

PREPARE FOR CHANGE



Como a indústria dos seguros pode ajudar caso os caixas eletrônicos parem de funcionar.

O “impensável” acontece muito regularmente no mundo das finanças (aproximadamente a cada 7-10 anos), mesmo assim os executivos parecem ser sempre apanhados de surpresa quando realmente acontece. Estes eventos impensáveis agora possuem um nome: Evento Cisne Negro”, tal como nomeado por Nassim Taleb em seu livro “O Cisne Negro”:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Nassim_Nicholas_Taleb

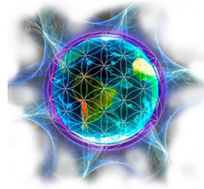
https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_cisne_preto

[https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_\(livro\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_(livro))

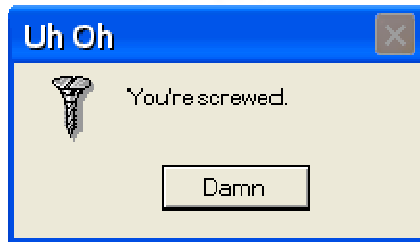
No entanto, pode-se argumentar que tais eventos são previsíveis no que tange a que IRÃO acontecer, e que somente QUANDO é incerto. Agora é comum para as pessoas saberem, posteriormente, que os problemas relacionados ao setor bancário global estava aumentando em 2007 e início de 2008, mas de antemão, ninguém parecia muito preocupado com isso (publicamente). O termo Grande Demais para Falhar (Too Big to Fail – TBTF) quase nunca foi utilizado durante aqueles dias, agora é uma parte normal do nosso dicionário.

Avançando para 2016, e houveram muitas declarações de auto-complacência dentro do setor financeiro a fora (bancos, seguros, fundo de investimentos) em relação aos problemas que causaram a ultima crise. É comum discutir ou mesmo até gabar-se de como uma melhor “gestão dos riscos” poderá garantir que isso “nunca mais aconteça novamente”.

Uma fundamental diferença sendo fortemente promovida é a introdução de regulamentos que especificam que os bancos TBTF devem agora ter “testamentos de vida”, como parte de sua gestão de risco. A ideia é que – se implementado em



PREPARE FOR CHANGE



uma crise mundial real – esses testamentos irão supostamente impedir o contágio caso uma instituição sistemicamente importante venha a tornar-se insolvente.

<http://www.shearman.com/~//media/Files/NewsInsights/Publications/2012/05/Living-Will-Requirements-for-Financial-Institutions/Files/View-full-article-Living-Will-Requirements-for-Financial-InstitutionsFI.pdf>

No entanto, como o link abaixo descreve, os gestores de risco estão ainda “lutando a última guerra”, e podem estar resolvendo o que algo que está longe de ser a maior ameaça sistêmica no horizonte:

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/oct/24/cyber-attacks-could-be-bigger-threat-to-our-banking-system-than-bad-debts>

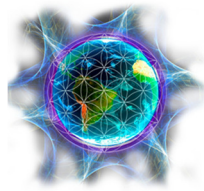
Se você é um Executivo de Gestão de Risco (Chief Risk Officer (CCRO)), é bastante fácil dizer aos seus chefes que você lidou com um problema que já aconteceu no mundo real. É praticamente modelar um cenário que já aconteceu, realizar um “stress test” para avaliar como sua empresa se comporta nesse cenário (e mais alguns cenários um pouco mais graves) e então, colocar todos juntos em um Power Point autopromocional demonstrando o quão bem a sua empresa gere seus riscos.

É outra coisa contar-lhes a verdade nua e crua:

“Eu mal consigo dormir todas as noites preocupado com a infraestrutura de TI da nossa empresa, porque ela pode acabar arruinando não somente nossa empresa, mas toda a economia global. É imperativo investirmos milhões no aprimoramento da nossa tecnologia e na integração de todos os nossos diversos sistemas”.

No entanto, dizer a verdade nua e crua é uma forma fácil de ficar desempregado muito rapidamente.

“Bem, em diferentes cenários, nossos modelos convergem para o mesmo resultado...”



PREPARE FOR CHANGE



Precisamos de uma equipa que pense “fora da caixa” mas que esteja dentro da caixa.

O cenário em questão é descrito no link acima do artigo do The Guardian: uma grande falha na infraestrutura de TI em um grande banco ou um cyber ataque que cause uma falha generalizada no sistema financeiro eletrônico.

