Corporate Risk Office

Quem responde pelo risco

Uma visão independente sobre o capital que permanece exposto.



Luiz Eduardo Halembeck

Senior Partner | Halembeck Risk Office

Av. Nove de Julho, 5617 | 7° andar
Itaim Bibi | São Paulo
11 3985-1000 | 11 98441-1338
leh@halembeck.com
Linkedin ▸ Luiz Eduardo Halembeck

SÃO PAULO · NOVEMBRO 2026

Começamos pelo Risco...



PRIVILEGE CARE

O atendimento que nos diferencia.

Índice

Introdução ▸

Capítulo 01 A falsa sensação de proteção ▸

Capítulo 02 Quem decide sobre o capital exposto ▸

Capítulo 03 O risco revelado na prática ▸

Capítulo 04 Assumir, mitigar ou transferir ▸

Capítulo 05 Uma visão consolidada para decidir ▸

Capítulo 06 Orientação na contratação e no sinistro ▸

Capítulo 07 O que o Conselho precisa saber ▸

Anexo ▸

INTRODUÇÃO

A distância entre a proteção percebida e a exposição real

A vulnerabilidade central raramente está no risco conhecido. Está na distância entre a proteção que a empresa acredita ter e a exposição que de fato permanece.

Empresas costumam contar com seguros, corretores e equipes competentes. Ainda assim, podem desconhecer exposições capazes de comprometer patrimônio, caixa e continuidade: riscos não identificados, coberturas insuficientes, exclusões pouco compreendidas ou impactos que jamais chegaram, traduzidos, ao Conselho.

O Risk Office ocupa esse espaço

Com uma visão independente, além do produto e do seguro, leva consciência ao Conselho e transforma risco residual em decisão estratégica. Parte dos riscos é segurável; outra parte precisa ser eliminada, reduzida ou conscientemente retida. Quando o seguro é insuficiente, a análise continua nas alternativas operacionais, financeiras e estruturais.

Beyond Risk é enxergar o que permanece exposto depois que todos acreditam que o risco já foi tratado.

Um mandato a serviço do cliente

A análise é conduzida pelo Experts Lab, a consultoria do grupo, com escopo e remuneração próprios. Nosso papel é aconselhar o cliente, com independência da contratação de seguros ou da substituição do corretor.

Se o cliente desejar, a separação é formalizada em contrato: as empresas do grupo deixam de disputar a corretagem e de cotar a conta analisada pelo prazo que ele definir. A recomendação pode incluir a manutenção da estrutura existente ou a decisão de não contratar seguro.

O resultado esperado

Conselhos, acionistas e executivos passam a compreender quais perdas podem comprometer caixa, continuidade e valor; quais respostas são adequadas; e quais decisões ainda precisam ser tomadas.

O ponto de partida é o risco da empresa. A contratação de seguros é uma das respostas possíveis.

CAPÍTULO 01

A falsa sensação de proteção

A empresa recebe o inspetor, apresenta documentos, abre suas instalações e recebe uma proposta. A sequência pode sugerir que a proteção foi validada. A finalidade principal da inspeção solicitada pela seguradora, porém, é subsidiar a aceitação e as condições do risco.

A inspeção pode gerar boas recomendações de prevenção, e seu alcance depende do escopo. Por si só, ela deixa em aberto a suficiência dos valores, a adequação das coberturas e as exposições perante terceiros.

A aceitação do risco pela seguradora não equivale à validação da proteção da empresa.

Onde expectativa e contrato se distanciam

Situação	O que pode acontecer no sinistro
Valor declarado insuficiente	A indenização pode ser reduzida na mesma proporção, por rateio.
Imóvel alugado	A seguradora do proprietário indeniza o prédio e pode cobrar o inquilino, salvo renúncia expressa.
Enquadramento divergente	A apólice descreve uma atividade diferente da que a empresa exerce.
Franquia condicionada	Uma condição descumprida pode multiplicar a parcela da perda que fica com a empresa.
Exclusões e sublimites	O evento parece coberto; a causa específica pode estar excluída ou ter limite menor.
Exposição a terceiros	O vizinho muda e, com ele, o tamanho possível de um mesmo evento.

A área operacional conhece o processo; o controller, o impacto financeiro; o jurídico, os contratos; o corretor, o produto oferecido pelo mercado. O Corporate Risk Office conecta essas leituras e torna explícita a exposição que chega à gestão e ao Conselho.

Em muitas empresas, a primeira pessoa a ler a apólice inteira, com atenção, é o regulador de sinistro. Ele trabalha para a seguradora e chega depois da perda.

