Os desafios do mercado segurador num ambiente Covid-19: **now, next, beyond**

EY

Building a better working world

Conteúdo

04 | **Pandemias e a Indústria de Seguros: uma perspectiva histórica**

05 | **Impactos da pandemia no Mercado Segurador até o momento**

06 | **Cenários plausíveis da pandemia**

07 | **Pesquisa EY de impacto sobre o Mercado Segurador**

24 | **Planejamento frente à incerteza**

> “O que nós aprendemos com a História é que ninguém aprende com a História”
>
> *Otto von Bismarck*

Pandemias e a Indústria de Seguros: uma perspectiva histórica

> "A melhor maneira de predizer o futuro é criá-lo"
>
> *Peter Drucker*

Grandes pandemias assolaram a humanidade nas últimas décadas, em diferentes graus de severidade e espalhamento global. No século XX, três grandes pandemias merecem destaque:

A Gripe Espanhola, de 1918 (H1N1): a mais letal em cerca de 400 anos de história (depois, é claro, da peste bubônica que devastou diversas regiões da Europa e a Ásia em vários ciclos de 1348 a 1666). No caso de uma "influenza normal", 90% das mortes atinge pessoas com idade superior a 65 anos. Já no caso da Gripe Espanhola, entre 1918 e 1919, 99% das mortes foi de pessoas com menos de 65 anos. Apesar das dificuldades de estimativa, há certo consenso de que ela causou, no mínimo, 40 milhões de óbitos em meio a uma população mundial de 1,8 bilhão de pessoas. Várias nações vivenciaram, à época, o chamado "colapso funerário", que consiste na incapacidade do sistema funerário em providenciar apropriadamente todos os sepultamentos, o que levou a vários enterros de corpos em valas comuns.

A Gripe Asiática, de 1957: mais amena que a H1N1, ainda assim provocou 2 milhões de mortes no mundo. O padrão demográfico dos óbitos foi também bastante distinto do da Gripe Espanhola, concentrando crianças e idosos. Estima-se que 25% da população mundial tenha sido infectada por este vírus de influenza.

A Gripe de Hong Kong, de 1968: essa pandemia seguiu um padrão muito similar ao da Gripe Asiática, porém menos letal. Nos Estados Unidos, por exemplo, enquanto 70 mil pessoas teriam falecido, em 1957, por conta da Gripe Asiática, o número de mortes cai pela metade no caso da Gripe de Hong Kong.

Nas próximas páginas, relatamos como essas pandemias mais recentes afetaram a Indústria de Seguros. Guardadas as proporções e o contexto histórico de cada uma, o objetivo é traçar um paralelo com a atual pandemia da COVID-19, refletir sobre impactos similares sobre seguradoras e resseguradoras, o que podemos esperar e como nos proteger.

Considerando os eventos passados citados, espera-se que a Indústria de Seguros seja afetada em duas frentes: por um lado, a perda de receitas advindas de prêmios e de resultado financeiro, além de fortes desestímulos a novas injeções de capital, por conta de incertezas geradas pela depressão econômica e, por outro, aumento das reclamações de indenizações em ramos específicos, porém significativos. Por essas duas vias, pode haver igualmente efeitos adversos no curto, médio e longo prazo, tanto para seguros de vida e saúde como para seguros de bens e responsabilidades, estendendo-se até as resseguradoras.

Só no caso da experiência norte-americana com as grandes pandemias de 1918/1919 (Gripe Espanhola) e as de 1957 e 1968, o custo com pecúlios pagáveis por morte ficaram no intervalo entre 31 a 133 bilhões de dólares. Vale considerar que, em termos mundiais, alguma porção relevante dessas indenizações será absorvida pelas resseguradoras, variando muito de país para país, conforme o grau de evolução de sua indústria de resseguros. Mesmo que pandemias estejam explicitamente excluídas das coberturas por morte, essa exclusão é polêmica ou incerta e, na prática, tenderá a ser pouco acionada pelas seguradoras – seja por questões de imagem social ou de dificuldades operacionais para se delimitar a causa mortis de muitos segurados, por conta da presença de comorbidades - ou ainda, se for acionada, certamente virá a gerar um volume relevante de sinistros judiciais, com probabilidades não-remotas de decisão nos tribunais contra as seguradoras.

Abstraindo-se os surtos de sinistralidade, observa-se ainda que há um recuo persistente da demanda por produtos de seguros no pós-pandemia, seja por conta da queda de poder aquisitivo dos potenciais consumidores de proteções, que passam a ter de focar suas rendas diminuídas em produtos e serviços de maior necessidade, seja em função do substancial encarecimento de alguns produtos de seguros, especialmente de vida e saúde. Além deste retrocesso da demanda, os seguradores, em particular aqueles que atuam no negócio de previdência privada e seguros de vida de longo prazo, terão de encarar a menor atratividade de seus produtos, em decorrência de uma queda de rentabilidade, tanto de títulos de renda variável como de renda fixa. Também há uma tendência de os participantes de seus planos de previdência serem forçados a consumir antecipadamente parte ou mesmo toda sua poupança previdenciária, para atender necessidades de mais curto prazo.

Em suma, custos econômicos indiretos provavelmente excederão custos diretos relacionados à sinistralidade aumentada. Tais custos indiretos emergirão de acontecimentos como perdas de receita de prêmios e contribuições, aceleração de resgates, um retrocesso substancial do resultado financeiro dos recursos garantidores das provisões técnicas e das reservas de capital e de um aumento material do custo de oportunidade de capital investido em negócios de seguros.

Impactos da pandemia na indústria de Seguros até o momento

Planejamento de continuidade de negócio tem funcionado na maioria dos casos

A maioria das seguradoras foi capaz de implementar, satisfatoriamente, a continuidade de suas operações:

- Protocolos de continuidade de negócios têm sido acionados, testados e parecem estar funcionando.
- Isoladamente, notam-se algumas questões específicas como, por exemplo, na infraestrutura de acesso e dispositivos para trabalho remoto, na criação de centros de atendimento de contingência e em outros detalhes da operação, como na capacidade de apor assinatura eletrônica em contratos de uma forma certificada.
- Há maior pressão na capacidade em offshoring e BPO, em especial nas funções de atendimento ao cliente e de processamento.
- Algumas funções foram afetadas como, por exemplo, em processos que envolvem regulação de sinistros por inspeções in loco ou nas participações de pessoas em sorteios nos mercados de capitalização.
- A sustentabilidade do modelo de trabalho atual até o final do período de lockdown ainda não foi totalmente testada, incluindo as vulnerabilidades associadas a riscos cibernéticos.

Exposições relacionadas a subscrição dos produtos têm sido limitadas

Determinados ramos de seguro estão mais claramente sob forte exposição. De modo geral, o reflexo sobre resultados ainda precisa amadurecer, ser mensurado e registrado:

- Provavelmente, o ramo mais afetado é o segmento de saúde.
- Outros ramos como seguros de crédito, de riscos financeiros, de viagem e de patrimoniais, provavelmente, enfrentarão também aumento no volume de sinistros.
- Igualmente, embora haja uma tendência à redução de sinistralidade, o volume de prêmios está em queda nos ramos marítimo, aeronáutico e transportes, em função da drástica redução da circulação de pessoas e mercadorias.
- Muitas apólices de seguros de bens e responsabilidades possuem exclusão de pandemia. Porém, poderá haver pressões governamentais e políticas no sentido de indenizar, mesmo havendo cláusulas de exclusão por pandemias.
- A exposição à mortalidade não parece estar atualmente em nível material, mas isso poderá se alterar rapidamente se a mortandade extra continuar acelerada, especialmente nas faixas etárias entre 40 e 60 anos.

