

REUNIÃO DOS MELHORES VENDEDORES DA WILLIS

TUDO O QUE EU SEMPRE QUIZ DIZER A UM CORRETOR DE SEGUROS

Hotel Loews Ventana Canyon Resort William J. Kelly Tucson,
Arizona Managing Director J.P. Morgan 14 de abril de 2000 Presidente
International Federation of Risk and Insurance Management Associations
(www.rims.org/ifrima)

WILLIAM J. KELLY

William J. Kelly é Managing Director da J.P. Morgan, uma firma de liderança mundial no setor de serviços financeiros, com base em Nova York. Suas responsabilidades abrangem gerenciamento de risco e seguros, além de diversas outras áreas de recursos empresariais. Antes de ingressar na J.P. Morgan, há quinze anos atrás, foi diretor de Seguros e Gerenciamento de Risco na Merrill Lynch.

O Sr. Kelly, atualmente, presidente da Federação Internacional das Associações de Gerenciamento de Risco e Seguros *(IFRIMA), uma entidade mundial constituída de 30 associações nacionais e regionais oriundas de mais de 20 países no mundo inteiro. é também membro do conselho do Global

Risk Management Institute, que supervisiona a administração da designação Fellow in Risk Management. De 1995 a 1996, foi presidente da Risk and Insurance Management Society (RIMS), a maior organização mundial do gênero, com 4.500 entidades associadas nos EUA e Canadá e empregando 8.000 delegados que são membros a título individual. O Sr. Kelly é membro do Conselho de Consultoria para Gerenciamento de Risco da Allianz Insurance Company e da Junta de Assessoria sobre Contas Nacionais da AIG. É um dos diretores da Spencer Educational Foundation e atuou como membro do Conselho Executivo de Gerenciamento de Risco da Protection Mutual Insurance Company. O Sr. Kelly foi presidente do Comitê de Seguros da American Bankers Association (ABA) e atuou como presidente da Conferência Nacional de Gerenciamento de Risco e Seguros da ABA, em 1993, e co-presidente do Fórum de Gerenciamento de Risco de Monte Carlo, em 1995. Também em 1995, foi agraciado com o Prêmio Matthew Lenz de Gerenciamento de Risco da Seção Nova York da CPCU. O Sr. Kelly é convidado frequentemente para dar palestras em conferências no mundo inteiro e já publicou diversos artigos sobre vários assuntos.

O Sr. Kelly iniciou sua carreira em seguros como subscritor junto à INA em 1972 e, posteriormente, atuou como diretor do Departamento de Gerenciamento de Risco do Chase Manhattan Bank e como vice-presidente da Bankers Trust Company.

O Sr. Kelly possui diploma de bacharel em Literatura Inglesa pela Fordham University e um diploma de MBA pela Fordham Graduate School of Business no Lincoln Center, em Nova York.

* www.rims.org/ifrima

Bom dia!

Meus parabéns pelo desempenho excepcional de vocês durante este ano.

Eu já sei que a firma de vocês está passando por uma fase de grande mudanças organizacionais. Pelo que já li, parece que muitas e boas ideias estão sendo implementadas.

Por mais positivas que tais mudanças sejam, eu sei como é difícil passar por um processo de reorganização dentro de uma empresa. Essas iniciativas sempre acabam envolvendo consultores, geralmente jovens, energéticos, hiperativos, que invadem a organização, fazendo todo mundo usar o lado esquerdo do cérebro para ser criativo e reconhecer que o momento da mudança é o momento das oportunidades e aquela outra frase, minha favorita, vamos pensar fora da caixa. Deveria existir um esquadrão de erradicação dos clichês para escolher as expressões que já viraram tão lugar comum que deveriam ser banidas do uso generalizado. Mas mesmo assim, apesar da ansiedade provocada por uma grande mudança, é muito importante atingir as metas, como veremos.

No dia 17 de fevereiro, recebi um e-mail me convidando para vir aqui falar para vocês hoje. A minha missão, indicava o e-mail, seria descrever quais são as qualidades e os tipos de comportamento que me motivariam para fazer negócio com uma determinada firma de corretagem de seguros. O e-mail

terminava declarando que essa seria a minha oportunidade de falar o que eu sempre quis falar para um corretor de seguro, uma oferta que eu não podia recusar.