CAPÍTULO 02

Quem decide sobre o capital exposto

A informação sobre riscos se distribui pela organização. A decisão sobre quanto reter e como responder precisa chegar a quem tem autoridade para assumi-la. Cada público encontra nessa leitura uma utilidade específica.

Executivos

Ao assumir uma função, o executivo recebe também decisões anteriores sobre seguros, franquias e prevenção. Uma revisão independente permite compreender a estrutura herdada, identificar prioridades e documentar as escolhas que passam a estar sob sua responsabilidade.

Acionistas

O seguro costuma chegar ao acionista como despesa. As decisões por trás dessa linha também determinam quanto capital fica sujeito a perdas. Uma redução do prêmio pode decorrer de maior eficiência ou de maior retenção de risco; o efeito precisa ser distinguido.

A redução do prêmio é imediata. O aumento da exposição pode permanecer invisível até o sinistro.

Conselho de Administração

O Conselho precisa de uma visão consolidada das exposições capazes de comprometer o valor da companhia e das decisões que exigem sua supervisão. Isso inclui compreender a proteção destinada aos próprios administradores.

No D&O, é preciso verificar os limites para defesa e indenização, o compartilhamento entre segurados e as exclusões aplicáveis.

A contribuição do Risk Office é traduzir essas condições em perguntas de decisão e prioridades de revisão, em conjunto com a assessoria jurídica.

Investimento e assessoria de confiança

Gestores de private equity

Na aquisição de uma empresa, a regularidade dos seguros é apenas uma parte da análise. É preciso avaliar se a proteção responde aos eventos capazes de comprometer a tese de investimento e como a transação afeta os contratos existentes.

Antes da assinatura, a análise técnica verifica empresas e operações seguradas, valores, exclusões, responsabilidades herdadas e possíveis efeitos da mudança de controle. Também examina atos anteriores e a continuidade da proteção dos administradores, conforme os contratos. No data room, tudo isso costuma aparecer com a mesma anotação: “seguros: regular”.

Após a aquisição, a análise indica os ajustes recomendados para integrar a proteção da investida, considerando apólices, valores, responsabilidades e programas locais e globais. A empresa e seus prestadores conduzem essa integração.

Quando a exposição se materializa na investida, a pergunta chega ao gestor do fundo, com reflexo no valor de saída e na relação com os cotistas. **A responsabilidade pode estar distribuída na operação; a accountability retorna a quem decidiu alocar o capital.**

Escritórios de advocacia

A apólice é um contrato jurídico escrito em linguagem de seguro. Depois do 11 de setembro, a disputa sobre as Torres Gêmeas girou em torno de uma palavra: ocorrência. Um evento ou dois? A resposta valia cerca de US$ 3,5 bilhões.

O Experts Lab atua ao lado do escritório, preservando seu protagonismo e acrescentando a análise técnica de riscos e seguros. A leitura conjunta de obrigações, enquadramentos e condições de cobertura apoia diligências, revisões contratuais e discussões com seguradoras.

Conselhos de família

O afastamento da operação pode reduzir a visibilidade sobre riscos que continuam concentrados na empresa e sustentam o patrimônio familiar. Uma leitura independente oferece ao conselho de família informações para exercer seu papel sem assumir a gestão cotidiana.

O objetivo comum é tornar visível quanto capital permanece exposto e quais decisões exigem atenção.

CAPÍTULO 03

O risco revelado na prática

Os nove relatos a seguir mostram como a leitura conjunta da operação e dos contratos revela exposições pouco percebidas. Em todos, a empresa tinha seguro, corretor e apólice em dia.

1. A cobrança poderia vir da seguradora do locador

Em um centro de distribuição em Cajamar, a análise foi além da apólice do cliente e alcançou o seguro do proprietário do galpão. Identificamos que a seguradora do locador preservava o direito de regresso contra o inquilino.

Em um incêndio pelo qual a empresa fosse responsabilizada, a indenização paga ao proprietário poderia originar uma cobrança contra ela. Orientamos negociar a renúncia expressa ao regresso na apólice do locador, alinhada ao contrato de locação.

A exposição estava fora da apólice do cliente, mas poderia atingir diretamente seu patrimônio.

2. R$ 18 milhões preservados na indenização

Uma indústria no Sul do Brasil mantinha contratação do seguro de danos, com Valor em Risco de R$ 70 milhões. A análise da apólice e a vistoria de instalações, equipamentos e estoques indicaram a necessidade de revisão para R$ 120 milhões.

