

# Banana Skins 2025

**Setor de seguros segue em plena transformação, pressionado por riscos emergentes, pela aceleração tecnológica e por um ambiente econômico e geopolítico instável**



# Conteúdo

Apresentação	03	Evolução dos principais riscos	05		
<b>01</b>	Inteligência artificial	<b>09</b>	<b>02</b>	Crime cibernético	<b>12</b>
<b>03</b>	Macroeconomia	<b>14</b>	<b>04</b>	Tecnologia	<b>16</b>
<b>05</b>	Capital humano	<b>18</b>	<b>06</b>	Mudanças cimáticas	<b>20</b>
<b>07</b>	Taxas de juros	<b>22</b>	<b>08</b>	Mudanças regulatórias	<b>24</b>
<b>09</b>	Risco político	<b>26</b>	<b>10</b>	Competição	<b>28</b>
Considerações finais	30	Contatos	32		

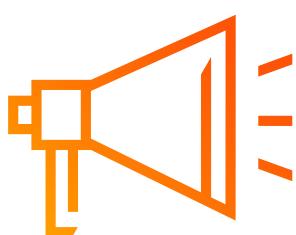


# Apresentação

O relatório *Insurance Banana Skins 2025* marca a 10<sup>a</sup> edição da pesquisa sobre os principais riscos enfrentados pela indústria global de seguros – e o primeiro realizado sob a gestão da London Foundation for Banking & Finance (LFBF), instituição britânica dedicada à pesquisa e ao avanço do conhecimento financeiro, que incorporou o Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI) em 2024.

Com apoio da PwC, o estudo revela que o crime cibernético permanece entre as principais ameaças ao setor no mundo, mantendo-se há anos no topo do ranking. Em segundo lugar, surge pela primeira vez a inteligência artificial (IA), como reflexo das crescentes preocupações com os impactos e riscos associados às tecnologias generativas.

Outros temas relevantes são a dificuldade de modernização dos sistemas legados de TI, os riscos macroeconômicos em seu nível mais alto da década e as mudanças climáticas, que continuam representando uma ameaça tanto imediata quanto de longo prazo. Ao mesmo tempo, a redução de custos sai da lista dos dez principais riscos – após ocupar o 8º lugar –, sinalizando uma mudança de foco da eficiência operacional para desafios estruturais e tecnológicos mais urgentes.



O relatório desenha um quadro de uma indústria sob intensa pressão – enfrentando ameaças externas como ciberataques, disruptão tecnológica, clima e instabilidade geopolítica – enquanto lida internamente com desafios de modernização, regulação e retenção de talentos. Esses riscos estão cada vez mais interligados, e o setor precisa se adaptar rapidamente.



# Evolução dos principais riscos

Os gráficos a seguir descrevem os riscos mais urgentes enfrentados pela indústria global de seguros em meados de 2025, segundo a percepção de uma amostra de 698 profissionais e observadores de 42 países, entre eles o Brasil.

Há mudanças significativas nas percepções de risco em relação a 2023, tanto no Brasil quanto no cenário global.

# Brasil

2023

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

2025

- 1º Inteligência artificial
- 2º Crime cibernético
- 3º Macroeconomia
- 4º Tecnologia
- 5º Capital humano
- 6º Mudanças climáticas
- 7º Taxas de juros
- 8º Mudanças regulatórias
- 9º Risco político
- 10º Competição

Obs.: este ano, redefinimos o risco de “regulamentação”, que antes podia ser interpretado de forma excessivamente ampla, como “adequação da regulação” – entendido como “o risco de que as normas existentes sejam inadequadas, insuficientes ou mal aplicadas”. Também incluímos um novo risco na pesquisa, voltado especificamente a “mudanças regulatórias” – o risco de que as prioridades dos órgãos reguladores não acompanhem as necessidades do mercado de seguros.

