



# IFRS 9/17 em tempos turbulentos

Como aproveitar o adiamento de um ano sem  
aumentar significativamente os custos



# Conteúdo

<b>1</b>	<b>Fatos sobre a IFRS 17</b>	<b>5</b>
	1.1. IFRS 17 – um alvo móvel	5
	1.2. As oportunidades de ter mais um ano	5
	1.3. Os riscos de ter mais um ano	6
	1.3.1. Não perca o impulso nem as pessoas	6
	1.3.2. Prepare-se para novas formas de colaboração	7
<b>2</b>	<b>Tempo para alinhar as iniciativas de IFRS 9 e 17</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Tempo para resolver problemas históricos</b>	<b>10</b>
	3.1. O problema com a transição	10
	3.2. Tempo para moldar os relatórios de acordo com a expectativa dos <i>stakeholders</i>	11
	3.3. Tempo para corrigir problemas de dados	12
<b>4</b>	<b>Compliance inteligente – quanto mais simples melhor</b>	<b>14</b>
	4.1. Demonstrações financeiras – Evite as correções “Big R” e “Little R”	14
	4.2. Dedicar mais tempo à definição da unidade de conta pode trazer benefícios	15
	4.3. Tempo para formular princípios importantes da estratégia de negócios	15
	4.3.1. Repensando a avaliação econômica e não a estratégia de riscos	16
	4.3.2. Definição de novos indicadores-chave de desempenho para refletir um ambiente volátil	16
	4.3.3. Modelando vários fluxos de relatórios GAAP ideais dentro de um grupo	17
	4.4. Integração do modelo atuarial e como renovar antigos modelos atuariais	17
	4.5. Plano de Contas inteligente – O pré-requisito para processos contábeis eficientes	18
	4.6. Gerenciamento de dados adequado – foco nos detalhes (limpeza de dados, diretório, taxonomia de dados consistente)	19
	4.7. Tempo para fazer mais barato e mais rápido	20
<b>5</b>	<b>Como avançar</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Observações finais</b>	<b>23</b>

# Apresentação

Nos últimos dois anos, a maioria das seguradoras passou por uma avaliação de impacto de IFRS 17 e colocou em execução planos de projeto para a implementação, embora algumas ainda não tenham nem começado. Como em todos os grandes projetos de implementação, o perigo está nos detalhes. Muitos desafios foram descobertos, cenários alternativos discutidos, várias soluções de TI foram consideradas e processos, dados e modelos operacionais foram analisados. Uma das maiores preocupações que ouvimos nos últimos 12 meses foi sobre como abordar os vários desafios e aspectos históricos dentro de um cronograma de implementação difícil – questões como repositórios heterogêneos de relatórios e “bases de dados em Access”, transferências manuais de dados, ajustes manuais excessivos ou centenas de planilhas Excel.

Dada a forte pressão de tempo para desenvolver novos *frameworks* de contabilidade que exigem maior nível de detalhe e mais interação entre sistemas financeiros e atuariais, muitas seguradoras tiveram que aceitar soluções alternativas enquanto reorganizam seus ambientes de TI.

Ao oferecer mais um ano para a implementação da IFRS 9 e da IFRS 17, o IASB dá a elas a oportunidade de repensar o atual roteiro de implementação, considerar formas mais eficazes de fazê-lo e dedicar um pouco mais de tempo para mitigar o risco de falha na entrega.

A extensão de prazo por um ano pode aumentar o apetite para expandir significativamente o escopo do projeto, gastar mais dinheiro, trazer novas pessoas com novas ideias questionando as decisões tomadas ou esgotar aqueles que têm trabalhado nos novos temas no dia a dia por mais de dois anos.

As companhias de seguros estão, em geral, cientes desses desafios e os consideram na reformulação e adaptação de seus programas de IFRS 9 e IFRS 17. A maioria está discutindo como evitar outro ano de custos crescentes.

O objetivo desta publicação é contribuir para essa discussão com o ponto de vista da PwC, dando uma visão geral do que poderia ser alterado para maximizar o valor de mais um ano de trabalho sem gastos significativamente maiores.

Fazer de maneira mais inteligente não significa necessariamente fazer mais caro.

# 1. Fatos sobre a IFRS 17

O certo, por enquanto, é que a norma entrará em vigor em 1º de janeiro de 2022, embora alguns *stakeholders* ainda estejam demandando mais prazo.

## 1.1. IFRS 17 – um alvo móvel

A jornada de implementação da IFRS 17 começou quando o IASB (International Accounting Standards Board) emitiu a norma, em 18 de maio de 2017. Nos últimos meses, porém, o IASB adiou a implementação da IFRS 17 e da IFRS 9 para as seguradoras até 1º de janeiro de 2022.

Nos últimos dois anos, as companhias de seguro e resseguro que estão em conformidade com a IFRS 4 trabalharam intensamente para entender a IFRS 17 e seus impactos. A equipe que trabalha para o IASB realizou diversos webcasts, podcasts e produziu exemplos detalhados para ajudar as seguradoras a entender os principais conceitos da norma. O IFRS 17 Transition Working Group (TRG) realizou reuniões trimestrais para responder a mais de 80 perguntas, até o momento, da indústria, dos órgãos de supervisão e de outros *stakeholders*.

A PwC está publicando artigos técnicos sempre que o IASB e o EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) toma decisões referentes à norma.

Nem todas as preocupações devem levar a mudanças na norma, e a extensão das mudanças é incerta.

Em relação às atuais preocupações levantadas e às possíveis preocupações futuras, o IASB estabeleceu barreiras relativamente altas para considerar qualquer mudança na norma. Como informações úteis são fundamentais para o IASB, qualquer alteração deve evitar:

- reduzir a relevância e a representação fiel das informações nas demonstrações financeiras das entidades que emitem contratos de seguro;
- reduzir a comparabilidade ou introduzir inconsistência interna nas normas IFRS, inclusive dentro da IFRS 17; ou
- aumentar a complexidade para os usuários das demonstrações financeiras, reduzindo assim a inteligibilidade.

Além disso, as alterações não devem perturbar indevidamente a implementação em curso nem arriscar um atraso indevido na data de vigência da IFRS 17.

Alguns ajustes podem até levar a uma implementação menos complexa e mais flexível e reduzir os riscos nos projetos. Em sua maioria, as partes das normas permanecerão inalteradas.

Não há motivo para fazer uma pausa e esperar que cada decisão seja tomada!

O EFRAG monitora continuamente a evolução das reuniões do IASB e anunciou recentemente que pretende assumir um papel mais proativo na fase anterior ao *exposure draft* das alterações propostas à IFRS 17 pelo IASB. O trabalho realizado pelo EFRAG será utilizado como contribuição para desenvolver o parecer de adoção do grupo e para responder ao devido processo do IASB.

O tempo disponível considerando a data de vigência de 2021 representava um grande desafio. Assim, o adiamento de um ano dá às seguradoras mais prazo para a implementação. Como, para muitas delas, a implementação do IFRS 9/17 faz parte dos projetos de transformação financeira em curso, o adiamento ajuda bastante a criar a base para a implementação do IFRS 9/17 e a usá-la como oportunidade para modernizar e otimizar a função financeira, o que vai além do simples *compliance*.

## 1.2. As oportunidades de ter mais um ano

Durante os últimos meses, a equipe do IASB avaliou muitas opções sobre quanto tempo adicional era necessário para a indústria implementar a IFRS 17. Algumas companhias de seguros temiam custos cada vez maiores e não queriam atrasos; outras queriam um, dois ou três anos mais. No entanto, quase todas concordam que o prazo adicional ajuda a reduzir os riscos do projeto e dá tempo para se concentrar em tópicos que não serão alterados.

Um ano a mais oferece a oportunidade de...

- estabelecer um alinhamento melhor com outros projetos de transformação (como implementação de S4/Hana, fechamento rápido devido ao SII, alinhamento de relatórios ou automação de finanças);
- corrigir os desafios históricos em torno de sistemas de alimentação e abordar a falta de recursos qualificados;
- configurar o plano de arquitetura de sistemas para assegurar que vários avanços atuariais, de TI e de finanças sejam concluídos em tempo hábil para se apoiar mutuamente, em vez de criar mais soluções alternativas;
- adquirir uma compreensão mais profunda das consequências financeiras de sistemas e contabilidade, de opções surgidas da criação futura de lucro com base nas decisões de transição tomadas, da comunicação com *stakeholders* e da interdependência com a IFRS 9;
- analisar e implementar (possíveis) alterações à norma para ter uma avaliação e uma compreensão mais amplas sobre como reduzir a dependência de pessoas-chave por meio da criação de centros especializados de excelência.

