

A arte de administrar riscos

A arte de administrar não é um processo de adivinhação. É bem mais do que isso. Administrar uma empresa tornou-se uma atividade bastante complexa, que exige dos administradores conhecimentos multidisciplinares, percepção das tendências ambientais (internas e externas) e, principalmente, sensibilidade para identificar aspectos que possam efetivamente impactar os negócios da organização.

Na busca pelos melhores caminhos, os administradores das companhias de seguros no Brasil deparam-se, frequentemente, com aspectos difíceis de serem interpretados e que influenciam em suas decisões. Lidam com diferentes horizontes temporais, com fatos e rumores, com órgãos reguladores, com modelos de distribuição, com ciclos econômicos, com crises financeiras, com o imprevisível e, porque não, com o acaso. Para as pessoas pouco familiarizadas com o mercado de seguros, a última situação talvez seja considerada um contrassenso. Como uma companhia de seguros, cujo objetivo primordial é bancar riscos, pode ter seu desempenho vinculado ao acaso? A resposta é simples: quem garante riscos também acaba por correr riscos. Trocando em miúdos, existe o risco de a própria estimativa de riscos vir a falhar.

Nesse intrincado processo de gestão, observamos que a maioria dos administradores é vítima de uma espécie de distorção cognitiva na percepção dos eventos aleatórios. Eles normalmente atribuem os sucessos às suas habilidades como gestores e os fracassos aos eventos externos que estavam fora do seu controle. Tal distorção prejudica significativamente a interpretação da realidade e, conseqüentemente, as ações implementadas. A roleta que move os negócios termina por produzir as perdas, porém, jamais os lucros da organização. Falsa impressão. Trata-se, em suma, de um autoengano que assola os gestores.

Nossa pretensão com o presente artigo é abordar algumas questões que possam contribuir para a compreensão das razões pelas quais nem sempre os resultados, ainda que decorrentes de processos bem elaborados, fiquem, muitas vezes, aquém dos esperados. O fato é que o mundo contemporâneo tem demonstrado que não é mais suficiente alcançar resultados somente no curto prazo. O grande desafio de uma companhia de seguros é sobreviver no longo prazo, disputando espaço em um mercado extremamente competitivo, com várias empresas concorrentes, que possuem produtos iguais ou bastante similares. Não se trata mais do hoje e do agora, mas da continuidade do negócio.

A preocupação com o amanhã tem se tornado um pesado fardo para o homem. No ambiente organizacional, essa preocupação assume uma dimensão ainda maior pela necessidade de tomar decisões sobre recursos, muitas vezes escassos, e deles extrair resultados compatíveis com os objetivos traçados. Nesse novo contexto, o papel exercido pelo administrador é de vital importância. Ele carrega toda a responsabilidade por ter que decidir. Nas organizações, o processo decisório é movido por meio do conhecimento e das informações. Quanto mais fatores envolvidos, mais complexa torna-se a tomada de decisão. Quais riscos devem ser corridos ou evitados? Quais informações são efetivamente relevantes? Um adágio do grego Flavio Filostrato dita que *“os deuses percebem coisas no futuro, as pessoas comuns no presente, mas somente os sábios percebem as coisas que estão prestes a acontecer”*. Será mesmo? Ainda existem sábios? Consta que os que existiam teriam sido extintos após a série de acontecimentos verificados na economia mundial em 2008.

Dizem que o futuro é uma invenção do homem. No livro *Decisões Financeiras em Condições de Risco* (2007), o autor Securato aborda a existência de um sensor que liga o passado ao futuro. Ele chama esse sensor de previsão. A todo instante o homem faz previsões a respeito do futuro. Muitas vezes, tais previsões resultam em erros gritantes, como os verificados em 2008 nas estimativas do preço do petróleo ou dos valores das ações. Outras vezes, as previsões se confirmam, como a volta do Corinthians à primeira divisão do futebol Brasileiro, o eclipse da lua ou falecimento da centenária atriz Dercy Gonçalves. Brincadeiras à parte, no mundo acadêmico, o termo “previsão” é utilizado para identificar o processo pelo qual, a partir de informações

existentes, admitidas certas hipóteses e por meio de um método de geração, chega-se a informações sobre o futuro. A projeção, a predição e o planejamento são casos especiais de previsão, que se diferem entre si pelas hipóteses admitidas:

- projeção: o futuro será uma continuação do passado (hipótese de permanência);
- predição: o futuro diferirá do passado por meio de causas fora do controle; e
- planejamento: o futuro diferirá do passado por meio de causas sob controle.