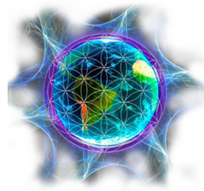
Nós testemunhamos como a falha de apenas uma instituição sistemicamente importante pode desencadear um efeito domino, quando o Lehman Brothers declarou falência em setembro de 2008. No entanto, o que aconteceria se uma falha na estrutura de TI como a descrita acima, atingisse varias grandes instituições financeiras multinacionais simultaneamente?

Eu trabalhei como atuário durante quase duas décadas, gerenciar riscos deveria ser uma parte fundamental da minha profissão. Como o artigo acima descreve, uma frágil infraestrutura de TI pode significar que um sistema pode parar completamente de funcionar por um período prolongado devido à falta de investimento. Ainda, esses pontos fracos significam que o sistema pode ser derrubado de várias maneiras por meio de varias forma de cyber ataque. Este é um risco sistêmico ENORME... mas para onde tem ido o financiamento para corrigir isto, historicamente falando? Onde estão os grupos de trabalho de brainstorming para identificar e resolver os problemas de infraestruturas de TI desatualizadas? Por último, onde está a aplicação da regulamentação para responsabilizar estas instituições por estas preocupações sistêmicas?

Infelizmente, a vontade de corrigir verdadeiramente o problema não existe – apenas “band-aids” são financiados para que nada de grave aconteça sob a vigilância do atual regime de liderança. A pressão para o desempenho financeiro de curto prazo garante que haja pouco planejamento relevante para futuros eventos que “alteram a história”. Isto é particularmente verdade em relação à ideia de implementar pro ativamente medidas preventivas para evitar um efeito cascata de contágio que paralise a economia de um país inteiro, continente ou do mundo inteiro.

É por isso que é necessário considerar o que é possível dentro das limitações do mundo real, em vez de simplesmente confiar nas previsões feitas em ambientes controlados dos testes de estresse. No mundo real, vidas estão em jogo, e não apenas números. Se o problema é generalizado (escala continental, por exemplo) e perdura por um período suficientemente longo, isso pode resultar num colapso social completo.

Como um atuário que olha “a gestão do risco” como uma responsabilidade profissional para com o público em geral, observar uma resposta tão inconsistente



PREPARE FOR CHANGE

por parte dos executivos e reguladores é incompreensível. A maior parte da minha educação e formação foi gasta na demonstração da necessidade social de proteção da riqueza, não apenas para os clientes do seu empregador, mas também para a sociedade como um todo.

Uma falha sistêmica do sistema financeiro eletrônico, mesmo que por uma duração relativamente curta de um dia ou dois, teria efeitos catastróficos sobre a riqueza da sociedade. Estou convencido de que é preciso haver uma solução alternativa viável que possa ser implementada de forma rápida e numa ampla escala para assegurar que o comércio possa continuar. No mínimo, fornecimento e serviços críticos e necessários devem ser disponibilizados para aqueles que os necessitem.

Se pudermos manter um nível básico de comércio por meios criativos, mas ainda assim legais, usando os princípios de segurança, podemos obviamente alcançar o objetivo primordial de salvar vidas e minimizar os impactos sobre a população. Mas para aqueles que insistem em priorizar o dinheiro sobre pessoas durante uma crise como esta, você tem sorte porque existem benefícios financeiros substanciais para a manutenção do sistema de distribuição. Simplesmente, se a civilização se extinguisse rapidamente, qual seria o retorno do investimento? Você provavelmente irá perder tudo – possivelmente até mesmo a sua vida. Considerando sofrer uma perda financeira moderada devido à partilha do ônus de manter o comércio operacional, é um resultado muito superior em relação ao “retorno do investimento”.

Muitas do foi escrito ironicamente; se este cenário acontecer é absolutamente imperativo olhar para além dos lucros ou o balanço do seu empregador, dada a extensão dessa crise. Este artigo é sobre a utilização de um obscuro produto de segurança, modificando-o para servir ao interesse público durante um período difícil. As finanças devem servir as pessoas , e não o contrário.