Apesar de eu já ter sido subscritor e gerente de riscos e até ter passado no exame para obtenção da minha licença de corretor de seguros no Estado de Nova York há alguns anos atrás, eu nunca realmente trabalhei como corretor. Posso falar, portanto, sem influência de nenhum preconceito que poderia ter resultado de uma experiência real ou conhecimento de primeira mão sobre o negócio de vocês.

Por outro lado, durante muitos anos eu gerei grupos pequenos de profissionais que serviam de intermediários exclusivos entre provedores de seguros para organizações globais. Sei avaliar, portanto, o desafio de saber responder e antecipar as necessidades e o grau de exigência de clientes internacionais.

Para abordar esse assunto, pensei bastante e resolvi que seria bom partir do micro para o macro, de preferências pessoais para certas perspectivas gerais da indústria como um todo.

Em termos de preferências pessoais, resolvi usar o modelo Letterman e falar rapidamente das dez maiores razões para se trabalhar com um corretor de seguros. Observem que vou falar de corretores em geral, pois vocês já se distinguiram como excepcionais.

Aproveito para me desculpar antecipadamente se os meus comentários apresentarem uma tendência para se concentrar em transações de seguros. Eu

sei que os corretores est^o tentando atualmente se distanciar da transa^o para poder assumir um papel mais amplo como consultores, assim como os gerentes de riscos e seguros n^o se consideram como envolvidos em compras. Al^o disso, explico logo que vou falar partindo da perspectiva de uma firma grande, global.

Ao contr^orio do Letterman, vamos come^{ar} com o n^omero um, a qualidade mais importante que eu procuro num corretor, especificamente num gerente de conta, que ^o conhecimento profundo dos recursos da sua pr^opria firma. Eu acredito que todas as grandes firmas de corretagem s^o extremamente capazes. Mas eu preciso de algu^om que saiba onde essas capacidades residem e como ganhar acesso imediato a elas. O melhor executivo de conta com quem eu j^o trabalhei na vida n^o era t^ocnico em nenhum dos aspectos do neg^ocio, mas conhecia a fundo a sua firma e os recursos da mesma.

Como gerente de risco, eu nunca troquei de uma firma grande de corretagem para outra por motivo de desempenho fraco da firma. J^o troquei, sim, de indiv^oduo na conta, para poder obter o melhor acesso poss^ovel a um servi^o de alta qualidade. Os gerentes de risco que trocam de uma grande corretora para outra baseados no servi^o prestado acabam perdendo a oportunidade de trabalhar com o pessoal de alta qualidade que existe em todas as grandes firmas.

Em raras ocasi^oes, eu j^o retirei peda^os discretos de neg^ocios e passei-os para corretores separados, que haviam desenvolvido bem uma especialidade qualquer. Por exemplo, uma empresa para a qual eu trabalhava tinha uma subsidi^oria de remanejamento, que ^o uma firma que facilita mudan^{as} executivas para companhias. Como parte do neg^ocio, n^{os} t^onhamos um

portfólio de aproximadamente 9.000 casas residenciais no país inteiro. Um representante de uma corretora muito pequena, de Connecticut, se ofereceu para fazer uma oferta para esse portfólio. Como as coberturas de propriedade e responsabilidade estavam na mão de uma excelente firma corretora, eu não esperava que a corretora especializada conseguisse fazer a oferta. No entanto, o representante voltou com um programa de três anos, não cancelável, com uma seguradora de excelente cotação e uma economia de custos extremamente atraente. Enquanto as grandes corretoras continuarem a tentar ser tudo para todos, continuarão vulneráveis a esse tipo de caça clandestina nas margens.

Querer comparar firmas corretoras como querer comparar universidades. Qual é a melhor? Harvard, Yale, Princeton ou, dentro do meu próprio padrão de referência, Fordham, Columbia, NYU? Não dá para generalizar. Acaba sendo uma comparação de departamentos específicos e professores individuais, isto é, acaba sendo uma escolha entre indivíduos. Pode-se obter uma excelente educação em qualquer uma dessas instituições? É claro que sim, se soubermos engajar os recursos certos.

Já salientei a importância de um gerente de conta que conheça os recursos da sua própria firma e saiba obter acesso a eles em meu nome. Se esses recursos, devido a qualquer problema cultural, político, geográfico ou de compensação, não estiverem imediatamente disponíveis para mim, como se não existissem.