Pouco tempo depois, um incêndio de grandes proporções atingiu a unidade. A adequação evitou uma redução de R$ 18 milhões na indenização por aplicação de rateio.

A revisão preservou recursos que seriam necessários à recuperação da empresa.

3. A franquia de R$ 1 milhão poderia chegar a R$ 20 milhões

A gestão conhecia a franquia de R$ 1 milhão, que estava descrita na apólice, mas desconhecia uma condição particular que poderia elevá-la a R$ 20 milhões em caso de obstrução dos equipamentos de proteção, conforme os critérios contratuais.

Identificamos a cláusula, explicitamos seu efeito financeiro e orientamos a manutenção do acesso aos equipamentos, com responsabilidade definida pela verificação.

Uma condição desconhecida poderia acrescentar R$ 19 milhões à perda da empresa.

A operação real e o contrato

4. Perfumes no contrato e algodão na operação

A apólice classificava o risco como atividade ligada a perfumes, embora aproximadamente 80% da exposição estivesse associada a algodão. O enquadramento não representava a atividade predominante.

Identificamos a divergência e orientamos sua correção junto à seguradora. A inconsistência poderia comprometer a resposta do seguro justamente sobre a maior parcela da exposição.

O contrato existia. A atividade que concentrava o risco estava fora da descrição.

5. O estoque havia ultrapassado a capacidade de armazenagem

Em uma empresa de tecidos, os estoques comprometiam uma parte da fábrica, inclusive locais inadequados. Como a situação era excepcional, orientamos acomodar o excedente em galpão inflável na área externa, com condições de proteção e cobertura compatíveis com a estrutura e as mercadorias. O caso reforça a importância de avaliar empresas sazonais nos picos de produção e de concentração de mercadorias ou matérias-primas. É nesse período que a pressão sobre as instalações pode revelar vulnerabilidades pouco visíveis em uma visita de rotina.

Uma vistoria fora do pico pode subestimar a maior exposição da empresa.

6. O estoque variava e a contratação precisava acompanhar

A análise de um depósito levou à recomendação de uma apólice ajustável para acompanhar as oscilações dos valores em estoque.

A orientação buscou reduzir a exposição ao rateio e melhorar o aproveitamento do prêmio, com limites, declarações e demais condições compatíveis com os valores em risco. O benefício depende da estrutura contratada e do cumprimento de suas obrigações.

A eficiência do seguro também depende de sua aderência à dinâmica do patrimônio.

A exposição além do próprio patrimônio

7. Mais de R$ 4 milhões sem atingir os servidores

Em um edifício de alto padrão na região da Faria Lima, uma tubulação rompeu acidentalmente em um lavabo no quarto andar, após expediente, na véspera de um feriado. O vazamento permaneceu despercebido por três dias e atingiu os pavimentos inferiores até alcançar a recepção no térreo.

Nosso cliente ocupava o andar imediatamente abaixo da origem. Seu prejuízo ultrapassou R$ 4 milhões, mesmo sem a água atingir a sala de informática e os servidores. Se esses equipamentos tivessem sido alcançados, as perdas poderiam incluir sua reposição e a paralisação da operação, com possível reclamação de lucros cessantes.

O vazamento começou no conjunto de outra empresa e chegou ao nosso cliente. O relato mostra por que a responsabilidade civil deve considerar o patrimônio que pode ser atingido, incluindo danos por água e perdas financeiras consequentes. O limite necessário pode superar o valor segurado do próprio conjunto.

8. A caldeira junto ao muro e a escola além da divisa

Na vistoria de uma indústria de bebidas no interior de São Paulo, a caldeira ficava próxima ao muro de divisa. Do outro lado havia uma transportadora e, logo atrás, uma escola infantil.

A possibilidade de uma explosão exigia considerar danos a pessoas, ao patrimônio de terceiros e à reputação da empresa. Foram orientadas inspeções mais frequentes, manutenção em intervalos menores, elevação do muro com proteção contra fragmentos e ampliação do limite de responsabilidade civil para cinco vezes o existente.

A recomendação combinou prevenção e revisão da capacidade financeira de resposta.

9. A exclusão que exigia uma resposta de manutenção

Na revisão de apólices e instalações, identificamos restrições relacionadas aos flexíveis de pias e torneiras. Tornamos explícito o alcance dessas condições e orientamos inspeção e substituição preventiva, mesmo sem danos aparentes, conforme as especificações do fabricante e as condições de uso.

Conhecer a restrição permite agir sobre a exposição que permanece com a empresa.