# Global

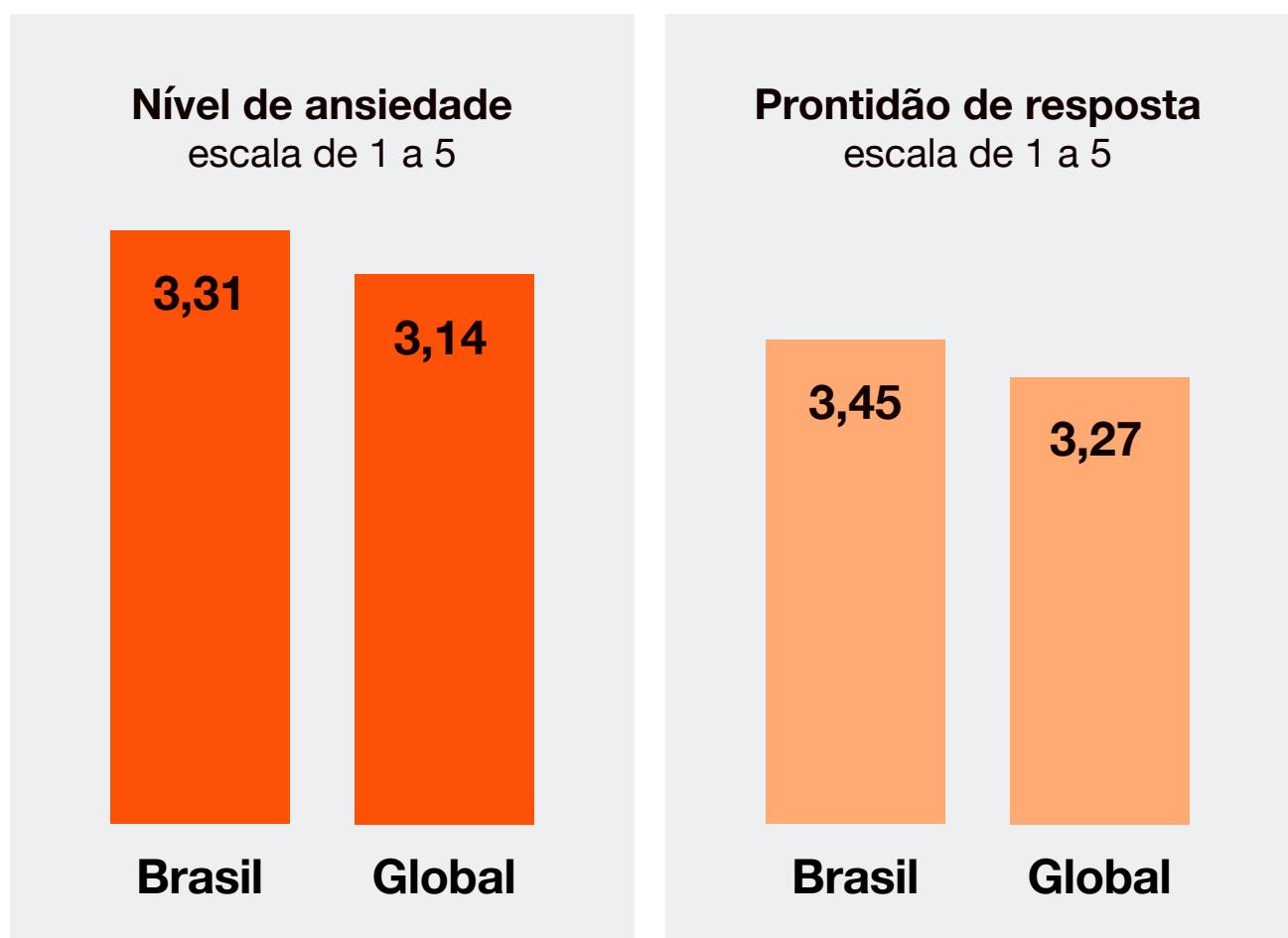
2023



Obs.: este ano, redefinimos o risco de “regulamentação”, que antes podia ser interpretado de forma excessivamente ampla, como “adequação da regulação” – entendido como “o risco de que as normas existentes sejam inadequadas, insuficientes ou mal aplicadas”. Também incluímos um novo risco na pesquisa, voltado especificamente a “mudanças regulatórias” – o risco de que as prioridades dos órgãos reguladores não acompanhem as necessidades do mercado de seguros.

## Brasil sente mais pressão, mas responde melhor que o restante do mundo

O país apresentou resultados acima da média global nos indicadores de ansiedade e prontidão de resposta – o que indica, simultaneamente, maior nível de preocupação e maior grau de preparação diante dos riscos.



O Barômetro Banana Skins mede a pontuação média atribuída, por país (com 10 ou mais participantes), aos 23 riscos listados no questionário. Quanto maior a pontuação, maior o nível de ansiedade percebido.

O índice de prontidão avalia as respostas à pergunta: “Em que medida o setor de seguros está pronto para enfrentar os riscos identificados?”, numa escala de 1 = Pouco preparado a 5 = Bem preparado. Quanto maior a pontuação, maior o nível de preparação. Ambos os índices são autoavaliados.



# 01

## Inteligência artificial

O risco que mais cresceu nesta pesquisa é também, de muitas maneiras, o mais abrangente. Definimos essa ameaça como o uso indevido ou a má governança da inteligência artificial (IA) generativa nas empresas, além do aumento das fraudes impulsionadas pela IA.

No Brasil, o tema assume a liderança pela primeira vez. Um dos participantes alertou para a “falta de conhecimento entre as unidades de negócio, o que pode abrir brechas para o uso indevido” da tecnologia.

No mundo, a IA subiu para a segunda posição, um sinal de que a tendência observada no Brasil faz parte de um movimento global. Em todos os recortes de locais e setores, a IA figura entre os quatro principais riscos. O impacto da IA é visto de forma ampla como uma força transformadora para o futuro do setor de seguros, influenciando a maioria dos riscos destacados nesta pesquisa.

