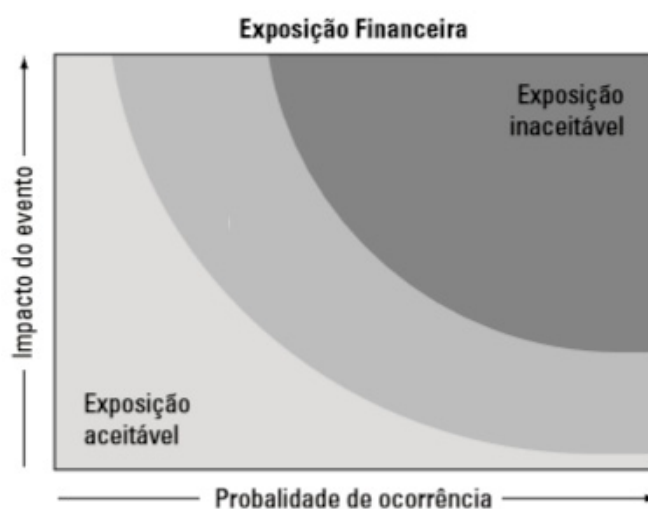
Na tabela 1 constam alguns processos de gerenciamento de riscos. Este processo, de modo geral, abrange quatro etapas: a identificação dos

riscos e oportunidades; a medição, quantificação e avaliação desses riscos; a determinação de um nível admitido de exposição ao risco; e um plano de gerenciamento envolvendo controles e ações.

A identificação dos riscos e oportunidades se trata da definição do conjunto de eventos que podem impactar a organização. Vale ressaltar que constantemente existirão riscos desconhecidos pela organização, portanto, o processo de identificação dos riscos e oportunidades deve ser continuamente monitorado e aprimorado.

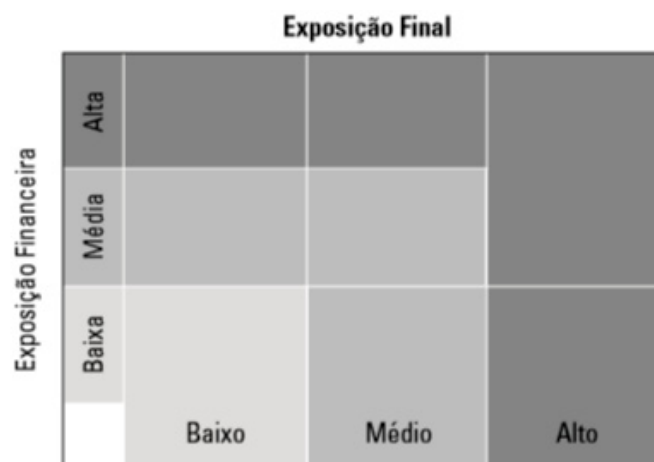
Em relação à etapa de medição, quantificação e avaliação dos riscos, para que seja definido o tratamento que será dado a ele, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007) considera que o primeiro passo é determinar o grau de exposição da organização àquele risco, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o seu impacto. Além disso, para a determinação de um nível admitido de exposição ao risco o IBGC (2007) considera que devem ser projetados cenários sobre as tendências do mercado, o que exige conhecimento e previsões estratégicas de cada área a ser analisada, de forma a gerir e mitigar os riscos que possam existir.

GRÁFICO 2 – EXEMPLO ILUSTRATIVO DE MAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS – EXPOSIÇÃO FINANCEIRA



Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007)

### GRÁFICO 3 – EXEMPLO ILUSTRATIVO DE MAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS – EXPOSIÇÃO FINAL



Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007)

Por fim, a última etapa do processo de gerenciamento de riscos é a elaboração de um plano de gestão envolvendo controles e ações. A capacidade de tratar riscos de forma eficaz é um destacável ponto de diferenciação e competitividade. Tendo em vista que, na prática, a eliminação total dos riscos é algo impossível, deve-se definir tipos de tratamento e controle para tais. Neste âmbito, vale ressaltar a importância da elaboração de um mapa de riscos (semelhante aos mapas apresentados acima), o qual apóia e direciona os planos de ação, ajudando a mitigar sinistros.

Algumas alternativas para o tratamento dos riscos são: evitá-los, aceitá-los, prevenir e reduzir os danos ou capacitação da organização.

Tomada a decisão de que o risco será evitado, a organização não se envolve ou se retira de determinada situação de risco como, por exemplo, uma seguradora que não aceita fazer o seguro empresarial de determinada pessoa jurídica.

Decidido o aceite do risco, de acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007), tem-se quatro opções: retê-lo (o risco é

mantido em seu atual nível de impacto e probabilidade), reduzi-lo (são tomadas ações para minimizar a probabilidade e/ou impacto do risco), transferi-lo/compartilhá-lo (os riscos são transferidos ou compartilhados parcialmente de modo a reduzir seu impacto e/ou probabilidade de ocorrência como, por exemplo, no caso das resseguradoras, cujo risco é transferido das seguradoras para as resseguradoras) ou explorá-lo (aumenta-se o grau de exposição ao risco na medida que isso possibilita vantagens competitivas).

No caso da prevenção e redução dos danos, segundo o IBGC (2007),

Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento. Para o risco cujo impacto possa afetar adversamente a continuidade da operação, faz-se necessária a elaboração de um plano de contingência adequado e continuamente testado.

O tratamento dos riscos através da capacitação da organização ocorre da seguinte forma: quando da avaliação dos riscos, considera-se a capacitação da empresa em lidar com estes, de modo que saibam identificá-lo, antecipá-lo, monitorá-lo e, se necessário, mitigá-lo. Se a empresa tiver tais competências apuradas, um risco que é inicialmente classificado como de alta repercussão, pode ser reclassificado como de médio ou baixo efeito.