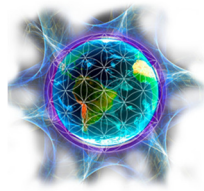
Pensando Fora da Caixa

No artigo seguinte, um ataque simultâneo a múltiplas instituições é longamente discutido e propostas são apresentador pelo regulador. No entanto, não parece que grandes iniciativas regulatórias tenham sido aplicadas desde que sua publicação em Fevereiro de 2015:

<http://www.usatoday.com/story/money/business/2015/02/25/lawsky-goldman-sachs-banks/23995979/>

Esta preocupação não é apenas válida para os EUA, como demonstra o próximo artigo. Mais uma vez não existiram grandes iniciativas promulgadas desde a sua publicação:

<http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/5/285251432913965>



PREPARE FOR CHANGE

[615/Cyber-Preparedness-Seminar-Working-Paper-May-2015.pdf](#) (Link original não funciona mais)

[CyberPreparednessSeminarWorkingPaperMay2015](#) (Download do PDF do link acima)

Neste momento, o que é simplesmente discutido é mais confiança em “auto avaliação” e “auto gestão” de riscos de TI. Nada realmente inovador é considerado como um plano de ação no momento de uma crise de grandes proporções.

A solução que eu estou propondo é provavelmente mais fácil de implementar do que a lei marcial, mais segura para a população, e pode vir a ser substancialmente mais barata se um acordo puder ser alcançado entre todos os sócios rápido e amigavelmente. Não depende de armas, toques de recolher e rações militares. Em vez disso, ele conta com a cooperação em todos os níveis da sociedade, e é modelado num tipo de seguro patrimonial e de responsabilidade civil chamado de “seguro de interrupção dos negócios”. Mas o escopo é muito mais vasto do que aquele que é normalmente coberto por tais apólices, por razões que serão óbvias à medida que avançamos.

Adicionalmente, os seguintes artigos sobre seguros descrevem de forma interessante potenciais impactos das ações exigidas pela autoridade civil, pela cooperação interjurisdicional, bem como o papel da indústria dos seguros na própria sociedade:

<https://www.marsh.com/us/insights/research/business-insurance.html>

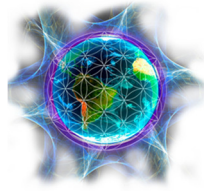
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_interruption_insurance

http://www.insurancecompact.org/documents/member_resources_gao_response.pdf

<https://www.ciab.com/uploadedfiles/resources/roleofinsint.pdf>

Existem muitas informações para processar nos links acima. Resumindo eles são apresentados para dar suporte a tese de que “a indústria dos seguros é vital para o comércio no nosso sistema econômico moderno, e como uma indústria, tem a responsabilidade de servir o interesse público”.

Uma implicação óbvia disso é que as seguradoras são muitas vezes responsabilizadas quando o “impensável” acontece, quer através de danos diretos ou indiretos a reputação, caso consigam evitar perdas substanciais (“Evite essa seguradora porque ela não paga sinistros!”). Ainda, se o sistema financeiro eletrônico parar globalmente, mesmo que por apenas alguns dias, quais seriam os impactos econômicos a longo prazo? Uma vez que os sistemas voltem a ficar novamente on-line, uma depressão global poderia ser a maior consequência. Mais ainda, todo o setor financeiro poderia ver-se envolvido em falências, fusões e aquisições forçadas, ou litígios, consumindo recursos que poderiam ser usados para tirar a economia mundial da crise.



PREPARE FOR CHANGE

Considerando os possíveis resultados de uma generalizada quebra na infraestrutura relacionada ao sistema financeiro eletrônico, talvez resolver o problema pensando “fora da caixa” seja uma alternativa melhor do que o completo colapso social, certo?

Na próxima seção vamos discutir como biscoitos e seguros de interrupção de negócios podem salvar o mundo de uma crise.

“Um centavo pelos seus pensamentos, um biscoito pela sua honestidade”

Em 2005 o livro “Freakonomics” foi publicado, virando algumas pérolas de sabedoria convencional quanto à microeconomia de cabeça para baixo. Uma história notável com Paul Feldman, também conhecido como “O homem-biscoito”, deu uma visão particularmente perspicaz sobre a mente dos consumidores.

O link abaixo descreve em detalhe os resultados da experimento econômico de Feldman:

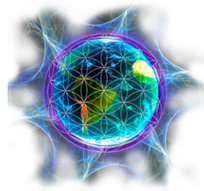
https://youtu.be/ExG_ps53Nf4

O experimento mostrou como as pessoas “honestas” se comportavam em relação ao pagamento por meio de um sistema de honra sobre o percentual dos recebíveis coletados. Resumindo, todos os dias Paul Feldman entregava biscoitos em uma caixa de madeira e ele voltava no almoço para recolher a caixa de madeira com os pagamentos. Naturalmente, o percentual de pagamento não era 100%. No entanto, ele acabou recolhendo um percentual igual ou superior a 87%. O vídeo do YouTube acima mencionado, explica que após o 11 de Setembro Feldman observou que o percentual de pagamento aumentou 2% e permaneceu elevado durante pelo menos 3-4 anos até ser lançada a 1.^a edição do livro.