### 1.3. Os riscos de ter mais um ano

O prazo adicional de um ano oferece uma ampla gama de oportunidades para executar projetos de maneira mais inteligente, mas também há riscos a serem considerados. Eles podem aumentar os custos e são principalmente relacionados às pessoas, mas podem ser gerenciados proativamente.

#### 1.3.1. Não perca o impulso nem as pessoas

Na maioria das companhias de seguros, as equipes de projeto da IFRS 17 executam as tarefas do projeto, além de suas tarefas diárias. Usar o ano adicional apenas para interromper a implementação parece ser uma opção ruim de gerenciamento de projetos. Embora permita que as equipes façam um balanço das realizações, dando uma pausa ou tirando o pé do acelerador, essa decisão pode reduzir o impulso conquistado e a motivação das equipes.

No entanto, com a extensão de prazo, as equipes de projeto agora estão diante de outro ano de trabalho intenso, mais simulações e mais perguntas do tipo “como seria se fizéssemos...”

Estender a carga de trabalho excessiva dessas pessoas-chave por mais um ano causará problemas importantes para o sucesso geral do projeto.

Por isso, é fundamental dedicar algum tempo nos próximos meses para abordar proativamente os seguintes problemas relacionados a recursos humanos:

1

As pessoas ficam esgotadas trabalhando apenas com um tema, especialmente quando têm outros compromissos. Elas se tornam menos proativas e eficazes no longo prazo.

- Ouça com atenção – leve a sério as queixas típicas de “excesso de carga de trabalho”;
- Organize workshops de coaching 1:1 para os principais integrantes da equipe investigarem tarefas que podem ser delegadas, talvez das atividades diárias deles;
- Identifique as tarefas do projeto que podem ter maior apoio do PMO (por exemplo, documentação, preparação de workshops etc.);
- Investigue opções de substituição que liberem recursos para o projeto, trazendo pessoas novas para o período do projeto. Recém-graduados e estudantes podem fazer diferença.

2

Talvez seja preciso substituir membros da equipe do projeto, o que eleva a carga de trabalho devido à necessidade de repassar atividades e fazer treinamento para ganhar familiaridade com o programa, a missão dele e o conteúdo desenvolvido até o momento.

- A integração inteligente de novos empregados por meio de pacotes de boas-vindas e a explicação do escopo, dos critérios de concepção do projeto e do processo de decisão podem ajudar a adaptar a equipe e reduzir o tempo necessário para ganhar velocidade.



3

Novos membros da equipe de projeto talvez cheguem com novas ideias e questionar decisões tomadas. Isso pode levar a muitas discussões sobre o motivo delas, à reanálise do escopo e a riscos para as entregas já aprovadas.

- Registros claros do escopo e de decisões tomadas com aprovação e autorização por escrito podem ajudar a evitar a reinvenção da roda para as partes do programa que permanecem estáveis.



4

A demanda do mercado por especialistas cresce, conforme os participantes da indústria buscam profissionais com experiência prática e profundo conhecimento adquiridos durante as fases de concepção do projeto e avaliação de impactos.

- Avalie conceder um bônus de retenção baseado no sucesso do projeto, nas contribuições e nos marcos de execução.

Apesar de todas essas ações, garantir o envolvimento contínuo da equipe é um risco permanente de qualquer projeto, mas ele pode ser reduzido com uma atuação proativa.

### 1.3.2. Prepare-se para novas formas de colaboração

Nos últimos cinco anos, os departamentos financeiros foram redesenhados para garantir uma colaboração mais próxima entre atuários, gerenciamento de riscos e gerenciamento de desempenho.

No entanto, embora todos eles possam estar em um mesmo lugar:

- o gerenciamento de riscos ainda se concentra em requisitos de capital (solvência);
- os atuários são responsáveis por explicar por que o P&L sofreu impactos das mudanças nas reservas, como uma pequena alteração na provisão de IBNR (Sinistros Ocorridos e Não Avisados) ou uma “mudança de modelagem”;
- cabe então ao gerenciamento de desempenho explicar como tudo isso se encaixa.

Sob a IFRS 17, os cálculos atuariais tornam-se mais complexos e o processo de fechamento depende ainda mais de entregas de dados de/para os atuários. A IFRS 17 exige a reformulação do modelo operacional para melhor integrar atuários, contadores, gerenciamento de riscos e controladoria.

O Modelo Operacional para o IFRS 9/17 deve refletir a forte colaboração exigida entre atuários, gerenciamento de riscos, finanças/controlabilidade (inclusive contabilidade de ativos) e controladoria. O gerenciamento de dados e a arquitetura de TI devem permitir uma colaboração fácil e eficaz, idealmente apoiada por recursos de fluxo de trabalho, fornecendo algum nível de automação, inclusive verificações de integridade e qualidade, além de “transferências” adequadas.

Com a pressão de tempo, a maioria das considerações sobre o modelo operacional concentrou-se na forma de colocar os processos em funcionamento até 2021, aproveitando capacidades e processos existentes (geralmente relacionados ao Solvência II).

O ano adicional dá tempo para abrir a discussão sobre o futuro papel das funções financeira e atuarial e sobre o que o CFO espera que elas façam. O risco – dependendo do nível de ambição dessas funções – é aumentar o apetite de ambas para investir em capacidades futuras que reforcem sua importância para direcionar os negócios e, em vez de melhorar a colaboração, acirrar a concorrência entre elas por mais orçamento.

Com mais um ano, os prós e contras das diferentes opções podem ser analisados com cuidado, de acordo com a visão futura da estratégia de negócio da empresa.

Os 12 meses adicionais também oferecem a oportunidade de mapear as opções do Modelo Operacional em relação aos futuros recursos, fluxos de trabalho e processos de TI, e vice-versa. As deficiências atuais de competências não precisam ser tomadas como uma restrição importante para desenvolver o que faz mais sentido no longo prazo – há tempo suficiente agora para treinamento e recrutamento.

## 2. Tempo para alinhar as iniciativas de IFRS 9 e 17

Dado o enorme impacto da IFRS 17, o foco dos projetos de implementação das seguradoras estava muitas vezes orientado ao passivo, enquanto as implicações da IFRS 9 referentes ao ativo não eram consideradas tão importantes. O adiamento permite que as seguradoras analisem novamente os temas mais relevantes associados à IFRS 9 para trabalhar em soluções robustas.

Esses temas baseados na IFRS 9 giram em torno das soluções de sistema para a norma, do nível de detalhamento e das fontes dos novos dados necessários e da transição. A vantagem do adiamento está no tempo adicional obtido para atualizar sistemas antigos e personalizar os requisitos da IFRS 9.

A transição para a IFRS 9 requer decisões e ajustes importantes, que agora precisam ser reavaliados do ponto de vista do conteúdo e do *timing*:



Se uma seguradora alterar seu método de estoque como resultado da implementação das regras de redução no valor recuperável: como será feita a transição para um cenário de contabilidade de lote de uma perspectiva contábil e sistêmica?



Como o período comparativo em 2021 é impactado (observe que o IASB está abordando a exigência da IFRS 17 de preparação de informações comparativas como parte dos tópicos da norma para possível alteração)?



As seguradoras farão uma execução paralela da IFRS 9 para 2021?

Não há respostas certas ou erradas para essas perguntas; trata-se principalmente de uma decisão de gestão para a qual o adiamento permite uma base mais aprofundada.

Outro tema importante é o formato futuro do conceito e do modelo de dados da IFRS 9, com foco em uma solução integrada de planejamento e simulação para as normas IFRS 9 e 17. Isso permitiria às seguradoras realizar uma “nova” previsão de planejamento IFRS com entrada em vigor em 2022.

O adiamento das datas de vigência das normas IFRS 9/17 oferece, além disso, oportunidade para as seguradoras alinharem suas demonstrações de resultados sobre o comportamento dos ativos e passivos.

A importância de alinhar as opções contábeis (opções de justo valor/outro rendimento integral (ORI) nas normas IFRS 9 e 17) para um gerenciamento útil da narrativa e das demonstrações financeiras e discussões permanentes de escopo (por exemplo, a respeito de empréstimos e produtos do IAS 39 que estão fora do escopo da IFRS 4 ou depósitos sob tratados de resseguro) são fortes argumentos para avaliar como alinhar ambos os projetos e garantir a devida atenção a esses tópicos.