CAPÍTULO 04

Assumir, mitigar ou transferir

A análise de risco deve levar a uma escolha consciente sobre o capital. Primeiro, considera-se se a exposição pode ser eliminada. Para o risco que permanece, as respostas podem se combinar: mitigar, transferir e reter uma parcela compatível com a capacidade da empresa.

Assumir

Reter a exposição por decisão explícita, com compreensão de sua dimensão, dos cenários de perda e da capacidade de absorção. A franquia pode ser uma escolha eficiente; a retenção desconhecida representa uma decisão que não foi examinada.

Mitigar

Reduzir a probabilidade ou a severidade da perda por meio de prevenção, manutenção, processos, obras e ajustes contratuais. A prioridade deve considerar o efeito esperado sobre a exposição e os recursos necessários.

Transferir

Estruturar a transferência de consequências financeiras por seguros e outros mecanismos contratuais. A análise precisa verificar valores, limites, exclusões, condições e a capacidade de resposta das contrapartes.

O seguro como decisão financeira

O prêmio é apenas uma parcela do custo da proteção. Franquias, perdas excluídas e limites insuficientes também afetam caixa, liquidez e capacidade de recuperação. Uma contratação mais barata pode representar maior eficiência ou apenas deslocar o risco de volta para a empresa.

O custo do capital amplia esse efeito. Com juros elevados, uma perda não prevista ou mal coberta pode exigir recursos de emergência justamente quando o crédito está mais caro. Ao prejuízo direto somam-se o custo de recompor ativos, sustentar o capital de giro e preservar a continuidade. Quanto maior o custo do capital, maior o peso do risco que permaneceu no balanço sem uma decisão consciente.

A comparação relevante considera o custo da proteção e a perda que continuará a ser suportada em cenários adversos. O objetivo é preservar a capacidade de continuidade e recuperação dentro da estratégia de capital da companhia.

A empresa pode reter risco. Precisa saber qual, quanto e por decisão de quem.

CAPÍTULO 05

Uma visão consolidada para decidir

O Corporate Risk Office reúne a leitura da operação, dos contratos e da proteção financeira para orientar quem decide. Analisamos, explicamos as consequências e recomendamos alternativas. A decisão é sempre do cliente.

O que o cliente recebe

Entrega	Utilidade para a gestão
Análise técnica	Feita para a equipe de gestão com o detalhamento das coberturas, limites e franquias. Também apoia tecnicamente a negociação com as seguradoras e a regulação de um sinistro.
Registro fotográfico	Quando houver visita, documenta as condições observadas e as vulnerabilidades identificadas.
Síntese executiva	Leva ao Conselho o que precisa ser decidido e as medidas prioritárias para reduzir o risco no menor prazo possível.

Por projeto ou de forma contínua

A consultoria pode ser contratada por projeto ou como um Risk Office mensal. Em ambos os formatos, oferecemos pareceres, esclarecemos dúvidas, analisamos as questões submetidas e orientamos o cliente. O escopo define os temas analisados e as entregas.

O formato contínuo responde a uma questão prática. Construir internamente uma capacidade equivalente exige reunir experiência multidisciplinar, independência de julgamento, conhecimento atualizado do mercado e interlocução com todos os níveis da organização. Profissionais com esse perfil são escassos, e mantê-los implica estruturar uma área e absorver remuneração, encargos, atualização e sucessão.

O Risk Office contínuo acrescenta amplitude de perspectiva. Acompanha diferentes empresas, setores, seguradoras e padrões de risco, e leva a cada cliente aprendizados que dificilmente surgiriam dentro de uma única companhia.

Internalizar uma função não significa, necessariamente, internalizar toda a inteligência necessária para exercê-la.

CAPÍTULO 06

Orientação na contratação e no sinistro

Ao contratar um seguro, a empresa precisa entender o que está comprando. Quando ocorre uma perda, precisa compreender como apresentar o ocorrido e o que pode esperar do contrato. Nessas duas situações, nossa contribuição é orientar o cliente.

Antes de contratar

Um bom retrato da operação ajuda o mercado a avaliar o risco. Nosso relatório reúne as informações relevantes e aponta o que merece esclarecimento: atividade, valores, controles, concentração de bens e histórico de perdas. O cliente e seu corretor utilizam essa análise nas consultas às seguradoras.

Também aconselhamos sobre a forma de consultar o mercado. Informações divergentes ou abordagens sem coordenação podem prejudicar a comparação das propostas e restringir alternativas. A recomendação considera a capacidade necessária, as condições oferecidas e a liberdade de escolha da empresa.

