

Gestão de Riscos em uma Empresa Multinacional no Setor de Seguros

Risk Management in a Multinational Company in the Insurance Sector

Recebido: 02/01/2025 – Aprovado: 11/03/2025

Processo de Avaliação: Double Blind Review

¹Rafael Silva, ²José Carlos Marion

¹Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC – SP – Brasil

rafael-luciano@outlook.com

<https://orcid.org/0009-0003-4809-4720>

²Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC – SP – Brasil

jcmarion@pucsp.br

<https://orcid.org/0000-0002-5641-6107>

Resumo

Objetivo principal da pesquisa: o objetivo principal do presente estudo foi a necessidade de compreender e detalhar como uma multinacional do setor de seguros implementa um sistema robusto de gestão de riscos, abordando a complexidade de atuar em múltiplas modalidades e a importância de tal sistema para a tomada de decisões estratégicas e a resiliência empresarial.

Diagnóstico da problematização e/ou oportunidade: trata-se de um estudo de caso que apresenta como uma seguradora multinacional implementou um sistema eficaz de gestão de riscos.

Metodologia: a metodologia de pesquisa foi embasada em uma revisão da literatura para explorar os conceitos fundamentais e as etapas do processo de gestão de riscos. Posteriormente, utilizou-se um estudo de caso qualitativo para analisar como uma empresa de seguros específica identifica, avalia e trata seus riscos, além de desenvolver ferramentas específicas para esse fim.

Resultado/Aplicação: os resultados do estudo indicam que a implementação de uma gestão de riscos eficaz contribui significativamente para tomadas de decisão mais estratégicas, redução de perdas e aumento da resiliência empresarial.

Contribuições: este estudo contribui para a literatura da área e para o aprendizado ao detalhar a aplicação prática da gestão de riscos em uma multinacional de seguros, oferecendo *insights* sobre a identificação, avaliação e tratamento de riscos em um ambiente complexo.

Palavras-chave: *gestão de riscos, seguradora, matriz de riscos*

Abstract

Main Objective of the Research: *The main objective of this study was to understand and detail how a multinational insurance company implements a robust risk management system, addressing the complexity of operating in multiple modalities and the importance of such a system for strategic decision-making and business resilience.*

Diagnosis of the Problem: *This is a case study that presents how a multinational insurance company implemented an effective risk management system.*

Methodology: *The research methodology was based on a literature review to explore the fundamental concepts and stages of the risk management process. Subsequently, a qualitative case study was used to analyze how a specific insurance company identifies, assesses, and manages its risks, in addition to developing specific tools for this purpose.*

Results/Application: *The study results indicate that implementing effective risk management significantly contributes to more strategic decision-making, loss reduction, and increased business resilience.*

Contributions: *This study contributes to the literature and practice by detailing the practical application of risk management in a multinational insurance company, offering insights into the identification, assessment, and treatment of risks in a complex environment.*

Keywords: risk management, insurance company, risk matrix.

1. Introdução

A globalização, o desenvolvimento econômico e a revolução tecnológica impulsionaram profundas mudanças no cenário empresarial, caracterizado por novas formas de comercialização, perfis de clientes mais diversificados e um mercado globalizado. Consequentemente, esse crescimento acelerado também intensificou a exposição das empresas a cenários incertos carregados de riscos cada vez mais complexos, forçando-as a aumentar a inovação das estratégias para a perenidade dos negócios.

O crescente cenário de complexidade, marcado por instabilidades políticas e econômicas, novas regulamentações, exigências éticas e sociais, além da diversificação dos consumidores, impulsiona as empresas a adotarem modelos de gestão mais resilientes e capazes de enfrentar os riscos inerentes aos negócios. A gestão de riscos, nesse contexto, torna-se

estratégica, pois permite que as organizações identifiquem, avaliem e tratem as ameaças potenciais, garantindo a continuidade das operações e a sustentabilidade a longo prazo.

Por volta de 1992 surge a Gestão Integrada de Risco, com enfoque no mundo corporativo. Através do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), foi publicado o guia Internal Control - Integrated Framework (COSO-IC ou COSO I), com o objetivo de orientar as corporações nos princípios e melhores práticas de controle interno e gestão de riscos (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2020).

Garcez (2019) descreve a evolução da gestão de riscos como algo que sempre está em evolução, originalmente era o risco de crédito voltado exclusivamente para resguardar as instituições bancárias, posteriormente, o conceito assumiu também a gestão do risco financeiro e, finalmente, na década de 90 agregou os conceitos de Governança Corporativa, Controles Internos e Compliance, evoluindo para gerenciamento integrado de riscos.