O alinhamento pode e deve ser realizado por meio da designação de membros selecionados do Comitê de Coordenação Operacional ou do Programa para ambos os programas, ou por meio da definição de um subcomitê sobre alinhamento da IFRS 9/17 que se reúna regularmente. Além disso, as seguradoras devem avaliar a introdução de novos fluxos de trabalho com foco no gerenciamento das demonstrações contábeis, caso eles ainda não estejam em vigor. (Consulte o capítulo 4.3, “Tempo para definir princípios importantes da estratégia de negócios”).

A implementação de novas normas contábeis só será uma história de sucesso se o gerenciamento de resultados e expectativas melhorar – caso contrário, as seguradoras arcarão com grandes custos apenas para atender a uma solicitação de regulamentação.

O gerenciamento das demonstrações financeiras deve estar totalmente alinhado com a análise atuarial e contábil da IFRS 17 e com os resultados da IFRS 9 nas demonstrações financeiras. É recomendável que as seguradoras usem a Revisão do Modelo de Negócios tendo em conta o panorama do modelo de mensuração sob a IFRS 17, para otimizar suas mensurações de desempenho, patrimônio, margem de serviço contratual (MSC), entre outras (novas) mensurações importantes. Por exemplo, quando as seguradoras concordam inicialmente em ter apenas um modelo de negócio, mas na realidade detêm grupos de contratos de seguro em todos os modelos de mensuração da IFRS 17, surgem discrepâncias contábeis de uma perspectiva geral da demonstração financeira. Avaliar se o modelo de negócios pode ser determinado em um nível inferior talvez ajude a reduzir as discrepâncias contábeis.

Alguns outros temas geralmente discutidos no contexto da IFRS 9 e da IFRS 17 estão relacionados ao alinhamento de metodologias, processos e fluxos de trabalho de TI. Por exemplo:

- **Empréstimos sobre apólices:** o enquadramento dos empréstimos sobre apólices na IFRS 9 ou na IFRS 17 está sujeito a análise devido à estreita relação deles com o contrato de seguro subjacente. Muitas seguradoras os tratam atualmente segundo a premissa de que os empréstimos sobre apólices são considerados fora de seu próprio projeto e no escopo do outro programa.

O adiamento oferece tempo para desenvolver critérios claros de aplicação dos princípios da IFRS 17, para realizar uma análise detalhada dos acordos contratuais e para planejar as consequências, como o desenvolvimento de interfaces de dados para fins contábeis. A avaliação do tratamento dos empréstimos sob a IFRS 9 ou a IFRS 17 deve ser feita rapidamente;

- **Produtos não relacionados a seguros:** o alinhamento talvez seja necessário, possivelmente para lidar com produtos não relacionados a seguros do IAS39 a partir de hoje sob o escopo do projeto de implementação da IFRS 9. Como alternativa, esses contratos de investimentos puros também poderiam estar no escopo do projeto de implementação da IFRS 17 devido à comunicação necessária com o departamento atuarial. Nesse caso, a comunicação da tarefa de implementação apropriada é necessária a partir do projeto da IFRS 9 (por exemplo, como executar o teste de SPPI etc.)

Além disso, agora há mais tempo para alinhar melhor os períodos comparativos para a IFRS 9 e a IFRS 17. A data de transição da IFRS 17 antecede em um ano sua entrada em vigor, enquanto a IFRS 9 não exige, mas permite, reapresentar períodos anteriores incluídos nas demonstrações financeiras em que as normas são aplicadas pela primeira vez.

Portanto, quando as seguradoras não tiverem planejado uma execução paralela de acordo com a IFRS 9 ou tiverem sido obrigadas a considerar soluções alternativas para evitar interrupções na execução da implementação da IFRS 9, o adiamento permite reavaliar possíveis cenários de execução paralela.





# 3. Tempo para resolver problemas históricos

Ao projetar a futura arquitetura de negócios e de TI da IFRS 9/17, é indispensável criar processos que sejam auditáveis, rastreáveis, confiáveis e precisos. Os cronogramas de fechamento existentes serão estendidos e, sem mudanças significativas nos processos, no gerenciamento de dados e nos sistemas, as demonstrações IFRS serão atrasadas.

As seguradoras podem admitir com relutância que a maioria de seus problemas históricos foram criados ao longo de muitos anos e devido a pressões para manter custos reduzidos em um contexto de juros baixos.

Com o Solvência II e outras medidas, muitas novas solicitações foram resolvidas com soluções alternativas e enriquecimentos manuais de dados para atender aos requisitos de relatórios e *compliance*. Essas soluções alternativas, “manipulações” de dados, ajustes manuais e transferências de dados criaram muitas fragmentações de sistemas e dados em toda a organização, inclusive bancos de dados isolados com documentação e auditoria limitadas.

Apresentamos aqui algumas ideias do que você poderia fazer no tempo adicional de um ano.

## 3.1. O problema com a transição

Todos estão falando sobre transição. A maioria dos CFOs já se dirigiu aos seus departamentos financeiros e exigiu estimativas iniciais de margens de serviço contratual (MSC) de abertura

e do patrimônio dos acionistas na transição. A norma exige que todos os contratos existentes sejam mensurados de acordo com a IFRS 17 usando a abordagem retrospectiva completa (ARC), mas permite duas modificações em caso de inviabilidade: abordagem retrospectiva modificada (ARM) e abordagem de valor justo (AVF). Atualmente, a maioria das seguradoras ainda está se esforçando para produzir mais do que estimativas aproximadas da MSC, principalmente devido à limitada funcionalidade do modelo e a outras demandas concorrentes.

Nesta seção, abordamos alguns desafios mais importantes na aplicação da ARC.

A ARC significa medir os fluxos de caixa contratuais e o MSC residual na data de transição, começando no início de cada grupo de contratos de seguro. O MSC é então reavaliado a cada período de relatório subsequente até a data de transição, permitindo mudanças nos serviços futuros, baixas, acréscimo de juros e amortização de acordo com o serviço prestado. Embora se trate de uma exigência razoável, ela requer duas premissas essenciais a respeito dos sistemas financeiros existentes:

1

Os sistemas financeiros existentes conseguem produzir os componentes da IFRS 17 necessários desde o início até a transição.



2

Dados e processos estão projetados e já funcionam no nível de detalhamento necessário para a IFRS 17.



Os provedores de software sempre dirão que seus novos sistemas para IFRS 17 são capazes de mensurar os saldos de IFRS 17 para períodos de relatórios históricos.

Isso em grande parte é verdade. O desafio é que os modelos de hoje podem não se encaixar no que foi feito no passado.

As técnicas evoluíram com a experiência de modelagem e mercado. Por exemplo, a medição econômica de garantias e opções financeiras (GOFs) decorrente da realização de certas garantias de taxa de juros pode justificar o exercício imediato (*in-the-money*). As mudanças de premissas resultam de melhores métodos de coleta de dados em torno de quando os tomadores de seguros cancelam seus contratos e como eles avaliam o valor de suas opções.

Nossa experiência sugere que premissas biométricas e de restituição podem ser preparadas com base na documentação histórica por vários anos, mas isso pode não ser eficiente em termos de custo. Cenários econômicos e taxas de inflação não são tão desafiadores. As cargas de despesas representam alguns desafios, com os modelos de custo evoluindo muitas vezes ao longo dos anos e não sendo projetados para alocação no nível de detalhe da IFRS 17.

Um desafio real serão os dados necessários. Os pontos do modelo atuarial poderiam ser recriados (talvez em novos formatos), mas eles talvez conflitem com definições de contrato, limites de contrato e componentes de investimento não distintos sobrepostos. A baixa do contrato também cria um desafio na mensuração dos valores que ajustam a MSC e são amortizados com os contratos remanescentes na unidade de conta. O sistema da administração mantém registros históricos de pagamentos efetuados? Captura os elementos não distintos? Os sistemas históricos capturam adequadamente todas as obrigações do contrato de seguro que incluem componentes como IBNR e depósitos de prêmios com precisão na data do sinistro? Nos cálculos de Valor Embutido (VE) e outras bases de relatórios econômicos, as companhias de seguros têm algumas visões sobre essas questões, muitas vezes de forma agregada, mas não no nível de detalhamento da unidade de conta.

Outro desafio é abordar a evolução do modelo histórico. Por exemplo, as seguradoras devem desenvolver suas ferramentas de IFRS 17 incorporando cancelamentos dinâmicos, mesmo que esse conceito tenha sido introduzido apenas há alguns anos? E se determinada funcionalidade exigir dados que não foram capturados historicamente? Cria-se uma ferramenta separada para acomodar os dados do passado? Ou é melhor desenvolver uma única solução para fazer as duas coisas, sabendo que isso pode prejudicar o desempenho?

