

pwc.com/insurance

Seguros além da crise: cinco prioridades estratégicas para seguradoras em um mundo pós-Covid-19

Conteúdo

- 3 Um novo mundo emerge
- 4 Saindo da crise mais forte do que antes
- 4 Cinco prioridades estratégicas
 - 6 *Realinhe sua estrutura de custos e melhore a produtividade*
 - 8 *Acelere ainda mais a transformação digital para criar uma organização totalmente digital*
 - 10 *Crie fluxos de receita de prêmios*
 - 12 *Prepare sua força de trabalho para o novo mundo*
 - 14 *Reforce a eficiência do capital*
- 16 Reinvenção e diferenciação
- 17 Contatos

À medida que o mundo começa a sair do auge da pandemia de Covid-19, o foco estratégico das seguradoras se volta para um mercado e um cenário competitivo diferentes. O que isso significa na prática para os negócios e como sair na frente nesse “novo normal”?

Se você é um CEO de seguros, o foco em cinco prioridades estratégicas o ajudará a se fortalecer e se tornar mais resiliente no mundo pós-crise.

Um novo mundo emerge

O novo coronavírus continua a lançar uma grande sombra sobre a sociedade, a economia e os negócios em todos os países. Como seguradora, seus imperativos imediatos têm sido a manutenção emergencial dos negócios e o suporte a segurados, corretores e colaboradores. A indústria brasileira no geral respondeu bem, fazendo uma transição rápida para o trabalho remoto e abordando questões imediatas de capital mínimo, solvência, fluxo de caixa e administração de sinistros.

Agora, à medida que as seguradoras se habituem a administrar o período de crise imediata e o governo começa a sofrer pressão para aliviar as restrições de distanciamento social, duas considerações importantes precisam ser feitas. A primeira é operacional: como preparar sua organização para o retorno ao trabalho nesse novo cenário. Esse é um desafio novo, que deve ser enfrentado no curto prazo. A segunda questão, de muitas formas mais complexa, envolve o que você precisará fazer para identificar quais são as implicações das medidas de isolamento social no médio e longo prazo e como você deverá responder estrategicamente.

Vários tópicos relacionados a esses temas estão surgindo nas nossas discussões com executivos e conselhos e nas sessões de comitê de crise e replanejamento estratégico.

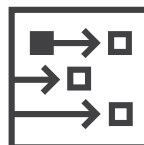


Com base nessa experiência, identificamos quais questões estratégicas precisam ser abordadas já:

- Qual será a trajetória provável da recuperação econômica (curva em V, U ou W) e que implicações isso terá?
- Quantos ciclos ou desmembramentos dessa pandemia devemos planejar?
- Quais são as implicações de curto, médio e longo prazo para a economia, o sentimento do consumidor e o comportamento do segurado?
- Como o setor de seguros e nossos negócios serão impactados por ações regulatórias e governamentais?
- O que a crise pode nos ensinar sobre nossos negócios, as mudanças nas demandas do mercado e a nossa capacidade de atendê-las?
- Como podemos nos posicionar melhor para aproveitar a onda de recuperação?
- Como precisamos refinar nossa estratégia e nosso modelo de negócios?
- Como devemos alinhar nossa estrutura de custos com nossa estratégia?

Saindo da crise mais forte do que antes

Explorar essas questões exigirá análise e investimentos consideráveis. E as respostas dependerão da natureza do seu negócio. Os seguros de propriedade enfrentarão desafios diferentes dos de vida e previdência, especialmente. De qualquer modo, independentemente da forma da recuperação e da sua linha de atuação, acreditamos que existem cinco prioridades estratégicas que o ajudarão a sair da crise mais forte do que antes:



01

Realinhe sua estrutura de custos e melhore a produtividade



02

Acelere ainda mais a transformação digital para criar uma organização totalmente digital



03

Crie fluxos de receita de prêmios



04

Prepare sua força de trabalho para o novo mundo (*upskilling* e experiência do cliente)



05

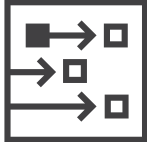
Reforce a eficiência do capital

Essas prioridades não devem ser novidade para você. Qualquer boa estratégia deve incluir algumas dessas questões ou todas elas. No entanto, a Covid-19 aumentou a urgência desses imperativos de concorrência.

Antes de nos aprofundarmos nessas prioridades, seria negligência não destacar a necessidade de liderar essa mudança com base em um propósito. O setor de seguros sempre teve um objetivo maior do que apenas receita, lucro ou valor para o acionista. Seu papel no sentido de proporcionar tranquilidade aos consumidores e empresas e aliviar situações de necessidade e angústia nunca foi tão importante. Este é o momento de renovar e atualizar seu propósito – o norte verdadeiro que orienta a cultura da sua empresa, motiva e alinha suas decisões, ações e comportamentos em relação a colaboradores, segurados, corretores e públicos mais amplos.