## **b. ORIGEM E NATUREZA DOS RISCOS**

A identificação de riscos é um componente crítico para uma organização, pois sempre é levada em conta a subjetividade, visto que os eventos podem ou não ocorrer. A principal característica do risco é a probabilidade deste ocorrer ou não, dada determinada escolha do gestor ou evento que possa vir a acontecer.



É importante determinar a origem dos eventos, que podem ser externos ou internos, pois isso colabora na definição da abordagem a ser adotada pela organização.

Os Riscos Externos, de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007),

São ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. Exemplos: nível de expansão do crédito, grau de liquidez do mercado, nível das taxas de juros, tecnologias emergentes, ações da concorrência, mudança no cenário político, conflitos sociais, aquecimento global, catástrofes ambientais, atos terroristas, problemas de saúde pública, etc. A organização, em geral, não consegue intervir diretamente sobre estes eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa. Isto não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa ação reativa.

Os Riscos Internos, também de acordo com o IBGC (2007), “são eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação pró-ativa”.

Em relação à natureza dos riscos, podemos classificá-los como riscos estratégicos; riscos operacionais; e riscos financeiros. É válido mencionar que os riscos podem fazer parte de mais de uma categoria concomitantemente.

Os Riscos Estratégicos, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007),

Estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos decorrentes da má gestão empresarial muitas vezes resultam em fraudes relevantes nas demonstrações financeiras. Exemplos: falhas na antecipação ou reação ao movimento dos concorrentes causadas por fusões e aquisições; diminuição de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa causada por obsolescência em função de desenvolvimento de novas tecnologias/produtos pelos concorrentes.

Os Riscos Operacionais estão relacionados à possibilidade de ocorrência de perdas resultante de falhas, deficiências ou inadequações. Tais riscos geralmente resultam em redução, degradação ou interrupção (total ou parcial) das atividades, podendo gerar passivos contratuais.

Segundo Assi (2013, p. 45), os riscos operacionais são:

Possibilidades de perdas diretas e indiretas, em função de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados, e também como perdas decorrentes de eventos externos. Podemos citar como exemplos fraudes, erros de sistemas de informações, erros de escrituração, extrapolação de autoridade dos empregados, desempenho insatisfatório, incêndios, catástrofes, crises sociais, problemas com infraestrutura pública e crises sistêmicas.

Já os Riscos Financeiros são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007):

É o risco de que os fluxos de caixa não sejam administrados efetivamente para maximizar a geração de caixa operacional, gerenciar os riscos e retornos específicos das transações financeiras e captar e aplicar recursos financeiros de acordo com as políticas estabelecidas. São ocorrências tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado.

É igualmente relevante focar na qualidade das informações que circulam internamente, destacando-se como categoria de risco as informações para tomada de decisão (estratégicas, financeiras e operacionais). Incertezas sobre a relevância e a confiabilidade nas informações que dão suporte ao processo decisório, que devem estar disponíveis no momento oportuno, podem ser fontes de risco. Deve existir, também, um adequado fluxo de informações que assegure à alta administração que nenhuma informação relevante deixou de ser considerada.

Os principais riscos financeiros citados são o de mercado, crédito e liquidez. O risco de mercado, segundo Assi (2013), decorre da variabilidade dos preços dos fornecedores e dos produtos. Pode ser considerado uma medida da incerteza do retorno de um investimento, das mudanças nos preços ou parâmetros do mercado, das variações em taxas de juros e câmbio.

Já o risco de crédito pode ser definido como a medida da incerteza relacionada ao recebimento de um valor contratado, ou seja, o grau de incerteza quanto à capacidade de um tomador cumprir com as suas obrigações. Como exemplos desta área temos o risco de inadimplência e o risco de degradação de crédito.

Por fim, o risco de liquidez se refere, de acordo com Assi (2013), à “deficiência de fundos para fazer face a compromissos assumidos em decorrência de gestão insatisfatória do caixa da empresa, justamente pela incapacidade de honrar os pagamentos”, ou seja, trata-se da possibilidade de ocorrência de um desencontro entre os fluxos de pagamento e de recebimento, gerando uma incapacidade de cumprir com os compromissos assumidos.

### **c. MERCADO SEGURADOR**

Desde a antiguidade o homem sempre se preocupou com a estabilidade de sua existência, procurava se organizar em grupos para ter mais força e garantir segurança e sustento. Com o passar do anos, sobretudo com a evolução das atividades comerciais, surgiu a necessidade de proteção contra os prejuízos financeiros. Desta forma, com o intuito de reduzir a insegurança nas atividades e garantir as finanças é que surgiu o seguro.

Segundo a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 11),

O seguro nasceu da necessidade de o homem controlar o risco. Existem indícios que já na Babilônia, 23 séculos antes de Cristo, caravanas de camaleiros que cruzavam o deserto mutualizavam entre si os prejuízos com morte de animais.

Na China antiga e no Império Romano, também havia seguros rudimentares, através de associações que visavam ressarcir membros que tivessem algum tipo de prejuízo.

A história do seguro traz reflexões de fatos que ocorreram séculos antes de Cristo. Naquela época havia caravanas que atravessavam os desertos do Oriente para comercializar camelos. Como no trajeto alguns

animais morriam, os cameleiros firmaram um acordo, no qual pagariam para substituir o camelo de quem o perdesse. O mesmo acontecia no ramo da navegação. Barcos fenícios e hebreus navegavam nos mares Egeu e Mediterrâneo e quem perdesse um navio tinha a ajuda dos demais participantes da viagem para construir outro. O seguro, mais tarde, foi bastante impulsionado com as Grandes Navegações do século XVI.

A ideia de assegurar os navios nas viagens tinha interesses econômicos envolvidos, pois o comércio exterior da época ocorria em sua maioria através do mar. Até hoje tem-se a visão de que o seguro ajuda a garantir o funcionamento da economia, contudo, a forma do seguro vem se aperfeiçoando cada vez mais.