No caso da disponibilidade de dados não permitir que as seguradoras apliquem a ARC: sugerimos que você verifique a disponibilidade de dados para usar a ARM nos anos mais recentes para evitar a aplicação da abordagem de valor justo para todos os anos: com a aplicação da abordagem de valor justo você poderia ter um ORI maior na transição, mas baixos resultados de negócios de portfólio nos próximos anos após a aplicação inicial da IFRS 17.

### 3.2. Tempo para moldar os relatórios de acordo com a expectativa dos stakeholders

As seguradoras podem se diferenciar segundo a qualidade do seu cálculo de MSC. Um departamento financeiro eficaz equilibra o detalhamento das informações, assegura um fechamento inteligente e fornece KPIs reconciliáveis em um ambiente com vários GAAPs. As seguradoras precisam conversar com seus *stakeholders*, engajar-se com os que investem em suas ações e dívidas e identificar as áreas de foco deles. Como eles pretendem mudar sua abordagem para analisar seguradoras e resseguradoras? Quais serão as bases de suas decisões de investimento?

Dois áreas cruciais a esse respeito:

- Uma boa narrativa sobre a transição a respeito qual é o novo valor histórico do negócio existente e como ele será traduzido pelo P&L;
- Garantir que os novos requisitos de divulgação possam ser bem aproveitados para contar a história do negócio, seu desempenho e as perspectivas de longo prazo da seguradora.

Colocando de lado o desafio operacional da transição, conforme descrito no capítulo 3.1, “O problema com a transição”, as seguradoras precisam ter cuidado ao definir a MSC inicial.

Se ela for medido agressivamente (alta), a pressão sobre participação de segurados e dividendos pode aumentar. Se medida de forma muito conservadora, a expectativa do analista quanto à lucratividade futura dos negócios da seguradora pode não ser atingida. Desenvolver uma história equilibrada e sólida em torno da **MSC inicial**, alinhada à história futura em torno de novas vendas, exigirá tempo e envolverá a análise de vários cenários.



Em segundo lugar, as seguradoras devem aumentar o foco na narrativa das suas **divulgações**.

Uma abordagem de conformidade mínima, que geralmente tem sido o foco até o momento e ainda pode ser o objetivo principal de muitas seguradoras, agora talvez esteja aquém das expectativas dos leitores, dada a concessão de tempo adicional. Em consonância com a abordagem de conformidade mínima que a maioria das seguradoras apresenta, a concepção de novos relatórios externos para a IFRS 17 foi limitado à implementação de requisitos mínimos. As seguradoras talvez percebam agora que pouco provavelmente conseguirão se apresentar da melhor maneira possível respeitando esses requisitos mínimos. Além disso, o ano suplementar pode dar tempo suficiente para um esforço voluntário adicional de melhorar as informações fornecidas aos acionistas.

Além disso, elaborar a história da IFRS 17 (e da IFRS 9) tem um impacto operacional. Algumas seguradoras estão em estágio avançado de desenvolvimento de seu Plano de Contas (CoA, na sigla em inglês) e progredindo bem em termos de políticas e requisitos metodológicos para a IFRS 17. Várias suposições de trabalho sobre disponibilidade e o nível de detalhamento dos dados geralmente precisam ser feitas para estabelecer uma base para o CoA compatível com a implementação de TI do razão geral nos projetos de implementação em curso.

Em muitos casos, as seguradoras seguem uma abordagem que parte da base e do topo simultaneamente, ou seja, o desenvolvimento de requisitos de informação financeira é impulsionado de maneira significativa por atividades atuariais do projeto (da base) e abordado de forma simultânea e sistemática para fins do relatório financeiro (do topo). Vincular os dois é um desafio e é algo difícil de desenvolver para além de um objetivo de

*compliance* mínimo. Dito isso, a implementação de uma mudança nas tabelas de divulgação pode se tornar ainda mais onerosa no panorama dos processos, aí incluídos CoA, requisitos de dados, nível de detalhamento do relatório e processo de relatório. As seguradoras devem, portanto, procurar definir seus principais indicadores de desempenho e métricas de estratégia de negócios o mais cedo possível para evitar solicitações de mudanças onerosas no fim do processo.

Aproveitar o ano adicional para dedicar mais tempo a divulgações, à elaboração de uma narrativa e a KPIs para gestão de desempenho parece um bom investimento de tempo.

### **3.3. Tempo para corrigir problemas de dados**

A implementação de uma nova norma contábil ou de novos requisitos regulatórios geralmente vem acompanhada de um impacto significativo sobre os dados financeiros ou de risco.

A maioria das seguradoras teve de lidar com esses problemas de dados no passado, modernizando sua TI dedicada às finanças, implementando o Solvência II ou o Teste de Solvência Suíço ou apenas aprimorando sua gestão de desempenho e controle com a incorporação de novos indicadores de desempenho para enriquecer a visão do balanço a partir de uma visão econômica e de riscos.

A prorrogação de um ano cria uma oportunidade de aproveitar as lições aprendidas em iniciativas anteriores, porque os mesmos problemas de gerenciamento de dados estão ressurgindo nos programas de IFRS 17.

anteriores de dados de finanças e risco:



O gerenciamento de dados adequado depende unicamente da arquitetura funcional e técnica de TI subjacente. Embora, no passado, grandes projetos de gerenciamento de dados fizessem parte em geral de programas de transformação financeira excessivamente ambiciosos, muito poucos tinham uma real visão de uma arquitetura funcional e técnica integrada e de processos de ponta a ponta. A maioria das iniciativas carecia de uma visão clara e realista de uma meta desde o início do projeto como um objetivo comum para todos os *stakeholders* e fluxos de trabalho, a fim de abordar os muitos problemas detalhados associados ao gerenciamento de dados.



A governança de dados em geral recebe pouca atenção e é abordada tarde demais nos projetos. A falha na atribuição adequada de *ownership* e das futuras responsabilidades por novos dados financeiros ou de risco normalmente leva a uma redução da qualidade dos dados e improvisações desnecessárias nas cadeias de dados. O gerenciamento adequado da governança de dados tem sido um desafio especialmente para programas abrangentes de mudança que envolvem o processamento de dados de diferentes departamentos financeiros. A implementação do Solvência II, por exemplo, exigiu a coleta e o processamento de dados atuariais, contábeis, de investimento e de risco. Alinhar as responsabilidades por esses diferentes tipos de dados e vencer uma certa “mentalidade de silos” do departamento envolvido é um grande desafio para as seguradoras e ainda cria conflitos trimestrais para muitas delas.



Além disso, para garantir a conformidade com a nova regulamentação, os projetos geralmente estão vinculados a metas ambiciosas de benefícios para o negócio. Em termos de gerenciamento de dados, esses benefícios normalmente são esperados com a centralização de dados financeiros e de risco em um *data warehouse* compartilhado, com a padronização de interfaces ou com a geração de modelos de dados comuns. Esses aspectos são, de fato, benéficos para qualquer empresa, mas existem recursos suficientes para design, desenvolvimento, teste e implantação sempre disponíveis para alcançar tais benefícios.



Outra lição aprendida refere-se a alterações no nível exigido de detalhamento dos dados por uma nova disposição regulatória. As avaliações dessas mudanças geralmente começam com a análise dos dados disponíveis. Novos requisitos regulatórios costumam significar divulgações adicionais ou alguma outra forma de relatório para solicitar dados adicionais. Esses novos relatórios devem ser o ponto de partida de tais avaliações. A maneira recomendada de identificar o detalhamento necessário dos dados é decompor as informações exigidas para as novas divulgações e explorar em detalhes os sistemas de origem reais. Ainda assim, muitos projetos começam com os dados disponíveis e “vão subindo” até as divulgações, o que geralmente leva à perda dos dados que precisam ser gerados em outro lugar.

Grandes projetos de transformação com mudanças complexas em dados financeiros ou de risco normalmente exigem muito tempo para realização de testes e validações abrangentes. Isso é válido especialmente quando há várias fontes de dados e sistemas de processamento (por exemplo, vários livros auxiliares, razão geral e consolidação). O esforço real para testar elementos de dados integrados costuma ser subestimado.

Ferramentas sofisticadas para testes automatizados podem aliviar essas restrições de recursos. No entanto, elas geralmente não são incluídas no planejamento inicial do projeto e são usadas apenas quando os problemas de recursos começam a se materializar.

A extensão por 12 meses ajudará a equilibrar a carga de trabalho para teste e validação e a planejar recursos escassos com foco no gerenciamento de dados de uma maneira mais inteligente.

## 4. *Compliance* inteligente – quanto mais simples melhor

A maioria das empresas está tentando evitar um aumento significativo do custo de implementação. Seu foco é usar o tempo adicional para implementar a IFRS 9/17 de uma forma melhor e mais inteligente, sem gastar muito mais dinheiro.