Considerando o contexto, o objetivo principal deste artigo é demonstrar como uma multinacional do setor de seguros, atuante em diversas modalidades, como vida, saúde, riscos e valores mobiliários implementou um sistema eficaz de gestão de riscos.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo, apresenta-se os resultados de uma pesquisa baseada em estudos prévios sobre o tema, que corrobora a relevância da gestão de riscos em instituições financeiras e empresas. Inicialmente, serão explorados os riscos inerentes às atividades, seguidos dos princípios e ciclo de tratamento de riscos. Por fim, será detalhada a matriz de riscos.

2.1. Conceitos

O risco é um evento incerto que, ao ocorrer, pode gerar consequências negativas, como prejuízos financeiros, danos à reputação ou interrupção de atividades. Já a gestão é um processo contínuo que envolve a coordenação e o controle das atividades de um projeto, desde o planejamento até a conclusão, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

A combinação desses elementos resulta no gerenciamento de riscos, um processo fundamental para mitigar os riscos inerentes às atividades empresariais, sejam elas realizadas por instituições financeiras ou por qualquer outro tipo de organização. Quanto à origem, de acordo com Campos e Carreiro (2024), ocorreu nos Estados Unidos em 1963, desde a publicação do livro "*Risk management in the business enterprise*", escrito por Robert Mehr, a

partir disso, ocorreu a disseminação dessa técnica, sendo adaptado entre os países de acordo com as necessidades, já no Brasil a introdução ocorreu na segunda década de 70.

De acordo com Herreira e Prado (2024), a Gestão de Risco incorpora uma variedade de eventos, dependendo do setor e da natureza de cada organização, que devem ser considerados na avaliação a fim de se adotar uma abordagem integrada e eficiente, sendo essencial a participação de todos os *stakeholders* para a definição de responsabilidades, para o estabelecimento de políticas e para a implementação de controles eficazes.

2.2. Aplicação

Segundo a ABNT NBR ISO 31000 (2018), o gerenciamento de riscos deve ser dinâmico e auxiliar as organizações a definir estratégias, alcançar objetivos e tomar decisões, sendo extremamente importante no gerenciamento de todos os níveis da organização, pois está integrado ao processo de governança e liderança. Contribui para a melhoria do sistema de gestão, incluindo contextos externo e interno das organizações e considera o comportamento humano e fatores culturais.

As atividades de Gestão de Riscos têm como objetivo a identificação de potenciais riscos, a análise e avaliação de sua probabilidade e impacto, e o desenvolvimento de estratégias para mitigá-los ou eliminá-los. Campos e Carreiro (2024) afirma que o gerenciamento de riscos, não se limita apenas em minimizar o risco total, mas também maximizar as oportunidades e garantir a realização dos objetivos planejados.

A Gestão de Risco é uma atividade de natureza permanente, estabelecida, direcionada e monitorada pela alta administração, admissível em qualquer setor da organização que possui os processos de identificar riscos, analisar, avaliar, decidir sobre estratégias de resposta, planejar e executar ações para modificar o risco, assim como monitorar e comunicar, com o objetivo de alcançar as metas da instituição (TCU, 2020).

A ABNT NBR ISO 31000 (2018) define os passos para uma gestão de riscos eficaz e eficiente, baseada em princípios fundamentais para o gerenciamento de riscos, que devem ser considerados ao se estabelecer a estrutura e os processos organizacionais. Eles são os seguintes:

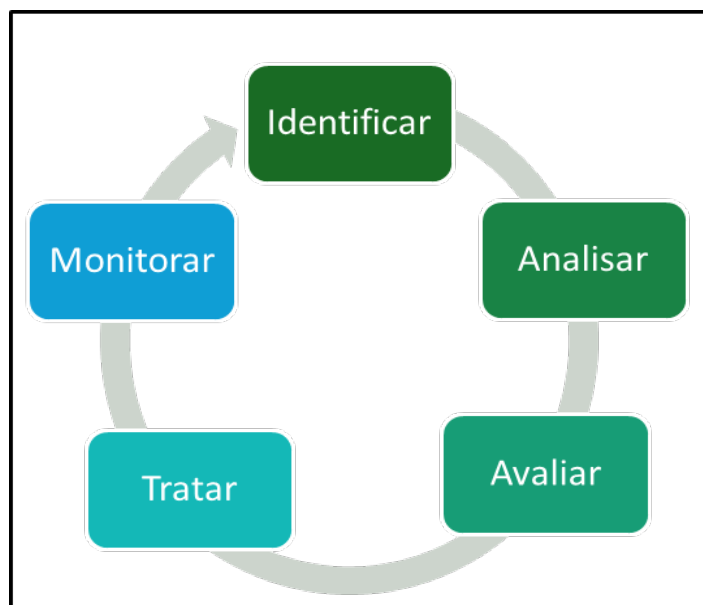
- Integração: deve permear todas as atividades organizacionais.
- Estrutura e abrangência: proporciona resultados consistentes e comparáveis.
- Personalização: a estrutura deve considerar as particularidades e proporções dos contextos externo e interno da organização, alinhados aos seus objetivos.

