

## Como aplicar a Gestão de Riscos em PMEs

*Como já contamos no artigo publicado no último dia 21 de novembro sobre o 34º Congresso da AGERS, além de palestras magistrais como a de Pablo Trueba (Marsh) e painéis em mesa redonda, também aconteceram simultaneamente quatro workshops. Nossa engenheira especialista da MAPFRE Global Risks, María Teresa Queralt, participou do workshop sobre Gestão de riscos para as PMEs, mediado por Gonzalo Iturmendi, secretário-geral da AGERS.*

### Objetivo

O objetivo do Workshop intitulado **Como implementar a Gestão de riscos na PME?** foi o de responder a diferentes perfis profissionais como, por exemplo, empresários, diretores e gerentes de risco das pequenas e médias empresas (PMEs), na hora da implementação ou melhoria da Gerência de riscos dentro de suas empresas.

A AGERS está desenvolvendo um guia com o mesmo nome do Workshop e, nele, pretende incorporar também as observações e conclusões extraídas da reunião.

### Definição de Pequena ou Média Empresa (PME)

**Pequena ou Média Empresa (PME)** é definida como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou seu balanço geral anual não ultrapassa 43 milhões de euros.

### Gerência de riscos

A **Gestão de riscos** é o processo que consiste na elaboração de uma série de passos sequenciais que são: definir o escopo, contexto e critérios; identificar, analisar, avaliar e fazer o acompanhamento dos riscos; tratar os riscos; acompanhar e fazer a revisão contínua; e elaborar registros e relatórios.

As PMEs estão expostas a riscos de todos os tipos. Esses riscos podem afetar diretamente as operações diárias, diminuir o faturamento ou aumentar os gastos. Seu impacto pode ser grave o suficiente para que a empresa quebre. Riscos não identificados e/ou não gerenciados adequadamente podem fazer com que toda a empresa fique sujeita a possíveis perdas que poderiam ser catastróficas.

Eventos indesejáveis, probabilidade de ocorrências e impacto potencial variam consideravelmente de empresa para empresa e de setor para setor.

**Uma boa gestão de risco reduz a probabilidade de ocorrências de um evento específico**

**e, se ocorrer, reduz seu impacto.** Além disso, permite melhorar continuamente a tomada de decisões relativas aos riscos e impactos de um projeto empresarial dentro de uma empresa de forma proativa e antecipada, e não reativa.

Por fim, é preciso comentar que, embora **a Gestão de riscos ajude o empresário a tomar decisões**, haverá limitações dependendo de como são feitas a identificação, análise e avaliação do risco, a(s) pessoa(s) envolvida(s) na avaliação do risco e a informação que se possua durante todo o processo.

**Para identificar os riscos** é importante ter informações de boa qualidade. Para isso, pode-se partir, entre outros, de:

- entrevistas estruturadas
- discussões em grupo
- resultados e relatórios de auditoria
- inspeções e visitas no local
- pesquisas, questionários e listas de verificação
- bancos de dados de incidentes/sinistros
- reclamações de clientes, documentos e relatórios de credenciamento etc.

As **pessoas que devem se envolver** no processo de Gestão de riscos, devem ser **especializadas e experientes**, no âmbito da própria empresa ou empresas externas e, além disso, contar também com funcionários da empresa que possam contribuir com experiência e conhecimento segundo a área e aspecto em questão.

“Os critérios usados para tomar decisões devem ser consistentes com o contexto externo e interno e levar em consideração os objetivos organizacionais”

## Identificação, Análise e Avaliação dos riscos em PMEs

O risco não pode ser gerenciado se, uma vez estabelecido o escopo, contexto e critérios, não for **adequadamente identificado, analisado e avaliado**.

### 1. Identificação de riscos

Tem como objetivo identificar os riscos potenciais que podem afetar negativa ou positivamente a atividade analisada e os objetivos da empresa. Embora alguns tipos de riscos sejam comuns a quase todas as empresas, outros podem ser exclusivos do seu setor ou do tipo de empresa.

Alguns dos **fatores determinantes na identificação de riscos** em PMEs são o tamanho da empresa, tipo de setor/mercados, atividade, antiguidade, estratégia do negócio, experiência, tipo de processo etc.

Nesta fase de identificação de riscos, **é muito útil agrupar os riscos em “categorias”**, isso

ajudará também a definir melhor os métodos de identificação e análise. Dependendo de cada empresa, podem ser definidas algumas categorias. Neste caso, para as pequenas e médias empresas, como exemplo, **contemplam-se as seguintes categorias de riscos:**

- estratégica
- financeira
- operacional
- jurídica e de conformidade
- e de reputação.

Os possíveis métodos para obter informações, discutidos na seção anterior, incluem a identificação de riscos por meio de questionários. O que pode acontecer? Onde e quando? Por que e como isso pode acontecer? Qual é a origem de cada risco? O que poderia acontecer que poderia afetar o lucro da empresa? etc.

“O seguro não implica que, pelo fato de contratar a cobertura do seguro, vamos gerenciar todos os riscos”

## 2. Análise de riscos

Uma vez identificados os riscos, o empresário pode ter identificado muitos riscos e muitas vezes não é possível tentar abordar todos os riscos identificados. A fase de análise de risco **ajudará a determinar quais riscos têm maiores consequências ou impactos**, para agir de acordo com as prioridades.

A análise de risco consiste em **combinar a probabilidade de ocorrência de um evento e as possíveis consequências ou impactos do evento**. O resultado obtido é chamado de “nível de risco”. (Nível de Risco = consequência x probabilidade).

Os **tipos de análise de risco** podem ser:

- Qualitativos
- Semiquantitativos
- Quantitativos

Nem todas as empresas, ou mesmo áreas dentro de uma empresa, usarão o mesmo método de análise de risco.