Seguradoras têm visto impacto no negócio, no curto e médio prazos

Seguradoras podem se deparar com a necessidade de injeções de capital para cumprir requerimentos de solvência e liquidez:

- Em especial, foram afetadas as companhias voltadas para o segmento de saúde suplementar (tanto as seguradoras especializadas, como as operadoras de assistência médica).
- Seguradoras de vida com maiores passivos de longo prazo e com capacidade limitada para subscrição de novos negócios devem sofrer os maiores impactos, tanto via sinistralidade como via conjuntura baixista de juros.
- Resseguradoras foram inicialmente vistas como mais expostas a grandes perdas com sinistros, especialmente por conta de seus contratos de resseguro não-proporcional. No entanto, essa percepção está ainda amadurecendo.
- Em geral, as seguradoras deverão promover ajustes importantes nas provisões técnicas atuarialmente estimadas, tendo em vista as bruscas mudanças provocadas pela quarentena e os impactos da doença na vida e na saúde das pessoas.

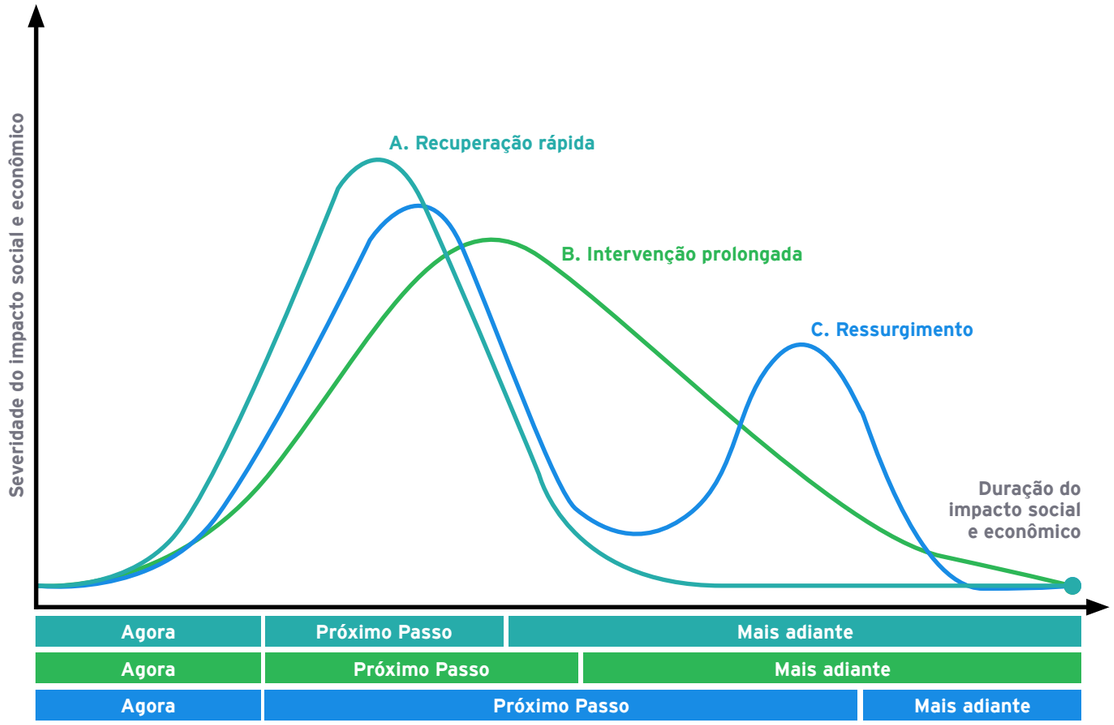
Reações a movimentos de mercado praticados pelas empresas

Seguradoras estão se ajustando em relação à sua solvência:

- A distribuição de dividendos está sob reavaliação regulatória, como medida preventiva para manutenção da capacidade de as seguradoras poderem arcar com perdas futuras advindas da atual crise.
- Com efeito, alguns países, como Canadá, China, Noruega e Portugal, suspenderam ou pediram extrema prudência no pagamento de dividendos. Recompras de ações estão sendo suspensas, por exemplo.
- Internacionalmente, reguladores estão sendo colaborativos na mitigação dos impactos da COVID-19, incluindo uma declaração pública da Autoridade Europeia de Seguros e Pensões (EIOPA). Muitos reguladores têm solicitado dados ao mercado e há um monitoramento regular da solvência.
- Agências de classificação creditícia estão ainda iniciando suas reavaliações. Algumas seguradoras parecem vulneráveis às regras mínimas atuais de operação e isso pode impactar profundamente seus negócios.

Cenários plausíveis da pandemia

O impacto na indústria será significativo, embora seja impossível predizer exatamente a sua magnitude. As seguradoras estão enfrentando um novo ambiente, no qual a pandemia de COVID-19 cria disrupções no curto, médio e longo prazos. No entanto, as companhias tendem a focar, no momento, somente nas questões mais críticas.



Cenário A
Recuperação rápida

A forte resposta à saúde pública e à sazonalidade do vírus diminui e contém a disseminação do vírus. Quarentenas e restrições de viagens causam forte contração nos gastos dos consumidores, mas a economia - apoiada por intervenções fiscais e monetárias - recupera-se rapidamente. O planejamento de continuidade e as tecnologias remotas aliviam as interrupções da força de trabalho.

Cenário B
Intervenção prolongada

Os países lutam para conter o vírus, com base em respostas desorganizadas e mal estruturadas. A recessão global causada pelo declínio dos gastos e investimentos continuam, mesmo quando as taxas de infecção se reduzirem sazonalmente. A disseminação global do vírus cria tensão nas cadeias de suprimentos, contração econômica, demissões e realinhamentos estruturais. Há redução da produtividade frente às restrições do uso da tecnologia com trabalhadores remotos.

Cenário C
Ressurgimento

As medidas econômicas e de saúde pública são suspensas ao passo que o vírus diminui. A população é surpreendida por uma segunda onda de infecções. O desgaste político diminui o apetite por mais intervenções no mercado e mais socorro às indústrias. As operações de seguros lutam para acompanhar a atividade econômica e a ação governamental. O desgaste físico e emocional da força de trabalho aumenta os riscos operacionais e cibernéticos.

Pesquisa de Impacto sobre o Mercado

A EY realizou, junto a importantes companhias, uma pesquisa sobre os principais impactos observados até o momento. O escopo, a duração e a severidade da ameaça ainda são desconhecidos. Foram entrevistadas mais de 23 companhias do mercado de seguros, incluindo supervisionadas SUSEP e ANS, entre 6 e 22 de abril de 2020. O principal objetivo das entrevistas foi capturar as percepções de impacto em três esferas principais:

Impactos

Quais impactos observados até o momento? **Quais são os principais riscos ainda não materializados?**

Planos de Mitigação

Como as companhias estão se posicionando internamente, **a fim de manter a resiliência em suas operações?**

Quais ações estão sendo tomadas para mitigar as perdas ou riscos identificados?

Necessidades

Quais **necessidades observadas** carecem de atenção para suportar o negócio?

Como **os órgãos reguladores e outras esferas do governo** estão se posicionando para apoiar o mercado?

Compilamos os resultados, consolidando-os em três segmentos de seguros: seguro de vida, seguro de saúde e seguros gerais. A magnitude do impacto até o momento nestas companhias mostrou-se significativamente diferente entre os segmentos, mas há pontos de atenção de preocupação que convergem entre si.

