



# Quais são os maiores riscos enfrentados pela indústria de seguros?

Recorte brasileiro da pesquisa Banana Skins

# Conteúdo

	Apresentação	3
	Dez principais riscos	4
	Crime cibernético	7
	Tecnologia	9
	Inteligência artificial	11
	Considerações finais	13
	Contatos	14





Banana Skins é uma pesquisa sobre riscos do mercado segurador publicada a cada dois anos e patrocinada pela PwC com o CSFI – Centro de Estudos de Inovação Financeira, do Reino Unido. Publicada em setembro de 2023, com base em respostas de 589 líderes empresariais de 39 países, esta 9ª edição mapeia os riscos mais urgentes que o mercado segurador enfrenta e enfrentará nos próximos três anos no mundo.

No Brasil, aplicamos o questionário usado nesta edição da Banana Skins e construímos este recorte para comparar os resultados locais com os divulgados na [pesquisa global](#).

Na última edição, o mundo enfrentava a pandemia de covid-19. Seus efeitos de longo prazo ainda eram desconhecidos, e as ameaças de variantes e *lockdowns* ainda eram reais.

Perguntados sobre as perspectivas pós-pandemia, os participantes da pesquisa se mostraram pouco preocupados no Brasil e no mundo. Observamos mudanças essenciais, no entanto, na forma como as pessoas trabalham devido aos avanços acelerados da tecnologia e a choques significativos na economia.



“O setor de seguros enfrenta desafios relacionados às novas regulamentações, à disrupção tecnológica e a mudanças nas demandas e preferências dos consumidores, além da crescente concorrência de novos *players*. É imprescindível entender o ambiente geopolítico, as incertezas do mercado e o multiverso dos riscos, a fim de aproveitar cada vez mais as oportunidades e inovações tecnológicas que estão surgindo e remodelando o segmento no Brasil.”

**Maria José Cury**, sócia e líder da indústria de Seguros

# Dez principais riscos



 Brasil  Global

1º	 Crime cibernético	 Crime cibernético
2º	 Tecnologia	 Regulamentação
3º	 Macroeconomia	 Mudanças climáticas
4º	 Regulamentação	 Tecnologia
5º	 Gestão de mudanças	 Capital humano
6º	 Inteligência artificial	 Macroeconomia
7º	 Taxas de juros	 Inteligência artificial
8º	 Redução de custos	 Taxas de juros
9º	 Competição	 Redução de custos
10º	 Capital humano	 Gestão de mudanças

Entre os dez principais riscos para os respondentes no Brasil e no mundo, nove são coincidentes. Em relação aos riscos não coincidentes, o relacionado a mudanças climáticas, que está em terceiro na classificação global, aparece em décimo terceiro no Brasil.

Isso chama a atenção diante da regulamentação da Susep sobre riscos climáticos, além de iniciativas da CNseg, como a proposta de criação de um seguro para catástrofes. As mudanças climáticas apareceram entre os cinco principais riscos em todas as regiões pesquisadas: Américas, Europa, África, Ásia e Oceania.

A competição também se destacou de forma diferente entre os dez primeiros riscos no Brasil e no mundo, ficando em nono no país e em décimo sexto no ranking global. Esse risco reflete o desafio enfrentado pelas seguradoras de competir com concorrentes disruptivos, como as *insurtechs*.

É curioso que, globalmente, o risco tecnológico esteja em quarto lugar e o de inteligência artificial esteja em sétimo, pois ambos estão relacionados aos avanços de concorrentes que usam novas tecnologias.

A dúvida é se as startups de tecnologia criarão modelos viáveis de negócios. Embora promovam inovação tecnológica, as *insurtechs* precisam lidar com desafios relacionados à rentabilidade e conformidade com a regulamentação. Novos entrantes de peso, como as *big techs*, podem ser um grande desafio para as seguradoras incumbentes, uma vez que têm disponibilidade de capital e grande base de clientes.