Em grandes riscos, a consulta costuma ser distribuída entre dois ou três corretores, e as propostas podem responder de formas muito diferentes à mesma exposição. Diante de condições difíceis de comparar, a área de Compras tende a privilegiar o menor prêmio. Isento da escolha, o Risk Office estabelece critérios comuns, examina cada proposta à luz da exposição real e explicita o que cada alternativa protege, quanto custa e qual parcela do risco permanece com a empresa. Um prêmio superior pode deixar menos risco no balanço.

O cliente e o corretor conduzem a negociação. Nós ajudamos a compreender as alternativas e suas consequências.

Quando ocorre um sinistro

Depois de uma perda, surgem perguntas imediatas: o que comunicar, quais documentos reunir, que prazos observar e como a apólice trata o evento? A consultoria esclarece essas questões e orienta a leitura das coberturas e das condições contratuais.

Podemos analisar os documentos apresentados, explicar os fundamentos dos valores em discussão e orientar em relação aos esclarecimentos técnicos.

O caso também pode revelar ajustes para o futuro. Nossa análise aponta o que merece revisão na prevenção ou no seguro, para que o cliente decida as providências.

A orientação técnica dá ao cliente mais clareza para conduzir suas decisões.

CAPÍTULO 07

O que o Conselho precisa saber

Se o Conselho precisasse responder hoje quais exposições podem comprometer o valor da empresa, quanto permanece sob sua responsabilidade financeira e quais decisões exigem sua intervenção, teria uma resposta consolidada e independente?

Informações distribuídas entre áreas, contratos e apólices só apoiam a supervisão quando permitem compreender a consequência financeira e as alternativas para tratá-la.
O Corporate Risk Office oferece essa leitura: identifica as exposições relevantes, explica suas consequências e recomenda alternativas para a decisão do Conselho.

O primeiro passo é o Risk Review

O Risk Review é uma avaliação independente com objeto, prazo e entregas definidos. Pode começar por uma apólice, uma unidade, uma exposição relevante ou uma transação.

A conclusão apresenta o que está adequado, as lacunas identificadas e as recomendações para decisão. A gestão recebe elementos para definir suas prioridades e avaliar a conveniência de uma consultoria contínua.

A contratação não exige a substituição do corretor. O Risk Review pode ocorrer por projeto ou contrato mensal de aconselhamento.

Quem responde pelo risco precisa de uma visão à altura da decisão.

Casos anonimizados com base nos relatos da Halembeck. Valores e resultados se referem às situações descritas. O alcance de coberturas e recomendações depende da operação, dos contratos e das condições de cada apólice. As medidas de engenharia requerem avaliação dos profissionais responsáveis.

ANEXO

Corporate Risk Assessment

Um roteiro para delimitar o Risk Review. Para cada questão, registre a evidência disponível, o responsável pelo tema e se a exposição aumentou, permaneceu estável, diminuiu ou é desconhecida nos últimos 24 meses.

Mudanças relevantes. Aquisições, unidades, atividades, países ou contratos alteraram o risco sem revisão correspondente da proteção?

Continuidade. Quais eventos e dependências críticas poderiam interromper receita ou operação? Os planos de resposta foram testados?

Caixa e recuperação. A empresa conhece os prazos de retomada e dispõe de liquidez para financiar a interrupção, as franquias e as perdas retidas?
Patrimônio e estoques. Valores, condições de armazenagem e prevenção refletem reposição, concentração e períodos de pico?

Contratos e terceiros. Obrigações assumidas e danos potenciais a terceiros encontram resposta compatível nos controles e nas apólices?

Administradores e profissionais. D&O e E&O refletem funções, atividades, segurados, defesa, atos anteriores e mudanças societárias?

Pessoas e tecnologia. A dependência de pessoas essenciais, sistemas e dados está identificada e possui resposta de continuidade?

I**nvestidas e exterior.** Empresas adquiridas e programas locais e globais foram integrados sem lacunas ou sobreposições desnecessárias?

Mercado e sinistros. A estratégia de consulta preserva alternativas? As lições de incidentes e sinistros foram incorporadas à proteção?

Governança. Conselho e diretoria conhecem a exposição retida e as evidências, responsáveis e aprovações das decisões?

Como encaminhar as respostas

Exposições crescentes, respostas divergentes e temas sem evidência ou responsável indicam necessidade de aprofundamento. A leitura separa ações imediatas, informações adicionais, exposições adequadamente tratadas e retenções a confirmar e documentar.