Especificamente quanto à projeção, a hipótese de permanência pode ser entendida de forma mais ampla, considerando três aspectos básicos: quando o futuro é uma repetição exata do passado, quando a trajetória observada no passado continua no futuro, e quando as leis estabelecidas no passado continuam no futuro. Os modelos atuariais adotados pelas companhias de seguros para o cálculo (precificação) dos valores dos prêmios se encaixam, basicamente, nesse contexto. Trata-se, muitas vezes, de modelos projetivos, em que as observações passadas servem de sustentáculo para o balizamento do futuro. Tais observações podem ser extraídas de dados internos (estatística própria de sinistros), externos (com maior volume e credibilidade) ou por meio de dados colaterais, como por exemplo, tábuas biométricas de mortalidade, sobrevivência, invalidez etc. Embora comprovado o sucesso de tais modelos, a hipótese de permanência utilizada pode e deve ser questionada. Como se pode imaginar um futuro parecido com o passado? Até que ponto deve-se confiar nos padrões do passado para prever o futuro? Dirigir um veículo olhando somente pelo retrovisor não é uma prática aconselhável. É algo muito perigoso. A ideia de futuro misturado com o acaso, e não como uma extensão determinística do passado, é uma operação que a mente humana, muitas vezes, não consegue compreender.

Como saber se as observações de certos eventos são suficientes para que tenhamos a capacidade de descobrir as demais propriedades? Existem armadilhas invisíveis quando nos deparamos com algum conhecimento adquirido por meio de observações. Há muito tempo, os filósofos discutem uma questão inferencial, conhecida como “problema da indução”. Para melhor ilustrar esse problema, imagine um peru que é alimentado diariamente pelo seu dono. Cada refeição servida reforçará no peru a crença de que a regra geral da vida é ser alimentado diariamente pelo seu dono, que “zela” fielmente pelos seus interesses e lhe dá proteção. Ao longo de todo ano a rotina alimentar da ave vai se repetindo, dia após dia, até que, subitamente, na véspera do Natal, acontece o inesperado: o peru tem o seu pescoço torcido e vai parar no forno. A ceia de Natal agora está garantida!

Os princípios da crença do peru e do conhecimento empírico podem ser transportados para várias outras situações corriqueiras em nossa vida, nas organizações e no mundo. Trezentos e sessenta e quatro dias não podem provar que você está certo, mas um dia basta para provar que você está errado. O libanês Taleb cita em seu livro *The Black Swan* (2007) que “a mão que alimenta é a mesma que torce o pescoço”. O ser humano aprende de trás para frente e tem a tendência de pensar no amanhã, projetando-o como outro ontem. O fato de algo ter funcionado no passado não nos assegura que funcionará no futuro e vice-versa. Existem rupturas, descontinuidades. Como explicar a questão da bolha imobiliária americana? As observações baseadas no passado apresentavam um sistema financeiro “forte” até que, repentinamente, toda a crença enraizada nessa regra geral acaba por não funcionar mais. O que era não vale mais. Como explicar a falência dos mecanismos de controle do mercado financeiro nos EUA? Algumas companhias de seguros internacionais foram fortemente abaladas pelo *subprime*. Por quê? Os modelos de precificação dos prêmios e reservas eram suficientemente preditivos para suportar o risco de crédito? Existem riscos não domesticáveis? Isso nos aponta que, por mais sólidos que os modelos aparentem ser, não estão totalmente imunes às incertezas do mundo contemporâneo e globalizado. Embora nem sempre seja fácil admitir a impotência ante alguns acontecimentos e a imprevisibilidade como algo natural, é preciso reconhecê-las. A incerteza está e estará presente no cotidiano das empresas.