Sua ambição é implementar processos futuros eficientes e alcançar algum valor agregado em alguns casos, sem iniciar uma enorme transformação.

Há várias pequenas melhorias que ajudam as seguradoras a cumprir a IFRS 9/17 de uma maneira inteligente.

### 4.1. Demonstrações financeiras – Evite as correções “Big R” e “Little R”

Um dos piores pesadelos para um CFO é ser informado de um erro material no balanço financeiro e da necessidade de uma reapresentação (“Big R”). Outro caso é a descoberta de um erro que não é material isoladamente ou em qualquer demonstração contábil anterior, mas que se acumula ao longo do tempo dando origem a um valor material (“Little R”). Nesse caso, a empresa precisa divulgar a correção nas notas de rodapé.

Uma reapresentação por um erro de modelagem atuarial segundo a IFRS 4 é mais gerenciável em termos operacionais, principalmente devido às abordagens de reservas em grande parte prospectivas usadas para medir os contratos de seguro. O erro precisa ser avaliado por meio da remensuração dos saldos atuariais no início do período, ou em algum momento do período anterior, com base nos dados daquele período de relatório.

A IFRS 17 cria uma série de desafios para os responsáveis por demonstrações financeiras pela necessidade de rastrear e mensurar os saldos historicamente calculados, incluindo a MSC, o passivo de contrato oneroso e a opção de ORI.

Um erro no sistema atuarial, como o uso de premissas de cancelamentos incorretas, exige agora alterações no balanço (fluxos de caixa contratuais, MSC) e na demonstração de resultados abrangente (receita do contrato de seguro, custos de aquisição, componente de perda e ORI). Embora alguns deles também sejam prospectivos por natureza e precisem de dados do período atual, outros devem ser reconstruídos a partir de períodos anteriores.

A MSC, por exemplo, precisa ser reconstruída a partir do momento em que o erro ocorreu para permitir a amortização e mudanças nos serviços futuros, seguindo uma abordagem de medição retrospectiva. Tanto as correções “Big R” quanto as “Little R” demandarão essa atenção. A exigência de coortes anuais exacerba as divulgações separadas em torno de passivos de contrato oneroso.

Um aspecto controverso é que a IFRS 17 é uma mensuração consistente com o mercado que leva atualmente a taxas de desconto menores do que sob muitas abordagens de relatório de acordo com a IFRS 4. Taxas de desconto menores geralmente elevam a volatilidade e aumentam o tamanho dos erros nos sistemas financeiros. Um erro imaterial hoje poderia ter sido maior quando os mercados ou os juros estavam deprimidos. Muitos investidores apontam para a volatilidade das mensurações do valor embutido como um exemplo disso.

Com o aumento das implicações de uma reavaliação, talvez valha a pena investir parte do ano adicional para validar melhor os sistemas atuariais e aumentar a estabilidade e a confiabilidade desses modelos.

O que as seguradoras devem fazer:

- A maioria das seguradoras já começou a desenvolver os novos modelos atuariais da IFRS 17 ou, no mínimo, atualizar os modelos existentes a fim de se preparar para a nova funcionalidade. É importante continuar a desenvolver esses sistemas mesmo que as orientações esteja evoluindo. Isso garante que os fundamentos dos cálculos possam ser testados em tempo hábil. A funcionalidade do modelo será atualizada com base em interpretações revisadas da norma ou da necessidade de melhorar a pertinência dos modelos;

- Para a validação do modelo, é preciso estabelecer um processo de governança claro para o design e as especificações dele. Equipes de teste separadas devem ser identificadas e isoladas com antecedência. As empresas devem começar a projetar planos de teste que demonstrem a cobertura de funcionalidades novas e existentes e assegurar evidências auditáveis eficazes e eficientes;
- Não se esqueça da transição. A transição deve ser um exercício único para determinar a abertura da MSC. Os erros nos modelos atuariais quase sempre afetam os números da transição. Apenas o valor justo oferece alguma alívio. Sob a ARC, talvez seja preciso executar o modelo atuarial corrigido por vários períodos de relatório históricos para recalcular os números da transição.

#### 4.2. Dedicar mais tempo à definição da unidade de conta pode trazer benefícios

A IFRS 17 requer a mensuração dos passivos de seguro no nível de grupos de contratos de seguro (GCS), que correspondem à chamada unidade de conta (UC) – o nível contábil de avaliação no contexto da Mensuração da IFRS 17.

Geralmente, a UC deve ser entendida no contexto dos “portfólios”, que por definição são um grupo de contratos com estrutura de risco similar e gerenciamento conjunto.

Esses portfólios devem ser separados por grupos de rentabilidade (onerosos, lucrativos, provavelmente não onerosos) e também por coortes de um ano.

Não tem sido fácil para o departamento de reservas adequar a definição de UC/GCS em suas abordagens de medição atuais. As discussões realizadas sobre esse tema fundamental ainda não estão encerradas.

É necessário algum alinhamento para assegurar a interação entre o relatório e o nível de detalhamento da UC, a fim de atender às necessidades atuariais e financeiras. Com os itens da linha de lucros e perdas, como a receita do contrato de seguro que precisa de itens tanto atuariais quanto financeiros, importa a maneira como os dados são fornecidos.

O prazo adicional de um ano dará às seguradoras tempo para avaliar como resolver o desafio da UC.

Alguns desafios da UC a serem considerados:

A agregação tem vários níveis: definições de portfólios, subportfólios, GCSs, negócio principal e cedido, vida/saúde/não vida.

Mudanças nos termos da apólice, limites do contrato e limites de cobertura dos condutores podem ter implicações significativas na UC e afetar a mensuração e os lançamentos.

A alocação à UC é subjetiva e pode influenciar significativamente o reconhecimento de lucros (incluindo ajuste de risco, prêmios baseados em apólices, despesas, sinistros). É necessário que as chaves de alocação sejam bem entendidas para garantir a transparência e a coerência com as mensagens para o mercado externo sobre estratégias de lucratividade e de preços.

O tratamento das apólices que apresentem várias opções de moedas ou contratos com risco semelhante, mas em diferentes moedas, como parte da mesma unidade de conta. Medir e manipular esse efeito – por exemplo, mudanças na taxa de câmbio – pode ser um desafio e, como tal, precisa ser cuidadosamente avaliado.

Finalmente, é necessário avaliar estrategicamente se vale a pena aplicar uma definição mais rigorosa da UC do que a norma requer. Operacionalmente, isso é mais desafiador, mas a mensuração em uma base mais granular, por exemplo, permite que a lucratividade seja rastreada por clientes e corretores. No longo prazo, os dados em tempo real de reconhecimento de imagens de sinistros podem ser usados para complementar os processos de elaboração de relatórios e obter resultados mais rápidos e precisos. Ter uma análise mais detalhada pode alinhar melhor a receita da IFRS 17 com o caixa real gerado por apólice.

O nível de sofisticação parece ser ilimitado. Este é o momento de definir o detalhamento correto, refletindo os requisitos obrigatórios e o grau de ambição específico da empresa, sem pressão de tempo.

### 4.3. Tempo para formular princípios importantes da estratégia de negócios

Com base em uma perspectiva estratégica dos negócios para empresas de capital aberto, o *framework* de relatório da IFRS é a principal métrica de relatório para comunicação com investidores e *stakeholders*.

Como tanto o Solvência II quanto a IFRS 17 têm uma abordagem baseada em princípios para mensurar os direitos e as obrigações do contrato de seguros (o uso de premissas de melhor estimativa e visões coerentes com o mercado), há uma clara vantagem em alinhar ambos os pontos de vista para a estratégia dos negócios. A coerência reduz a carga de reconciliação e garante que as métricas da estratégia de negócios estejam alinhadas com o “GAAP”, a regulamentação e as métricas internas.

Nos próximos parágrafos, compartilhamos nosso ponto de vista sobre estratégia de negócios e gestão de desempenho com base em resultados.

#### 4.3.1. Repensando a avaliação econômica e não a estratégia de riscos

Três temas-chave devem ser considerados no tempo adicional de implementação:

1

Seleção de técnicas de avaliação adequadas utilizadas de um ponto de vista da estratégia de negócios: de acordo com a IFRS 17, a avaliação da incerteza subjacente às projeções pode – mas não deve – seguir a mesma abordagem conhecida e adotada nos modelos estocásticos do Solvência II, que usam técnicas de avaliação neutra para riscos.