- Inclusão: envolve todas as partes interessadas, promovendo a diversidade de conhecimentos e perspectivas.
- Dinamismo: antecipa, detecta, reconhece e responde de forma oportuna às mudanças e eventos emergentes.
- Informação: baseia-se em dados históricos, atuais e projeções futuras, garantindo a transparência e a disponibilidade da informação para as partes interessadas relevantes.
- Fatores humanos e culturais: reconhece a influência desses fatores em todos os níveis e etapas da gestão de riscos.
- Melhoria contínua: estimula o aprendizado e a adaptação, visando a otimização dos processos.

Segundo Cargnelutti e Thomas (2023), a ISO 31000, define claramente os critérios da gestão de riscos, contribuindo para os administradores atuarem na identificação, análise, avaliação e na busca de tratamento eficaz para cada tipo de risco existente nas organizações. O resultado desse processo incide na solidez da instituição, no qual atrairá, maior prestígio perante os *stakeholders*.

A solidez compõe um leque de atributos necessários para o sucesso, e isso somente poderá ser alcançado por meio do controle e previsão de eventos negativos que possam impactar o resultado financeiro, o gerenciamento de riscos e busca aumentar a segurança econômica e resiliência das organizações.

A Figura 1 demonstra de forma ilustrativa como é realizado o processo de gerenciamento de riscos. O alicerce desse processo sempre se inicia pela identificação do risco, esses são mapeados a fim de identificar quais tipos estão presentes naquela atividade. Na segunda fase, é feita uma análise das possibilidades de um determinado evento se concretizar. Durante a terceira fase, é aplicada uma avaliação para conhecer ou prever o impacto financeiro causado, caso se ele se concretize. Na próxima etapa, é realizado o tratamento, momento de desenvolver e implementar estratégias específicas para minimizar os efeitos causados. Por último, o monitoramento, processo de acompanhar, muitas vezes, a partir da análise de indicadores, o andamento dos eventos.

Figura 1*Ciclo da Gestão de Riscos*

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3. Tipos de Riscos

Dentre os principais riscos em que as instituições estão expostas, destacam-se: mercado, crédito, liquidez e risco operacional.

O risco de mercado é a probabilidade de ocorrerem perdas financeiras em decorrência da flutuação de valores de mercado de posições detidas por uma instituição e das suas margens financeiras, incluindo os riscos da variação cambial, das taxas de juros, dos preços das ações e de mercadorias (BTG Pactual, 2010).

O risco de crédito está relacionado à possibilidade de perdas decorrentes do não cumprimento, pelo tomador ou contraparte, de suas obrigações de crédito contratadas, bem como da deterioração da classificação de risco, da redução de ganhos provenientes das operações contratadas ou renegociadas (BTG Pactual, 2010).

O risco de liquidez está relacionado ao desequilíbrio entre ativos e passivos negociáveis, ou seja, descasamento entre pagamento e recebimento, levando em conta as diferenças entre moedas e prazos da liquidação dos seus direitos e obrigações (BTG Pactual, 2010).

O risco operacional são as perdas decorrentes de falhas, deficiências ou inadequações de processos internos causados por pessoas e, até mesmo, por sistemas ou eventos externos (BTG Pactual, 2010).

Os riscos mencionados estão presentes no cotidiano das empresas, de todos os tipos de atividades, variando apenas em nível e tipo. Em contraponto, a ausência do conhecimento das variáveis presentes em determinada situação gera incerteza, sendo a impossibilidade de mensurar o impacto real causado. Ao gerenciar riscos, é possível mensurar as variáveis e a probabilidade da ocorrência de um determinado evento se concretizar, sob responsabilidade da unidade de gestão de riscos a implantação de ações corretivas para minimizar os efeitos causados pelos eventos (Silva, 2017).