Isto foi conseguido simplesmente usando um sistema de honra com os pagamentos do mesmo dia – dentro de 4 a 6 horas – e não desperdiçando tempo tentando recolher várias vezes os 11% -13% adicionais. Para que ele ganhasse dinheiro no que ele considerava ser um nível justo, ele simplesmente teria que adicionar uma sobretaxa para suplantiar o percentual não recolhido de 13%.

Alguns fatores interessantes impactaram o percentual de pagamentos:

- Um evento como o 11 de Setembro aumentou as taxas de pagamento.
- As empresas menores (com base no número de empregados) tinham maiores percentuais de pagamento.
- Os funcionários mais bem pagos, como os executivos, tinham menores percentuais de pagamento.
- O mau tempo estava correlacionado com percentuais de pagamento mais baixos, e o clima agradável fora de época tende a aumentar os percentuais



PREPARE FOR CHANGE

de pagamento sobre a experiência base.

- Usando feriados como um indicador, observou-se que a diminuição do estresse individual resultava em percentuais de pagamento superiores. Isto era mais evidente durante os “fins-de -semana prolongados” como Memorial Day e Dia do Trabalho. Por outro lado os feriados como Thanksgiving e Natal resultavam em percentuais de pagamento mais baixos.
- Se as pessoas percebessem que estavam sendo responsabilizadas (exemplo do “não-biscoito” no link do YouTube acima), elas eram substancialmente mais propensas a pagar. Isto é análogo à utilização de espantalhos pelos agricultores como dissuasores.

Estes são dados altamente relevantes, porque agora temos:

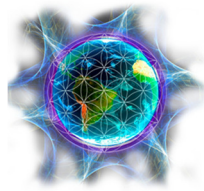
- Uma potencial alternativa que possa restaurar a confiança dos atacadistas e varejistas para manterem suas portas abertas. Isto seria uma implementação maciça dos princípios da cobertura do seguro de interrupção de negócios para estabelecer um “fiador” como uma forma de restaurar a confiança de que o comércio pode ocorrer de forma justa e legal. **[Comentário do Autor: existem inúmeras possibilidades em relação à estrutura de um tal “terceiro pagador”. Para este artigo o pressuposto é de que as fontes de financiamento para este mecanismo de recurso iriam variar de acordo com a jurisdição e seriam tanto implementadas e aplicadas pela autoridade civil sem que seja necessária a lei marcial].**
- Informações-chave relativas ao comportamento do consumidor que podem ser usadas para fazer com que as alternativas financeiras e logísticas sugeridas sejam viáveis de forma rápida e em grande escala.

No cenário de quebra das infraestruturas que eu descrevi, o sistema financeiro eletrônico poderia estar inoperante por um período de dias ou até semanas.

Embora um período mais longo provavelmente mude a dinâmica do comportamento do consumidor, o princípio geral é que o uso de um sistema de honra ao invés do pagamento no momento da compra, resultaria na maioria das pessoas honrando pagamentos em potenciais aquisições. Este período mais prolongado pode ser favorável nas tentativas adicionais para entrar em contato com as pessoas que não tenham feito o pagamento, elevando substancialmente o percentual de cobrança bem-sucedida ao consumidor.

O método de implementação rápido e generalizado será utilizar a documentação primária de qualquer transação financeira – o recibo – como uma forma de moeda.

[Nós também disponibilizamos um rascunho de recibo que pode ser emitido manualmente e usado por qualquer lojista ou fornecedor de serviços no caso do seu sistema estar inacessível por motivos de interrupção das redes



PREPARE FOR CHANGE

elétricas ou de telecomunicações: <http://pt-br.communityleadersbrief.org/2015/09/12/plano-de-continuidade-de-negocios-para-os-produtores-distribuidores-e-varejistas-de-bens-essenciais/>. Apesar de não ser válido para efeitos fiscais poderá ser usado para efeitos legais para reclamar compensações sobre os pagamentos não efetuados]

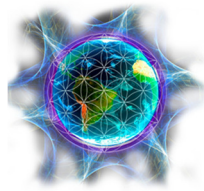
A próxima seção irá descrever em detalhe como isso pode ser implementado amplamente através de uma coordenada, porém rápida resposta pela autoridade civil, líderes empresariais e políticos locais.