2

Diferenças conhecidas no uso de dados de investimento e mercado menos líquidos entre a IFRS 17 (que considera a IFRS 13) e o Solvência II poderiam ser uma razão para diferenças sistemáticas em taxas de desconto, cenários econômicos para opções e garantias e a mensuração dos itens subjacentes. Por outro lado, a IFRS 17 é, até certo ponto, mais flexível do que os requisitos regulatórios que permitem certas opções de contabilidade e julgamento específicas da entidade para as taxas de desconto e opções de ORI. Isso cria desafios para os resultados de *benchmarking* com pares, mas pode ajudar a melhorar o planejamento e o controle interno por meio da redução de incompatibilidades contábeis entre investimentos e passivos de seguro.

3

Embora sob o ponto de vista regulatório, a suficiência de fundos próprios elegíveis para cobrir os requisitos de capital de solvência no total esteja no escopo, o desenvolvimento da lucratividade no nível individual do grupo do contrato é um novo item essencial para a estratégia dos negócios sob o *framework* da IFRS 17. No *framework* contábil estabelecido de IFRS/US-GAAP, esses itens, em geral, são considerados apenas de forma agregada, por exemplo, quando se pensa no alto nível de agregação em que o lucro bruto estimado e a margem bruta estimada são calculados com base em um padrão de lucratividade derivado no nível em que o negócio é gerenciado. Do ponto de vista da estratégia do negócio, a questão crucial não é o nível em que todos os cálculos são feitos, mas a validade/ confiabilidade das possíveis técnicas de alocação para trazer o resultado ao nível exigido do grupo do contrato, porque é nesse nível que a avaliação e a medição são realizadas.

Não há dúvida de que as abordagens adotadas precisam estar alinhadas com os requisitos formais da norma IFRS 17, especialmente sobre a definição de grupo de contratos de seguro, incluindo o item ainda em aberto da possível consideração de cortes anuais, e sobre quais são as restrições restantes para consideração de mutualização, definição de itens subjacentes e rolagem de MSC. No entanto, também não há dúvida de que seria inútil um nível de detalhamento artificial que ignorasse as interações complexas entre tarifas premium ou a forma de gerenciar a lucratividade não seria. Por fim, uma abordagem artificial demais em relação ao nível de detalhamento não seria a base para uma estratégia de negócios relevante. Aqui a empresa precisa encontrar o caminho certo para testar e validar possíveis abordagens.

Uma questão-chave sempre é saber como lidar com esses desafios nos projetos atuais, enquanto ainda há muitas incertezas quanto às possíveis mudanças na norma (especialmente para o negócio de participação direta alemão aplicável à Abordagem de Taxa Variável, VFA na sigla em inglês).

A resposta evidente é não parar, mas sim desenvolver e testar abordagens razoáveis e sistemáticas, considerando os pilares essenciais, que parecem coerentes com os princípios gerais das IFRS e que também podem ser aceitos como princípios relevantes de um ponto de vista da estratégia de negócios. Por exemplo, um desses pilares poderia ser o entendimento de que a consequência máxima da mutualização para a geração de tarifa onerosa preliminar isolada é a possibilidade de evitar perdas de contratos onerosos. No entanto, é difícil deduzir por que essa geração de tarifas ainda é capaz de gerar lançamentos de MSC positivos no futuro.

#### **4.3.2. Definição de novos indicadores-chave de desempenho para refletir um ambiente volátil**

Além de lidar com a avaliação, também é importante definir um conjunto estável e significativo de indicadores-chave de desempenho (KPI) de acordo com a IFRS 9/17. Isso deve ser priorizado independentemente dos temas pendentes endereçados ao IASB sob um ponto de vista da estratégia de negócios.

Recomendamos fortemente definir um conjunto de KPIs de acordo com a IFRS 9/17 e avaliar se as abordagens contábeis e de avaliação da IFRS 17 planejadas levam a um uso confiável de resultados que pode ser explicado aos *stakeholders* com base nesses índices-chave. Quando isso for feito, a próxima tarefa é definir uma abordagem sobre como dividir e aprofundar os principais indicadores em um nível mais detalhado para uma análise adicional e integrá-los da forma mais coerente possível no *framework* de da estratégia estabelecida, que normalmente considera perspectivas genéricas como lucratividade, liquidez, alavancagem, cobertura, valor e risco. Um conceito sólido que apoie o gerenciamento do negócio será, em troca, muito útil para adotar abordagens contábeis em relação a auditor da empresa.

#### **4.3.3. Modelagem de vários fluxos de relatórios GAAP dentro de um grupo**

Grupos internacionais de seguros que têm negócios em diferentes mercados estão enfrentando uma complexidade adicional em termos de estratégia para atender às necessidades locais.

Para esses grupos de seguros, é importante definir a sua abordagem IFRS 17 de uma forma que reflita as características dos negócios locais, sem criar uma complexidade excessiva para fins de relatório e estratégia do grupo.

Diferentes abordagens e calibrações por trás da derivação do ajuste de risco são exemplos de fatores de complexidade. Espera-se que uma vasta gama de soluções diferentes seja implementada em seguradoras com atuação local no mercado, mas a coerência no nível do grupo é uma pré-condição para alcançar um nível mais alto de centralização na preparação das demonstrações financeiras em IFRS.

Outro exemplo específico de mercado podem ser as abordagens para o negócio de seguro de vida alemão e questões específicas de produtos sobre qual é a melhor solução para o item subjacente e para a definição de unidades de cobertura. Se o item subjacente for baseado no excedente bruto esperado de acordo com o GAAP alemão, e o GAAP local se referir à definição de unidades de cobertura, o processo de previsão e estimativa sob o GAAP local ficará mais no escopo do projeto IFRS 17. Caso contrário, uma abordagem mais centralizada de previsão e estimativa terá importância maior para a subsidiária alemã local. Em qualquer caso, durante um projeto de implementação contábil, o foco deve estar especialmente nos processos de previsão e planejamento de acordo com a IFRS 17.

Durante o ano adicional de implementação da IFRS 17, esses temas devem ser priorizados e tratados no mês seguinte.



#### 4.4. Integração do modelo atuarial e como renovar antigos modelos atuariais

A maioria das empresas já decidiu que não é rentável desenvolver um novo modelo atuarial para a IFRS 17. As companhias de seguros já estão gerenciando vários sistemas atuariais entre jurisdições, linhas de produtos e base de relatórios: IFRS, lucratividade interna, relatórios para atender à regulamentação e gerenciamento de capital. Embora esses modelos se sobreponham, há diferenças fundamentais motivadas pelas necessidades de cada um: alguns medem contratos de seguro individualmente, outros usam dados simplificados para medir opções e garantias e refletem regras holísticas para ações de gerenciamento. Como tal, nenhum modelo único é facilmente utilizável para a IFRS 17 em todos os casos.

Com o ano adicional, existe uma tentação de repensar a escolha do software. No entanto, a maioria das seguradoras ainda acredita que o ajuste de modelos de relatórios baseados em risco é a melhor solução, em parte porque eles têm cálculos melhores de estimativas de passivos e, em parte, porque são desenvolvidos com o uso de tecnologia um pouco mais “moderna”.

Então, o que fazer com o tempo adicional dado pelo IASB?

Quando conversamos com os departamentos atuariais, fica claro que não há como parar ou pausar o desenvolvimento. A maioria das empresas já está criando a nova funcionalidade. Os protótipos/*sandboxes* já produzem resultados simplificados usando linhas de produtos limitadas e fornecem informações importantes sobre como implementar com eficiência a IFRS 17 em toda a organização. Outras seguradoras estão investindo pesado para resolver problemas legados, alinhar os modelos existentes e reduzir negócios não modelados.

Claramente, uma proporção significativa do tempo é necessária para melhorar a funcionalidade dos modelos atuariais para a IFRS 17. Mas vale lembrar que a norma exige significativamente mais divulgações de balanço e demonstração de resultados. A “Análise da Mudança” do valor embutido e a Análise de Variação do Solvência II não são suficientes para cobrir os requisitos de divulgação da Receita do Contrato de Seguro, das opções de ORI e do balanço patrimonial. Isso significa que as funções atuariais precisarão gerenciar mais dados, fazer mais execuções e controlar cuidadosamente as premissas em cada execução.