O dilema do peru também aparece no dia-a-dia daqueles que trabalham com a árdua tarefa de subscrição de riscos. Por exemplo, o responsável comercial de uma hipotética companhia de seguros solicita o estudo para aceitação de um novo negócio, uma promissora apólice coletiva. De acordo com as informações repassadas ao gerente, a apólice não apresenta registro de qualquer

tipo de sinistro nos últimos anos. Questiona-se: tal informação é confiável? Pode-se aceitar ou tentar precificar tal negócio somente com base nessa experiência? A informação sobre a ausência de sinistros não poderia ser um sinal sobre a proximidade do Natal? São questões complexas que parecem fugir do cunho atuarial tradicional. Talvez tenhamos que ajustar nossos esquemas de percepção e avaliação da realidade. A ausência de informação pode ser uma grande informação. Vale lembrar que o célebre Sherlock Holmes desvendou um misterioso caso ao perceber a “ausência de informação”. Observou ele: “o curioso era que o cachorro não latia”.

Apesar de serem atividades econômicas incomparáveis, as companhias de seguros e os cassinos trabalham bancando e diluindo riscos. O alicerce de tudo é a famosa Lei dos Grandes Números, descoberta pelo suíço Jacob Bernoulli em meados do século XVII. Tal lei afirma que em uma série imensa de experimentos, a frequência relativa de um evento se aproxima cada vez mais da sua probabilidade. Por exemplo: ao jogarmos uma moeda para o alto não sabemos se sairá cara ou coroa. Sabemos que, independentemente de quantas vezes ela for jogada, a probabilidade de sair cara ou coroa é de 50%. No entanto, podemos jogar dez vezes a moeda e observar o resultado “surpreendente” de 7 caras e 3 coroas. Entretanto, se jogarmos um milhão de vezes, o resultado final ficará muito próximo a quinhentos mil para cada um dos lados da moeda. Analogamente, se os cassinos não podem prever o resultado de um único lance de dados, podem sim, com boa margem de segurança, prever o resultado de muitos lances e, conseqüentemente, obterem lucro na operação. As companhias de seguros não sabem se uma determinada pessoa vai morrer, mas podem prever o número de falecimentos em um grupo de expostos suficientemente grande.

A Lei dos Grandes Números faz com que o comportamento da multidão seja muito mais fácil de prever do que o comportamento do indivíduo. É o coletivo preponderando sobre o individual. Dessa forma, as variações em torno da média não são tão preocupantes e acabam caindo em um funil. É claro que existem as flutuações, os desvios. Para contorná-los, as companhias de seguros fixam limites de retenção para capitais segurados, pulverizam os excedentes por meio do resseguro, estabelecem comparativos entre o risco do negócio ou da carteira e o seu patrimônio líquido, selecionam riscos para serem aceitos etc. Já os cassinos, utilizam a estratégia de evitar as apostas significativamente elevadas, fazendo com que as variações no lucro sejam baixas, independentemente do volume de apostas. Entretanto, devemos estar permanentemente atentos, pois a referida lei não pode ser aplicada de forma indiscriminada. O mundo é um local perigoso de se viver. Existe uma ampla variedade de riscos que não são domesticáveis. Mas isso seria tema para um outro artigo.

Ao final de tudo não importa se tratamos com grandes, médios ou pequenos números. As evidências indicam que o sucesso de uma administração somente poderá ser alcançado se as ações tomadas no presente forem realmente eficazes no futuro. Este é o trabalho dos administradores: avaliar riscos, descobrir oportunidades, minimizar volatilidades, encontrar tendências, diagnosticar os primeiros sinais de descontinuidades, preferencialmente antes dos seus concorrentes. As constantes inovações e rupturas verificadas no mercado global apontam para um novo perfil das organizações, que valorizem o conhecimento e a visão de futuro. O presente exige organizações capazes de transformar conhecimento em competências que antecipem mudanças que assegurem sua competitividade.