Como é que vai funcionar – usando os Recibos como Moeda

Esta seção descreve os princípios básicos que regem as transações individuais para os lojistas, varejistas e todas as outras formas de comércio, onde os produtos e serviços são fornecidos em troca de pagamentos em moeda corrente aceita dentro de uma determinada jurisdição. Note que isto é proposto como uma ideia aberta e flexível. Melhorias ou modificações aos conceitos básicos apresentados são encorajados desde que alcancem o objetivo de manter o comércio dentro de uma determinada jurisdição de forma pacífica e equitativa.

Ideias para a implementação – Lojas

- Usar o “modo de pagamento” em dinheiro.
- Criar duas cópias do recibo que funcionará como um vale ou recibo de adiantamento, onde o consumidor se compromete a reembolsar o lojista logo que as transações financeiras eletrônicas estejam novamente operantes.
- O cliente deve assinar e datar ambas as cópias do recibo. O caixa deve rubricar mencionando a data.
- Para compras acima de um determinado limite, como por exemplo R\$100, o cliente deve fornecer informações de contato como um endereço físico, um número de telefone ou um endereço de e-mail.
- Todos os recibos que representem montantes não pagos podem ser apresentados como reivindicações sob a legislação existente. Se a legislação considerada não for aplicável com base nos termos de uma dada política comercial a indenização pode ser buscada através do reembolso por terceiros (consulte “Comentário PFC” acima).
- As transações on-line para os clientes existentes: em situações em que os clientes e os varejistas on-line tenham relações prévias, quaisquer transferências eletrônicas de fundos poderão simplesmente ocorrer quando o sistema financeiro voltar a ficar online. Em outras palavras, poderá ser tudo como habitual desde que a informação referente as contas bancárias e informações de cartões de crédito / débito já tenham sido trocadas.
- Transações on-line para novos clientes: o processamento de novos clientes



PREPARE FOR CHANGE

on-line será difícil uma vez que a verificação das informações da conta será quase impossível se os próprios bancos estiverem fechados enquanto as transações financeiras eletrônicas estão off-line. Se eles permanecerem abertos para acesso às informações da conta do cliente, embora estas possam estar “congeladas”, então será possível ao lojista verificar as informações da conta diretamente com os representantes do serviço ao cliente dos bancos.

Ideias para a implementação – transações entre clientes profissionais

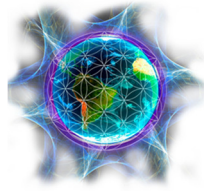
- Estas são na realidade um pouco mais fácil de implementar pois todas as compras podem simplesmente ser realizadas através do processamento normal dos pagamentos de “contas a receber”. As vendas seriam simplesmente extensões de crédito e a liquidação financeira de todas as transações pode ocorrer uma vez que as transações financeiras eletrônicas sejam reestabelecidas. Cada empresa será responsável por desenvolver a sua própria estrutura de política em relação à documentação necessária, à “aprovação” de crédito e outras considerações logísticas, bem como a respectiva comunicação às contrapartes em todas as transações.
- Uma das principais preocupações aqui seria a de uma moratória temporária sobre falências ou insolvências de empresas que poderia decorrer de problemas nos fluxos de caixa. Todas as empresas seriam forçadas a permanecer abertas até que todas as operações do período de contingência fossem processadas e os pagamentos recebidos dos consumidores e indenizações pagas via seguros comerciais existentes ou reembolsos por terceiros. Somente após este processo ser concluído poderiam as declarações de falência ou insolvência ser retomadas no âmbito de processos legais e financeiros normais.

Considerações sobre a coordenação generalizada e Implementação

As principais partes interessadas (apesar da ordem apresentada, todas são de vital importância):

- Prefeitura
- Câmaras Municipais
- Câmaras de Comércio
- Reguladores de seguros (Exemplos: EUA> NAIC & State Insurance Commissioners; Canadá> OSFI; Grã-Bretanha> FSA; UE> Comissão Europeia; Austrália> APR)
- Concessionárias de serviços públicos

Nota – embora não dedicados especificamente a manter a cadeia de distribuição operacional, os agentes da lei locais podem fornecer assistência adicional, como por exemplo, orientar o tráfego de comboios de bens necessários ou a distribuição de alimentos, água e medicamentos, quando as circunstâncias exigirem o seu envolvimento. Manter um perfil baixo



PREPARE FOR CHANGE

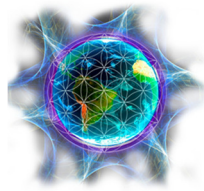
aliviaria as preocupações sobre a imposição da lei marcial que inevitavelmente surgiria no decorrer de uma crise como essa.

