

# A Lógica do Cisne Negro, Riscos e Seguros nas Organizações

POR ARMANDIR MACIEL SILVEIRA E CALISTO MATTIA

10 JUNHO, 2020



DEPOSITPHOTOS ENHANCED BY COGWORLD

**N**estes tempos de pandemia causada pela COVID-19, há espaço para pensarmos sobre as ideias de Nassim Nicholas Taleb em seu livro “A Lógica do Cisne Negro – O impacto do altamento improvável”. Taleb define, três atributos para a tipificação de um evento Cisne Negro:

- Ser um outlier, evento raro, fora das expectativas comuns, já que nada do passado pode apontar objetivamente para sua possibilidade.
- Exercer um impacto extremo.
- Previsibilidade retrospectiva (e não prospectiva). Apesar de outlier, a natureza humana faz com que se desenvolva raciocínios lógicos para sua ocorrência, mas somente após a ocorrência do evento, tornando-o explicável e previsível.

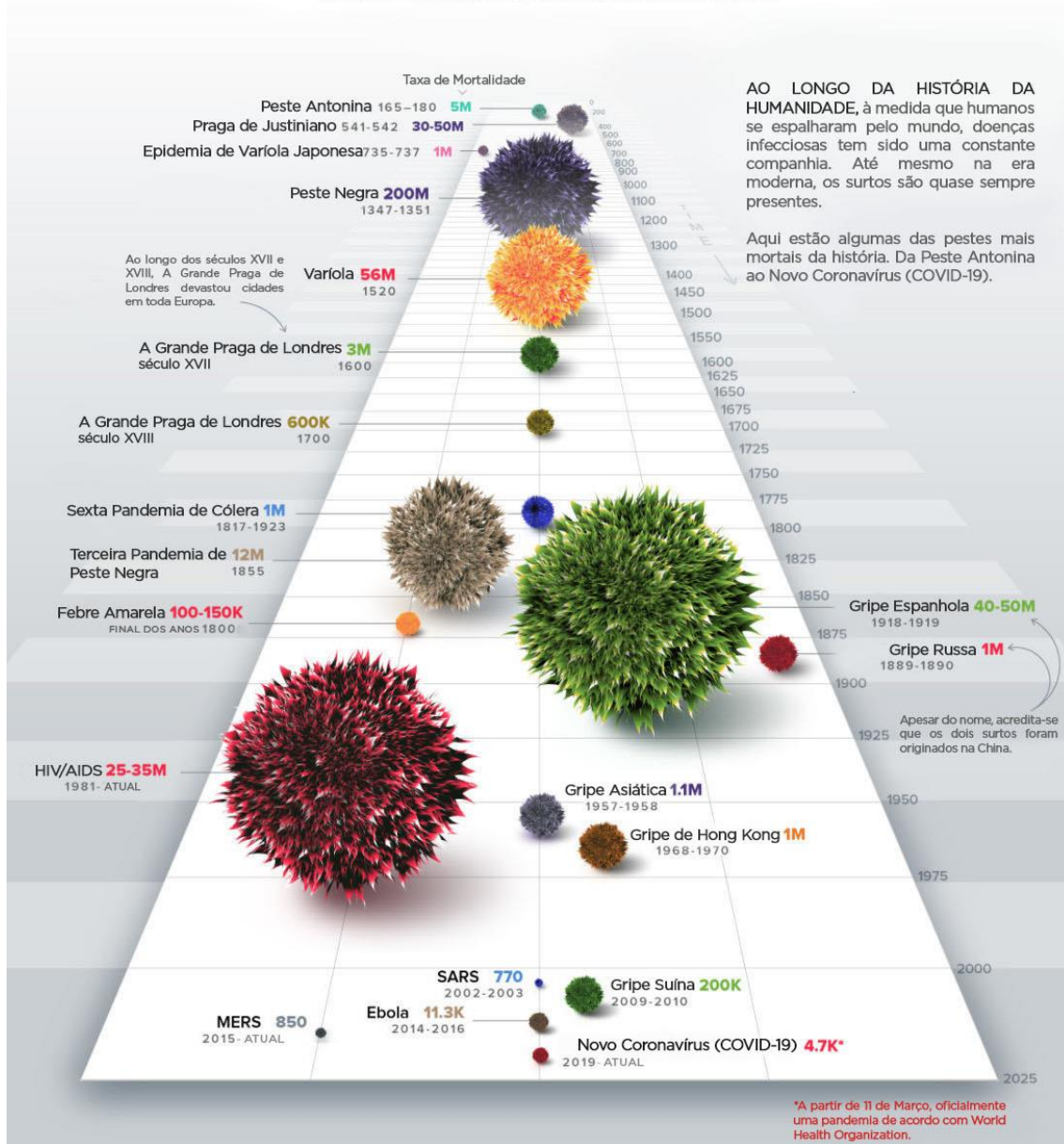
Os eventos “Cisne Negro” estão cada vez mais comuns. As pandemias pelas quais o mundo já vivenciou são só um exemplo. O impacto social e econômico provocado pela crise sanitária da COVID-19 é um atual Cisne Negro.