Em relação às similaridades na classificação dos riscos no mundo e no Brasil, observamos que o crime cibernético está em primeiro lugar em ambos. Um ataque bem-sucedido pode comprometer a continuidade dos negócios e permitir o roubo de dados sensíveis, com consequências desastrosas para a reputação das empresas de seguros e a credibilidade de todo o mercado.

Em 2023, um destaque foi o aumento da sofisticação dos ataques cibernéticos. Os criminosos estão explorando vulnerabilidades nas defesas das seguradoras usando técnicas avançadas que comprometem seus sistemas de tecnologia. Os participantes da pesquisa se preocupam com o uso da inteligência artificial por *hackers*, já que ela pode ser uma arma potente para identificar falhas de segurança, potencializando os riscos de ataques eficazes.

O risco regulatório também aparece entre as dez maiores ameaças no Brasil e no mundo. O que preocupa é o volume crescente de regras e regulamentações. São exemplos as novas obrigações de divulgação impostas pela adoção da IFRS 17, assim como a necessidade de relatar riscos não financeiros associados à agenda ESG (ambiental, social e governança). Essas exigências ampliam o escopo de responsabilidades das empresas e podem influenciar o risco reputacional.

Com o crescimento das regulamentações internacionais e dos padrões de divulgação, a percepção desse risco está aumentando globalmente. Isso inclui normas como a IFRS 17, leis de proteção de dados e do consumidor e a diretiva Solvência II, entre outras.

Paralelamente, o risco relacionado à tecnologia também se destaca entre os dez principais, tanto no Brasil quanto no mundo. Uma dificuldade enfrentada pelas seguradoras nesse contexto é não conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas, como a adoção de modelos de negócios digitais e o desenvolvimento de recursos e interfaces para o cliente.

Um dos grandes obstáculos da transformação digital é o custo associado, principalmente quando não está claro por quanto tempo os novos sistemas de TI (Tecnologia da Informação) permanecerão relevantes. Ainda mais arriscado é adiar esse investimento, o que pode resultar em custos operacionais mais elevados em comparação com concorrentes mais avançados. Isso cria um dilema de investimento em tecnologia, em que as seguradoras precisam equilibrar o custo e a necessidade de modernização para permanecerem competitivas e eficientes.



“Os riscos para as empresas nunca foram tão complexos e interconectados. A abordagem de gestão de riscos deve ir muito além das ações de mitigação e gestão da pauta regulatória. As empresas precisam transformar suas capacidades relacionadas a riscos, buscando resiliência, adaptando suas estratégias e seus modelos operacionais para evitar disrupções e potencializar o crescimento sustentável.”

**Fábio Coimbra**, sócio, especialista em Governança, Riscos e Regulatório



O crime cibernético é identificado pela pesquisa como a ameaça mais relevante para as operações das seguradoras nos próximos dois a três anos. A constatação não é nova, já que, em 2021, esse tipo de crime já ocupava o topo da lista de riscos, mantendo-se em posições de destaque nos anos anteriores, com o segundo lugar em 2019 e 2017.

Essa mesma ameaça ficou entre as três principais em todos os segmentos da indústria de seguros e em todas as regiões analisadas. O resultado demonstra a relevância contínua que a cibersegurança tem para a resiliência das seguradoras, tanto individualmente quanto para a indústria como um todo.

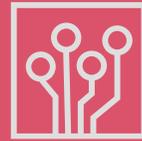
Os resultados desta edição indicam a crescente sofisticação dos ataques cibernéticos, com *hackers* e outros criminosos utilizando uma grande variedade de “vetores de ataque” – ou seja, métodos que os atacantes empregam para invadir sistemas de TI, a fim de explorar vulnerabilidades nas defesas das seguradoras. Há também um aumento da preocupação em relação ao uso da inteligência artificial como uma arma poderosa para violar a segurança das seguradoras.