Recursos Necessários – Imediato

- Caixas adicionais de plantão nas lojas
- “Supervisão” flexível e amigável em loja – pense em relações mais personalizadas com maior interação com os clientes (o objetivo é o de “personalizar” cada transação e encorajar verbalmente as pessoas ao sair para efetuarem os pagamentos como um dever cívico.)
- Funcionários de Contabilidade Temporários
- Criação de anúncios de serviços públicos a serem divulgados através de todos os canais de comunicação, inclusive a comunicação social.
- Descrever a situação de forma que todas as pessoas possam entender
- Educar as pessoas sobre o que é necessário por parte dos indivíduos, bem como as empresas
- Incentivar as empresas a contratar funcionários adicionais para atenuar os tempos de espera em geral mais longos
- Solicitar voluntários para suporte adicionais à comunidade, acompanhamento porta-a-porta a idosos, deficientes, ou participação em grupos de vigilância de bairro como dissuasão do crime.
- Encorajar o acompanhamento público das empresas para garantir que não há manipulação de preços ou especulação. (Uma ideia para pessoas que pagarem através de recibos e vales de adiantamento, é adicionar uma sobretaxa de 5% ou 10% por compra. Por outro lado, para as pessoas que pagarem em dinheiro ou moedas de prata ou ouro, oferecer um desconto de 5% por compra).
- Incentivar atos de caridade, feiras de trocas, vendas de garagem em todas as ruas, e as transações de indivíduo para indivíduo, como a troca direta de mantimentos adicionais para assegurar que as necessidades possam ser suprimidas sempre que necessário.

Recursos necessários a longo prazo

- Pessoas com experiência em análise e processamento de sinistros de seguros
- Contadores forenses para a investigação da legitimidade das reivindicações
- Funcionários de Contabilidade Temporários
- Aumento da supervisão da auditoria para rever os casos de manipulação de preços e / ou especulação relatados.
- Se ficar provado que as partes envolvidas causaram danos financeiros enquanto o sistema financeiro estava inoperante, posteriormente uma sub-rogação pode começar no sentido de buscar uma indenização por prejuízos financeiros causados, por parte de indivíduos, empresas ou governos locais. Um fundo de compensação poderá também ser criado



PREPARE FOR CHANGE

como os que resultam das ações judiciais coletivas. Pessoas qualificadas e de integridade serão necessárias para supervisionar e administrar o desembolso dessas verbas caso isso ocorra.

Pensamentos finais

Este artigo descreve o cenário de uma crise financeira generalizada sem precedentes e incapacitante que resulte tanto de insuficiências nas infraestruturas de TI ou de um cyber ataque. As medidas de ação descritas acima representam um plano básico. É quase certo que modificações significativas serão necessárias variando de acordo com a região, cultura, sistema legal ou outras circunstâncias únicas não discutidas anteriormente.

O ponto principal deste artigo é o de enfatizar que esse cenário não precisa ser um problema insuperável. Estar à frente da história em desenvolvimento é a chave aqui. Um ambiente tranquilizador precisaria ser rapidamente criado pelos líderes cívicos e empresariais através da criação de acordos relacionados ao desenvolvimento de soluções viáveis, claramente comunicá-las através dos meios de comunicação, e rapidamente implementando-as para manter a confiança do público. Se isso for feito, então agitações sociais podem ser minimizadas para que os recursos sejam canalizados para a distribuição real de bens e serviços, ao invés da manutenção da lei e da ordem. Manter a calma pública nas primeiras 48 a 72 horas deve garantir que o resto do período de inatividade do sistema bancário possa prosseguir sem problemas até que todos os sistemas estejam novamente online.

Fonte: <http://pt-br.communityleadersbrief.org/como-a-industria-do-seguros-pode-ajudar-caso-os-caixas-eletronicos-parem-de-funcionar>

Recursos:

[O que é o Evento?](#)

[Origens e Contexto do Evento](#)

[Liderança](#)

[Aliança das Esferas](#)

[Benjamin Fulford](#)