A questão não se resume às tecnologias que as empresas adotam (ou não), mas ao desafio mais amplo de como o setor aborda a regulação, o desenvolvimento de talentos humanos, as expectativas dos clientes e a adequação dos modelos de negócio.



A IA é percebida como uma faca de dois gumes: de um lado, gera preocupações com dados, privacidade e governança; de outro, traz o risco de obsolescência para quem não a adotar rapidamente, sobretudo num contexto em que seu potencial vem sendo amplamente explorado por criminosos cibernéticos. É, inclusive, a única área em que o setor manifesta o desejo de uma regulamentação mais robusta.

Um tema recorrente foi a dificuldade de desenvolver controles internos sólidos e marcos regulatórios eficazes para orientar o uso da IA. Outros se preocuparam com multas elevadas por falhas regulatórias, inclusive accidentais. Por outro lado, alguns destacaram que a governança deve apoiar a inovação, e não sufocá-la, sob pena de gerar custos mais altos e perda de oportunidades.

“

O impacto da IA sobre as empresas é positivo, mas a tecnologia representa um risco elevado quando não é bem governada. A velocidade de adoção, especialmente da IA generativa, tem superado os controles internos de muitas companhias. Os riscos vão desde decisões enviesadas ou pouco transparentes até a exposição a fraudes baseadas em *deepfakes*. É preciso ter estruturas claras de governança, rastreabilidade e uso ético dessas tecnologias.”



**Maria José De Mula Cury,**  
sócia e líder do setor de Seguros



# 02

## Crime cibernético

O crime cibernético, que anteriormente liderava o ranking no Brasil, caiu para a segunda posição, mas continua sendo uma das ameaças mais graves para o setor. No cenário global, mantém-se no topo pelo terceiro ciclo consecutivo, consolidando sua posição como o risco mais persistente e abrangente da indústria de seguros.

Isso se confirma praticamente em todos os segmentos de seguros – vida, patrimônio e responsabilidade (P&C) e resseguro – e em todas as regiões. Globalmente, a pontuação média recebida (3,99, numa escala até 5) é a mais alta para qualquer risco pesquisado em quase 15 anos.

Seu impacto é amplificado pelo avanço da IA, usada tanto para defesa quanto para ataques cada vez mais sofisticados, e pelo crescimento do modelo de “*ransomware* como serviço”, que facilita o acesso de criminosos a ferramentas de ataque.

Há uma percepção generalizada de que os ataques cibernéticos são inevitáveis, impulsionados por um aumento constante de sua frequência, sofisticação e impacto, tanto por parte de agentes privados quanto de agentes estatais.

As organizações já partem do pressuposto de que as violações ocorrerão em algum momento e, por isso, vêm direcionando seus esforços para fortalecer a resiliência e aprimorar a capacidade de resposta diante desses incidentes.

As seguradoras são vistas como alvos atraentes devido ao grande volume de dados sensíveis e valiosos que armazenam. E qualquer violação pode acarretar graves impactos financeiros e reputacionais.

Os participantes ressaltaram a necessidade de melhor planejamento e resposta mais ágil, especialmente na gestão de riscos associados a fornecedores terceirizados e sistemas baseados em nuvem. Toda essa modernização tem custos elevados e exige um equilíbrio entre prudência e investimento.

“

O crime cibernético está em crescimento no mundo todo – no Brasil, ainda mais. As seguradoras não têm sido tão afetadas, em parte porque muitas pertencem a grupos bancários, que contam com os sistemas de segurança mais avançados do mercado. Ainda assim, trata-se de um risco significativo, com potencial de aumento nos próximos anos.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**



# 03

## Macroeconomia

A principal preocupação não é necessariamente a probabilidade de uma recessão global, embora essa possibilidade não esteja descartada, mas sim a persistente incerteza macroeconômica que compromete o planejamento, o investimento e o crescimento – embora o setor não antecipe uma crise econômica.

As seguradoras enfrentam imprevisibilidade causada por inflação elevada, trajetórias incertas de juros e tensões geopolíticas amplas. Globalmente, esse risco registra o nível mais alto de preocupação em uma década.

Grande parte dos participantes da pesquisa destaca o impacto das tarifas comerciais impostas pelos Estados Unidos. O risco de barreiras protecionistas registrou a maior alta neste ciclo em âmbito global.