Neste documento, descrevemos as ações que você deve executar e que benefícios potenciais deve almejar.





01

Realinhe sua estrutura de custos e melhore a produtividade





Após a crise financeira global iniciada em 2007, a maioria das seguradoras reduziu custos, muitas vezes com resultados diversos. Agora, com a crise da Covid-19, eficiência e produtividade estão novamente no centro do debate estratégico.

Seu impulso inicial como gestor pode ser o de cortar custos discricionários e pausar ou interromper investimentos de capital. Incentivamos você, no entanto, a ter uma visão mais holística, de médio e longo prazo, e garantir que as economias de curto prazo não prejudiquem sua capacidade de capitalizar a recuperação, principalmente na aceleração digital. Os recursos que permitiriam conquistar participação de mercado, criar fluxos de receita ou simplificar seus negócios devem continuar no topo de suas prioridades.

A produtividade é um desafio duradouro a ser enfrentado, não apenas um problema temporário causado pelas circunstâncias atuais. Funções operacionais, como TI, subscrição, sinistros e atendimento ao cliente, estão prontas para uma reengenharia na forma como são executadas atualmente. Isso fornece uma oportunidade fundamental para simplificar, automatizar, digitalizar e abastecer de forma correta várias funções.

Pontos de ação

- Desenvolva cenários de recuperação da Covid-19 e avalie possíveis impactos na receita, lucratividade, capital mínimo requerido, solvência da companhia e valor ao acionista.
- Elabore testes de estresse de seus modelos e cenários.
- Elabore uma estrutura estratégica de custos, além de rever e realinhar o modelo operacional para cada cenário.
- Promova melhorias de produtividade alinhadas à redução de custos e aos investimentos digitais.
- Reavalie as prioridades de gastos de capital com foco em tecnologia e segurados.
- Estabeleça uma cultura de melhoria contínua de custo e produtividade.

Resultados almejados

- Modelo de negócios, recursos, modelo operacional e estrutura bem otimizados
- Custos alinhados
- Maior produtividade operacional





02

Acelere ainda mais a transformação digital para criar uma organização totalmente digital





Como toda seguradora, é provável que você tenha embarcado em uma iniciativa de transformação digital voltada para o *front*, *middle* ou *back office*. No entanto, como em todo o setor, as operações continuam sendo afetadas por excesso de controle, dependência excessiva de fluxos de trabalho manuais, tecnologia fragmentada e dificuldades de aproveitar ao máximo os dados disponíveis.

O abalo pós-crise representa, portanto, uma oportunidade de concentrar todo o seu foco organizacional e sua força na agenda digital, para criar uma empresa verdadeiramente transformada, da linha de frente ao *back office*. Esse é o caminho a ser seguido por todas as empresas modernas. Como seguradora, você não é exceção. Vendas por meios digitais, engajamento direto com o consumidor, assessoria automatizada, subscrição digital e processos automatizados de reclamação são apenas algumas das oportunidades de geração de valor que você deve considerar. Igualmente importante é a capacidade de desenvolver recursos fundamentais de dados, nuvem e cibersegurança.

Pontos de ação

- Elabore um roteiro de transformação digital para toda a seguradora, incluindo marcos para poder avaliar o progresso.
- Concentre seu plano de transformação digital na simplificação da experiência do segurado.
- Acelere iniciativas rápidas (com capitalização/financiamento) que possam agilizar benefícios estratégicos.
- Reforce seus recursos de gerenciamento de dados, privacidade e segurança cibernética.
- Acelere seu plano de migração para nuvem.

Resultados almejados

- Simplificação
- Eficiência de custos
- Produtividade
- Agilidade organizacional
- Resiliência operacional
- Melhor experiência para o segurado





03

Crie fluxos de receita





Após a pandemia do novo coronavírus, é provável que você se veja competindo por uma fatia maior de um mercado menor e por carteiras menores de segurados e empresas. Encontrar novas oportunidades de receita será, portanto, fundamental. Sabemos que estratégias específicas variam com base em linhas de negócios ou mercados, mas pode haver oportunidades gerais em sistemas colaborativos e parcerias, simplificação e inovação de produtos e distribuição digital.

Para conquistar novos mercados, as seguradoras precisam criar produtos que reflitam as necessidades que estão surgindo (por exemplo, seguro com base no uso, proteção contra perda de emprego para quem trabalha por demanda, cobertura para interrupção de negócios causada por pandemias e proteção cibernética para trabalho remoto).

Se sua empresa tem um balanço patrimonial e uma posição de capital fortes, o momento também é bom para avaliar fusões e aquisições estratégicas.