O uso de linguagens de script como PowerShell, Python, JScript ou VBScript pode fornecer soluções personalizadas. Mas outras ferramentas mais simples também podem resolver esses problemas. As soluções de RPA (Robotic Process Automation), como UIPath, Automation Anywhere, Guidewire e Blue Prism, permitem automatizar o processo de configuração de premissas para vários departamentos e limitar a hipótese de as mesmas informações serem copiadas e coladas entre diferentes formatos. RPA ou scripts também podem ajudar a gerenciar os dados produzidos a partir de modelos atuariais (como Prophet e MoSes) e preencher automaticamente as interfaces do razão. Outras ferramentas, como as bibliotecas FIS DCS, PowerShell ou Python dedicadas ao processamento de dados, traduzem de modo eficiente os dados do detentor da apólice para os novos pontos do modelo necessários para a produção. Da mesma forma, a visualização dos resultados pode ser acelerada com o uso de ferramentas de relatórios em tempo real, como Tableau, Inetsoft ou Mitrefinch.

Outra solução que identificamos no mercado é a substituição do atual software de projeção de fluxo de caixa. A maioria das ferramentas usadas com essa finalidade pelas seguradoras foi criada nos anos 1990. Existem hoje soluções de software mais modernas, mais baratas e mais rápidas disponíveis no mercado.

A escolha de uma dessas soluções pode melhorar rapidamente o processo de produção. Mais importante, elas podem reduzir significativamente o tempo de execução durante as fases de desenvolvimento e teste. Com a fase de simulação durando provavelmente 18 meses, as seguradoras executarão os mesmos modelos atuariais milhares de vezes. A capacidade de aproveitar o software de gerenciamento de processos durante essa fase pode garantir que os escassos recursos atuariais e financeiros se concentrem na análise do significado dos números, e não simplesmente em recortar e colar informações entre arquivos do Excel.

#### 4.5. Plano de Contas inteligente – O pré-requisito para processos contábeis eficientes

O IFRS 17 requer importantes mudanças na contabilidade financeira. As seguradoras precisam adequar todo o seu portfólio de negócios a novos modelos de mensuração para criar e aplicar regras de lançamento complexas em muitos tipos de contratos e eventos de ciclo de vida do produto. A área financeira precisa de um novo Plano de Contas (CoA) de IFRS 17 para basear novas divulgações abrangentes, fornecendo a contabilidade IFRS 17 rapidamente dentro dos “cronogramas de trabalho”, que geralmente são mais acelerados que os de outros relatórios de seguros exigidos pela regulamentação, como o Solvência II.



Esse novo CoA para IFRS 9/17 será o elo dos novos modelos de mensuração e da lógica de lançamento na carteira de negócios/repositório de dados de IFRS 17 com a contabilidade geral/apresentação/divulgações. Portanto, a criação de um “CoA inteligente de IFRS 9/17” é uma base essencial e de grande importância para a implementação de novos processos contábeis de IFRS 9/17 eficientes e em conformidade com a regulamentação.

Recomendamos usar o ano adicional para antecipar possíveis alterações futuras da IFRS 17, projetando duas ou mais versões de CoA para refletir, por um lado, a norma em seu estado atual e, por outro, a norma a ser possivelmente adotada.

Para ficar claro: você terá apenas um novo CoA para IFRS – incluindo todas as alterações feitas pela IFRS 9 e pela IFRS 17.

Uma observação sobre a apresentação de recebíveis de prêmios: o IASB não deve alterar seu princípio baseado em fluxo de caixa e, como tal, esses fluxos de caixa de prêmios serão incluídos no valor contábil do grupo de contratos de seguro. As seguradoras precisarão de tempo adicional para tratar adequadamente as consequências operacionais e desenvolver novas interfaces entre seus sistemas relacionados de caixa e débito e os sistemas atuariais. Para migrar da contabilização de prêmios sobre a contribuição da posição de débito para o recebimento de caixa, é necessário um novo design da posição do exercício/débito. Naturalmente, a última alternativa requer uma estrutura de CoA diferente da primeira.

Mesmo que outras alterações não exijam apresentação/mensuração separada de recebíveis de prêmios e dívidas a pagar de sinistros, recomendamos fortemente usar o tempo adicional de um ano para dedicar atenção especial e recursos ao projeto de CoA.

#### **4.6. Gerenciamento de dados adequado – foco nos detalhes (limpeza de dados, diretório, taxonomia de dados consistente)**

Com a IFRS 17, é fortemente recomendável que as seguras com programas de implementação já em andamento ou apenas começando reafirmem ter sob controle todas as questões “tradicionais” de gerenciamento de dados. O ano adicional que as seguradoras conseguiram para a implementação da IFRS 17 deve permitir que elas reavaliem e, se necessário, revisem as abordagens atuais para as novas exigências.

Em contraste com o Solvência II, a necessidade de fornecer dados mais detalhados é um desafio para os departamentos atuariais e contábeis. A nova medição dos contratos de seguro requer, em muitos casos, uma reavaliação completa das fontes e da preparação dos dados de entrada para modelagem atuarial. O aumento dos dados contábeis é acompanhado de requisitos de apresentação mais detalhados, que resultam em um plano de contas mais granular, alterações na lógica de postagem e no processo de fechamento.

Com dados cada vez mais detalhados passando por ferramentas de modelagem atuarial e sistemas contábeis, um processo adequado de validação, aprovação e autorização é essencial para garantir a integridade dos dados. A experiência do Solvência II revelou que o alinhamento de diferentes provedores em relação a dados financeiros e de riscos pode ser um desafio complicado. Assim, as seguradoras precisam abandonar a “mentalidade de silos” para garantir que atuários e contadores estejam alinhados em relação à propriedade dos dados.

Essas tarefas incluem uma integração de dados automatizada, com validação adequada, especialmente nas interfaces em que os dados são transferidos dos atuários para a contabilidade. Atualmente, a preparação de dados atuariais para a modelagem de fluxo de caixa do Solvência II ainda depende muito do uso de planilhas de dados para alimentar as ferramentas de modelagem.

A necessidade de uma abordagem integrada de gerenciamento de dados para a IFRS 17 também entra em jogo quando os dados de saída atuariais, especialmente melhores estimativas de fluxos de caixa, precisam ser alinhados a valores reais (por exemplo, prêmios recebidos, sinistros e despesas pagas) que geralmente são fornecidos por sistemas contábeis com um nível de detalhamento diferente. Nessa fase, várias seguradoras estão avaliando a ideia da IFRS 17 de armazenar dados de forma centralizada. Esse “ponto único de verdade” pode evitar o armazenamento de dados múltiplos e potencialmente redundantes, a sobreposição de etapas de qualidade de dados e transformações, e a necessidade de lidar com vários repositórios de dados inconsistentes para relatórios. Ao mesmo tempo, há um aspecto de longo prazo que as seguradoras precisam considerar: com o Solvência II já em vigor e com as implementações da IFRS 17 em andamento, uma fase de “consolidação de dados financeiros e de risco” provavelmente se seguirá. Portanto, as ideias atuais de criação de um repositório central de dados para a IFRS 17 já devem incorporar flexibilidade suficiente para expandir seu escopo futuro para uma plataforma de dados central com todos os dados financeiros e de risco.

#### 4.7. Tempo para fazer mais barato e mais rápido

A IFRS 17 não é apenas uma nova norma contábil para a área financeira – as mudanças exigidas afetarão quase todos os *stakeholders* e áreas funcionais, além de muitos sistemas e processos. Muitas seguradoras têm como foco a conformidade mínima com a norma devido à extensão da implementação. No entanto, o adiamento de um ano poderia fornecer uma oportunidade de incorporar RPA ou inteligência artificial nos diferentes processos de elaboração de relatórios financeiros e de riscos. Como a implementação da IFRS 17 exigirá depois informações melhores sobre finanças e riscos, fornecidas com mais agilidade e menor custo, essa poderia ser a janela de oportunidade para começar a trabalhar nesses objetivos.

Os atuais programas de implementação mostram que será difícil cumprir os prazos atuais de relatórios exigidos pela IFRS 17 devido ao panorama mais complexo de processos e sistemas. Além disso, as dependências de disponibilidade de dados terão um impacto negativo no cumprimento do prazo. Por exemplo, no caso de itens subjacentes relacionados a investimentos, as empresas não podem começar a medir a MSC de acordo com a Abordagem de Taxa Variável até que todos os dados de ativos de fechamento estejam preparados.

Isso significa que, para cumprir os prazos de relatório ou acelerar o processo, é necessário um novo design do processo de fechamento. O foco deve ser a remoção de desperdícios, como retrabalho, verificação, reformatação, controles desnecessários. Obviamente, tratamentos manuais devem ser reduzidos ao mínimo. Esses tratamentos são comuns no processo de elaboração de relatórios e incluem atividades como entrada dupla de dados, cópia e colagem de dados entre sistemas e reconciliação e referência cruzada de dados entre sistemas geralmente feitos por empregados no Excel. Como a quantidade de dados aumentará significativamente e não haverá tempo a ser desperdiçado, a RPA é uma solução a ser considerada para aumentar a qualidade e a velocidade do processo de fechamento e relatório. O ano adicional pode dar a muitas seguradoras a oportunidade de iniciar ou implantar a RPA no domínio de finanças e risco e para desenvolver os recursos necessários internamente.