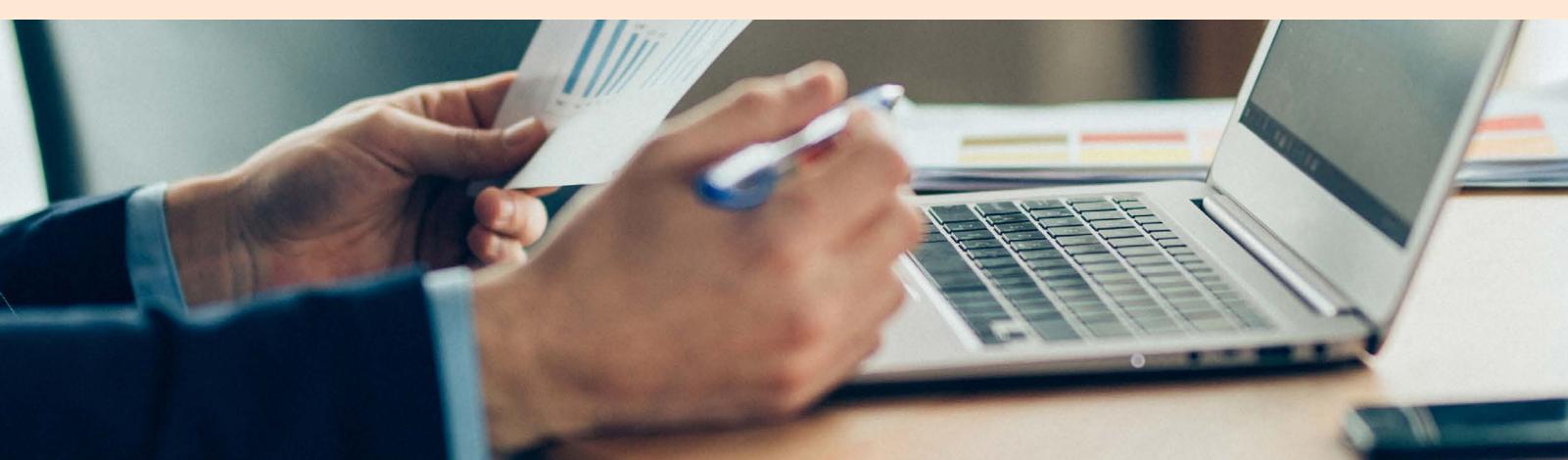
Os participantes observaram que essas políticas estão incentivando outros países a adotar medidas semelhantes, o que aumenta a complexidade de precificação e subscrição de riscos, em meio a mudanças imprevisíveis nas cadeias globais de suprimentos.

No Brasil, um participante destacou que a inflação é volátil e desigual entre os segmentos, enquanto as taxas de juros elevadas estão afetando tanto o custo de capital quanto a demanda por produtos de longo prazo.

“

Esse é principalmente um risco decorrente da redução da atividade econômica, causada pela manutenção das taxas de juros em níveis elevados.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**





# 04

## Tecnologia

Há muitos anos, o setor de seguros é prejudicado por sistemas legados de TI que necessitam urgentemente de modernização para fortalecer os sistemas e responder de forma eficaz às ameaças digitais. Esses sistemas ultrapassados dificultam a integração de novas tecnologias, atrasam a inovação e aumentam as ineficiências operacionais.

O risco de que as seguradoras não consigam acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas se manifesta em forte preocupação tanto no segmento de vida quanto no de P&C.

A substituição de sistemas exige altos investimentos e não há garantia de que novas plataformas permaneçam atualizadas por muito tempo, o que leva diversas empresas a adiar decisões estratégicas sobre quais tecnologias priorizar.

Alguns participantes alertaram que focar apenas em melhorias voltadas ao cliente – como portais digitais de vendas – não é suficiente sem a atualização dos sistemas centrais e a integração de dados.

Alguns respondentes que atribuíram uma pontuação menor a esse risco o enxergam mais como uma ameaça a empresas específicas, e não ao setor como um todo. Ele também é um fator de diferenciação: as empresas mais ágeis sairão na frente, enquanto as mais lentas perderão espaço. Isso impulsionará a consolidação do mercado.

“

As principais seguradoras do mercado brasileiro operam com sistemas centrais baseados em tecnologias muito antigas. Isso representa um risco sério, mas o custo de substituir esses sistemas por novos é elevado. As empresas brasileiras não têm planos de longo prazo para modernizar suas plataformas. O órgão regulador precisa dar mais atenção a esse tema, senão ele se tornará um grande problema para o mercado de seguros brasileiro no futuro.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**



# 05

## Capital humano

O risco relacionado à atração e retenção de talentos saltou de 10º para 5º lugar no país, refletindo uma crescente preocupação com a escassez de profissionais qualificados no setor de seguros. Globalmente, esse risco ocupa a 7ª posição.

Apesar de ter caído ligeiramente em relação à edição anterior, ele permanece relevante devido ao envelhecimento da força de trabalho, à falta de habilidades técnicas especializadas e à escassez de novos talentos para substituir profissionais experientes.

Também se discute se o setor de seguros ainda é atrativo para jovens graduados, especialmente em um contexto em que muitos valorizam flexibilidade, propósito e ambientes menos hierárquicos.