Resultado da Pesquisa com o Mercado Segurador

As principais preocupações do mercado referem-se à perda de produção, à incerteza sobre o desenvolvimento dos sinistros em determinados tipos de coberturas e ao risco de crédito relacionado às operações. O setor de saúde destaca-se como altamente impactado pela crise e pelas correspondentes pressões sobre manutenção da liquidez e solvência nas operações. Preocupações com a resiliência operacional e das pessoas são transversais a todos os setores da indústria.

Preocupações	Seguro de Vida	Seguro Saúde	Seguros Gerais
Estratégia e Negócio	**100%** | Impacto observado no setor, pela redução significativa na demanda por seguros de vida.	**85%** | Impacto direto entre a recessão econômica na demanda por proteção. Redução de quadros etc. impactam.	**100%** | Vários ramos impactados por recuo da demanda. Agravamento da sinistralidade mais a médio prazo.
Produto, consumidor e distribuição	**100%** | Incerteza sobre o volume de sinistros. Canais de distribuição como affinities e corretores altamente impactados.	**100%** | Incerteza nos sinistros (curto e médio prazos), manutenção dos serviços, precificação e recebimento de prêmios.	**70%** | Observado o aumento do risco de crédito, incluindo agravamento da exposição por pagamentos antecipados.
Pessoas, Processos e Tecnologia	**85%** | Preocupação com a resiliência operacional e com a produtividade e a saúde mental dos colaboradores.	**60%** | Preocupação com a resiliência operacional e com as pessoas. Continuidade do negócio em teste.	**100%** | Preocupação com a resiliência do ecossistema, produtividade das pessoas e segurança de dados.
Capital, Liquidez e Investimentos	**15%** | Monitoramento contínuo do fluxo de caixa apoiado por testes de estresse.	**30%** | Liquidez e Solvência em estresse, principalmente nas Operadoras. Incertezas nas projeções de caixa.	**30%** | Pressão por resultado financeiro em ambiente de baixa observada da taxa de juros.
Regulatório	**5%** | Manutenção da solvência e prudência na distribuição de resultados.	**60%** | Incerteza político-regulatória. Risco de estatização dos leitos para atendimento ao SUS. Discussão sobre flexibilizações financeiras.	**15%** | Pressão por pagamento de indenizações com exclusão de risco. Maior potencial de judicialização.

Legenda: *[X%] representa a quantidade de companhias com algum tipo de preocupação relacionado ao tema em relação ao total.*
Fonte: *Pesquisa EY. Análise EY.*

Avaliação do Impacto no segmento de Seguro de Vida

O segmento de seguros de vida está sendo pressionado por conta de incerteza econômica e impacto com sinistros (especialmente em vida e saúde) relacionados à pandemia, mas há espaço para especialização e atendimento a novas demandas, pela proteção de pessoas e negócios.

Principal impacto observado no setor, com relação à redução significativa na demanda para seguros de vida.

- Companhias de Bancassurance com maior dedicação na flexibilização e concessão de crédito do que em produtos de seguros.
- Seguro de Vida em Grupo impactado pela recessão econômica via redução do quadro funcional das empresas.
- Previdência ainda não apresenta sinais de resgates massivos. No entanto, cenário econômico implica em alterações nos perfis dos planos.
- Estima-se uma redução de novas vendas de seguro de vida entre 30% a 40%, capitaneada principalmente pelo canal bancário.
- Seguro de viagem gravemente impactado pela redução de circulação de pessoas.

Oportunidades para ofertas ativas e especializadas de seguros de vida, com foco na proteção familiar e de negócios apoiados no digital.

Ampliação de produtos, que passam a ser percebidos como muito importantes na proteção das pessoas e dos negócios, mais do que no passado mais recente.

Incerteza sobre o volume de sinistros. Canais de distribuição como affinities e corretores altamente impactados.

- Boa parte do mercado anuncia a cobertura do seguro, independente da cláusula de exclusão do risco. Algumas destas companhias firmaram acordos com os resseguradores, ao menos nas coberturas básicas.
- Incerteza do volume de sinistros de vida, tanto na frequência quanto na severidade, ocasionada pela COVID-19. Coberturas por diárias médico-hospitalares e diárias de incapacidade temporária agravam o risco por indenizações não esperadas pela pandemia.
- Preocupação quanto ao risco de aumento de fraudes e judicialização, dado um quadro de comorbidades complexo na caracterização do óbito.
- Companhias independentes com utilização de corretores especializados ou affinities gravemente impactados pelo isolamento. Cenário econômico poderá ser desafiador.

Negociação com os resseguradores, a fim de limitar o dano da perda e mitigação do risco de subscrição.

Monitoramento constante das projeções atualizadas, com informações mais recentes e experiências internacionais para suporte às decisões.

Preocupação com a resiliência operacional e com a produtividade e a saúde mental dos colaboradores.

- O mercado, de forma geral, conseguiu realizar a transferência de suas operações para o trabalho remoto. Algumas funções continuam on-site, mas em escala reduzida como, por exemplo, no atendimento ao cliente.
- A preocupação neste momento são com os colaboradores, seja pela redução da produtividade ou pela saúde mental dos funcionários e terceiros.
- O objetivo das companhias é manter a resiliência operacional, quer das pessoas internas, quer dos terceiros, corretores e prestadores de serviço.

Ampliação da capacidade e infraestrutura tecnológica, incluindo uso de automação robótica.

Estímulo a políticas de recursos humanos direcionado ao bem-estar dos colaboradores da operação.

Nosso ponto de vista

// Seguros de Vida

A mortandade extra provocada por pandemias (algo que oscila entre 0,15% e 0,25% da população mundial a mais do que pessoas morreriam se não houvesse a pandemia) terá efeito tanto em proteções de morte, como em seguros de sobrevivência, nomeadamente produtos de previdência.

Quanto aos produtos de previdência, que são veículos de benefícios de longevidade, alguns ganhos atuariais poderão ser notados em passivos de benefícios concedidos de anuidades vitalícias. Não obstante, dependendo do grau de evolução do mercado de previdência complementar, haverá um recuo mais que proporcional de contribuições a planos de previdência na fase de acumulação e ainda maior frequência e severidade de resgates antecipados, afetando negativamente receitas de taxas de administração financeira auferidas por seguradoras. A queda dos retornos de investimentos financeiros, provocada por quedas permanentes das taxas de juros que acompanham políticas anticíclicas e menor rentabilidade de títulos de renda variável, consistirá em desestímulo para planos de previdência complementar e elevará a importância relativa de veículos de poupança previdenciária, na forma de ativos reais não-financeiros.

A mortalidade adicional, especialmente nas faixas etárias de 40 a 60 anos, terá seus efeitos óbvios nas taxas de sinistralidade de seguros de vida. Mesmo no caso da gripe espanhola, que era mais letal para jovens e crianças ou mesmo idosos, o ônus foi sem precedentes históricos para a indústria de seguros de vida (em torno de US$ 331 bilhões somente nos EUA, nos anos de 1918 e 1919).

No caso particular do Brasil, cujo estágio de evolução dos passivos de anuidades vitalícias ainda é incipiente, é mais provável que os citados danos e perdas em seguros de vida superem, com larga margem, os ganhos atuariais que poderão advir de seguros de sobrevivência.

Tendo em vista que o negócio de seguros de vida tornou-se pouco atraente durante pandemias passadas e, depois delas, enfrentou dificuldades em amealhar capital para atender requerimentos de solvência, não se pode excluir o cenário de uma onda de fusões e aquisições no âmbito deste ramo após os primeiros estágios das consequências da pandemia.