A arte de administrar exige a compreensão de que uma empresa é parte integrante de um complexo sistema que, ao mesmo tempo, influencia e é influenciado. Assim, as estratégias alicerçadas em previsões e no “domínio” do risco merecem várias considerações. Por mais que as estratégias se baseiem em modelos racionais e consistentes, não eliminam a incerteza, apenas minimizam os seus possíveis impactos.

Sérgio Rangel Guimarães

rangel@previsul.com.br

Assessor Atuarial da Companhia de Seguros Previdência do Sul
Presidente do Clube de Vida e Benefícios do Rio Grande do Sul - CVG/RS
Prof. de Atuária da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Bacharel em Ciências Atuariais e Mestre em Economia – UFRGS
Especialista em Seguros de Pessoas – SITC, Zurich
Acadêmico da Academia Nacional de Seguros e Previdência – ANSP

PAUTA PARA ENTREVISTA COM SERGIO RANGEL

1 – A crise financeira internacional teve início pela má gestão de títulos imobiliários que apresentavam um enorme risco. Qual outro tipo de risco pode ser ocasionado por uma administração mal-feita?

Vivemos em um mundo extremamente competitivo e desigual. Viver representa correr riscos. Sem assumir conscientemente riscos, ninguém se atreveria sequer a atravessar uma rua para chegar ao trabalho. O problema é tentar atravessar a rua em local distante do sinal e da faixa de segurança, com veículos em constante movimento. Podemos nos arriscar e até chegar mais cedo ao trabalho do que nossos colegas, porém a probabilidade de sermos atropelados durante a travessia aumenta de forma significativa. Chamamos isso de “exposição ao risco”. No mundo dos negócios, a rua está repleta de outros riscos, tais como: legal, operacional, crédito, liquidez, estratégico, subscrição, mercado etc. Em determinadas situações, tais riscos não respeitam nem mesmo o sinal fechado, muito menos as faixas de segurança pintadas no asfalto. Em tempos de crise, os administradores devem buscar a adoção de estratégias que otimizem a travessia com algum grau de segurança e baixa exposição. Esse é o grande desafio. A lição que talvez tenha sido tirada do *subprime* é que o excesso de exposição é uma “bomba-relógio” que realmente explode.

2 – Assim como o seguro D&O, que protege os executivos contra processos movidos contra eles por causa de erros administrativos, existem seguros para proteger as empresas?

Felizmente existem seguros para uma ampla variedade de riscos que rondam o cotidiano das empresas. Podemos citar o risco de morte, saúde e invalidez dos administradores e de seus empregados, risco de incêndio, quebra de máquinas e equipamentos, fidelidade por parte dos empregados, risco de engenharia, crédito (interno e à exportação), prestamistas, lucros cessantes, transporte de mercadorias, rural, roubo, responsabilidade civil, tumultos etc. Em tempos de crise e de enjugamento do crédito, a maior preocupação reside na retração da cadeia de negócios e na volatilidade dos ativos financeiros, que podem abalar significativamente o processo de gestão das empresas.

3 – Enquanto não se produz uma regulação mais rígida para fiscalizar as instituições financeiras, o que se pode fazer para evitar novos desastres econômicos?

Quem souber responder esta pergunta se habilitará a receber o Prêmio Nobel de Economia. Porém, creio que exista uma questão básica sobre o tema que deve ser refletida: são os mercados que provocam as crises ou são as crises que afetam os mercados? O cálice estava cheio, quase transbordando. O *subprime* talvez tenha sido a gota final, aquela que fez o cálice transbordar. Agora, saindo de cima do muro, penso que a causa seja o mau desempenho da economia, e, a consequência, a acomodação dos mercados. Assim, a prevenção de novos desastres está relacionada diretamente aos fundamentos econômicos.

4 – O senhor diz, em seu artigo, que “a preocupação com o amanhã tem se tornado um pesado fardo para o homem”, mas, pelo menos no Brasil, questões importantes como o aquecimento global e a violência urbana ainda não recebem muita atenção do mercado de seguros. Por quê?