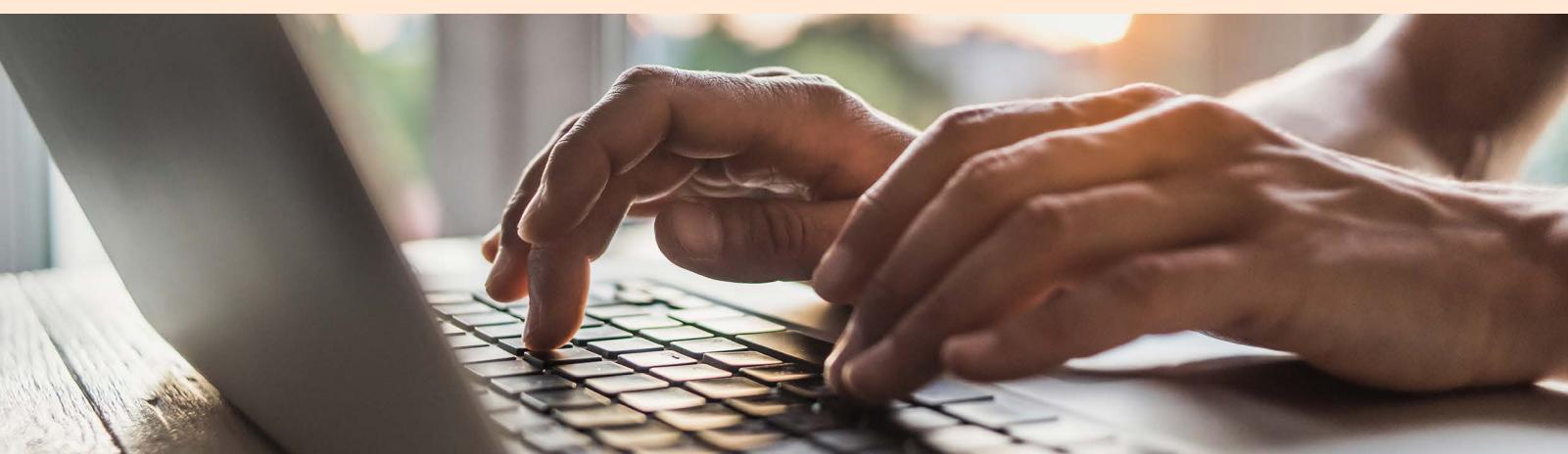
Por outro lado, alguns apontaram que a imagem da indústria vem melhorando nos últimos anos e que, em tempos de incerteza econômica, o setor de seguros se destaca por oferecer estabilidade, segurança e boas perspectivas de carreira – fatores que podem voltar a atrair o interesse das novas gerações.

Um dos maiores desafios é que as pessoas com as habilidades mais demandadas – especialmente as técnicas – têm mais opções de carreira. Curiosamente, poucos entrevistados mencionaram a possibilidade de a IA reduzir a demanda por mão de obra qualificada. A maioria reforçou a importância estratégica do talento humano, visto como o principal diferencial competitivo e como a área em que o setor tem mais a perder.

“

O desafio será encontrar o equilíbrio certo entre as interações humanas e presenciais, humanas e digitais, ou totalmente automatizadas e baseadas em IA, com os clientes.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**





# 06

## Mudanças climáticas

A preocupação com as mudanças climáticas avançou de forma acelerada no país, subindo de 13º lugar na pesquisa anterior para a 6ª posição no ranking de 2025.

O tema reflete uma crescente conscientização sobre seus impactos diretos no setor de seguros, especialmente diante do aumento da frequência e intensidade de eventos climáticos extremos, como as enchentes ocorridas no Rio Grande do Sul em 2024.

Um participante destacou que o setor subestimava o impacto das mudanças climáticas, mas a tragédia no Sul do país resultou em perdas catastróficas, levando muitas seguradoras a rever estratégias e planos operacionais diante dessa nova realidade.

Globalmente, as mudanças climáticas continuam sendo uma preocupação dominante, sobretudo no segmento de seguros patrimoniais e de responsabilidade (P&C), no qual representam uma ameaça séria tanto imediata quanto de longo prazo.

O tema tem menor relevância para as seguradoras de vida, que consideram o risco climático menos significativo no curto prazo (próximos dois a três anos). Neste caso, sua exposição é mais associada à gestão de ativos.

Os modelos tradicionais de risco têm dificuldade em acompanhar a velocidade dessas transformações. Os eventos climáticos se tornaram mais imprevisíveis e mais complexos de quantificar, especialmente por envolverem impactos secundários e encadeados que fogem às projeções tradicionais.

Com o aumento dos sinistros e o avanço da precificação baseada em risco, cresce a preocupação de que determinadas áreas se tornem não apenas caras, mas inatingíveis ao seguro, o que pode abrir lacunas de cobertura e gerar maior pressão pública e regulatória sobre o setor.