Superar esses impedimentos provincianos que atrapalham a qualidade do serviço prestado é difícil dentro da própria firma corretora, devido, em parte, a uma condição que o ex-Vice Chairman da J.P. Morgan chamava de

profit centeritis e infecção de centro de lucros. Com respeito ao gerenciamento de risco empresarial, algumas firmas corretoras de seguros têm lançado recentemente a ideia de utilizar os recursos de subsidiárias irmãs dentro do mesmo grupo, para poder assumir uma gama mais ampla de riscos. Essa é uma ideia excelente mas uma tarefa cheia de desafios e que talvez exija um modelo de compensação e estrutura organizacional completamente novos.

Quando existe um excelente gerente de conta, o gerente de risco não tem grande necessidade de lidar diretamente com os diversos especialistas cuja experiência é essencial para o gerente de conta, que depende deles. No entanto, os corretores sempre estão querendo apresentar a equipe. Nessas ocasiões, como na primeira reunião para lançamento de uma nova iniciativa de cobertura, a equipe se congrega. Geralmente eu tenho que verificar se a sala de conferências que eu reservei tem espaço suficiente para acomodar a equipe e mais eu.

Os corretores de seguro, que têm uma tradição de receitas baseadas em comissões, têm dificuldade para determinar o custo dos seus serviços. Por essa e outras razões, há uma tendência de exagerar nos recursos para os projetos. Isso não surpreende, já que se trata de um ambiente onde não se tem que justificar o tempo e as despesas. A ausência de justificativa também leva a uma aplicação inconsistente dos recursos. Já passei por situações em que todos os pesos pesados são alinhados no início e depois a pessoa mais júnior é quem recebe uma espada e um escudo e é despachado para a batalha.

Como já indiquei, os membros da equipe são os especialistas, experts em áreas específicas de cobertura: propriedade, acidentes, crimes,

responsabilidade gerencial, etc. Isso nos traz a segunda razão mais importante para se lidar com uma corretora, que é o grau de especialidade dos seus especialistas. Falando em nome de profissionais veteranos de gerenciamento de risco e seguros, que são por definição generalistas, vocês nem sabem como é revigorante conhecer especialistas que realmente conhecem sua área de atuação melhor do que nós. Não me refiro aqui ao conhecimento sobre os mercados disponíveis, mas sim o conhecimento sobre a cobertura em si, suas nuances e seu histórico de desenvolvimento. No entanto, esses indivíduos não devem tampouco se tornarem deficientes por um acúmulo de especialização e devem ser capazes de pensar de maneira criativa sobre novas e diferentes abordagens e combinações.

Em 1997, nós consorciamos um programa complementar contra catástrofes que cobria sinistros de crime, responsabilidade de diretores e executivos, responsabilidade profissional corporativa e atos desautorizados, inclusive atividades de trading desautorizadas; foi a primeira aplicação desse tipo. Inicialmente, nós tínhamos tentado incluir também cobertura para o risco atípico e inseguro da interrupção de negócios não causada por danos tangíveis. Naquela época, o mercado ainda estava prevendo o Y2K, portanto nós não contávamos com uma ocasião oportuna, naquela altura. No entanto, eu fiquei surpreso com a dificuldade e a confusão causadas pela introdução de um conceito de seguro de propriedade para corretores e subscritores de seguro contra acidentes.

Eu continuo acreditando que a interrupção dos negócios não causada por danos tangíveis pode e deve ser segurada. A cobertura para interrupção de negócios apareceu quando a dependência primária da companhia estava na planta física e os seguradores aprenderam como avaliar a eficácia dos

sprinklers e outros sistemas protetores.

Hoje em dia, a dependência primordial de muitas empresas é geralmente a dependência da tecnologia e o principal risco operacional é a falha de sistemas. Essa exposição será subscrita quando as seguradoras aprenderem a avaliar os fatores de continuidade dos negócios e planos de contingência no âmbito das empresas. Quando existirem planos bem-fundados de contingência, a seguradora só ficará exposta às despesas extras associadas à ativação desses planos e não a uma séria perda de receita.

Em termos de especialidade, uma coisa é ouvir a voz do cliente; outra é ser capaz de informar e aconselhar o cliente. Eu já trabalhei uma vez com um excelente especialista em responsabilidade gerencial. Fui delineando para ele, em detalhes, as metas que eu queria atingir e como eu queria atingi-las. Ele, por sua vez, me respondia dizendo "Ok, isso nós podemos fazer, mas...", e ia então me explicando os perigos, os problemas e as possíveis alternativas. E assim nós dois juntos acabamos construindo um plano bem melhor.