## 3. Avaliação de riscos

Por último, passamos para a avaliação de riscos, que implica **comparar o nível de risco detectado durante o processo de análise com critérios de risco** previamente estabelecidos. Posteriormente, é decidido se esses riscos são aceitáveis ou se exigem tratamento e prioridades de tratamento (evitar, reduzir, compartilhar ou transferir, aceitar) e prioridades de tratamento.

Os critérios usados para tomar decisões **devem ser consistentes** com o contexto externo e interno e levar em consideração **os objetivos organizacionais**. Em função desses critérios, o empresário avaliará um risco identificado para determinar se ele requer **tratamento ou controle**.

Quando existe um risco que pode fazer com que um dos objetivos não seja atingido, é considerado inaceitável e uma estratégia de tratamento do objetivo deve ser identificada.

## Gestão de risco jurídico de PMEs

A Gestão de Riscos Jurídico é o conjunto de métodos que permite identificar, analisar e avaliar os riscos de responsabilidade e de todas as obrigações a que a organização está sujeita, **quantificando as perdas derivadas** de seu evento, determinando as perdas para sua eliminação e/ou redução, otimizando-as em termos econômicos, **a fim de preservar e/ou manter seus ativos materiais, pessoais e imateriais** na posição ideal para o desempenho de seus objetivos.

## Financiamento de riscos em PMEs

Uma vez que os riscos são avaliados e o tratamento é decidido pela transferência de risco (financiamento externo, programa de seguros, outras formas de transferência) **é importante também definir claramente as prioridades de tratamento**.

Geralmente, o mecanismo de transferência/financiamento mais utilizado é o de “**programas de seguros**”. No entanto, o seguro não implica que, pelo fato de contratarmos a cobertura do seguro, vamos gerenciar todos os riscos, já que, ainda que elaboremos coberturas muito completas, sempre existem riscos não asseguráveis ou cujo prêmio seria muito elevado. Portanto, não devemos pensar que a simples transferência de nossos riscos para o setor segurador será suficiente para estarmos seguros de atingir nossos objetivos estratégicos.

**O seguro é uma ferramenta estratégica que oferece proteção** contra um número significativo de riscos e reduz as perdas que poderiam afetar a pequena e média empresa, mas é essencial contar com uma identificação, análise e avaliação adequada; um inventário e uma avaliação dos ativos atualizados que permita determinar corretamente os valores segurados; e uma informação atualizada do lucro da empresa.

Estabelecendo limites de retenção adequados, a transferência de riscos para o mercado de seguros é fundamental e requer tratamento profissional e especializado.

## A intervenção pericial... acaba nos tribunais

A **função principal do perito regulador** é determinar as causas do sinistro; avaliar os danos produzidos pelo sinistro de acordo com as Condições Gerais, Especiais e Particulares da apólice; analisar as circunstâncias que influenciem na determinação da indenização e refletir em uma Ata Conjunta o resultado de suas intervenções e a proposta do valor líquido da indenização.

Um sinistro é sempre um problema. Embora, na melhor das hipóteses, um seguro correto permitiria recuperar, talvez, 100% das despesas geradas, causaria múltiplos prejuízos não quantificáveis.

O problema surge quando, realizado o processo de verificação e Gerência de riscos, ocorre o sinistro e o segurado não recebe a compensação que acredita que deva receber ou, o que é mais grave, o sinistro não conta com garantia em apólice. Isto pode ser devido ao fato de o processo de gestão e verificação de riscos não ter sido realizado corretamente e/ou pelo pessoal especializado, ou porque os riscos avaliados da empresa não foram corretamente transferidos para a apólice.

## **A problemática mais frequente detectada na atuação pericial é:**

- **Danos Materiais**

o Falta de seguro para esse evento (Garantia Não Contratada).

o Somas seguradas incorretas (Infrasseguro). Informações contábeis fornecidas incorretas ou não atualizadas, inflação e aumento de preços, picos de inventário, novos investimentos.

o Agravamento do Risco (Regra de Equidade). Atividade declarada não ajustada à real, características declaradas incompatíveis com a realidade.

- **Responsabilidade Civil**

o Atividade declarada não corresponde à real.

o Garantias contratadas inadequadas ou insuficientes.

o Limites de cobertura insuficientes.

o Âmbito geográfico de atuação da empresa não corresponde com o de cobertura.

o Escopo temporário.

o Falta de colaboração da parte reclamante. Não podemos validar o que não podemos comprovar.

- **Avaria de maquinário**

o Limites de cobertura.

o Idade das máquinas/Somas seguradas.

- **Perda de lucro**

o Períodos de cobertura em muitos casos insuficientes.

o Capital declarado de Lucro Bruto ou Despesas Permanentes (conforme modalidade) deve ser anual. Contrata-se o período contratado.

o Somas seguradas atualizadas.

## **Como evitar problemas no momento de um sinistro:**

- Conscientização da Gerência da empresa sobre a importância de identificar e transferir corretamente os riscos da PMEs. Compromisso.
- Implementação da Gerência de riscos (externa, pessoal interno adequadamente formado de diferentes departamentos da empresa etc.).
- Eliminação de riscos, ações corretivas etc.
- Selecionar um consultor de seguros especializado no setor de atividade.
- Transferência por parte do segurado da informação real segurada da empresa.
- Emissão da apólice e verificação da adequação da apólice ao que se pretende segurar
- Acompanhamento, treinamento e melhoria contínua de todo o processo.

**Autora do artigo:**

Maria Teresa Queralt, Engenheira Especialista na Área de Engenharia da Unidade da MAPFRE Global Risks.