Mesmo que pandemias globais possam não ser tão frequentes, surtos regionais e locais estão com frequência mais elevada e provocando mais danos econômicos.

Neste ambiente, repleto de incertezas e volatilidade, a gestão de riscos é uma das ferramentas decisivas e assume papel relevante no trato dos fatores de riscos e no aproveitamento de eventuais oportunidades nos momentos de crise.

# HISTÓRIAS DE PANDEMIAS

Pandemia = Enfermidade epidêmica amplamente disseminada.



[HTTPS://WWW.VISUALCAPITALIST.COM/HISTORY-OF-PANDEMICS-DEADLIEST/](https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/)

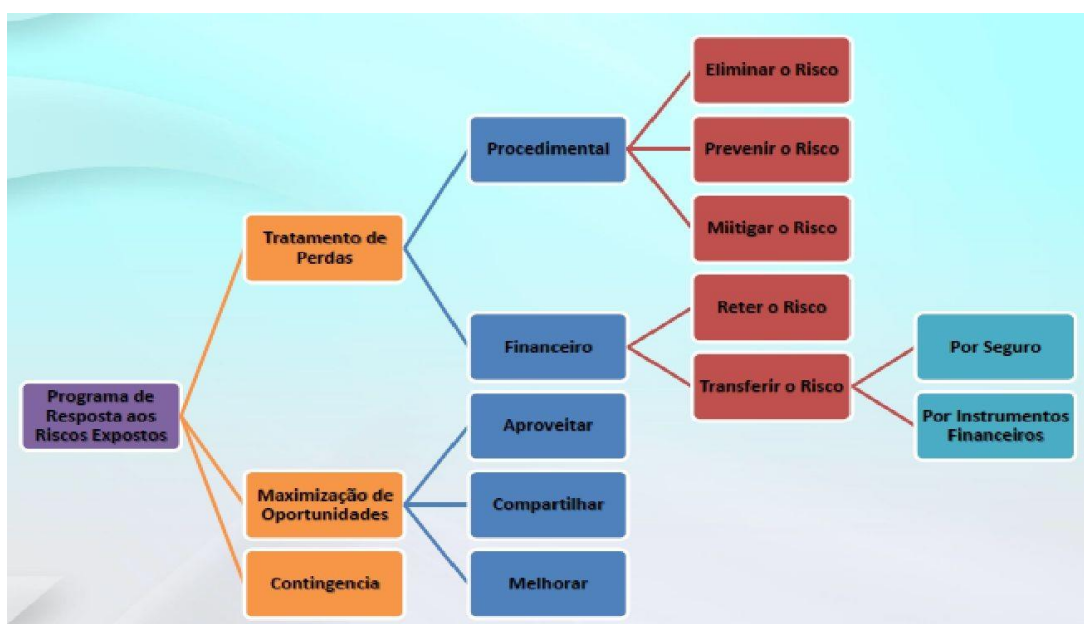
O processo para o tratamento de riscos é precedido pelo conhecimento, ou não, das incertezas em eventos que possam ocorrer. Conceitualmente, podemos classificar os riscos através das incertezas:

- Eventos que se sabe (Knowns) – Ex: Morte
- Eventos que se sabe que não sabe (Knowns Unknowns) – Ex: Ter câncer
- Eventos que não se sabe que não sabe (Unknowns Unknowns) - Não se pode imaginar.