Concluindo, negócios ou carteiras de seguros de vida têm, desde já, de se precaver para encontrar alternativas de sobrevivência e seus gestores têm de ser especialmente cuidadosos para tomarem as decisões corretas em suas estratégias de preservação e superação.

A experiência histórica comprova que a mortalidade extra das pandemias do século XX (algo entre 0,15% e 0,25% dos expostos, como citado) teve força suficiente para tornar insolventes inúmeras seguradoras de vida.

// Previdência

Considerações de impactos devem ser feitas em duas frentes: o negócio de anuidades vitalícias e o negócio de acumulação.

Benefícios Concedidos de Aposentadoria e Pensão e Benefícios a Conceder de Pensão por Morte na Ativa

Sem dúvidas, o incremento de mortalidade resultante da pandemia deve contribuir para alguma redução de passivos atuariais de benefícios definidos de rendas concedidas para aposentados e pensionistas. Tal ganho, muito provavelmente, não será compensado por perdas decorrentes da concessão de pensões pagáveis por morte de participantes ainda na ativa, ao menos no mercado de previdência aberta, uma vez que tais coberturas são adquiridas mais raramente.

No Brasil, tal ganho tende a ser marginal para as entidades abertas de previdência complementar, dada a baixa representatividade que tais benefícios definidos apresentam nos passivos dessas seguradoras. Eventualmente, pode ser mais relevante nas entidades fechadas de previdência fechada (fundos de pensão), se o valor presente atuarial de novas concessões de pensão por morte na ativa não superar as reduções de passivos atuariais de benefícios concedidos de renda vitalícia, quer aposentadorias, quer pensões.

No entanto, focando nossa análise nas entidades abertas de previdência complementar, todos os eventuais ganhos biométricos decorrentes de mortalidade pandêmica, muito provavelmente, serão mais que proporcionalmente suplantados pelo efeito de quedas substanciais das taxas de desconto financeiro dos passivos atuariais de benefícios definidos de rendas vitalícias. Em primeiro lugar, a depressão econômica manterá a estrutura a termo de taxas de juros em níveis muito baixos por bastante tempo. No contexto brasileiro do chamado Teste de Adequação do Passivo, isso tende a provocar um aumento substancial dos passivos de aposentadorias e pensões vitalícias, que poderá propalar uma necessidade de maior constituição de Provisões Complementares de Cobertura. Isso é especialmente verdade para os chamados Planos Tradicionais AT1949+6% a.a.. Lembramos que estes últimos, além de oferecerem condições vantajosas para anuitização, ainda terão de arcar com o estresse financeiro adicional de perdas

advindas de garantias de rentabilidade mínima durante a fase de acumulação, dado que não é possível fazer um hedge ideal para esses passivos no Brasil.

Em suma, por mais paradoxal que isso pareça, a mortandade excessiva na pandemia, provavelmente, não beneficiará a indústria de previdência no que tange aos seus passivos de benefícios concedidos de anuidades vitalícias. Tais ganhos biométricos serão imateriais face às perdas por novas concessões de pensão por morte na ativa e, sobretudo, pelas perdas atuariais decorrentes de queda prolongada das taxas de juros de longo prazo.

// Benefícios a Conceder na fase de acumulação financeira

O negócio de acumulação previdenciária é, com larga margem, o vetor de lucros mais importante para as entidades abertas de previdência complementar (EAPCs) no Brasil. Sua lucratividade fundamenta-se, principalmente, em receitas vindas de taxas de administração financeira sobre os recursos garantidores da provisão de benefícios a conceder.

A crise econômica por estagnação da demanda, provocada por um lockdown local e global que pode se estender por meses ou ser acionado repetidamente em novos ciclos virais, não só provocará uma redução prolongada das taxas internas de retorno de títulos de renda fixa, como uma depressão permanente com volatilidade aumentada do valor das ações.

Só por esse aspecto, a acumulação previdenciária se torna bem menos atraente do que era antes da pandemia. Igualmente, a majoração do desemprego obrigará os indivíduos e as famílias afetadas não só a interromperem ou reduzirem suas contribuições, mas também a resgatarem antecipadamente sua poupança previdenciária. O incremento do volume de resgates líquidos de contribuições reduzirá as receitas de taxas de administração financeira das EAPCs. Como forma de buscar contrapor-se à descapitalização dos planos de previdência, as entidades provavelmente passarão a competir mais entre si e a oferecer menores taxas de administração financeira. Isso acirrará ainda mais as perdas de receitas dos negócios de previdência no Brasil.

Em conclusão, embora as entidades abertas de previdência complementar no Brasil, em geral, não corram risco relevante de insolvência técnica, o cenário mais provável é uma queda substancial de suas taxas de retorno em relação ao capital investido, acompanhada de uma estagnação ou mesmo retração do volume de ativos administrados.

Avaliação do Impacto no segmento de Seguro Saúde

As companhias do segmento de saúde parecem ser as mais afetadas pela pandemia. A crise econômica impacta diretamente a receita e a crise sanitária cria incerteza quanto ao desenvolvimento dos sinistros nos períodos durante e pós-crise.

Incerteza quanto ao desenvolvimento dos sinistros nos períodos durante e pós- pandemia da COVID-19

- Há potencial de gastos extraordinários, por conta do tratamento de pacientes contaminados por COVID-19. Embora este seja um risco reconhecido, ele ainda não se manifestou de forma plena e há muita incerteza na avaliação de quais serão seus impactos em última instância.
- Por enquanto, a quarentena fez recuar fortemente a procura por assistência medica ordinária. Não obstante, não se pode descartar o risco de um represamento das despesas médico-hospitalares ordinárias durante a quarentena.
- Novos cenários passam a considerar aumento significativo de assistência médica, física e mental, decorrente da situação de isolamento social.
- Também é esperado que uma grande massa de demitidos com cobertura temporária de planos corporativos intensifiquem o uso dos planos de saúde.

Utilização de modelos analíticos para projeção de sinistros, com base nas informações recentes, experiências internacionais e cenários de uso da assistência.

Criação de uma torre de comando para apuração dos desenvolvimentos e retroalimentação das estimativas para suporte a decisões do negócio, operacional e financeiro.

Desafios quanto à manutenção dos serviços, a reajustes técnicos e a recebimento de prêmios

- Uma grande preocupação das companhias é manter os serviços junto a seus clientes e beneficiários aptos para atendimento, mesmo para aquelas companhias que não possuem hospital.
- Atuação em conjunto com a rede credenciada, sendo possível identificar locais com colapso no atendimento, isto é, com capacidade insuficiente perante a demanda.
- É observado um aumento da inadimplência dos beneficiários, principalmente das pequenas e médias empresas e/ou setores específicos que tiveram suas operações interrompidas.
- Algumas empresas relataram dificuldades de aplicar reajustes técnicos necessários para equilíbrio atuarial da operação e negociam algumas concessões e flexibilizações individualmente.

Análise meticulosa nas renovações, com base na experiência com o cliente e eventuais concessões e flexibilizações no período de crise.

Avaliação de um programa de capitalização para o enfrentamento durante a crise e manutenção da operação.

Impacto direto entre a recessão econômica na produção das companhias de Seguro Saúde

- Claramente, em face à crise, muitas empresas que mantêm planos corporativos de saúde estão sendo forçadas a reduzirem seu quadro funcional, o que impacta diretamente no volume de prêmio arrecadado pelas companhias de Seguro Saúde.
- Adicionalmente, estas companhias observam uma redução significativa de planos de saúde das pequenas e médias empresas (novas vendas abaixo das expectativas e cancelamentos acima da média).
- Em algumas companhias, é possível perceber um movimento de migração para planos mais econômicos fora do padrão.