Em 1808 surgiu no Brasil, em consequência da vinda da Família Real ao país, o seguro, tendo como resultado a abertura dos portos às nações amigas. A primeira seguradora brasileira a funcionar no país foi a Companhia de Seguros Boa-Fé, fundada em 24 de fevereiro de 1808, que tinha por objetivo atuar no seguro marítimo. Tal seguradora era regulada e dirigida pela Casa de Seguros de Lisboa, ou seja, a atividade seguradora neste período era regulada pelas leis portuguesas. Apenas em 1850, com a promulgação do Código Comercial Brasileiro (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850) é que o seguro marítimo, pela primeira vez, foi estudado e regulado na totalidade de seus aspectos, sendo estabelecidos os direitos e deveres das partes contratantes.

O Código Comercial Brasileiro incentivou o surgimento de inúmeras seguradoras, que passaram a operar também com seguros terrestres e de vida, este proibido expressamente pelo supracitado Código. Em 1855 foi autorizada a primeira companhia a comercializar seguros de vida.

De acordo com a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 13), no ano de 1916 houve um marco no mercado segurador, pois

Ocorreu o maior avanço de ordem jurídica no campo do contrato de seguro com a promulgação do Código Civil brasileiro. Com ele foram fixados os princípios essenciais do contrato de seguros e

disciplinados os direitos e obrigações das partes, de modo a evitar e dirimir conflitos entre os interessados. Foram esses princípios fundamentais que garantiram o desenvolvimento da instituição do seguro.

Em 1932 foi fundado o Primeiro Sindicato dos Corretores de Seguros. Em 1939 foi fundado o IRB – Instituto de Resseguros do Brasil – hoje IRB – Brasil Resseguros S/A, no qual as seguradores passaram a ressegurar as responsabilidades que excedessem sua capacidade, passando a compartilhar o risco com as sociedades seguradoras em operação no Brasil.

Em 1966 foi criado o SNSP – Sistema Nacional de Seguros Privados, considerado uma referência em termos de legislação, devido ao seu alcance e abrangência e cujos órgãos estão subordinados ao Ministério da Fazenda. Ele é constituído pelo Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP); Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); Instituto de Resseguros do Brasil (IRB); sociedades autorizadas a operar em seguros privados; e corretores habilitados.

FIGURA 3 – ESTRUTURA DO SNSP – SISTEMA NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS



Fonte: Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) – Teoria Geral do Seguro (2016)

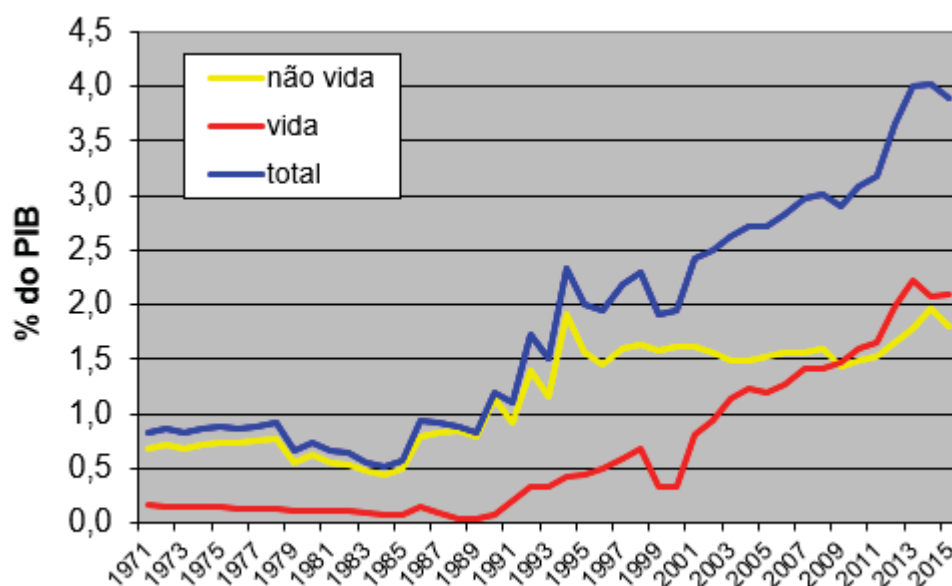
A SUSEP, autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda, criada através do Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966, e cuja missão é “Desenvolver os mercados supervisionados, assegurando sua estabilidade e os direitos do consumidor”, segundo a Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 16):

É o órgão responsável pela regulação, supervisão, controle, fiscalização e incentivo das atividades de seguros, Previdência Complementar Aberta, capitalização e resseguro (resseguradores, seguradoras, corretores de seguros, corretores de resseguro).

O mercado segurador em meados da década de 70 e final da década de 80 se encontrava estagnado, como pode ser verificado abaixo no gráfico 4. Os principais entraves foram a inflação elevada e cultura nacional ainda desacostumada com este nicho de mercado.

A partir de 1990 o mercado segurador começou a ter melhorias, contudo, foi em 1994, com a estabilização monetária e o fim da hiperinflação, que apresentou maior alavancagem, o que é evidenciado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 4 – BRASIL: COEFICIENTE DE PENETRAÇÃO DO MERCADO DE SEGUROS E PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA (ARRECADAÇÃO / PIB)