ADAPTADO DE "AVALIAÇÃO E GERÊNCIA DE RISCOS DE PROJETOS" – FGV MANAGEMENT, CARLOS A. C. SALLES JR

É muito oneroso às organizações e aos gestores de riscos preverem Cisnes Negros (Total Incerteza). Mas não se pode ignorá-los. A luz amarela de atenção já acendeu faz tempo. Muitas organizações pouco fazem para se preparar para a crescente ameaça das perturbações causadas em processos de crise. Na verdade, muitas empresas não têm planos de mitigação para a Incerteza Geral ou Incerteza Específica, ou dependem de uma estratégia típica de “esperar-e-ver-o-que-acontece”. Então, a adoção de uma abordagem integral e consistente para a gestão de riscos por parte de gestores e dirigentes é um dos fundamentos para o enfrentamento de crises.



FONTE: SUBSCRIÇÃO DE RISCOS E PRECIFICAÇÃO DE SEGUROS. SÉRGIO RICARDO DE MAGALHÃES SOUZA, ENS, 2016.

A gestão de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. A partir de técnicas e ferramentas de gestão de riscos é possível criar um modelo de processo padronizado para tratamento de riscos e que seja alinhado com a governança corporativa. O modelo a acima é um exemplo deste processo.

O propósito do tratamento de perdas (tratamento de riscos), conforme a **NBR ISO 31000 – 2ª edição 2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes**, é selecionar e implementar opções para abordar riscos.

O tratamento de riscos envolve um processo iterativo de:

- Formular e selecionar opções para tratamento do risco
- Planejar e implementar o tratamento do risco
- Avaliar a eficácia deste tratamento
- Decidir se o risco remanescente é aceitável
- Se não for aceitável, realizar tratamento adicional

As opções de tratamento de riscos não são necessariamente mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias. As opções para tratar o risco podem envolver um ou mais dos seguintes:

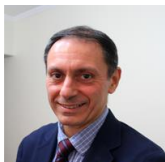
- Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade
- Evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco
- Remover a fonte de risco
- Mudar a probabilidade
- Mudar as consequências
- Repassar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de **Seguros**)
- Reter o risco por decisão fundamentada

A finalidade específica do Seguro é restabelecer o equilíbrio econômico perturbado, sendo vedada, por lei, a possibilidade de se revestir do aspecto de jogo ou de dar lucro ao segurado. O seguro foi criado em função da necessidade de proteção contra o perigo, da incerteza do futuro e de imprevisibilidade dos acontecimentos.

A gestão de riscos e o planejamento de Seguros são necessários para que qualquer organização reveja as suas estratégias e opte por medidas de transferência de risco, incluindo-se a cobertura de Seguros e outros instrumentos. Muitas vezes a coordenação entre as áreas de operações e financeira merecem uma atenção especial por parte da alta gerência. Um estudo imparcial sobre os procedimentos de gestão de riscos adotados e as práticas de Seguro seguidas ajudarão a gestão da organização a gerenciar o risco de forma eficaz e rentável.

**A** visão estratégica da alta liderança das organizações certamente pode e deve, neste momento de pandemia, direcionar todos os esforços possíveis para que a empresa passe por este período com o menor comprometimento de seus principais ativos. É um momento também de reforçar os direcionamentos dados ao gerenciamento de riscos corporativos

Não é demais lembrar que o risco sempre esteve presente em qualquer tipo de negócio, independente da área de atuação da organização.



**Armandir M. Silveira**, MBA em Gerenciamento de Projetos e Inteligência Empresarial e 30 anos de experiência no mercado Segurador.



**Calisto Mattia**, MBA em Gestão Empresarial e Marketing de Serviços. 36 anos de experiência no mercado financeiro e Cooperativas.