O aumento dos custos associados à gestão dos riscos cibernéticos também preocupa, à medida que o ecossistema de TI em torno da indústria de seguros se expande. Essa tendência é evidenciada pelo crescimento do uso de dispositivos conectados à Internet das Coisas (IoT) e pela dependência da computação em nuvem e de serviços de terceiros.



“As empresas devem estar preparadas para enfrentar a realidade avassaladora do crime cibernético. Essa situação preocupa, por causa da natureza sensível dos dados dos clientes e da confiança depositada nas seguradoras. É preciso agir de forma imediata e colaborativa, fortalecendo as defesas contra ameaças cibernéticas e preservando a integridade do setor de seguros. São investimentos vitais que contribuem para um futuro sustentável dos negócios e para a sociedade.”

**Fernando Mitre**, sócio, especialista em Cibersegurança



O risco tecnológico figura entre os cinco primeiros em todos os segmentos da indústria de seguros. Ele ficou em quarto lugar no mundo e em segundo no Brasil. O dado preocupa porque existe a possibilidade de que as seguradoras não consigam acompanhar a transformação digital.

A indústria de seguros é considerada mais conservadora na adoção de novas tecnologias quando comparada, por exemplo, com os setores bancário e de gestão de ativos. Um dos principais obstáculos à modernização tecnológica é o custo associado, especialmente quando não está claro o momento em que os novos sistemas de TI se tornarão obsoletos. Outras prioridades se tornam mais urgentes.

No entanto, o investimento em novas tecnologias, por si só, não assegura uma implementação eficaz. A adaptação e o gerenciamento das mudanças são aspectos fundamentais, conforme destacado pelos respondentes da pesquisa. De fato, a gestão de mudanças é considerada o quinto risco mais relevante no Brasil e o décimo no mundo.

O cenário brasileiro reflete os desafios apresentados pela pesquisa no contexto global. O ambiente tecnológico das seguradoras incumbentes no Brasil apresenta os mesmos problemas relacionados às arquiteturas de aplicação legadas. A estratégia das últimas décadas tem sido fazer manutenção e evoluções parciais a partir de soluções periféricas que minimizam, mas não resolvem, os problemas estruturais.

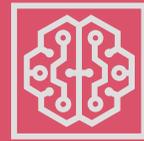
A maioria das seguradoras incumbentes brasileiras tem sistemas *core* legados com mais de uma década, caracterizados por tecnologias obsoletas e arquiteturas monolíticas. Essas limitações impõem barreiras significativas à escalabilidade e integração que dificultam os esforços de aumento de eficiência operacional.

A expansão para novos produtos e modelos de negócios digitais, que explorem ecossistemas seguros embarcados e *Open Insurance*, demandam novas capacidades em termos de conectividade e escalabilidade. Mesmo para manter o crescimento nos canais tradicionais de distribuição, como o de corretores, é essencial ampliar as competências das seguradoras em experiência do usuário e gestão de dados.

São desafios que recaem em maior ou menor grau na necessidade de transformar as plataformas legadas. A modernização do ecossistema de aplicações *core* não é uma tarefa simples. Ela exige investimentos substanciais e uma sólida expertise de execução. Não são raros os projetos com atrasos relevantes e custos muito acima do planejado.

Apesar da complexidade, os riscos decorrentes das vulnerabilidades dos componentes obsoletos e da perda de participação no mercado para competidores mais ágeis e eficientes em termos de custos tornam inevitável a transformação digital dessas aplicações. É um imperativo na indústria de seguros, uma questão de sobrevivência.





O risco do uso indevido da inteligência artificial generativa foi incluído entre as principais ameaças pela primeira vez na pesquisa. Ele ficou em sétimo lugar no mundo e em sexto no Brasil.