Ampliação de estratégias de mitigação de riscos para eficiência de despesas médico-hospitalares, com transparência para o cliente quanto ao uso da rede.

Ampliação da oferta de produtos e manutenção de coberturas mínimas para prospecção de clientes e manutenção dos existentes.

Avaliação do Impacto no segmento de Seguro Saúde

A liquidez e a solvência dessas companhias estão sob forte estresse agravado pela necessidade de caixa para compra de materiais e pagamento de fornecedores. A incerteza político-regulatória é uma forte preocupação, bem como a continuidade dos serviços.

Liquidez e solvência em estresse. Incertezas nas projeções de caixa e no desenvolvimento dos sinistros.

- Provavelmente, é o segmento mais afetado no mercado segurador, com implicações severas em nível de receita (renegociação de pagamentos, redução de quadros etc.) e despesas (incerteza quanto à evolução das despesas nos próximos meses, represamento de atendimento etc.). Há um risco significativo de falta de liquidez na operação.
- Outras variáveis agravam este problema como a necessidade de compra de materiais à vista e antecipação de pagamentos a demais fornecedores/prestadores.
- O mercado também se preocupa, diante do cenário econômico, em relação à estratégia de investimentos, da incerteza sobre a necessidade imediata de caixa e, consequentemente, do impacto sobre o resultado financeiro.

Negociação com fornecedores e prestadores de serviço durante a crise.

Reavaliação da estratégia de investimentos, considerando projeções de passivo e liquidez em caixa.

Incerteza político-regulatória. Estatização dos leitos para atendimento ao SUS. Discussão sobre flexibilizações financeiras.

- BA incerteza política e regulatória é uma das principais preocupações do setor.
- Aumento de gastos por aumento de coberturas para segurados, bem como a coparticipação em gastos assistenciais do SUS.
- Gastos adicionais e perdas de receitas com a estatização dos leitos privados para atendimento de pacientes do SUS, no caso de agravamento da crise, são riscos considerados por boa parte das companhias.
- Há uma agenda regulatória de flexibilização de alguns ativos e garantias. No entanto, as companhias consideram impeditivas as contrapartidas exigidas pelo órgão regulador, dos reajustes, da manutenção da assistência e/ou da recomposição dos ativos e garantias.

Definição de canais para transparência com o órgão regulador e utilização das entidades de representação para apoiar o mercado nas discussões.

Avaliação de parcerias público-privadas para contingenciamento e enfrentamento da crise sanitária.

Preocupação com a resiliência operacional e com as pessoas. Continuidade do negócio em teste.

- Boa parte das companhias demonstra preocupação com a resiliência operacional. Companhias independentes, especializadas em saúde e não integradas ao sistema financeiro, apresentaram menor capacidade de resposta imediata ao trabalho remoto. O problema, no entanto, parece ter sido contornado.
- Adicionalmente, existe uma preocupação em monitorar a produtividade de seus colaboradores e com o canal de vendas dos corretores.

Ampliação da capacidade e infraestrutura tecnológica, incluindo a continuidade dos negócios e uso de automação robótica.

Estímulo a políticas de recursos humanos direcionadas ao bem-estar dos colaboradores da operação.

Nosso ponto de vista

// Saúde

O impacto da pandemia poderá ser percebido tanto em determinados produtos comercializados pelas seguradoras de vida, com coberturas ligadas a morbidades (diárias hospitalares, auxílios em caso de incapacidade temporária, auxílios-doença, indenização de despesas médicas e pecúlios pagáveis por doenças graves), quanto nos planos de saúde em geral que, em sua grande maioria, cobrem ilimitadamente os gastos assistenciais, no caso do Brasil. Aqui trataremos especificamente dos impactos das pandemias sobre planos de saúde.

Em primeiro lugar, cabe salientar que é duvidoso o argumento de que a pandemia contribui para reduzir os gastos ordinários de assistência médica por causa da quarentena. No contexto deste primeiro ciclo de disseminação viral, o evitamento de consultas, exames, internações e cirurgias durante a quarentena talvez não deva ser visto como um alívio permanente de despesas, mas apenas como uma postergação por parte dos segurados. É mais provável que, vencido o primeiro ciclo de lockdown, as pessoas procurem intensamente a assistência médica ordinária (dentre eles, principalmente o contingente relevante de pacientes que sofrem de doenças crônicas e não podem adiar indefinidamente seu tratamento médico) e os gastos correspondentes que deixaram de acontecer durante a quarentena atinjam, rapidamente, a sua magnitude habitual ou talvez mesmo a ultrapassem, por terem sido artificialmente represados, embora acabem por acontecer deslocados no tempo.

Se a análise acima estiver correta, não há nenhuma razão para se afiançar que o alívio temporário dos gastos assistenciais ordinários durante a quarentena seja tal que contrabalance os gastos assistenciais extraordinários associados à pandemia. Quanto a estes últimos, as projeções das curvas acentuadas de disseminação viral – no Brasil e no mundo – tornam evidentes que serão de grande severidade e estão desafiando e ainda desafiarão ao extremo a capacidade instalada dos sistemas de saúde públicos e privados de todos os países.

O impacto financeiro de pandemias de influenza surge de custos advindos de intensa testagem, equipamentos de proteção individual para profissionais da saúde (EPIs), exames especiais (tomografias) e equipamentos especiais (respiradores), além de necessidades de reforço de membros da equipe médica e de mais horas extras dos mesmos e de todos outros gastos adicionais que decorrem de sobrecarga da infraestrutura de leitos em Centros de Tratamento Intensivo (CTI). Segundo a experiência chinesa com a corrente pandemia de COVID-19, a taxa de hospitalização é bastante alta e da ordem de 12%, o que é seis vezes maior do que os 1%-2% habituais de pacientes de vírus de influenza, sendo bem mais elevada que isso para grupos mais idosos. Vale mencionar que os custos de CTIs e da necessidade de isolamento hospitalar durante a pandemia são elevados. Mesmo antes de se chegar aos custos de tratamento médico, os próprios laboratórios clínicos estão sobrecarregados com a realização de inúmeros testes.

Soma-se ao ônus supracitado de aumento de frequência de serviços médicos de alto custo uma provável aceleração substancial da inflação médica. A concorrência internacional abrupta por respiradores e EPIs aliada à alta concentração geográfica dos ofertantes (na China e nos EUA) e à limitada capacidade de produção já provocou e deve continuar provocando uma ascensão alentada de preços desses implementos vitais ao combate da doença.

Por fim, há o risco de que o isolamento social prolongado tenha efeitos colaterais no sentido de vir a agravar a demanda por tratamentos de saúde mental ou de doenças associadas ao sedentarismo e ao alcoolismo.

Independente de quanto se agravará a sinistralidade dos planos de saúde na presente conjuntura, é bom salientar as fortes interdependências entre os ramos de saúde e vida. Por um lado, gastos mais elevados de assistência médica podem evitar indenizações por morte. Por outro, maior morbidade concentrada no tempo gera pressão nos gastos assistenciais, conforme exposto acima, mas também resulta em maior mortandade.