A situação ideal seria uma interação entre corretor, gerente de risco e subscritor que resultasse numa sinergia perfeita, onde o produto do esforço conjunto é melhor do que o conseguido por qualquer um dos participantes sozinho.

A terceira necessidade de uma corretora, para mim, é uma rede global. Em grande parte, devido a um histórico de provincianismo em regulamentos e práticas de seguros no mundo inteiro, as corretoras de seguros não desenvolveram a identidade global que outros tipos de firmas de serviços

financeiros conseguiram desenvolver. O resultado é que as corretoras têm presença global mas não desenvolveram ainda uma identidade global, com produtos e serviços prestados de maneira consistente e sem entraves, em qualquer lugar do mundo.

Por muitos anos, o modelo organizacional da corretagem dividia os recursos da firma entre os setores doméstico e internacional. Como resultado, os clientes globais tinham que lidar com dois conjuntos diferentes de pessoas para poder cuidar da sua exposição global, geralmente sob dois programas separados, o doméstico e o internacional.

Considerando que as colocações no mercado externo eram feitas geralmente sob a forma de cobertura local com condições mais restritivas, decidiu-se adotar nos EUA a política de back-up chamada Difference in Conditions (Diferença nas Condições) (DIC). Isso tornou várias corretoras internacionais incapazes de lidar com seriedade com suas exposições no exterior. Quando eu manifestava a minha preocupação com as questões de gerenciamento de risco no exterior, geralmente recebia aquela resposta automática, não se preocupe, está coberto por DIC. Agora, com o advento de programas globais geralmente liderados por seguradoras européias agressivas e de grande porte, esse modelo mudou.

Essa necessidade de uma presença global nos traz ao requisito número quatro, que é a habilidade de agenciar a subscrição de programas de seguros em base global. O fato da indústria de seguros ser tão fragmentada torna mais importante ainda o papel do corretor como agente distribuidor, em inglês *syndicator*. Segundo a A.M. Best, existem cerca de 2.000 seguradoras trabalhando com propriedade e acidentes nos EUA. Dessas, s

umas 70 possuem mais de mil milhões de dólares de recursos próprios. Com algumas exceções, cada seguradora só pega uma parte relativamente pequena de uma subscrição geral devido à capacidade limitada de cada seguradora. O programa de 400 milhões de dólares que eu mencionei antes contou com apenas 30 seguradoras primárias situadas no mundo inteiro, além de um extenso programa de resseguros.

Mesmo com as mudanças nas leis de serviços financeiros, as companhias que fazem propriedade e acidentes podem não ser alvos atrativos para aquisição por outros tipos de firmas de serviços financeiros, mas é normal pensar que as próprias seguradoras queiram se consolidar, para reduzir os custos de infra-estrutura e obter mais escala. A Price Waterhouse Coopers projetou recentemente que dentro dos próximos cinco a dez anos, o número de companhias de seguro de todos os tipos será reduzido em até 50%.

Se realmente ocorrerem consolidações grandes desse tipo, a habilidade do corretor em agenciar subscrições em diversos mercados já não será tão importante, pois cada vez menos seguradoras de maior porte serão capazes de subscrever riscos maiores. Haverá também um potencial de redução ainda maior, pelas seguradoras grandes, da necessidade de agenciamento, através de um programa maior de resseguros automáticos, que por sua vez poderia resultar numa desintermediação maior ainda.

Para voltar agora à nossa ladainha, o requisito número cinco é comunicação. A proposta do corretor não é julgada pelo colorido dos gráficos mas sim pela natureza do seu conteúdo. As pessoas para quem eu trabalhei não têm muito interesse em seguros, na verdade. Por mais extenso que seja o material de suporte que eu possa anexar a uma proposta ou relatório, eu sei

que o essencial é mostrar o meu argumento, com clareza e simplicidade, logo na primeira página. Esse tipo de relatório não termina com as conclusões e começa com as conclusões.

Em suma, o que eu quero ver é uma comunicação concisa, bem escrita e sem aquele linguajar padronizado. Os anexos e análises extensas podem vir incluídos para examinar depois, mas eu não quero ter que ficar tateando para tentar descobrir a mensagem básica do documento.