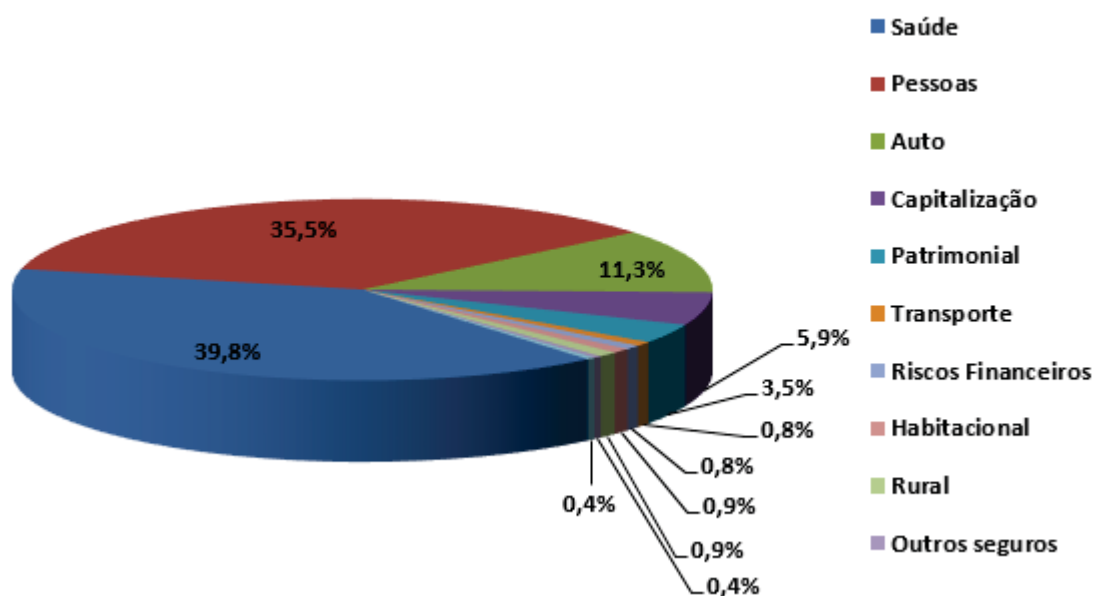


Fonte: SwissRe, SUSEP e IPEA *apud* Tudo Sobre Seguros (2016)

Os seguros são classificados de diversas formas como, por exemplo, quanto à responsabilidade pela sua operação (seguros sociais e privados), quanto aos ramos de seguro (elementares e vida) e quanto à sua natureza (seguros de danos e de pessoas).

O mercado segurador no Brasil está bastante concentrado nos sub-ramos do seguro saúde, seguros de pessoas (vida, acidentes e previdência) e automóveis. Os dois primeiros fazem parte da classificação de seguros de pessoas e o último, seguros de danos.

GRÁFICO 5 – PRÊMIOS DE SEGUROS POR RAMO (% DO TOTAL – 2015)



Fonte: SUSEP (2016)

Segundo Rio (2017), o mercado de seguros tem se aperfeiçoado no Brasil. Alguns dos principais fatores que têm feito as seguradoras avançarem são a competição interna e o aumento do conhecimento por parte da população sobre o assunto.

Hoje as seguradoras têm ofertado produtos mais personalizados aos clientes e tem mostrado mais robustez e confiabilidade. De um modo geral, as

empresas evoluíram bastante nos últimos anos e a maior efetividade da fiscalização por parte da SUSEP trouxe mais credibilidade ao mercado.

No ano de 2016, o setor securitário, como um todo, arrecadou R\$ 291,5 bilhões, número que demonstra o dinamismo do mercado segurador e a sua capacidade de crescimento mesmo em um ambiente consideravelmente desfavorável, segundo Coriolano (2017).

Ainda, para Coriolano (2017), a redução dos juros e a discussão da pauta de reformas estruturais pelo governo mostram perspectivas ao mercado segurador para este ano. Para que isso aconteça, o autor destaca que é necessário que o Brasil avance em termos de fundamentos, reformas básicas e recuperação econômica.

Como já citado anteriormente, o seguro foi criado para atender às demandas relativas à necessidade de proteção contra o perigo, da incerteza do futuro e da imprevisibilidade dos acontecimentos. Além disso, vale ressaltar que o mercado segurador ainda contribui para a formação de poupança e geração de investimentos no país.

De acordo com a SUSEP (Circular 354/07), seguro é o “contrato mediante o qual uma pessoa denominada Segurador, se obriga, mediante o recebimento de um prêmio, a indenizar outra pessoa, denominada Segurado, do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato.

São considerados elementos básicos e essenciais do seguro: o risco, o segurado, o segurador, o prêmio e a indenização.

O risco, já bastante explanado nesta pesquisa, sabe-se que é a possibilidade de ocorrer um evento aleatório que tenha como consequência dano de ordem material, pessoal ou de responsabilidades.

O segurado, de acordo com a SUSEP (Resolução CNSP 184/08), é a “pessoa física ou jurídica que, tendo interesse segurável, contrata o seguro em seu benefício pessoal ou de terceiro”.

A pessoa jurídica que assume a responsabilidade por riscos contratados e paga indenização ao segurado é o segurador ou seguradora, ou



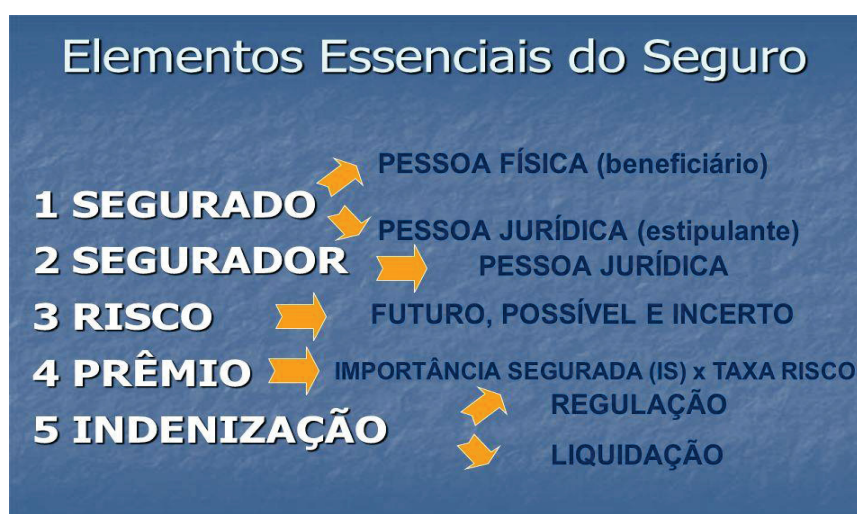
seja, segundo a Circular SUSEP 306/05, é a “empresa autorizada pela SUSEP a funcionar no Brasil e que, recebendo prêmio, assume os riscos descritos no contrato de seguro.