Como corolário de nossas reflexões, não se pode rejeitar que a pandemia terá um impacto bastante relevante na aceleração da sinistralidade dos planos de saúde para um patamar historicamente bem acima do normal, como de fato ocorreu em outras pandemias de maior escala. Conforme instituição de pesquisa da Califórnia, referida na Research Brief da Sociedade dos Atuários dos EUA, de 03/04/2020, projeta-se que os custos de assistência médica de planos privados dos EUA, somente com o tratamento da COVID-19, que cobre uma população assistida de 170 milhões de pessoas, chegarão em 12 meses a um valor entre US$ 34 bilhões e US$ 251 bilhões ou mais, quantia esta que representa entre 2% e 21% dos prêmios. Além disso, a mesma instituição estimou que os reajustes de contraprestações em 2021, se os provedores buscarem recuperar os prejuízos que contabilizarão em 2020, poderão chegar de 4% a 40% dos prêmios de 2021.

Avaliação do Impacto no segmento de Seguros Gerais

No segmento de Seguros Gerais, a principal preocupação, em geral, é com o médio prazo. No entanto, alguns ramos são impactados significativamente no curto prazo. Resiliência do ecossistema e segurança de dados são riscos agravados com a crise.

Diversos ramos impactados pela redução da demanda. Agravamento da crise impactará mais o médio prazo.

- A grande maioria dos ramos foi impactada pela redução da demanda por seguros gerais.
- Produtos distribuídos no canal de affinities apresentam uma redução drástica de novas vendas entre 70% a 80% no varejo.
- Seguros de transportes também são impactados pela redução de circulação de mercadorias, redução do comércio exterior e do potencial aumento de sinistros fraudulentos,
- Seguros de eventos não estão sendo mais emitidos.
- Alguns seguros foram menos impactados e beneficiados no curto prazo, com a redução de circulação, como é o caso do automóvel. No entanto, no médio prazo, é esperado uma redução das emissões (novas e renovações) decorrente da situação econômica.

Reavaliação da estratégia de crescimento e manutenção da carteira atual por meio de facilidades na renovação.

Ampliação de produtos com sinergias à operação atual, tendo em vista o novo padrão de comportamento na contratação do seguro.

Preocupação com a resiliência do ecossistema, produtividade das pessoas e segurança de dados.

- Boa parte das seguradoras, principalmente aquelas que utilizam fornecedores e prestadores de serviço intensivamente em suas operações, como é o caso do seguro automóvel, apresentaram preocupações quanto à continuidade e qualidade dos serviços destas companhias.
- Destaca-se a preocupação com a produtividade das pessoas, quer internas ou parceiras, como os corretores, e infraestrutura para as funções de produção comercial, de regulação de sinistros e de gestão técnico-financeira.
- Outro ponto de preocupação com o trabalho remoto recai sobre o ambiente de segurança de dados, pois este agrava substancialmente o risco cibernético.

Avaliação de antecipação de pagamentos e manutenção do equilíbrio socioeconômico do ecossistema.

Avaliação de investimentos em políticas de recursos humanos e infraestrutura tecnológica para tornar o ambiente seguro.

Observado o aumento do risco de crédito, baixa da taxa de juros e exposição a risco político-regulatório.

- É observado um aumento da inadimplência e algumas das companhias estão trabalhando a flexibilização do prazo de pagamento
- Despesas com antecipação de comissionamento também são fonte de risco de crédito às Seguradoras. Canais de distribuição estão fechados e, no médio prazo, serão impactados pela situação econômica.
- Impacto nos resultados, com a redução do resultado financeiro dada a queda significativa da taxa de juros e volatilidade no mercado financeiro.
- Pressões político-regulatórias face ao pagamento de indenizações de contratos, com exclusão de pandemias nas condições gerais. Igualmente, maior afluxo de sinistros judiciais por parte de segurados que tiverem suas indenizações indeferidas.

Negociação com clientes, distribuidores e terceiros durante a crise, a fim de flexibilizar condições de pagamento ou cláusulas contratuais.

Definição de canais para transparência com o órgão regulador e utilização das entidades de representação, para apoiar o mercado nas discussões.

Nosso ponto de vista

// Seguros Gerais

As consequências de pandemias para seguradoras de bens e responsabilidades são menos claras em termos de evolução da sinistralidade, embora sejam bem claras em termos de perdas de receitas de prêmios por causa da depressão econômica.

Por um lado, é evidente que a sinistralidade de ramos importantes como o seguro automóvel deverá cair fortemente por efeito da quarentena. O mesmo deve ocorrer para outros ramos patrimoniais, cuja sinistralidade é associada à intensidade de acidentes e danos na atividade fabril e comercial.

Há, porém, apólices com coberturas específicas, que serão certamente afetadas negativamente, dentre elas:

- **Riscos financeiros:** seguros garantia, seguros de crédito interno e crédito externo, seguros de fiança locatícia e outros, cujos sinistros se tornam mais frequentes em função da perda de solvência dos segurados ou dos tomadores;
- Seguros de riscos nomeados e operacionais, que cobrem perdas por lucros cessantes;
- Seguros de responsabilidade profissional, especialmente na área de saúde.

Eventualmente, podem ocorrer perdas localizadas em seguros patrimoniais decorrente de acidentes provocados no contexto da quarentena, seja por ausência de profissionais-chave na manutenção e na segurança, seja por cortes de gastos com prevenção a acidentes provocados por dificuldades de liquidez.

Igualmente, dada a enorme exposição das empresas modernas a riscos cibernéticos, podem advir também desta ala reclamações de indenizações associadas a danos sofridos correlacionados a tais riscos. Finalmente, sabe-se que em tempos de depressão econômica, o risco de fraudes de seguros se eleva sensivelmente.

// Resseguro

O impacto de uma pandemia sobre os resseguradores é normalmente proporcional, ou mesmo até mais que proporcional, às perdas sofridas em seguros diretos.

Conforme exposto acima, é mais provável que resseguradores de vida sejam mais afetados do que resseguradores com portfólios mais diversificados.

Resseguradores especializados em saúde também terão, possivelmente, de registrar fortes perdas. No caso específico do Brasil, a participação de resseguradores em saúde parece ser bem limitada e não deverá ter mais do que um impacto marginal sobre essa indústria no âmbito nacional.

No âmbito mais sensível do resseguro de vida, os problemas serão maiores para aqueles que concentraram seus negócios no risco de mortalidade. Aqueles que se diversificaram em riscos de invalidez, doenças graves e outros produtos de risco de pessoas possivelmente se sairão um pouco melhor. Entre os resseguradores de vida mais afetados, serão mais duramente atingidos aqueles que se especializaram em produtos que cobrem riscos de vida de pessoas com idade superior a 50 anos, faixa etária sobre a qual o Corona Vírus parece ocasionar uma mortalidade extra de maior severidade.

Resseguradores que estejam expostos a riscos financeiros de seus cedentes também enfrentarão problemas caso estes se deparem, por sua vez, com gargalos de liquidez e solvência, e talvez sejam solicitados a financiar suas cedentes, suspendendo temporariamente o recebimento de prêmios, sem interromper o pagamento de sua parte na liquidação de sinistros originados na cedente.

Outro aspecto que não pode ser esquecido é que a indústria de resseguros é internacionalmente interdependente, envolvendo uma complexa teia de retrocessões. Logo, dificuldades financeiras de uma resseguradora com foco em riscos de mortalidade e de saúde em grandes mercados afetados (por exemplo, nos EUA, na Itália, na França e na Espanha) tendem a ter um efeito multiplicador que se alastrará por todas as resseguradoras do mundo. Vale recordar, por exemplo, que a catástrofe de 11 de setembro no ataque às torres gêmeas provocou um grande alastramento de dificuldades de solvência em várias seguradoras e resseguradoras do mundo, gerando uma grande recessão dos mercados internacionais de seguros e resseguros nos EUA e na União Europeia.