Cada empresa possui riscos e grau de exposição específicos, de acordo com sua atividade. A gestão de riscos, por meio da identificação, análise e tratamento das ameaças, é necessária para proteger a organização, otimizar a tomada de decisões e promover a sustentabilidade do negócio. A participação ativa da alta administração e a comunicação clara são fundamentais para o sucesso desse processo.

3. Metodologia

A metodologia, segundo Praça (2015), detalha os procedimentos técnicos empregados na pesquisa, desde a coleta de dados até a análise dos resultados. O presente estudo é de natureza qualitativa, visto que, atentou-se para um grau de realidade que não pode ser quantificado. O conceito de “Gestão de Riscos” foi utilizado obtido por revisão bibliográfica na ferramenta Google Acadêmico.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se um estudo de caso, segundo Guerra (2023), estudo de caso é uma tática de pesquisa científica aprofundada em fenômeno real e suas variáveis. Trata-se de uma análise intensiva e sistemática de uma organização, comunidade ou indivíduo, cujo principal objetivo é gerar conhecimento sobre o fato estudado e servir como base teórica para a compreensão de situações semelhantes.

A partir da união dessas metodologias, o estudo de caso foi realizado na implementação da gestão de riscos em uma unidade de uma empresa multinacional do setor de seguros, com atuação em diversas modalidades, como vida, não vida e valores mobiliários.

4. Resultados e Discussões

Este tópico explora a aplicação da gestão de riscos em uma empresa de seguros. Segundo Silveira (2023), a origem do mercado de seguros surgiu da necessidade de controlar riscos, envolvendo um contrato entre duas partes: o segurador, que se compromete a indenizar

o segurado em caso de ocorrência de determinado sinistro, e o segurado, que paga um prêmio em troca.

A partir dessa aplicação, demonstrou sua eficácia em proteger o patrimônio das seguradoras, cujo objetivo principal é oferecer proteção financeira aos seus clientes. Ao assumir os riscos de seus contratantes, as seguradoras se expõem a uma variedade de riscos, como os patrimoniais, de vida, de não vida e os relacionados a valores mobiliários.

A pesquisa contribui para a área de gestão de riscos, apresentando um estudo de caso em um setor altamente vulnerável a riscos. Os resultados obtidos estimulam a discussão sobre a importância da gestão de riscos nas organizações.

O presente estudo teve como objetivo principal desenvolver um referencial para quantificar o impacto financeiro dos riscos organizacionais. Para tanto, foi elaborada uma metodologia de classificação de riscos e construída uma matriz de riscos. Essa ferramenta permite avaliar o potencial prejuízo financeiro que cada risco pode causar à organização, auxiliando na tomada de decisões mais assertivas e na alocação de recursos para mitigar os impactos negativos.

A matriz de riscos desenvolvida neste estudo foi aplicada em uma empresa do setor de seguros, demonstrando sua eficácia na identificação e priorização dos riscos mais críticos. A partir dessa matriz, é possível avaliar o potencial impacto financeiro de cada risco no patrimônio líquido da organização, considerando a probabilidade de sua ocorrência durante a execução da atividade.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), as escalas utilizadas na matriz, variam de acordo com o objeto de gestão e com o grau de definição dos níveis de probabilidade e impacto de cada instituição. Utilizam-se escalas qualitativas de probabilidade e de impacto com amplitude de um até cinco níveis:

Escala de probabilidade (1 a 5):

- 1-Muito remota:** acontece apenas em situações excepcionais.
- 2-Remota:** o histórico de ocorrência é baixo.
- 3-Possível:** repete-se com frequência razoável.
- 4-Provável:** repete-se com frequência.
- 5-Muito Provável:** ocorrência é quase certa.

Escalas de impacto (1 a 5):

- 1-Insignificante:** o comprometimento do resultado é mínimo.

2-Pequeno: o resultado é atingido, mas não impede o alcance do resultado.

3-Moderado: compromete razoavelmente o alcance do resultado.

4-Significativo: compromete a maior parte do atingimento do resultado.

5-Extremo: compromete totalmente ou quase o atingimento do resultado.

A Figura 2, demonstra de forma ilustrativa a matriz, no eixo horizontal corresponde a probabilidade e no eixo vertical o impacto.