As mudanças climáticas representam um risco muito elevado. A frequência e a intensidade dos eventos climáticos estão aumentando, o que desafia os modelos de subscrição e a capacidade de resseguro em regiões mais expostas.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**



# 07

## Taxas de juros

O risco decorrente das taxas de juros no Brasil se manteve estável em relação à edição anterior, mas, globalmente, caiu em posição e em pontuação relativa. Essa estabilidade no país reflete um contexto em que a economia já operava com níveis elevados de juros e volatilidade econômica. O risco é então percebido mais como uma constante do ambiente de negócios do que como uma nova ameaça.

As flutuações nos juros afetam diretamente a avaliação de ativos e passivos, tornando os produtos de longo prazo, como os de seguro de vida, especialmente vulneráveis.

Elevações rápidas podem causar descasamento entre ativos e passivos e perdas não realizadas, enquanto taxas muito baixas por períodos prolongados comprimem os rendimentos de investimento e reduzem a rentabilidade.

A percepção geral é que as seguradoras de vida, ou aquelas com passivos de longo prazo, são mais afetadas, enquanto as seguradoras de P&C, com passivos de curto prazo, enfrentam riscos menores.



No entanto, no Brasil, as empresas já se encontram mais adaptadas a esse contexto, com estratégias de gestão de ativos e passivos e políticas de precificação ajustadas para lidar com um ambiente de juros estruturalmente elevados. De modo geral, há consenso de que o setor está mais preparado e resiliente, mesmo diante de uma eventual mudança na direção das taxas.



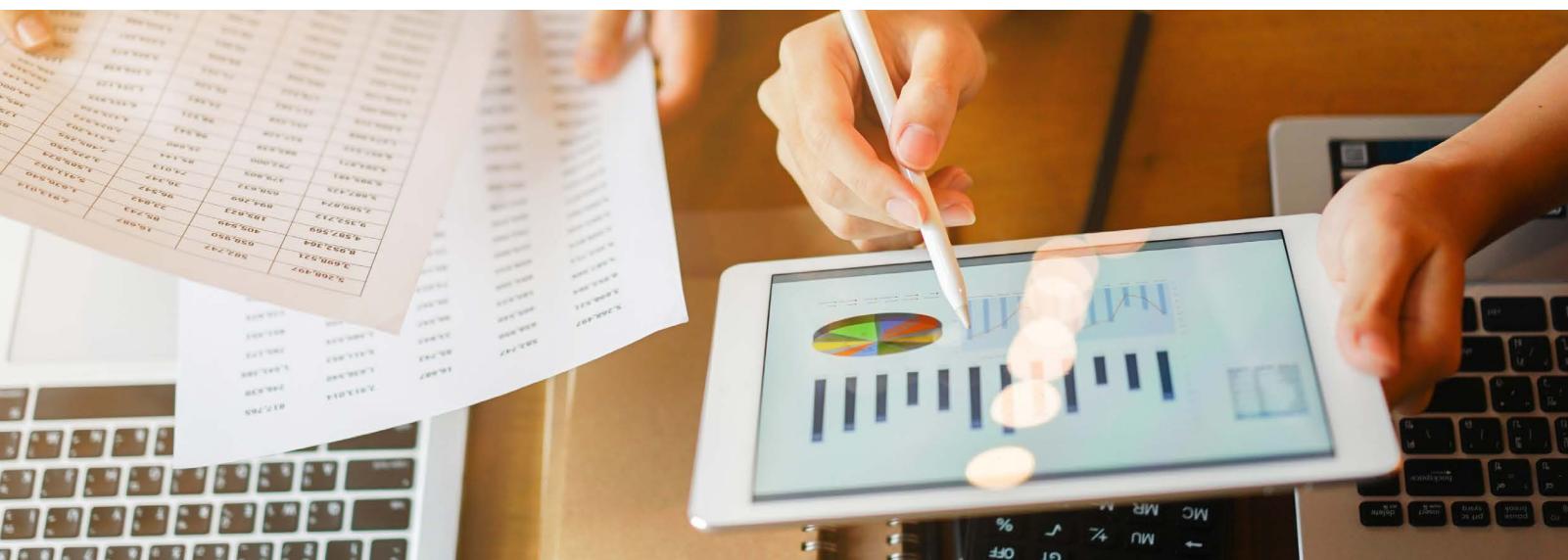
# 08

## Mudanças regulatórias

O risco regulatório foi analisado sob duas perspectivas nesta edição. A mais urgente é o risco de que as prioridades regulatórias, tanto nos mercados domésticos quanto nos globais, não acompanhem as mudanças nas necessidades do setor de seguros, especialmente em áreas como a inovação tecnológica, as transformações sociais e a proteção do consumidor.