A prestação paga pelo segurado ou estipulante/proponente à seguradora para a contratação do seguro e para que ela assumo o risco a que o segurado está exposto é chamada de prêmio. Com o pagamento do prêmio, o segurado adquire o direito à indenização previamente combinada, desde que o sinistro corresponda a um risco coberto pelo contrato de seguro. (FUNENSEG, 2016, p. 26).

A indenização é o valor que a sociedade seguradora deve pagar ao segurado ou beneficiário em caso de sinistro coberto pelo contrato de seguro (Circular SUSEP 268/04). A Escola Nacional de Seguros – FUNENSEG (2016, p. 27) relata que:

Se por um lado o segurado tem por obrigação pagar um prêmio à seguradora quando contrata um seguro, por outro lado a seguradora tem por obrigação efetuar o pagamento de uma indenização ao segurado quando ocorre um risco coberto pelo contrato de seguro (sinistro).

FIGURA 4 – ELEMENTOS ESSENCIAIS DO SEGURO



Fonte: Técnicas Atuariais dos Seguros – Alberto Possetti - Faculdade de Educação Superior do Paraná (2014)

#### **d. O GERENCIAMENTO DE RISCO COMO FATOR ESSENCIAL NA MITIGAÇÃO DE SINISTROS NO MERCADO SEGURADOR E FORMAS DE APERFEIÇOAMENTO DESTA GESTÃO DE RISCO**

O gerenciamento de riscos, como já citado anteriormente, de acordo com a ISO 31000 (2009), é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade. Este processo permite que a empresa atue de forma preventiva, erradicando ou mitigando possíveis perdas.

A existência das seguradoras está intimamente relacionada ao gerenciamento de riscos, pois são estas pessoas jurídicas que assumem a responsabilidade no caso da ocorrência de sinistro. Além disso, são contratadas para gerir os riscos, de modo a mitigá-los e proteger o segurado. O mercado segurador busca uma análise completa do processo por parte dos envolvidos, identificando riscos potenciais e avaliando as medidas de controle e mitigação.

As companhias de seguros, com o passar dos anos, foram se aperfeiçoando e incorporando ao portfólio de ofertas e produtos a prestação de serviços de gerenciamento e mitigação de riscos com o intuito de minimizar a ocorrência de sinistros e, também, prejuízos com o pagamento de indenizações. Diante deste fato, pode-se constatar que o gerenciamento de riscos é uma medida bastante interessante tanto da perspectiva do cliente/segurado quanto da perspectiva da seguradora, ou seja, é de interesse comum que os riscos sejam mitigados.

Segundo Sakamoto (2014),

O gerenciamento e a mitigação de riscos não devem ser vistos apenas como uma maneira de a seguradora reduzir a incidência de sinistros e o prejuízo com o pagamento de indenizações, mas também como uma forma de adicionar valor à cadeia de negócio do segurado.

Diante do exposto, pode-se verificar a essencialidade do gerenciamento de riscos como ferramenta na mitigação de sinistros no mercado segurador. Este mercado tem ofertado aos clientes serviços que vão além do seguro em si como forma de se diferenciarem. Isso traz benefícios tanto aos clientes quanto às seguradoras.

A seguir serão apresentadas formas de aperfeiçoamento da gestão de risco e controles internos através de recomendações do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), da ISO 31000:2009 e da análise SWOT.

Para Assi (2013, p. 7),

Podemos afirmar que se tornou motivo de pesquisa e análises acadêmicas para identificar os pontos que devem ser aprimorados. O controle interno e a gestão de riscos necessitam de revisões periódicas, pois as perdas, os erros e as fraudes dificilmente vão acabar, mas podem ser minimizados.

Segundo o COSO (2007),

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é uma entidade sem fins lucrativos que se destina à melhoria dos relatórios financeiros fundamentados na ética, na efetividade dos controles internos e na governança corporativa. Os componentes de controle interno deste comitê podem ser aplicados a diversas áreas como maneira de

estabelecer uma definição de tais controles que atendam necessidades de diferentes interessados.

Segundo o COSO, o gerenciamento de riscos é constituído de oito componentes que estão integrados com o processo de gestão, são eles: ambiente interno (base pela qual os riscos são identificados); fixação de objetivos (propiciam suporte, devem estar alinhados com a missão da organização e devem ser compatíveis ao nível de risco aceito); identificação de eventos (riscos e oportunidades); avaliação de riscos; resposta ao risco (evitá-lo, aceitá-lo, reduzi-lo ou compartilhá-lo); atividades de controle (eficácia na execução das respostas ao risco); informações e comunicações; e monitoramento (atividades contínuas ou avaliações para verificação).

FIGURA 5 – CUBO DO COSO – COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Fonte: COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada – COSO (2007)

Conforme identifica o COSO (2007) em relação à figura 5,

As quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra

a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

Através dos componentes de controle do comitê supracitado é possível que haja um entendimento mútuo do processo de gestão de riscos das organizações, de forma a haver um padrão que fortalece e conduz a organização rumo ao seu objetivo. Esta metodologia pode ser aplicável no ambiente do mercado securitário, pois é focada nos riscos dos processos e nos controles que devem estar presentes para mitigar tais ameaças.

Outra forma de aperfeiçoamento da gestão de risco que pode ser tomada como modelo no mercado segurador é a demonstrada na ISO 31000:2009. Tendo-a como base, Assi (2013, p.123) afirma que:

A gestão de riscos deve ser capaz de identificar eventos em potencial, capazes de afetar a organização, permitir o gerenciamento de riscos de modo compatível com o apetite de risco da organização e, ainda, possibilitar um nível razoável de garantia em relação à realização dos seus objetivos.