Figura 2

Matriz de Riscos

E I X O D E I M P A C T O	Extremo						Risco Crítico
	Significativo						Risco Alto
	Moderado						Risco Médio
	Pequeno						Risco Baixo
	Insignificante						Risco Muito Baixo
		Muito Remota	Remota	Possível	Provável	Muito Provável	
EIXO DE PROBABILIDADE							

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da construção e implementação dessa matriz, espera-se obter os seguintes benefícios:

- Facilitação da comunicação entre os diversos *stakeholders* envolvidos no processo de gestão de riscos;
- Visualização clara e intuitiva do perfil de riscos da organização;
- Priorização das ações de mitigação de riscos, com foco nas maiores ameaças ao negócio; e
- Suporte à tomada de decisões estratégicas, permitindo uma gestão de riscos mais proativa e eficaz.

A definição do *Apetite a Risco*, ou seja, o nível de risco que a organização está disposta a assumir, é crucial para a construção dessa matriz. Para tanto, é necessário um profundo

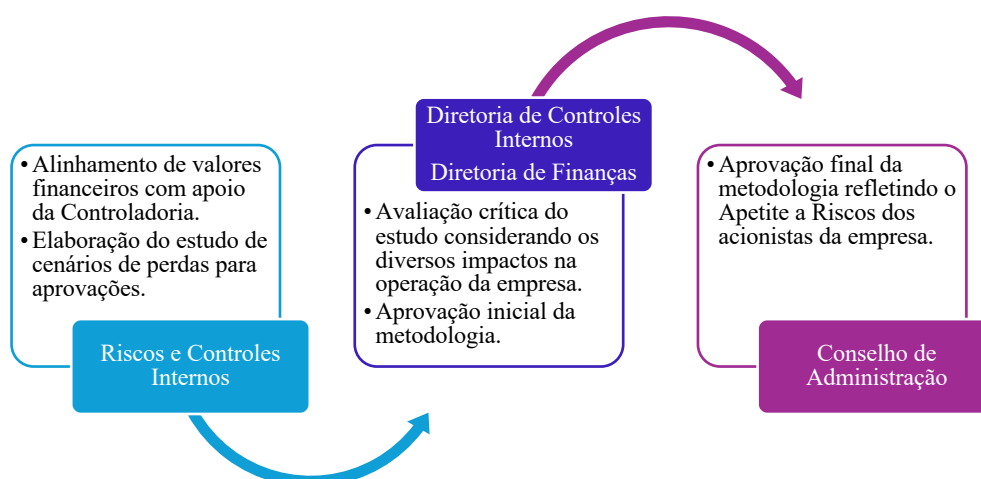
entendimento dos dados financeiros da empresa, a fim de estabelecer limites de perda aceitáveis e não aceitáveis. Com esse objetivo, a participação da área de controladoria e finanças da empresa é essencial, pois esse departamento possui o detalhamento dos dados financeiros das diferentes linhas de negócios da empresa, suas projeções, realiza o controle de fluxo de caixa, e essa análise é relevante para a avaliação dos níveis de perda que a empresa pode suportar e quais são críticos para mitigação de risco. Essa abordagem está em consonância com a Resolução n.º 416 do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP, 2021), que estabelece a obrigatoriedade de alinhamento e aprovação do *Apetite a Risco* pelo órgão de administração máxima das empresas seguradoras.

Uma etapa fundamental nesse processo é a realização de estudos de cenários de perdas financeiras, os quais permitem simular diferentes eventos adversos e avaliar seus impactos sobre o patrimônio líquido da empresa. A identificação de riscos como a indisponibilidade de recursos para honrar compromissos financeiros de curto prazo e o comprometimento dos dividendos dos acionistas demonstra a relevância da análise de cenários para a tomada de decisão estratégica.

Concluída esta etapa, aprovada pelo diretor responsável pelos controles internos e pelo diretor financeiro, a proposta de níveis para classificação de impacto com base no potencial perda sobre o patrimônio líquido, é apresentada ao Conselho de Administração para aprovação.

Figura 3

*Governança da elaboração e aprovação do *Apetite a Riscos**



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 1 demonstra o resultado dos níveis de criticidade por perda do patrimônio líquido, após conclusão do processo de elaboração e aprovação do *Apetite a Riscos* de acordo com os procedimentos de governança da empresa. Foi definida uma escala de 5 níveis de impacto, desde “Muito Baixo” até “Muito Alto”, que foram considerados suficientes para diferenciação, classificação e priorização de riscos pela Alta Administração.