A principal preocupação é que os órgãos reguladores não estejam acompanhando o ritmo das transformações – e oportunidades – que impactam o setor. Faltam entendimento, agilidade e recursos, inclusive talentos especializados, o que pode resultar em normas tardias, mal direcionadas ou excessivamente rígidas.

Vários entrevistados alertaram para efeitos colaterais não intencionais decorrentes de falhas regulatórias, como aumento da incerteza, arbitragem regulatória por parte de empresas não supervisionadas e lapsos na proteção ao consumidor quando as regras não refletem o comportamento real do mercado. A falta de coordenação entre os reguladores pode estar criando brechas e comprometendo a proteção dos segurados.



Outro ponto recorrente é o custo da conformidade e o risco associado ao descumprimento. As exigências regulatórias contínuas impõem custos elevados, especialmente para empresas de médio porte, e algumas não são práticas de implementar, o que pode inibir o crescimento.

A dificuldade é ainda maior quando se trata de regular a IA, com todas as suas incertezas. O excesso de regulação pode se tornar um obstáculo à inovação: uma abordagem mais pragmática e experimental permitiria explorar e compreender antes de impor restrições rígidas.



# 09

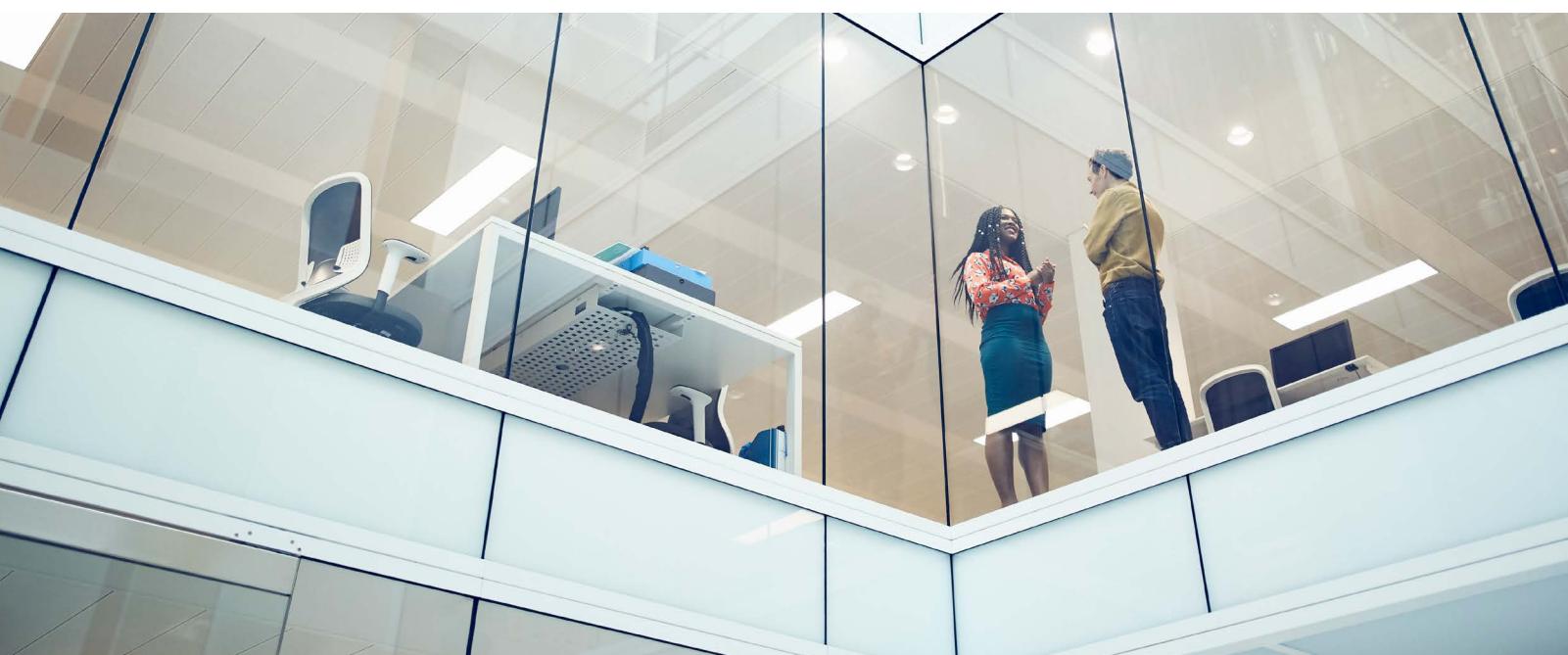
## Risco político

O risco político entrou pela primeira vez em mais de uma década na lista dos dez principais tanto no Brasil quanto no cenário global. As respostas incluíram uma combinação de preocupações – algumas voltadas a questões domésticas, outras ao cenário global.