Como mencionado antes, o foco atual de muitas seguradoras é cumprir as novas normas e poder emitir relatórios de acordo com elas. O desafio de explorar o poder dos dados nas áreas de finanças e riscos sob as novas regras costuma ser considerado fora do escopo. No entanto, sob pressão para ser mais estratégico, eficiente e colaborativo, o CFO está vendo seu papel se transformar, e essa mudança consiste em dar mais destaque à análise de dados. Com o atual escopo de implementação da IFRS 17, surge o risco de que muito tempo no futuro seja gasto em relatórios de dados, enquanto a complexidade da IFRS 17 exige mais informações, por exemplo, sobre maneiras de gerenciar a volatilidade, sustentabilidade dos lucros, onde crescer e investir, momento adequado de pagamento de dividendos etc. Além disso, a “Análise da Mudança” durante o fechamento precisará de muito tempo e mobilizará recursos escassos.

Como muitas companhias de seguros estão desenvolvendo uma base de dados mais madura, o ano adicional oferece a oportunidade de implementar ou fazer melhor uso das ferramentas existentes que fornecem poder analítico e permitem uma análise mais eficiente. As ferramentas são capazes de gerar relatórios em tempo real ou quase em tempo real, oferecer autoatendimento de suporte (com manipulação do tipo arrastar e soltar) e permitem exploração de dados, análise de sensibilidade, visualização e modelagem. Tudo com muito pouca ajuda ou recursos das áreas de finanças.

Com dados melhores e mais bem aproveitados, as áreas financeira e atuarial terão a oportunidade de cruzar fronteiras organizacionais e de dados para analisar oportunidades e riscos de novas maneiras. Uma análise de informações altamente evoluída se tornará o fator-chave da diferenciação competitiva no futuro.

## 5. Como avançar

Uma avaliação do impacto do adiamento da entrada em vigor da IFRS 17 é uma tarefa obrigatória para qualquer programa de implementação, independentemente do *status* atual.

Projetos em andamento, especialmente aqueles com problemas sérios com a data anterior de vigência (01/01/2021) podem se beneficiar de um breve intervalo para reavaliar sua configuração atual – por exemplo, eles poderiam ordenar uma “força-tarefa” para avaliar o escopo, o orçamento e o cronograma atual. Essa força-tarefa deve apresentar resultados para os gestores/patrocinadores, o mais tardar até o 1º trimestre de 2019, a fim de acomodar um ou dois meses adicionais para implementar mudanças potenciais no programa.

O adiamento da vigência da norma afeta vários critérios. Os seguintes devem ser reavaliados:

### Interpretação da norma:



- Mais tempo poderia ser concedido à análise de negócios e ao entendimento das principais métricas.
- As deliberações do IFRS 17 TRG ainda estão em andamento e podem resultar em mudanças adicionais na norma.
- Monitorar recomendações/interpretações de *stakeholders* (por exemplo, EFRAG, IAIS).

### Princípios de orientação:



- Qualquer programa tem – ou deveria ter – princípios orientadores para planejamento e orçamento (por exemplo, reutilização de processos existentes tanto quanto possível, foco apenas em conformidade e benefícios de negócios adicionais limitados) – você deve ajustar esses princípios orientadores levando em conta o prazo adicional?

### Orçamento:



- O ano adicional para implementação permite manter o orçamento atual?
- A maioria das funções atuais do projeto está preenchida até 2021 (geralmente até o primeiro fechamento). Embora os ajustes para funções externas sejam geralmente mais fáceis, o aumento dos recursos internos pode exigir procedimentos regulatórios e de RH adicionais.
- Restrições orçamentárias podem levar a escolhas difíceis sobre quais funções estender.
- A maioria dos programas planejou um “ano de suporte” após 2021 – isso pode ser eliminado ou, pelo menos, reduzido.

### Cronograma:



- Como o ano adicional impacta o cronograma do escopo atual – em vez de simplesmente estender todas as tarefas para incorporar mais um ano, deve haver uma priorização de temas e uma identificação de “itens adiáveis/não adiáveis”, ou seja, questões que devem ser perseguidas com o mesmo foco elevado (por exemplo, transição, processo de fechamento) e outras que podem ser adiadas (por exemplo, relatórios internos, testes de integração).
- O tempo planejado para testes de integração e atividades de validação é geralmente muito curto e deve ser prolongado com o adiamento.
- Avalie uma “adoção antecipada” se a implementação puder ser concluída antes do prazo.

### Otimização de processos:

- O design atual dos futuros processos da IFRS 17 com o objetivo apenas de alcançar a conformidade pode ser revisado para otimizar operações futuras próprias do cotidiano dos negócios (por exemplo, identificação de ganhos rápidos ou mudanças táticas para alcançar melhor alinhamento com os processos do Solvência II ou do GAAP local).



### Compatibilidade com IFRS 9:

- Ambas as implementações (IFRS 9 e 17) são planejadas e executadas separadamente.
- Tópicos sobrepostos ou alinhamentos necessários são insuficientes.
- Tempo adicional deve ser alocado para alinhar as abordagens de implementação, teste e *roll-out* de ambas as normas.



### Alinhamento governança/gerência:

- Possível revisão da atual estrutura de governança dos projetos em nível gerencial: os conselhos/comitês são suficientes para permitir uma adequada informação gerencial e para fomentar decisões efetivas? A frequência das reuniões é apropriada?
- Quais melhorias podem ser feitas no alinhamento com a gerência (com base na experiência até agora)?
- Possíveis mudanças potenciais na organização do projeto indicam novos líderes; funções de especialistas; remoção de elementos com baixo desempenho.



Muitas seguradoras (grandes) usam a implementação da IFRS 17 para adotar soluções padrão ou proprietárias para cálculos da IFRS 17 e contabilidade de razões auxiliares. Normalmente, as soluções destinam-se a apoiar todas as subsidiárias (“Solução de Grupo” ou “Abordagem de Sistema Único”). Em paralelo à reavaliação de escopo, tempo e orçamento, talvez seja também o momento certo para avaliar o status das soluções tecnológicas.

Uma validação dos seguintes critérios pode ser útil para fazer ajustes e melhorar a capacidade de operação futura da ferramenta abaixo.

Independente do adiamento, não existe um “roteiro único” para a IFRS 17, mas vemos tendências de mercado em torno de todos os critérios mencionados. As seguradoras que começaram mais tarde na jornada financeira podem se beneficiar da experiência dos pioneiros e da ampla variedade de fornecedores de software.



## 6. Observações finais

Embora o IASB ainda não tenha concluído suas considerações sobre as mudanças propostas, acreditamos que a pior coisa a fazer é interromper o trabalho e esperar até que cada item seja definido. Todos sabem que há muito a fazer para ter demonstrações financeiras auditáveis prontas a partir de janeiro de 2022.

Os pré-requisitos para evitar uma carga de trabalho pesada adicional para os departamentos do CFO e a TI sob o novo regime IFRS 9/17 são:

Uma definição de metodologias específica para a empresa e projetos que abordem as necessidades de negócios, os requisitos obrigatórios e os benefícios futuros (por exemplo, cálculos atuariais, CoA, UoA etc.)

Responsabilidades claras e meta de modelo operacional bem definida

Gerenciamento de dados adequado e qualidade de dados sólida na origem

Engajamento e encorajamento das pessoas

Processos e ajustes eficientes, evitando soluções alternativas complexas

Não se trata de ampliar o escopo do projeto, mas sim de usar o tempo adicional para executá-lo de uma maneira mais inteligente. Algumas decisões tomadas sob pressão de tempo poerão ser apenas reconfirmadas, outras talvez sejam contestadas, e novos conceitos e ideias podem aprimorar as decisões de design ou abrir a possibilidade de um formato mais inteligente.

O ano adicional ajuda a evitar a solução “rápida e suja” que todos já vimos tantas vezes no passado, no contexto da regulação.

E talvez, de modo geral, o dia a dia se torne mais fácil após a solução de problemas históricos ou uma chance de evolução para as soluções duradouras.

# Contatos

## **Carlos Matta**

Sócio  
carlos.matta@pwc.com  
+55 (11) 3674 3780

## **Gisele Sterzeck**

Gerente sênior  
gisele.sterzeck@pwc.com  
+55 (11) 3674 2938

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)

 PwC Brasil  @PwCBrasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  PwC Brasil

Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)

© 2019 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.