Muito ligado ao item comunicação é o nosso número seis, que podemos chamar de senso de oportunidade ou senso de urgência. Tendo trabalhado nesse ramo desde 1972, eu sou testemunha do progresso considerável que o setor de seguros já conseguiu em termos de profissionalismo, mas esse fenômeno é mais do que tudo um reflexo do fato de que havia muito para melhorar. Talvez devido, em parte, ao fato de termos que lidar com apólices anuais e multi-anuais, ao invés de transações online em tempo real, existe uma falta de senso de urgência no nosso negócio, que não é consistente com o ritmo em que o comércio global está sendo conduzido atualmente. Isso é agravado mais ainda pelo consistente atraso na adoção de novas tecnologias. O setor de seguros nunca foi movido a tecnologia, como outros tipos de serviços financeiros globais que têm que gastar bilhões de dólares para conseguir manter e aprimorar continuamente suas infra-estruturas.

O sétimo atributo que o corretor tem que possuir é alavancagem para negociar, influência. Como resultado da consolidação que ocorreu na indústria, conseguimos conquistar uma escala sem precedentes. A tal ponto que o corretor hoje em dia conta com um poder de alavancagem enorme, tanto

para negociar cobertura quanto para pagar reivindicações. Apesar de muitos corretores falarem sobre distanciamento da transação, a habilidade de exercer influência na transação nunca foi maior e constitui uma vantagem que os novos concorrentes no mercado, como as firmas de consultoria de organização, não têm. Isso é um ponto importante.

Com a consolidação da indústria global de corretagem para o cenário atual de apenas três firmas líderes, alguns colegas meus lamentaram a redução da concorrência. Mas eu vejo esse desenvolvimento de maneira bem diferente. Eu acho que a consolidação foi necessária e permitiu que os corretores conseguissem a escala necessária para competir com os novatos no mercado, como por exemplo as firmas de consultoria de organização, que oferecem aconselhamento amplo sobre gerenciamento de risco, e as seguradoras e resseguradoras globais grandes, que poderiam desintermediar o corretor.

Ao falar sobre a necessidade de enxergar além da transação e ser capaz de aconselhar o cliente sobre as questões mais amplas de gerenciamento de risco empresarial, as firmas corretoras não devem perder de vista o fato de que a sua maior força, hoje mais do que nunca, está no gerenciamento da transação: criar, oferecer e executar os mecanismos para financiar o risco e negociar reivindicações.

Paradoxicalmente, os corretores em geral falam muito sobre consultoria para uma ampla variedade de assuntos mas geralmente não estão inclinados ou equipados para fazê-lo. A realidade é que quando um corretor está arremessando uma proposta de risco finito e eu pergunto sobre as implicações contábeis e fiscais, ele me aconselha obter a assistência de um especialista.

O relaxamento de certas restrições normativas para companhias de serviços financeiros levou a muitas discussões sobre a potencial consolidação de bancos, corretoras de valores mobiliários e seguradoras. Eu, pessoalmente, acho que existe uma oportunidade interessante nessas alianças estratégicas entre corretoras de seguros, consultoras de gerenciamento e companhias dot.com. As empresas de consultoria de gestão empresarial têm muito mais amplitude de especialidade no que se refere a riscos operacionais em geral e questões correlatas, mas carecem da habilidade para financiar os riscos e influenciar transações. Uma parceria com uma firma dot.com poderia estabelecer uma vantagem para a empresa em termos da infra-estrutura para a entrega do produto, fazendo com que o comércio eletrônico se constitua em vantagem e não em ameaça. Sem dúvida, na medida em que qualquer aspecto do negócio pode ser comoditizado, o comércio eletrônico pode servir para desintermediá-lo.

Para o corretor, uma outra vantagem da associação com uma firma de consultoria de gestão empresarial é uma mudança no nível de acesso ao cliente, passando do nível médio para o nível executivo de gerentes, que é o nível de onde saem os grandes contratos de consultoria.

A aliança entre corretoras de seguro e consultoras de organização tem também o potencial de aprimorar a habilidade do corretor em desempenhar os serviços do nosso item número oito, que é o preço do serviço. Como eu já mencionei rapidamente, muitos corretores ainda têm bastante dificuldade para estabelecer um nível apropriado de compensação.

Como vocês sabem, historicamente a compensação paga a corretoras de seguros

sempre foi baseada em comissões. Há anos atrás, em certas linhas, essas porcentagens chegavam às vezes a 15 ou até 25 por cento, mas eram aplicadas a prêmios relativamente mínimos. No entanto, com o tempo, os prêmios foram aumentando e os gerentes de risco começaram a exigir arranjos do tipo taxa por serviço, primeiro em colocações só na América do Norte e depois no mundo inteiro. Essas taxas assumiam às vezes a forma de porcentagens muito menores do prêmio líquido.