Essa instabilidade tem alimentado uma rede de riscos interconectados, que vai desde perdas diretas decorrentes de conflitos e interrupções no comércio e na logística internacional até a volatilidade dos mercados financeiros e de capitais. Tudo isso torna o planejamento de longo prazo e a precificação de riscos cada vez mais complexos e incertos.

Embora as seguradoras globais sejam as mais expostas a esse tipo de risco, há a possibilidade de migração de capital para provedores locais, mais protegidos contra as repercuções externas.

As pressões políticas sobre o setor de seguros estão mais associadas à incerteza regulatória do que à intervenção direta. Mudanças súbitas em normas, exigências de conformidade e políticas tarifárias podem gerar efeitos inflacionários nos prêmios e custos de sinistro.



Por outro lado, alguns participantes minimizaram o impacto direto do risco político sobre a indústria, considerando-o mais um fator sistêmico do que um risco específico ao setor.



# 10

## Competição

O Brasil foi um dos poucos países a incluir o risco de competição entre os dez principais do ranking, embora o aumento da concorrência também tenha sido visto como uma oportunidade para aprimorar o setor.

Essa diferença em relação à tendência global pode estar relacionada ao crescimento recente das *insurtechs* e de novas plataformas digitais no mercado brasileiro, que têm avançado em nichos específicos e segmentos antes pouco explorados, aumentando a percepção de risco competitivo local.

Em nível global, o risco de que as seguradoras não consigam enfrentar a concorrência de empresas disruptivas perdeu força nos últimos anos. Isso ocorre porque a maioria dos participantes entende que as seguradoras tradicionais ainda detêm os recursos, a escala e a capacidade de adaptação necessários para absorver a disruptão, muitas vezes por meio de parcerias, investimentos estratégicos ou aquisições.

Apesar de a ameaça tecnológica continuar presente, a transformação digital tem se dado de forma mais colaborativa do que disruptiva, e as grandes empresas seguem liderando o processo de inovação. Globalmente, o desafio parece estar menos na concorrência direta e mais na velocidade com que as seguradoras conseguem inovar internamente.

Em contraste, o mercado brasileiro vive um momento de maior dinamismo competitivo, com novos entrantes e modelos digitais ganhando espaço. Por isso, o tema aparece com mais destaque no país, não apenas como um risco, mas também como um motor de modernização, eficiência e diversificação do setor.

“

Para enfrentar novos desafios, é preciso se reinventar, modernizar sistemas e adotar novos tipos de tecnologia. Aqueles que não integrarem a IA nos modelos de subscrição, sinistros e atendimento correm o risco de ficar para trás em relação a concorrentes mais ágeis.”

**Executivo do setor de seguros no Brasil**



# Considerações finais

O *Insurance Banana Skins 2025* revela o setor de seguros em plena transformação, pressionado por riscos emergentes, pela aceleração tecnológica e por um ambiente econômico e geopolítico instável.

A combinação de ameaças externas e desafios internos exige das seguradoras uma capacidade inédita de reinvenção do modelo de negócio, integração tecnológica e gestão de múltiplos riscos interconectados. No Brasil, a presença da IA e das mudanças climáticas entre os principais riscos evidencia uma percepção mais madura sobre as forças que redefinem o futuro do setor.

Ao mesmo tempo, a competição crescente, o foco em talentos humanos e a modernização tecnológica são sinais de que a transformação é inevitável e de que as empresas capazes de conciliar inovação, governança e resiliência sairão na frente.

A mensagem central é que **a velocidade de resposta e a capacidade de se reinventar em meio à turbulência serão os principais diferenciais** para garantir sustentabilidade, confiança e relevância em um cenário cada vez mais competitivo e volátil.

### ↑ IA

Traz preocupações com privacidade, segurança de dados e governança, além do risco de ficar para trás diante da rápida adoção tecnológica.

### ↑ Mudanças climáticas

Reflete o impacto dos eventos extremos e a dificuldade do setor em precisar os riscos ambientais.

### ↑ Risco político

Surge pela primeira vez entre os 10 principais riscos, impulsionado por instabilidade institucional e incertezas que elevam a volatilidade do ambiente de negócios.

### ↑ Capital humano

Sobe do 10º para o 5º lugar, influenciado pela escassez de profissionais qualificados e pela demanda por novas competências digitais e analíticas.

### ↓ Redução de custos

Sai da lista de dez principais riscos após ocupar o 8º lugar. O foco migra da eficiência operacional para desafios estruturais e tecnológicos mais urgentes.

# Contatos



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



**Maria José De Mula Cury**  
Sócia e líder do setor  
de Seguros  
[maria.jose.cury@pwc.com](mailto:maria.jose.cury@pwc.com)



**Renata Fernandes**  
Sócia de Advisory –  
Risk Services  
[renata.f.fernandes@pwc.com](mailto:renata.f.fernandes@pwc.com)

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)