Os principais pontos de atenção são as dificuldades de regulamentação da inteligência artificial, a falta de transparência dos modelos “caixa-preta” e o potencial de dependência excessiva de fontes de dados interligadas, que poderiam criar riscos sistêmicos. Além disso, os resultados produzidos pela inteligência artificial muitas vezes se baseiam em fontes de dados que não são totalmente transparentes e podem sofrer alterações ou falhas inesperadas, aumentando a incerteza e potencializando vulnerabilidades.

No Brasil, a adoção de novas tecnologias tem sido lenta. A indústria de seguros nacional, em especial, sempre teve um viés mais conservador em relação a esse aspecto, se comparada com outras indústrias.

Um desafio ético que se destaca com a crescente adoção de sistemas de IA pelas seguradoras é o risco de viés algorítmico. Conforme esses sistemas são adotados para a avaliação de riscos e precificação de apólices, há a possibilidade de que os algoritmos aprendam e reproduzam preconceitos presentes nos dados usados para seu treinamento. Isso poderia resultar em discriminação, impactando negativamente certos segmentos da sociedade.

Além disso, a dependência excessiva de algoritmos pode levar à falta de transparência nas decisões tomadas pelas seguradoras. A opacidade dos modelos de inteligência artificial pode gerar desconfiança entre os consumidores, que se veem perplexos diante de decisões automatizadas, já que seus critérios não são plenamente acessíveis ou compreensíveis. A evolução rápida dessa tecnologia também traz questões éticas sobre a atribuição de responsabilidades em caso de falhas.

Quem seria responsável pelas decisões equivocadas de um algoritmo? As seguradoras, os desenvolvedores de software ou os reguladores? A questão permanece sem uma resposta definitiva. De qualquer forma, apesar dos questionamentos, não há como frear a expansão da inteligência artificial. Como qualquer nova tecnologia, é crucial reconhecer e avaliar os potenciais riscos associados ao seu uso e buscar mitigá-los.

A adoção de um *framework* robusto para o uso responsável da inteligência artificial é um imperativo. Ele deve abranger considerações éticas, de governança e conformidade, e incorporar as melhores práticas em segurança, privacidade, proteção de dados, imparcialidade, monitoramento contínuo, cibersegurança e transparência algorítmica, garantindo assim que a tecnologia seja utilizada de maneira que respeite os princípios fundamentais de justiça e equidade.



“Apesar dos ganhos claros que o uso da inteligência artificial traz para as operações de seguros, sua implementação requer cuidados especiais. A tecnologia deve ser usada com ética e responsabilidade. Uma regulamentação seria ideal para a criação de um *framework* que englobasse as questões éticas e de gerenciamento de riscos para evitar possíveis ameaças que surgem com decisões equivocadas e viés algorítmico.”