A cultura do setor de seguros em geral não é uma cultura de prestação de contas. Corretores não são como advogados ou consultores e historicamente nunca contaram seu tempo associando-o a clientes específicos. A verdade é que as atividades de um corretor geralmente se relacionam com uma linha de negócio que pode afetar um número variado de clientes. Quando solicitadas a adotar um sistema de taxas, certas firmas corretoras alegavam ter métodos capazes de determinar exatamente o que deve ser cobrado com base em cálculos horários, para os vários níveis do staff. Essas metodologias, é claro, sempre serviram para documentar que a firma corretora já estava recebendo, sim, um nível correto de compensação e talvez não o suficiente.

Por default, os corretores deixaram essas decisões sobre compensação a cargo dos gerentes de risco. Portanto, somos nós que determinamos o quanto achamos que vale o serviço do corretor e negociamos com base nesse valor. Quando eu disse isso num outro fórum de corretores recentemente, um corretor sênior me perguntou, "mas como nós vamos ser compensados pelas nossas despesas com pesquisa e desenvolvimento?" Eu simplesmente perguntei a ele qual era o orçamento de P&D. É claro que não havia nenhum orçamento de P&D. Essas despesas obviamente existem, mas é o mesmo problema - não se prestam conta delas..

A indústria nem começou ainda a incluir incentivos e multas nas negociações de acordos sobre nível de serviço. A minha esperança é que as iniciativas de qualidade como a Six Sigma, que certas firmas agora estão adotando, sejam um caminho para essas definições, com medidas documentadas de desempenho.

A nossa penúltima qualidade, número nove da lista, é que o meu corretor tenha algum conhecimento sobre os negócios da minha empresa. Nos últimos anos, eu tenho tido muito mais facilidade para discutir novos conceitos de produto com indivíduos, particularmente subscritores de resseguros, que tenham um background em consultoria de gestão empresarial ou no setor bancário. Isso não tem ocorrido na mesma medida no setor de corretagem, e eu não estou me referindo aqui a banqueiros de investimento contratados para cuidar o que até agora tem sido o fantasma impalpável da securitização.

Qual é a nossa categoria final? O que vem por último? O que é que sempre vem por último? Reivindicações. Que é a razão central da existência dos seguros, mas que geralmente é uma atividade que não gera receita alguma, nem para o corretor nem para o segurado. Temos pessoal de reivindicação aqui na plataforma? Já esperava que não.. Tenho certeza que haverá uma festa comemorativa separada, só para o pessoal excepcional em reivindicações talvez num local mais barato. Uma reivindicação seria é aquela circunstância única em que a administração sênior da seguradora realmente se dá conta do seguro e avalia o seu valor.

Nenhum tipo de reivindicação atrai tanta atenção da administração executiva quanto uma reivindicação individual contra um diretor ou executivo. Quando

esse tipo de reivindicação chega ao conhecimento da seguradora, a minha experiência mostra que, debaixo do olhar atento da administração executiva e bem na luz de um enorme spotlight, a seguradora sempre tropeça no meio do palco. Felizmente, já existem agora assinantes sênior em empresas líderes do ramo que reconhecem a necessidade de mudar as práticas que eu vou agora descrever para vocês.

Quando uma reivindicação de diretor ou executivo, em inglês (D&O) (Directors and Officers) é submetida, a seguradora deixa de ser a cliente da seguradora e começa a lidar com o escritório de advocacia da seguradora. Obviamente, o cliente do escritório de advocacia é a seguradora e não a segurada.

No nosso ambiente de hoje, quando uma segurada submete uma notificação à seguradora sobre uma reivindicação feita contra diretores ou executivos, a segurada pode se preparar para uma volumosa carta-formulário de reserva de direitos enviada pelo escritório de advocacia cativo da seguradora, enumerando todas as possíveis razões pelas quais a cobertura pode ser negada, usando todos os precedentes jurídicos da história, começando com o Código de Hamurabi.