Ainda, Assi (2013) declara que esta estrutura tem como um dos objetivos fundamentais contribuir para que a gestão de empresas e demais organizações adotem uma forma mais adequada de abordar os riscos ao cumprimento de seus objetivos.

A ISO 31000:2009 apresenta uma estrutura de gestão de riscos que tem o intuito de auxiliar as organizações a integrarem tal modelo em seu sistema de gestão global. Convém a cada organização fazer os ajustes necessários e adaptações à sua própria estrutura e demandas específicas.

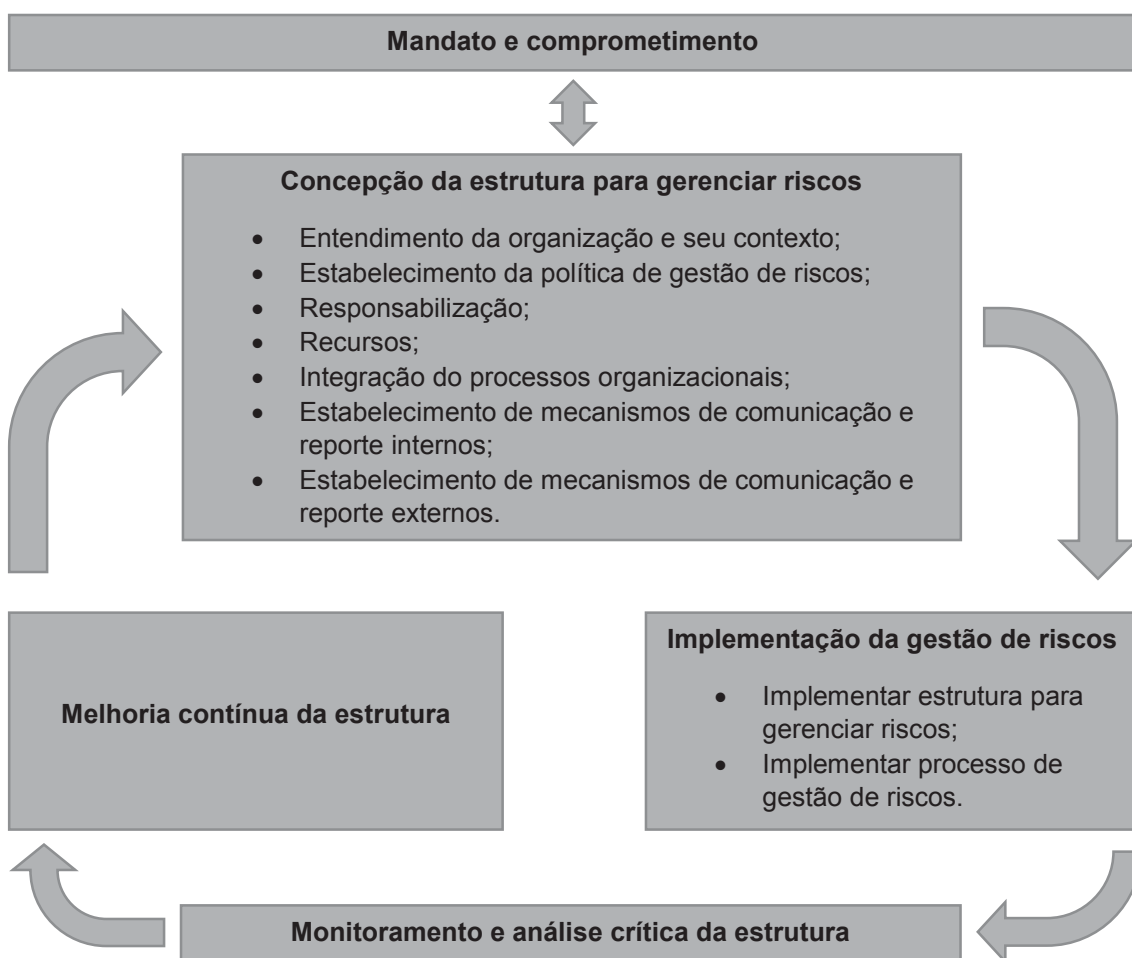
Dentro deste panorama, Assi (2013, p.124) acredita que:

[...] a gestão dos riscos possibilita a uma organização aumentar a probabilidade de atingir os objetivos estratégicos, encorajar uma gestão proativa onde os principais assuntos possam ser tratados,

estar atenta para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização, [...] melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, pois quando temos consciência a gestão fica mais ajustada e próxima da realidade.

Assi (2013) afirma que na gestão de riscos os recursos devem ser alocados da melhor forma possível, de modo a facilitar o tratamento de tais ameaças. Se o processo for implementado com responsabilidade, é factível o melhor desempenho, proteção, prevenção e gestão de incidentes.

FIGURA 6 – RELACIONAMENTO ENTRE COMPONENTES DA ESTRUTURA PARA GERENCIAR RISCOS



Fonte: ISO 31000:2009 *apud* ASSI (2013, p. 128)

Conforme o modelo apresentado acima, para a eficácia da introdução da gestão de riscos em uma organização é necessário o comprometimento da organização; o planejamento rigoroso e estratégico para atingir os objetivos; a definição e aprovação da política de riscos; assegurar que a cultura da organização e a política de gestão de riscos estejam alinhados; alinhar os objetivos da gestão de riscos aos objetivos da organização; e proporcionar a alocação dos recursos necessários para a gestão de riscos.

Por fim, a terceira e última forma de aperfeiçoamento da gestão de risco que será explanada nesta pesquisa é a análise SWOT, que é uma ferramenta de gestão bastante difundida para estudo do ambiente interno e externo nas empresas. Segundo Assi (2013), a análise SWOT é um instrumento utilizado para fazer análise de cenário, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico.

Criada por Albert Humphrey, a análise SWOT é feita através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças às quais está exposta. Assi (2013) afirma que apesar de parecer algo simples, tal análise é bastante eficaz na identificação de fatores que influenciam no funcionamento da organização.