Impacto econômico sobre o mercado

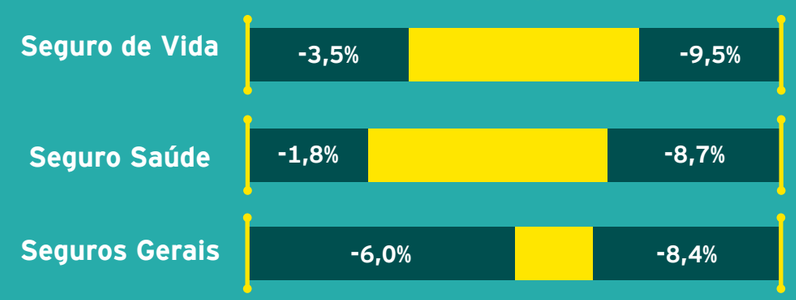
O impacto no mercado de Seguros, considerando as projeções recentes em relação ao cenário brasileiro, pode implicar em uma redução significativa, entre 2% a 10%, dos prêmios emitidos em 2020.

O crescimento do mercado é altamente correlacionado a variáveis econômicas, como PIB, Taxa de Desemprego, Taxa de Juros, Inflação ao consumidor e médica (Saúde), dentre outras, que foram gravemente afetadas com a crise sanitária.

O FMI divulgou recentemente[1] números do Brasil para 2020, que apontam uma redução do PIB em 5,3%, inflação ao consumidor em 3,6% a.a. e taxa de desemprego no nível de 14,7%. As estimativas podem ser revisadas em função da duração e impacto da crise.

Em alguns ramos, o impacto se manifestará ao longo de 2020 e 2021, em termos de queda da receita de seguros, uma vez que os prêmios serão ganhos à proporção da decorrência do risco em contratos de vigência anual.

Variação real esperada da emissão em 2020 em relação a 2019[2,3]



*1 | **Fonte:** World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown; 2 | Análise EY; 3 | Nível de confiança de 95%*

Planejamento frente à incerteza

As seguradoras estão enfrentando uma nova realidade, frente às disrupções que a pandemia de COVID-19 traz, no longo prazo, para seus clientes, colaboradores, investidores e fornecedores.

Quais são as ferramentas que seguradoras possuem para enfrentar a crise? Quais ações serão tomadas para encarar este desafio sem precedentes? Como as seguradoras podem aprender com a crise e emergir para um modelo de negócio fortalecido?

Agora

Como as seguradoras atendem proativamente os **segurados em um momento de crise?** Quais impactos e alternativas para comercialização dos seus produtos?

Como o mercado gerencia **exclusões de cobertura e respondem às intervenções do governo?** Como seguradoras **gerenciam sua solvência e liquidez?**

Próximo

Como as seguradoras recuperam novos negócios e planos de crescimento, por meio do **desenho de produtos e canais de distribuição mais criativos?** O que a seguradora pode fazer para gerenciar seus investimentos e considerar oportunidades estratégicas, incluindo **fusão e aquisição?**

Mais além

Como as seguradoras podem usar os aprendizados desta crise para criar **uma organização mais flexível e eficiente? Os produtos e ofertas digitais** respondem às mudanças de comportamento, protegem contra riscos futuros e preservam a confiança e o propósito da organização?

À medida que as circunstâncias mudam e surgem novos problemas, as seguradoras necessitam de uma abordagem ágil para revisão da sua estratégia.

Ações sobre o pilar de Estratégia e Negócio

As companhias não devem focar apenas no curto prazo. Há de se estabelecer estratégias para atendimento às mudanças que irão se materializar no período pós-crise e para se preparar para esta jornada de transformação da indústria.

Agora

Estabelecer ou reavaliar estratégias de mitigação de riscos e perdas materializadas com a crise sanitária e econômica, incluindo os principais intervenientes da operação: parceiros, prestadores e fornecedores.

Estabelecer um centro de comando virtual de suporte às decisões do negócio e direcionar a equipe para lidar com as questões de crise em tempo real.

Estabelecer equipe dedicada focada no futuro, incluindo propósito, cenários econômicos e considerações comerciais.

Reavaliar estratégia de crescimento e a manutenção da carteira atual, considerando, por exemplo, facilidades e menor burocracia aos clientes, durante o período crítico.

Próximo

Desenvolver e comunicar uma proposta de valor ao cliente distinta para o "novo normal", para apoiar novas atividades de negócios.

Avaliar novas atividades de negócios, especialmente aquelas ligadas ao seguro massificado.

Engajar os acionistas para obter suporte no desenvolvimento de novos produtos e abordagens comerciais.

Mais além

Considerar uma maior flexibilidade na cadeia de custos, tornando-a mais leve e escalável com a operação.

Considerar novas estruturas comerciais e parcerias, que melhor respondam às mudanças nas necessidades dos clientes.

Avaliar parcerias com empresas de tecnologia e gerar oportunidades no mercado de InsurTech.

Ações sobre o pilar de Produto, Consumidor e Distribuição

O produto de seguro passa a ser percebido como importante pela população, de forma geral. O mercado deve avaliar as necessidades para uma venda construtiva e escalar esta nova demanda, com produtos adequados e com valor agregado.

Agora

Alinhar e continuamente atualizar mensagens claras e consistentes a clientes e aos intervenientes da cadeia de valor.

Escalar produtos existentes para proteção do cliente e experiências com serviços diferenciados, para atender às necessidades urgentes do mercado.

Avaliar estratégia comercial e de inadimplemento, bem como dos potenciais riscos de judicialização.

Potencializar canais digitais, incluindo ofertas ativas e/ou especializadas e se aproximar do cliente com as necessidades mais urgentes.

Dedicar recursos no desenvolvimento de produtos, visando atender às necessidades recentemente identificadas.

Próximo

Considerar acelerar a mudança nos canais de vendas e a relação custo-benefício sobre os modelos tradicionais.

Enriquecer canais digitais, para adaptar as novas formas de consumo dos produtos de seguros, escalar serviços digitais e reforçar ações de CRM.

Avaliar a ampliação da oferta de produtos e/ou de parcerias com sinergia à operação atual, a fim de atender ao novo padrão de comportamento na contratação de seguro.

Monitorar os novos comportamentos de consumo, distribuição e realizar investimentos para transição ao novo normal.

Mais além

Criar novos produtos e experiências, com serviços diferenciados, para atender às novas necessidades do mercado.

Adaptar o modelo operacional ao novo conjunto de produtos que surge com esta crise.

Ações sobre o pilar de Pessoas, Processos e Tecnologia

As seguradoras devem se preocupar com a resiliência do ecossistema, para manter suas operações. Ampliação das políticas de RH, reforço do uso de escuta ativa (pulsos) e análise de dados (people analytics) voltadas à experiência do colaborador, reavaliação do modelo operacional e identificação de oportunidades de eficiência operacional, com uso intensivo de tecnologias.

Agora

Revisar, rapidamente, a capacidade do negócio e processos não críticos – priorizar, redirecionar, automatizar, parar e/ou postergar.

Ampliar a capacidade remota - conectividade, dimensionamento da plataforma, laptops e suporte de TI, incluindo suporte de fornecedor, durante o período crítico.

Entender e endereçar riscos do trabalho remoto, fortalecendo as capacidades de resposta ao vazamento de dados e a ataques cibernéticos, incluindo os fornecedores críticos e fundamentais ao negócio.

Avaliar as operações de terceiros, para auxiliar na capacidade, endereçar desafios e manter o equilíbrio financeiro e socioeconômico do ecossistema.

Olhar para as pessoas: focar no bem-estar físico e mental e garantir conectividade, engajamento e treinamento, mesmo com a perda da experiência do escritório.