Mas o nosso assunto aqui é o papel do corretor. Vocês se lembram do corretor: o indivíduo que, em nome da segurada, negociou os termos e condições do contrato em questão, com o benefício pleno da equipe. Quando chega a carta com a reserva dos direitos, o corretor orienta logo a segurada a contratar um advogado. Sem dúvida, em última análise eu sei que isso vai ser necessário, mas eu sempre me surpreendo com a velocidade com a

qual o corretor se descompromete numa situação de reivindicação do tipo D&O. Esse tipo de atitude também ficou muito aparente no caso das reivindicações relacionadas com o Y2K. Eu acho que os corretores deveriam ter oferecido uma orientação muito melhor, especialmente com respeito à maneira pela qual o tratamento dado a esse problema tinha o poder de afetar a responsabilidade dos diretores e executivos da empresa.

Em termos de desafios presentes e futuros, a grande questão seguinte, que já se apresenta   nossa frente,   a necessidade de lidar com o risco operacional. O risco operacional representa um dos três aspectos do risco empresarial, que geralmente é definido como incluindo mercado, crédito e operações. Eu acredito que os recursos e ferramentas necessárias para lidarmos com os riscos de mercado e de crédito já estão disponíveis há muito tempo. No entanto, o risco operacional, i.e., todas as exposições a sinistros que são subordinadas aos riscos primordiais do negócio, esse só agora começ ou a ser levado em consideração. Esse tipo de risco pode envolver pessoal, tecnologia, instalações, relações com clientes e fatores externos; mais especificamente, violações de normas, indisponibilidade de sistemas, má qualidade de dados, erros, panes em software, impossibilidade de acessar ou utilizar instalações por qualquer motivo, transações inexecutáveis, etc.

Nessa  rea de risco operacional, eu trabalho muito de perto com indivíduos que têm grande experiência com risco de crédito e de mercado. Essas pessoas utilizam seus conhecimentos em avaliação e modelagem de risco de mercado e crédito, enquanto que eu utilizo a minha experiência em gerenciamento e cobertura para riscos operacionais. Os dois conjuntos de habilidades

diferentes complementam-se bem.

Por exemplo, os analistas de riscos de mercado e crédito pressupõem automaticamente que qualquer solução potencial de seguros exigirá um trabalho exaustivo de análise atuarial e modelagem de cenário. Essas ferramentas são de fato usadas em seguros de propriedade e acidente, mas o corretor e o gerente de risco podem desempenhar um papel importante explicando aos especialistas de risco de crédito e mercado que certas soluções de seguros podem ser flexíveis demais e até muito pouco científicas.

Desde a ocorrência do furacão Andrew e do terremoto em Northridge, as seguradoras de propriedade têm utilizado muito mais intensivamente a técnica da modelagem para avaliar o grau de exposição de certas áreas geográficas. Para poder evitar o excesso de concentração de risco, várias seguradoras cancelaram ou limitaram severamente a cobertura a ser fornecida para certas regiões, como por exemplo a área de tempestades de vento na costa da Flórida. No entanto, a determinação dos preços reais de cobertura tem sido e ainda é mais uma função da concorrência e do medo de perder fatia de mercado do que do desejo de aumentar o lucro da atividade subscritora.

Vou oferecer aqui dois exemplos que cobrem um intervalo de tempo de 25 anos. Em 1972, quando eu comecei minha carreira como subscritor de seguros contra crimes, nós já tínhamos um sistema computadorizado de classificação de prêmios. O cálculo para um seguro-fidelidade bancário, por exemplo, exigia que entrássemos com o número de empregados, número de filiais, quociente empréstimo-depósito, modificação dos sinistros e diversos outros

fatores de classificação. O computador fornecia então os 100% de prmio manual. A então nós cobrvamos entre 20% e 500% do número encontrado, dependendo do que a concorrência estava cobrando. Inocentemente, um dia eu perguntei porque nós tínhamos que fazer aquele trabalho todo de preparar os cálculos, quando a cotao do prmio era, em última análise, determinada pelo mercado. Eles me responderam que o Estado se sentia melhor sabendo que as nossas taxas eram estabelecidas atuariamente.