Em seu desenvolvimento, a análise SWOT pode ser dividida em dois ambientes: análise do ambiente interno (são identificados os pontos fortes e fracos) – *strengths*: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes e *weaknesses*: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes – e análise do mercado externo (onde estão as ameaças e as oportunidades, fatores que estão fora dos limites da organização, mas que exercem influência sobre ela) – *opportunities*: aspectos positivos com potencial de alavancar a vantagem competitiva para a empresa e *threats*: aspectos negativos com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa. Além disso, também devem ser levados em conta, segundo Assi (2013), os fatores macro e microambientais, pois fazem parte de um ambiente sobre o qual não há controle, contudo, devem ser monitorados.

A matriz SWOT, como também é chamada, produz clara visualização interna e externa da organização, possibilitando a análise das atividades, de modo a tirar melhor proveito das oportunidades e se proteger das ameaças que possam surgir. Destaca-se a simplicidade de um sistema capaz de posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa em seu ambiente e contribuir com informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

FIGURA 7 – ANÁLISE SWOT



Fonte: 5Seleto Marketing Educacional Experts (2017)

A análise SWOT pode ser utilizada no mercado segurador como um pilar de sustentação da gestão e do planejamento estratégico, a fim de identificar as oportunidades e ameaças que o mercado como um todo pode apresentar e trazer consequências no âmbito securitário. É válido ressaltar que devido a sua simplicidade a matriz SWOT pode ser aplicada em organizações de qualquer porte.

### 3. METODOLOGIA

#### a. TIPO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002, p. 17),



Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

A metodologia adotada na presente pesquisa foi classificada conforme abaixo:

- (1) Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 17),

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

- (2) Ao identificar esta pesquisa quanto aos procedimentos, constata-se ser uma pesquisa bibliográfica, porque, segundo Beuren e Raupp (2008), é desenvolvida mediante um material já elaborado como, por exemplo, livros e artigos científicos.

Enfatizando, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas em livros, dissertações, teses e artigos; tal pesquisa “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

- (3) Quanto à abordagem do problema, este trabalho se enquadra como uma pesquisa qualitativa, já que não realiza uma análise estatística dos dados e informações, seu método de análise de dados é interpretativo e contextual. Para Beuren e Raupp (2008), a pesquisa qualitativa destaca

características não verificadas no estudo quantitativo, é uma análise mais profunda acerca do que está sendo estudado.

## **b. UNIVERSO DA PESQUISA**

Em verificação ao *site* da SUSEP, verificou-se que existem 312 empresas cadastradas, consulta a qual não abrange as empresas em regime especial (direção fiscal, intervenção, liquidação extrajudicial, liquidação ordinária ou falência). Do total de empresas cadastradas, apenas uma é considerada autorreguladora; 17 são classificadas como de capitalização; 24 são corretores de resseguro; 19 são de previdência; 39 estão alocadas na classificação de resseguradora admitida; 77 de resseguradora eventual; 16 de resseguradora local; 118 são enquadradas como seguradora; e, por fim, uma não está enquadrada em nenhum dos tipos. É válido ressaltar que o Estado que mais possui empresas é o Estado de São Paulo, no qual estão concentradas 130 empresas cadastradas.

Em relação à representatividade do Brasil no mercado segurador, a empresa *Swiss Re*, empresa do mercado securitário fundada em 1863 e cuja sede fica em Zurique na Suíça, revela que o Brasil foi considerado no ano de 2015 o 14º maior mercado segurador do mundo.

A pesquisa foi desenvolvida no universo do mercado segurador, o qual vem crescendo substancialmente desde a sua criação. Desde as caravanas que atravessavam os desertos para comercializar camelos, os barcos que navegavam nos mares Egeu e Mediterrâneo até os riscos mais atuais como, por exemplo os cibernéticos, todas as etapas estão inseridas no desenvolvimento do mercado securitário e fazem parte do universo de pesquisa deste trabalho.

## 4. CONCLUSÕES

Na era em que as informações se espalham com velocidade e o acesso a elas é facilitado, a exigência sempre por melhores soluções, produtos ou ofertas caminha com uma proporção bastante semelhante.

No caso das companhias seguradoras, o que se pôde constatar através do presente trabalho é que com o passar dos anos elas foram se aperfeiçoando e incorporando ao portfólio de ofertas e produtos a prestação de serviços de gerenciamento e mitigação de riscos, objetivando a redução dos sinistros e prejuízos com o pagamento de indenizações. Neste âmbito, também é possível concluir que o gerenciamento de riscos é uma medida muito interessante tanto da perspectiva do segurador quanto do segurado, pois é de interesse comum que os riscos sejam minorados. Ademais, verificou-se que além da redução da incidência de sinistros e prejuízos, o gerenciamento de riscos é uma forma de adicionar valor à cadeia de negócio do segurado.

Ao analisar as informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, apurou-se a essencialidade do gerenciamento de riscos como ferramenta na mitigação de sinistros no mercado securitário.

Foram apresentadas algumas formas de aperfeiçoamento da gestão de risco e controles internos (COSO, ISO 31000:2009 e análise SWOT), as quais podem ser aplicadas no mercado segurador como medidas de gestão e planejamento estratégico.

Visando aprofundar os estudos acerca do tema em questão, que considero de suma importância, podem ser exploradas mais formas de aperfeiçoamento da gestão de risco e controles internos como, por exemplo, a metodologia do FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) e a Lei Sarbanes-Oxley. Além disso, também é possível explorar a matriz de risco, que é uma ferramenta que permite mensurar os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos, apresentando escala de probabilidade e impacto.

A pesquisa em questão e a gestão de riscos em si podem ser aplicadas, também, para qualquer segmento da economia que seja

representativo, pois não abrangem apenas o mercado segurador e, sim, o mercado de forma geral.