Próximo

Implantar tecnologia na nuvem, para dimensionar efetivamente a infraestrutura em resposta à demanda.

Introduzir assistentes virtuais, para gerir e manter serviços e reestruturar processos existentes de vendas e serviços.

Considerar tecnologias emergentes como, a automação para análise de reclamações, tributário, gerenciamento de fraudes e modelagem de doenças e surtos.

Avaliar nível de prontidão/maturidade das pessoas/times, para continuar a trabalhar remotamente, no contexto pós-distanciamento. Capturar aspectos sociais, como critério sobre "quem vem e quem fica".

Avaliar outras alternativas, além do trabalho remoto, como adoção de hoteling e flexibilidade.

Endereçar novos riscos associados às mudanças ou de novos canais digitais com clientes e terceiros.

Mais além

Redesenhar o modelo operacional, para otimizar o equilíbrio entre provedores internos e externos, avaliar a utilização de inteligência artificial para aprimorar a capacidade das pessoas, nível de processamento e a automação de processos.

Analisar e revisar o modelo operacional futuro e o impacto decorrente do aumento do digital, incluindo funções com capacidade de operação remota.

Considerar modelos operacionais alternativos para fornecer uma resposta mais forte à continuidade do negócio como, por exemplo, com a terceirização de funções.

Revisar o modelo de gestão de pessoas e adequá-lo à nova forma de organizar o trabalho.

Incorporar os comportamentos favoráveis em termos de prontidão/maturidade em programas de Treinamento e Desenvolvimento, para acelerar a jornada de estabilização do(s) novo(s) modelo(s) de organização do trabalho e coaching/mentoring para líderes (nível executivo).

Ações sobre o pilar de Capital, Liquidez e Investimentos

O impacto sobre a Liquidez e Solvência com a pandemia é diferente por companhia e setor de atuação. A desaceleração do mercado pode revelar ativos estratégicos de expansão e complementação de portfólio. Em paralelo, podem ser oportunidades de M&A para fundos de investimento e investidores especializados.

Agora

Utilizar modelos analíticos para projeção, com base nas informações recentes, experiências internacionais e cenários.

Garantir planos robustos para liquidez do negócio, a fim de absorver estresses sobre o fluxo de caixa como, por exemplo, programa de capitalização ou negociação com fornecedores e prestadores de serviço.

Avaliar níveis de gestão do capital e desenvolver planos para cenários com gatilhos claros para preservação da solvência como, por exemplo, na negociação com os resseguradores e restrição de produtos / ativos.

Discutir oportunidades de eficiência tributária como, por exemplo, na postergação de tributos e redução de alíquota efetiva (P&D, PAT etc.).

Analisar a viabilidade de substituir depósitos judiciais por outras garantias, bem como os efeitos tributários decorrentes do agravamento de provisões, entre outros.

Avaliar estratégia operacional, considerando a compra/venda de ativos e processos de reestruturação.

Próximo

Gerir o portfólio de ativos, particularmente em relação à migração de ratings, mitigação do risco de inadimplência e programas de hedge.

Analisar o apetite ao risco e às estratégias de alocação de capital, incluindo o portfólio de negócios e investimentos.

Considerar fusões e aquisições como uma alavanca para investimento/desinvestimento, incluindo canais de distribuiçã e criação de Joint Ventures.

Alinhar mensagens com investidores/acionistas com o propósito mais amplo do Seguro.

Revisar e implementar processos para capturar, de forma ágil, eficiências e benefícios como, por exemplo, no tributário (Lei do Bem, terceirizações, robotizações, etc.).

Mais além

Analisar e atualizar planos de recuperação de capital e liquidez e testes de estresse e resiliência.

Aumentar a capacidade de dados e tecnologia, para refinamento das projeções e subsidiar a eficiência na operação.

Ações sobre o pilar Regulatório

Supervisionadas e reguladores deste mercado devem trabalhar juntos, para prover a resiliência do sistema, das operações e proteção ao consumidor. Discussões sobre novos produtos e mudanças na regulação devem ser avaliadas para atender às mudanças no comportamento e consumo do seguro.

Agora

Discutir flexibilizações financeiras, tributárias, prudenciais, operacionais de curto prazo e propor contrapartidas.

Trabalhar com órgãos governamentais e reguladores, para uma abordagem pragmática de mercado, a fim de suportar a economia.

Avaliar parcerias público-privadas, para contingenciamento e enfrentamento da crise sanitária.

Demonstrar a importância do seguro nas esferas públicas (executivo, legislativo e judiciário) e promover o propósito do mercado e da sua representatividade.

Próximo

Discutir alterações no ambiente regulatório atual, para atender às mudanças no comportamento do consumo de seguro e as lições aprendidas com a crise.

Atuar junto às esferas públicas, a fim de prover melhores condições da operação de seguros como, por exemplo, na otimização do custo regulatório e das decisões no âmbito do Judiciário.

Mais além

Antecipar e se preparar frente à evolução regulatória no ambiente pós-crise.

EY

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Sobre a EY

A EY é líder global em serviços de auditoria, impostos, transações e consultoria. Os conhecimentos e os serviços de qualidade que oferecemos ajudam a construir confiança nos mercados de capitais e nas economias de todo o mundo. Desenvolvemos líderes excepcionais, que se unem para cumprir nossas promessas a todos os nossos stakeholders. Ao fazê-lo, desempenhamos um papel fundamental na construção de um mundo de negócios melhor para as nossas pessoas, para os nossos clientes e para as nossas comunidades.

EY refere-se à organização global e pode se referir a uma ou mais das firmas-membro da *Ernst & Young Global Limited*, cada uma das quais é uma entidade jurídica separada. A *Ernst & Young Global Limited*, uma empresa britânica limitada por garantia, não presta serviços aos clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais e uma descrição dos direitos que os indivíduos têm sob a legislação de proteção de dados estão disponíveis em ey.com/privacy. Para obter mais informações sobre nossa organização, visite ey.com.

© 2020 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

www.ey.com.br

Facebook | EYBrasil

Instagram | eybrasil

Twitter | EY_Brasil

Linkedin | EY

Youtube | EYBrasil

Contatos

Nuno Vieira
Partner | Insurance Leader - Latam South
Nuno.Vieira@br.ey.com

Ricardo Pacheco
Partner | Actuarial Services Leader
Ricardo.Pacheco@br.ey.com

Fernando Gouveia
Senior Manager | Actuarial Services
Fernando.gouveia@br.ey.com

Marcelo Lustosa
Senior Manager | FS Risk Management
Marcelo.Lustosa@br.ey.com

Subject Matter Experts

Gustavo Cameira
Partner | FS Information Technology
Gustavo.Cameira@br.ey.com

Ana Luiza Lourenco
Associate Partner | FS Tax Leader - Latam South
Analuiza.lourenco@br.ey.com

João Herculano
Partner | Technology Risk Leader - Latam South
Joao.herculano@br.ey.com

Oliver Kamakura
Partner | People Advisory Services
Oliver.Kamakura@br.ey.com

Fabrício Pimenta
Partner | FS Assurance Services
Fabricio.Pimenta@br.ey.com

Marcos Santos
Partner | FS Information Technology
Marcos.Santos@br.ey.com

Jamiu Antunes
Partner | FS Transaction Advisory Services
Jamiu.Antunes@br.ey.com

Alex Aguiar
Partner | FS Cybersecurity
Alex.aguiar@br.ey.com

Wagner Simao
Partner | FS Information Technology
Wagner.simao@br.ey.com

Nelita Donatti
Associate Partner | FS TAX Services
Nelita.Donatti@br.ey.com