Tabela 1

Régua de Impacto do Risco

Nível	Descrição	Patrimônio Líquido
5	Muito Alto	> 5%
4	Alto	1% - 5%
3	Médio	0,5% - 1%
2	Baixo	0,05% - 0,5%
1	Muito Baixo	< 0,05%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para efeitos de comparação, optou-se pela aplicação das métricas nas maiores seguradoras de automóvel do país, considerando para tal classificação as 10 maiores seguradoras responsáveis pela emissão de prêmio deste ramo, no período de setembro de 2023 a agosto de 2024. Somadas, essas empresas representaram 93% do prêmio emitido para o ramo automóvel no período, segundo os dados obtidos diretamente no *site* da Superintendência de Seguros Privados.

A fim de garantir a homogeneidade da amostra e facilitar a comparação entre as empresas, optou-se por concentrar exclusivamente em seguradora com relevante participação no segmento de seguros de automóvel. Essa escolha justifica-se pela ampla participação desse ramo no mercado de seguros brasileiro, o que permitiu a inclusão de um número significativo de empresas com diferentes origens e portes. Além disso, o volume de prêmios emitidos no segmento automotivo, superior a 56 bilhões na amostra analisada, evidência a relevância econômica desse mercado.

Tabela 2*Simulação de Régua de Impacto em Diferentes Seguradoras*

Empresa	Prêmio Emitido	Patrimônio Líquido	Classificação de Impacto do Risco				
			Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
PORTO SEGURO COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	R\$ 10.741,99	R\$ 6.329,53	R\$ 316,48	R\$ 63,30	R\$ 31,65	R\$ 3,16	< Valor "Baixo"
TOKIO MARINE SEGURADORA S.A.	R\$ 7.659,70	R\$ 5.339,27	R\$ 266,96	R\$ 53,39	R\$ 26,70	R\$ 2,67	< Valor "Baixo"
ALLIANZ SEGUROS S.A.	R\$ 6.819,84	R\$ 4.733,98	R\$ 236,70	R\$ 47,34	R\$ 23,67	R\$ 2,37	< Valor "Baixo"
BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	R\$ 6.714,42	R\$ 2.098,02	R\$ 104,90	R\$ 20,98	R\$ 10,49	R\$ 1,05	< Valor "Baixo"
YELUM SEGUROS S.A.	R\$ 5.487,90	R\$ 2.454,39	R\$ 122,72	R\$ 24,54	R\$ 12,27	R\$ 1,23	< Valor "Baixo"
AZUL COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	R\$ 5.030,89	R\$ 1.088,35	R\$ 54,42	R\$ 10,88	R\$ 5,44	R\$ 0,54	< Valor "Baixo"
HDI SEGUROS S.A.	R\$ 4.122,35	R\$ 8.278,94	R\$ 413,95	R\$ 82,79	R\$ 41,39	R\$ 4,14	< Valor "Baixo"
MAPFRE SEGUROS GERAIS S.A.	R\$ 3.354,43	R\$ 2.914,67	R\$ 145,73	R\$ 29,15	R\$ 14,57	R\$ 1,46	< Valor "Baixo"
SUHAI SEGURADORA S.A.	R\$ 1.483,41	R\$ 276,25	R\$ 13,81	R\$ 2,76	R\$ 1,38	R\$ 0,14	< Valor "Baixo"
ZURICH MINAS BRASIL SEGUROS S.A.	R\$ 1.331,84	R\$ 2.129,18	R\$ 106,46	R\$ 21,29	R\$ 10,65	R\$ 1,06	< Valor "Baixo"

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos dados financeiros das principais seguradoras brasileiras, obtidos no site da Susep em agosto de 2024, demonstra a heterogeneidade do perfil de risco dessas empresas. Os resultados indicam que o tamanho da empresa e sua estrutura de capital influenciam significativamente a capacidade de absorção de perdas inesperadas.

A fim de ilustrar essa heterogeneidade, considerou-se um cenário hipotético de aplicação de multa por descumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no valor de R\$ 50 milhões. Tal evento, embora hipotético, serve como um exemplo de risco operacional que pode impactar significativamente as empresas do setor. Os resultados da simulação indicam que uma multa nesse valor classifica-se como de impacto "Médio" para uma empresa do porte da Porto Seguro, enquanto para a Allianz Seguros, o impacto seria classificado como "Alto". Essa diferença na classificação reflete a distinta capacidade de absorção de perdas das duas empresas, evidenciando a importância de uma gestão de riscos personalizada e alinhada ao perfil de cada organização.