## 5. REFERÊNCIAS

5SELETO – MARKETING EDUCACIONAL EXPERTS. **Análise SWOT de uma instituição de ensino: descubra suas fraquezas e oportunidades.** Disponível em: <<http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>>. Acesso em: 17 de junho de 2017.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos – Ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

BANCO CAIXA GERAL BRASIL – **Gestão de Risco.** Disponível em: <<https://www.bcgbrasil.com.br/Divulgacao-informacoes/Gestao-Risco/Paginas/GestaoDeRisco.aspx>>. Acesso em 12 de junho de 2017.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade – Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLOG DA QUALIDADE. **O que é Gestão de Risco?** Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-gestao-de-risco/>>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

BRASIL. **Circular SUSEP nº 268, de 30 de setembro de 2004.** Ministério da Fazenda, 2004. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/textos/circ268.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

BRASIL. **Circular SUSEP nº 306, de 17 de novembro de 2005.** Ministério da Fazenda, 2005. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/textos/circ306.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

BRASIL. **Circular SUSEP nº 354, de 30 de novembro de 2007.** Ministério da Fazenda, 2007. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/textos/circ354.pdf>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

BRASIL. **Resolução CNSP nº 184, de 2008.** Ministério da Fazenda, 2008. Disponível em: <<http://www2.susep.gov.br/bibliotecaweb/docOriginal.aspx?tipo=1&codigo=23978>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CORIOLOANO, M.; SANTOS, S. SEGS. **2017 tem boas perspectivas para o mercado segurador.** Disponível em: <<http://www.segs.com.br/seguros/50043-2017-tem-boas-perspectivas-para-o-mercado-segurador.html>>. Acesso em 10 de junho de 2017.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.** Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em 17 de junho de 2017.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (FUNENSEG). Diretoria de Ensino Técnico. **Teoria Geral do Seguro.** Rio de Janeiro: Editora FUNENSEG, 2016.

FACULDADES FIO OURINHOS. **Material e Métodos ou Metodologia**. Disponível em: <[http://fio.edu.br/manualtcc/co/7\\_Material\\_ou\\_Metodos.html](http://fio.edu.br/manualtcc/co/7_Material_ou_Metodos.html)>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GP4US COMPARTILHANDO CONHECIMENTO – **Contextualização em Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Disponível em: <<http://www.gp4us.com.br/contextualizacao-gestao-de-riscos/>>. Acesso em 10 de junho de 2017.

INSTITUTE, Project Management. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

ISO. **ISO 31000:2009 – Risk Management – Principles and Guidelines**. Disponível em: <[http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43170)>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

MAGALHÃES, Letícia P., SILVA, João C. S. Gestão de riscos dentro das companhias seguradoras no Brasil: análise do impacto no consumidor. **Revista Escola de Negócios**, Rio Grande do Sul, v.2 n.2, p.2-32, ago./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.fadergs.edu.br/index.php/administracao/article/view/57>>. Acesso em 12 de outubro de 2016.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OVERSEAS GESTÃO DE RISCOS E SEGUROS. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <[http://www.overseasbr.com/pt/gestaoderisco/gr\\_sobre.php?act=gestao&nv=1&snv=1](http://www.overseasbr.com/pt/gestaoderisco/gr_sobre.php?act=gestao&nv=1&snv=1)>. Acesso em 07 de setembro de 2016.

PM MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER. **Gerenciamento de Riscos em Seguros – Impacto em Projetos**. Disponível em: <<http://www.pmimg.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Gerenciamento-Riscos-PMI-MG-042015.pdf>>. Acesso em 07 de setembro de 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Gestão de Risco – Você sabe o que é?** Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/12107/gestao-de-risco-voce-sabe-o-que-e>>. Acesso em 07 de setembro de 2016.

POSSETTI, A. FACULDADE FESP. **Técnicas atuariais de seguros**. Disponível em: <<http://www.fesp.br/~possetti/atuariais>>. Acesso em 26 de maio de 2017.



RIO, I. M. Estadão. **O cenário do mercado de seguros no Brasil**. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-cenario-do-mercado-de-seguros-no-brasil/>>. Acesso em 28 de maio de 2017.

REAVIS III, Marshall Wilson. **Insurance: Concepts & Coverage – Property, Liability, Life, Health and Risk Management**. Victoria, British Columbia: FriesenPress, 2012.

SAKAMOTO, L. M.; MARINHEIRO, F.; POMAROLE, L.; LIMA, M. C. T.; CRISTONI, I. CTC SEGUROS. **Seguradoras tentam mitigar riscos**. Disponível em: <<http://ctcseguros.com.br/blog/2014/06/seguradoras-tentam-mitigar-riscos/>>. Acesso em 10 de junho de 2017.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/a-susep/apresentacao>>. Acesso em 03 de junho de 2017.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/informacoes-ao-publico/glossario>>. Acesso em 03 de junho de 2017.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS – SUSEP. **Relação de Empresas**. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/menu/informacoes-ao-publico/mercado-supervisionado/entidades-supervisionadas>>. Acesso em 27 de junho de 2017.

SWISS RE. **World insurance in 2015: steady growth amid regional disparities**. Disponível em: <<http://institute.swissre.com/search/?pathname>>

[=%2Fsearch&language=851547&dialogueSearch=world+insurance+in+ 2015>](#).  
Acesso em 27 de junho de 2017.

TUDO SOBRE SEGUROS – PORTAL DE REFERÊNCIA SOBRE SEGUROS, PREVIDÊNCIA E CAPITALIZAÇÃO. **Estar seguro**. Disponível em: [http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=266#como funciona m seguros](http://www.tudosobreseguros.org.br/portal/pagina.php?l=266#como_funciona_m_seguros)>. Acesso em 26 de maio de 2017.

VELOCE LOGÍSTICA. **O Gerenciamento de Riscos e a Contratação de Seguro**. Disponível em: <http://www.velocelog.com.br/2014/06/11/o-gerenciamento-de-riscos-e-a-contratacao-de-seguro/>>. Acesso em 07 de setembro de 2016.