Vinte e cinco anos depois, nós agenciamos o programa de catástrofe de US\$400 milhões que eu descrevi para vocês. Os meus colegas de risco de mercado e crédito me perguntam que tipo de modelos foram criados para avaliar o risco e determinar atuariamente o prmio. E ficam surpresos em saber que, mesmo antes de abordar as seguradoras, eu sentei com o corretor, que era com quem nós estávamos redigindo os termos do contrato, e estabelecemos a taxa de prmio por milhão que estávamos dispostos a pagar. Isso foi em grande parte baseado numa avaliao do preço que eu julguei ser atraente para a minha administrao, em base custo/benefício, e a nossa estimativa sobre o que o mercado concorrente suportaria. Solicitamos então uma participao baseada naquela taxa por milhão fornecendo, ao mesmo tempo, informaes completas sobre a subscrio. Apesar de termos começado com a inteno de conseguir US\$500 milhões, descobrimos que US\$400 milhões era literalmente o que o mercado suportaria ao preço que nós quervamos. Além dos US\$400 milhões, começamos a esticar a capacidade do mercado e a encontrar taxas mais altas.

 importante lembrar que as seguradoras que nós abordvamos naquela época eram geralmente firmas com quem nós já tínhamos estabelecido uma relao de longo prazo e que, em alguns casos, já vinham se beneficiando há décadas do

envolvimento com os nossos programas. Nesse tipo de colocações que envolvem responsabilidade administrativa, a seguradora está muitas vezes subscrevendo baseada num certo nível de confiança na administração da firma segurada, o que nenhuma análise atuarial serviria para capturar.

Ao lidar com risco operacional, eu acho que a ciência da modelagem sofisticada e a arte de alavancar as forças do mercado serão de importância crítica no futuro.

Outros fatores externos estão também presentes, convergindo com o seguro para proporcionar um catalisador adicional para a criação de uma cobertura ampla para riscos operacionais. Os órgãos reguladores já indicaram sua inclinação para articular as exigências de alocação de capital para risco operacional. Como resultado, as seguradoras de visão para o futuro estão considerando a criação de um seguro que possa, no todo ou em parte, atuar como alternativa mais barata para essas alocações de capital.

Estamos ainda nos estágios preliminares dessa convergência, com diversas variáveis a ser definidas:

quantidade de exigências para alocação de capital. nível no qual o seguro pode constituir uma alternativa aceitável para a alocação de capital. capacidade do mercado de seguros para lidar com essa oportunidade.

Esse período dinâmico criou uma oportunidade sem precedentes para gerentes de risco, corretores e seguradoras de aumentar significativamente o valor das suas contribuições, expandindo enormemente o âmbito e o limite de cobertura.

Para poder proporcionar financiamentos consideráveis para sinistros dessa natureza para empresas grandes, a capacidade financeira da indústria terá que ser radicalmente aumentada. O financiamento como está hoje em dia, mesmo com os chamados programas catástrofe, só serve para amenizar o efeito dos sinistros de perdas e ganhos durante um dado período qualquer. Se queremos cobertura criada para lidar com eventos com potencial de ameaça à existência de grandes empresas, ela provavelmente terá que proporcionar limites de mais de um bilhão. A necessidade de aumentar radicalmente a capacidade do mercado pode representar, finalmente, uma oportunidade para uma securitização considerável.

Ao enfrentar esses novos desafios, num ambiente onde a tecnologia continua a avançar a uma taxa exponencial, os gerentes de risco estarão dependendo de profissionais como vocês: do conhecimento de vocês sobre a sua firma e do acesso aos recursos da mesma, da sua rede global e habilidade para agenciar em qualquer parte do mundo, da sua comunicação concisa e oportuna, da sua alavancagem para negociação em subscrições e reivindicações e da sua compreensão das nossas necessidades.

Acho que o nosso tempo não vai me permitir cumprir o meu objetivo de dizer tudo o que eu sempre quis dizer para vocês. Mas se vocês visitarem o website da IFRIMA e consultarem a seção chamada "Papers", poderemos continuar a nossa conversa.

Para finalizar, gostaria de oferecer uma última palavra de encorajamento a vocês, nesse momento de reorganização. Como profissional que já teve que se

submeter a orçamentos de base zero, auto avaliação, McKinsey, custos baseados nas atividades, arquitetura em base trabalho-família, gerenciamento de fornecedores, Six Sigma e negócio dot.com, peço a vocês que considerem o fato de que a sua experiência durante essa reorganização resultar numa preparação muito melhor para a próxima.

Obrigado e desejo a todos vocês mais um grande ano.

[[Home](#) | [The IFRIMA Constitution](#) | [Articles & Papers](#) | [Upcoming Events](#) | [Board of Directors](#) | [IFRIMA Officers](#) | [RIMS on the Web](#) | [Contact Us](#)]



<http://www.rims.org/ifrima>

site developed by [Information, Inc.](#); content and graphics © copyright IFRIMA and Information, Inc.