**Gustavo Zaima**, sócio, especialista em Tecnologia

# Considerações finais



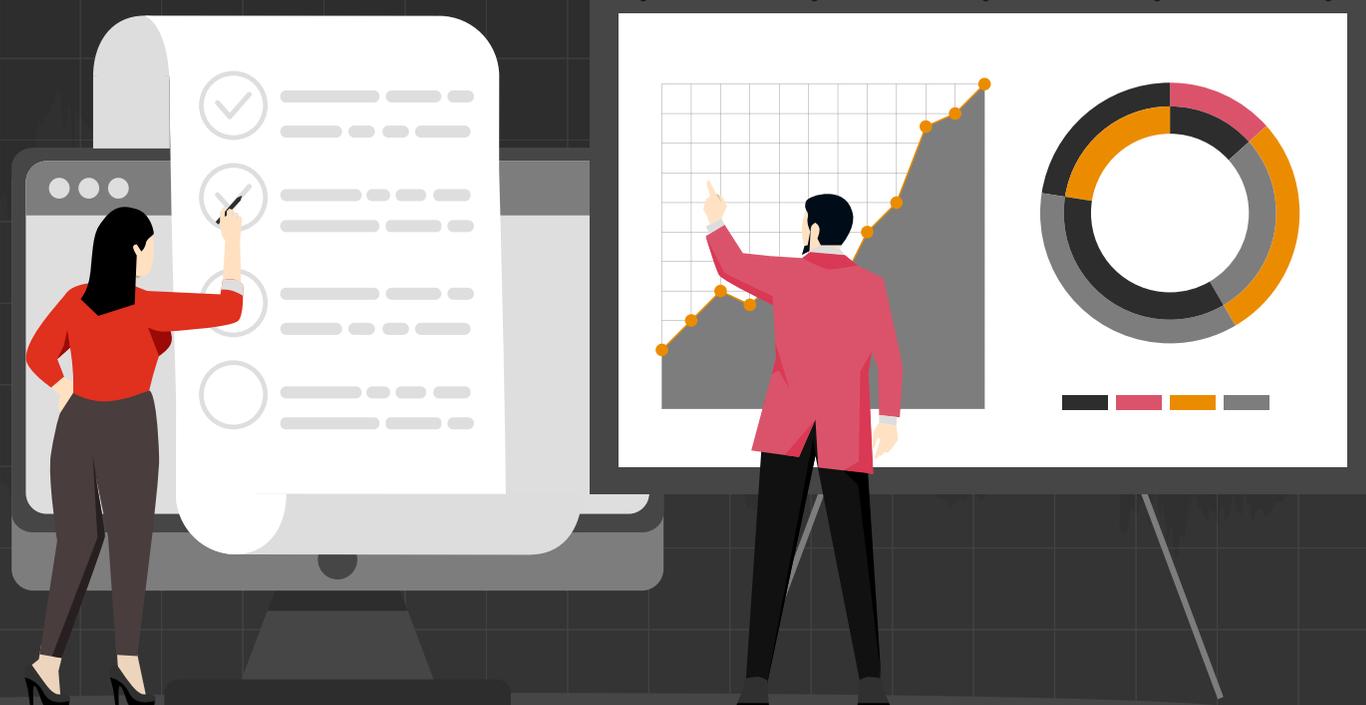
Os diversos tipos de riscos abordados na pesquisa estão interligados a questões de estratégia de negócios, tecnologia e reputação. Tendências e mudanças cada vez mais aceleradas potencializam a interdependência desses riscos, reforçando a necessidade de uma gestão robusta, alinhada à estratégia de negócios.

Os especialistas da PwC Brasil estão disponíveis para discutir os resultados da pesquisa e apoiar a sua organização em sua jornada de aprimoramento da gestão de riscos e oportunidades.



“Usamos metodologias comprovadas para projetar e executar a transformação dos negócios. Investimos fortemente no desenvolvimento de competências em tecnologia, especialmente em áreas que trazem mais valor para os clientes, como análise de dados, transformação tecnológica e cibersegurança.”

**Rosana Napoli**, sócia e líder de Consultoria em Riscos e Regulatório para a indústria financeira





# Contatos



## Lindomar Schmoller

Sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros  
[lindomar.schmoller@pwc.com](mailto:lindomar.schmoller@pwc.com)



## Maria José Cury

Sócia e líder da indústria de Seguros  
[maria.jose.cury@pwc.com](mailto:maria.jose.cury@pwc.com)



## Fábio Coimbra

Sócio, especialista em Governança, Riscos e Regulatório  
[fabio.coimbra@pwc.com](mailto:fabio.coimbra@pwc.com)



## Rosana Napoli

Sócia e líder de Consultoria em Riscos e Regulatório para a indústria financeira  
[rosana.napoli@pwc.com](mailto:rosana.napoli@pwc.com)



## Gustavo Zaima

Sócio, especialista em Tecnologia  
[gustavo.zaima@pwc.com](mailto:gustavo.zaima@pwc.com)



## Fernando Mitre

Sócio, especialista em Cibersegurança  
[fernando.mitre@pwc.com](mailto:fernando.mitre@pwc.com)



**pwc**

Acesse o site:

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

Siga a PwC nas redes sociais



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)

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.