Pontos de ação

- Reavalie como as necessidades, expectativas e comportamentos de seus segurados e clientes-alvo podem ter mudado.
- Avalie a estratégia para o seu ecossistema e pensar em como desenvolvê-la e otimizá-la.
- Possibilite vendas e distribuição digitais e simplificar a arquitetura de produtos para apoiar essa mudança.
- Analise como desenvolver produtos que reflitam as novas necessidades que estão surgindo.
- Fortaleça programas de retenção de clientes.
- Avalie suas opções estratégicas de fusões e aquisições.

Resultados almejados

- Crescimento de receita e participação de mercado
- Melhor aquisição e retenção de clientes





04

Prepare sua força de trabalho para o novo mundo (*upskilling* e experiência do cliente)





A pandemia de Covid-19 forçou todas as empresas a reavaliar quase todos os aspectos de sua operação. Não importa qual seja o “novo normal” para seus empregados – continuar trabalhando em casa, interagir digitalmente ou usar as novas tecnologias para inovar – é importante garantir que sua força de trabalho tenha as habilidades certas e a disposição de abraçar a mudança. A velocidade dos avanços tecnológicos já impulsionou uma forte demanda pelo aperfeiçoamento das competências digitais da sua força de trabalho (*upskilling*). As exigências do mundo pós-crise devem acentuar essa tendência.

O *upskilling* da sua força de trabalho não se resume apenas a treinamento técnico. Ele requer uma avaliação cuidadosa das habilidades e competências desejadas a serem fortalecidas, investimento em um ambiente de aprendizado, avaliação do impacto da mudança e a medição sistemática do retorno do seu investimento em qualificação. Essa iniciativa também exigirá um comprometimento significativo da liderança e um impulso vindo do topo da organização.

Pontos de ação

- Defina as habilidades e competências necessárias para acelerar sua posição competitiva e administrar uma seguradora digital.
- Compare seus recursos atuais com seus objetivos para desenvolver um programa de *upskilling* por função.
- Garanta que seu programa de *upskilling* reflita as necessidades, aspirações e demandas de trabalho individuais.
- Desenvolva uma infraestrutura e capacite seus funcionários a conduzir inovações orgânicas.
- Gerencie as mudanças, a adoção do seu programa de *upskilling* e os resultados.

Resultados almejados

- Aumento da produtividade
- Inovação aprimorada
- Agilidade corporativa
- Maior envolvimento e satisfação dos empregados
- Melhor recrutamento e retenção





05

Reforce a eficiência do capital





Uma vez superadas as tensões imediatas de capital, solvência e liquidez causadas pela crise, será importante focar no impacto de longo prazo de diferentes aspectos sobre o gerenciamento de capital, como taxas de juros mais baixas, custos de *hedge* mais altos, maior volatilidade do mercado, inadimplência e impostos possivelmente mais altos. Os mercados recompensarão os mais aptos a otimizar sua posição patrimonial e a liberar e usar o capital de modo eficiente.

Pontos de ação

- Avalie o desenho e o preço dos produtos, especialmente nos casos em que os retornos do investimento são mais bem estimados.
- Avalie portfólio de investimentos, estratégias de macro e micro *hedge* e opções futuras de alocação de ativos de acordo com os cenários de recuperação previstos e as alterações nos perfis de risco de passivo.
- Avalie a estrutura de sua entidade legal e jurisdições operacionais para liberar capital aprisionado e fortalecer a liquidez.
- Considere opções estratégicas de fusões e aquisições.

Resultados almejados

- Solvência e liquidez estáveis
- Maior apoio dos acionistas
- Aumento de fundos para investimento
- Melhor retorno sobre o capital



O objetivo final de toda seguradora é garantir a confiança na promessa do seguro. Após a Covid-19, a confiança precisará ser conquistada em um mundo mais focado do que nunca na sustentabilidade. A sociedade espera que práticas comerciais sustentáveis sejam totalmente incorporadas em todos os aspectos da sua estratégia. Você deve, portanto, incorporar questões de sustentabilidade deliberadamente em seu planejamento.

Reinvenção e diferenciação

De todas as crises surgem oportunidades de reinvenção e diferenciação competitivas. O repensar estratégico de hoje funciona como um catalisador para acelerar a transformação operacional, desenvolver novos modelos de negócios e conectar-se de modo mais estreito com os segurados. Acreditamos que nossas cinco prioridades oferecem um valioso ponto de partida para aproveitar essas oportunidades.



Contato



Carlos Matta

Sócio de Seguros, PwC Brasil

+55 (11) 3674 3780

carlos.matta@pwc.com

Traga desafios. Leve confiança.

www.pwc.com.br



© 2020 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. 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