Vou além. Tais questões não são prioritárias nem mesmo na esfera pública. Talvez a resposta possa ser encontrada na simples constatação de que o homem teme o que ele não controla. Por exemplo: por que um fumante tem medo de viajar de avião, quando o cigarro é uma ameaça muito mais concreta? Por que nos indignamos com as indústrias por colocarem conservantes em nossos alimentos? Mesmo assim entupimos todos os dias a nossa comida com sal, açúcar e gorduras — que são comprovadamente bem mais perigosos. Por que os EUA gastam mais para combater o terrorismo do que para deter o aquecimento global? Por que nos preocupamos excessivamente com probabilidades remotas enquanto ignoramos probabilidades muito altas? Tudo é reflexo de uma visão distorcida do risco que, muitas vezes, desencadeia sérias distorções sociais. O fato é que o homem exagera na dimensão do risco de qualquer ameaça considerada fora do seu controle e, paralelamente, não dá a real importância aos riscos que ele acredita “controlar”.

5 – O senhor acredita que esse papel social do seguro – proteger a população dos riscos que a cercam – já é bem desenvolvido, ou ainda há muitas situações que necessitam ser rapidamente contempladas com coberturas?

Penso que o papel social do seguro deveria ser repensado no Brasil. Necessitamos ajustar nosso modelo de distribuição, que demonstra ser ineficaz frente ao potencial do mercado. No tocante às coberturas, sempre haverá espaço para a inovação com o surgimento de novos riscos em um mundo cada vez mais globalizado.

6 – Na sua opinião, que medidas podem ser tomadas para que os riscos na gestão de empresas dos mais variados ramos sejam reduzidos?

No meu artigo tento abordar algumas questões que envolvem a forma e os riscos de administrar uma empresa. A arte de administrar riscos exige obrigatoriamente conhecimentos multidisciplinares e muita percepção. Precisamos de profissionais comprometidos e sintonizados com o mundo atual. A palavra que deve ser utilizada é “atualização”, não existe mais espaço para administradores amadores, desatualizados e desconectados desse “novo” mundo.

7 – Por que as empresas de *rating* “erraram” nas avaliações feitas em empresas envolvidas com a crise? O que poderia ter evitado isso?

As empresas de *rating* realmente falharam. Deixaram de identificar os problemas dos fundos alavancados que provocaram a bolha do *subprime*. Os investidores correram por um bom tempo sobre o fio da navalha, investindo fortunas em papéis hipotecários — equivocadamente classificados pelas agências de *ratings* como títulos de baixo risco — quando, na verdade, eram investimentos altamente arriscados. Os sinais da crise eram evidentes, mas o *timing* dos eventos não era claro. Enquanto o mercado imobiliário estava inflacionado, bancos e financiadoras de hipotecas ganhavam muito dinheiro, emprestando para qualquer um que batesse à sua porta. O círculo vicioso fomentou um mercado onde os bancos de investimentos ganhavam muito dinheiro reempacotando as hipotecas em novos derivativos. Assim, todos os ingredientes do clássico problema da crença do peru (vide meu artigo) estavam dispostos sobre a mesa. Deu no que deu. O fato é que os modelos utilizados pelas empresas de *rating* são matematicamente sofisticados, baseados em dados históricos e, principalmente, recheados de limitações e simplificações sobre o comportamento humano diante de certas situações. O mundo é bem mais complexo do que imaginamos.

8 – Como o senhor comenta em seu artigo, “quem garante riscos também acaba por correr riscos”. Como o mercado de seguros pode “escolher” quais riscos correr com relativa segurança, em um momento repleto de incertezas, como o atual?

O bom senso dirá para priorizar os riscos que se enquadram na categoria de “domesticáveis” em tempos de crise. Nessa categoria, situam-se, por exemplo, os seguros de pessoas (exceção dada à garantia de desemprego).

9 – É possível diminuir as “previsões” e passar a ter mais “certezas” no mercado de seguros?

Em seguros, o insumo que possui maior peso na composição dos custos é o sinistro. Em contrapartida, o sinistro é uma variável aleatória. Assim, conviver com “certezas” nesse mercado é realmente algo bastante improvável. A incerteza está e estará presente no cotidiano das empresas.