Com este objetivo, apresenta-se uma proposta com base na aplicação prática em uma empresa seguradora. O monitoramento da conta de Provisões Judiciais, é de extrema importância para avaliação de potenciais necessidades de melhorias em controles internos da empresa, pois os valores podem refletir:

- i) falhas na gestão fiscal da empresa, que se refletem em ausência de recolhimento tributário no prazo e alíquotas corretas, e consequente impacto em ações judiciais de natureza tributária que poderiam ser evitadas;
- ii) falhas no desenvolvimento de produtos e serviços, problemas de atendimento aos clientes e demais partes relacionadas a operação da empresa, que se refletem em volumes relevantes de ações cíveis com pedidos de indenizações e danos morais;
- iii) falhas na gestão de recursos humanos. Dada a complexidade das leis trabalhistas no país, é comum que as instituições financeiras e empresas enfrentem este tipo de processo. As ações trabalhistas são parte intrínseca do negócio e compõem o grupo de Risco Operacional, no qual faz parte da principal exposição quantificável das organizações dentro desta categoria de risco.

Tratando-se de um risco presente em todas as organizações com vínculos empregatícios, é muito relevante que a área de Riscos e Controles Internos obtenha esses dados de provisões e de pagamentos com a área de Controladoria, para avaliar de forma qualitativa os motivos das reclamações, que podem abranger falhas no recolhimento de obrigações trabalhistas e benefícios aos empregados, pedidos de danos morais devido a condutas inadequadas de gestores da instituição, reclamações de terceiros com pedido de reconhecimento de vínculo empregatício, problema esse conhecido no mercado como “pejotização”. Todos esses fatores de risco têm o potencial de ser mais bem controlados pela organização, o que pode ser obtido pelo conhecimento e monitoramento das exposições em contingência (valores ainda não desembolsados, mas já reconhecidos contabilmente como uma perda provável de responsabilidade da instituição) e pelo monitoramento dos pagamentos de indenizações e acordos judiciais.

Para aplicação prática deste indicadores, foi utilizado o mesmo critério de abrangência para o estudo anterior do impacto financeiro: identificação das maiores seguradoras de

automóvel do país, considerando para tal classificação as 10 maiores seguradoras responsáveis pela emissão de prêmio deste ramo, no período de setembro de 2023 a agosto de 2024.

indicador foi construído de forma comparativa, com os dados de Provisões Judiciais e Total do Ativo de cada empresa, com o objetivo de ponderar o impacto de valores judiciais considerando o tamanho da operação de cada seguradora. Com estas informações, referentes ao período de agosto de 2024 e obtidas diretamente do site da Susep, foi possível elaborar calcular uma média da relação “Provisões Judiciais sobre Total de Ativo”, e definir o Limite de tolerância para o indicador.

É importante ressaltar neste ponto que a escolha da Susep como fonte de dados justifica-se pela abrangência e confiabilidade das informações disponibilizadas. No entanto, a análise se baseia em dados contábeis históricos, podendo não refletir plenamente a situação atual das empresas. Além disso, a metodologia utilizada não considera a natureza dos processos judiciais, o que pode limitar a interpretação dos resultados.

No caso prático, o Limite foi definido como “De Acordo” se a empresa possui o indicador igual ou menor do que a média das demais empresas; definido como “Atenção ao Risco” se o indicador da empresa for superior a média e menor que somatória média e desvio-padrão das demais empresas do grupo; e o Limite superior, definido como “Avaliar Risco”, foi definido para quando o indicador O da empresa superar a somatória média e desvio-padrão das empresas do grupo comparativo.

Os resultados do período com as 10 maiores seguradoras apresentaram os seguintes dados:

Tabela 3*Indicador de Provisões Judiciais*

Empresa	Provisões Judiciais	Total do Ativo	Indicador	Limite
PORTO SEGURO COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	R\$ 62.325.328,00	R\$ 21.099.412.609,00	0%	De Acordo
TOKIO MARINE SEGURADORA S.A.	R\$ 973.929.361,00	R\$ 21.983.719.548,00	4%	Avaliar Risco
ALLIANZ SEGUROS S.A.	R\$ 221.866.132,00	R\$ 16.456.101.206,00	1%	De Acordo
BRADESCO AUTO/RE COMPANHIA DE SEGUROS	R\$ 139.557.025,00	R\$ 10.514.001.186,00	1%	De Acordo
YELUM SEGUROS S.A.	R\$ 35.697.126,00	R\$ 9.432.169.952,00	0%	De Acordo
AZUL COMPANHIA DE SEGUROS GERAIS	R\$ 80.105.819,00	R\$ 4.564.974.408,00	2%	Atenção ao Risco
HDI SEGUROS S.A.	R\$ 20.469.851,00	R\$ 13.209.774.349,00	0%	De Acordo
MAPFRE SEGUROS GERAIS S.A.	R\$ 865.971.332,00	R\$ 17.135.970.151,00	5%	Avaliar Risco
SUHAÍ SEGURADORA S.A.	R\$ 497.352,00	R\$ 1.844.895.206,00	0%	De Acordo
ZURICH MINAS BRASIL SEGUROS S.A.	R\$ 147.712.603,00	R\$ 11.732.474.989,00	1%	De Acordo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na empresa com aplicação prática do indicador, foram definidas ações necessárias para cada resultado de Limite: no melhor cenário, em que o resultado está “De Acordo”, não são necessárias ações adicionais; no cenário intermediário, “Atenção ao Risco”, a área de Riscos e Controles Internos deve avaliar, em conjunto com demais responsáveis na empresa, o motivo do resultado do indicador, e quais as medidas possíveis para melhoria; no pior cenário, “Avaliar Risco”, a área de Riscos e Controles Internos deve envolver as demais áreas responsáveis em conjunto com as suas respectivas diretorias, para avaliação detalhada do resultado, definição de planos de ação para diminuição da exposição ao risco, e prazo esperado para alcance do objetivo e reflexo destas ações na diminuição do nível do indicador.

A aplicação prática deste indicador demonstra que muitas áreas podem ser envolvidas e responsabilizadas pelos resultados, em virtude da abrangência dos tipos possíveis de processos judiciais, conforme explicado anteriormente. Dessa forma, é importante que o indicador, o fluxo de monitoramento, a periodicidade de cálculo, os limites aceitos e não aceitos, os níveis de reportes, estejam alinhados e aprovados pela Diretoria e pelo Conselho de Administração da empresa.

5. Considerações Finais

Este estudo demonstrou a importância crucial da gestão de riscos para a sustentabilidade das empresas, em especial, no setor de seguros. Ao aplicar uma metodologia de classificação de riscos e construir uma matriz de riscos personalizada, foi possível identificar e priorizar as ameaças mais relevantes para a organização. Ademais, a criação de indicadores de riscos operacionais permitiu monitorar de forma contínua a exposição da empresa a eventos adversos. O estudo demonstrou também a necessidade de alinhamento com as áreas de controladoria e finanças da empresa, para utilização de dados contábeis em diversas atividades de gestão de riscos empresariais.

Os resultados obtidos evidenciam que a gestão de riscos, fornece informações precisas e oportunas para a tomada de decisões estratégicas. A integração de todas as áreas gerenciais com a gestão de riscos, permite às empresas identificar e mitigar riscos de forma mais eficaz, aumentando sua resiliência e garantindo a continuidade das operações.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se aprofundar a análise do impacto da gestão de riscos na performance financeira das empresas, além de investigar a aplicação de metodologias de gestão de riscos em outros setores da economia.

Referências

- ABNT NBR ISO 31000 (2018). *Gestão de riscos - Princípios e diretrizes*. ABNT.
- BTG Pactual (2010). Gerenciamento de Risco - Dezembro de 2010. BTGPactual.
- Campos, D., & dos Reis Carreiro, F. (2024). Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(4), e3743-e3743; <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i4.3743>
- Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP). (2021). *Resolução CNSP n.º 416*.
- De Paula Silveira, V. (2023). *Plano de negócio: abertura de corretora de seguros em Florianópolis*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC.
- Garcez, L. R. da S. (2019). *Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz* [Dissertação de mestrado, Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz].
- Guerra, A. de L. e R. (2023). Metodologia da Pesquisa Científica e Acadêmica. *Revista Owl (Owl Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 149–159. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8240361>

- Herreira, A. C. H., & Prado, T. S. (2024). Contabilidade Financeira na Gestão de Riscos. *Revista Scientia Alpha*, 1.
- Praça, F. S. G. (2015). Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, n.º 1, p. 72-87.
- Silva, A. J. (2017). *Análise de risco de crédito das principais instituições financeiras que atuam no Brasil em relação a fatores econômicos do país* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo].
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Manual de gestão de riscos do TCU: Tribunal de Contas da União*. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan).
- Thomas, T. C., & Cargnelutti, L. (2023). *Efeitos do desempenho em gestão de riscos e da inovação de processos na relação entre sistema integrado de gestão de riscos e desempenho organizacional*.