Indústria Seguradora do Brasil

Visão Executiva da Situação Atual e Perspectivas para 2015

2ª Edição

2010

accenture

High performance. Delivered.

• Consultoria • Tecnologia • Outsourcing

Índice

Introdução 3

Cenário Econômico de Seguros no Brasil 4

Pesquisa com Empresas 8

Recomendações 18

Conclusões 19

RATING DE SEGUROS CONSULTORIA

Introdução

No 2º semestre de 2008, a Accenture, em parceria com o Professor Francisco Galiza, da Rating de Seguros Consultoria, realizou a primeira edição do estudo "Indústria Seguradora no Brasil: Visão Executiva da Situação Atual e Perspectivas para 2015". Naquela edição, 25 das maiores seguradoras do Brasil foram consultadas, e seus principais executivos (diretores e presidentes) foram o público-alvo do estudo. O resultado gerou um rico material, amplamente divulgado e utilizado pelas empresas na tomada de suas decisões estratégicas.

O sucesso deste primeiro empreendimento nos levou a realizar a segunda edição desta pesquisa, que agora chega às suas mãos. Nesta edição, 30 empresas foram consultadas, e o resultado apresentou novas e interessantes respostas.

O objetivo é dar continuidade ao trabalho iniciado no estudo anterior de fornecer às seguradoras um material de referência que lhes ajude no entendimento da situação atual e futura do mercado de seguros, segundo a visão de seus principais líderes.

A metodologia para a montagem da edição de 2009 seguiu os mesmos critérios utilizados na primeira:

- Estudo teórico dos assuntos abordados: consulta a referências nacionais e internacionais em cada um dos tópicos abordados;
- Pesquisa de campo: entrevistas com executivos das principais seguradoras do país;
- Análise numérica e confecção do texto.

Como resultado, esta nova edição está repleta de informações que navegam no tempo entre 2009 e 2015, evidenciando tendências, percepções, comportamentos, movimentações estratégicas do mercado, além de uma análise de séries históricas de dados do setor de seguros.

A expectativa é que este estudo continue sendo fonte de informação para os processos de tomada de decisão estratégica, e que contribua de forma valiosa para os executivos que se dedicam ao setor de seguros.

Cenário Econômico de Seguros no Brasil

O biênio 2008-2009 foi bastante desafiador para a economia brasileira e o mercado de seguros. A crise que abalou o mundo reduziu o crescimento esperado de muitos dos indicadores econômicos e financeiros, e gerou grande expectativa quanto à real capacidade das empresas nacionais de absorverem o choque.

Contudo, após a tormenta, vemos que o Brasil saiu-se relativamente bem quando comparado com o resto do mundo. E o mercado de seguros não fugiu à regra, tendo alcançado um crescimento que nada se assemelhou a um período de crise. O mercado cresceu 13% em 2009, segundo dados recentemente divulgados pela Superintendência de Seguros Privados (Susep).

Mas qual teria sido a fórmula para passar bem pela tormenta? A resposta é composta por diversas explicações, das quais as mais relevantes são:

- A não exposição das companhias aos instrumentos financeiros "tóxicos" e ao mercado imobiliário americano, em parte devido ao modelo regulatório de nosso mercado segurador

- A política de redução tributária que, pelo corte do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) em automóveis e bens duráveis, impulsionou a venda de seguros de Auto, Prestamista e Garantia Estendida

- O avanço em obras de infraestrutura, abrindo novas oportunidades de venda de seguros como Garantia e Grandes Riscos

- A melhora do poder aquisitivo da população, que conseguiu superar o impacto gerado pela redução do nível de empregos - que há anos vem fortalecendo a demanda interna -, e favoreceu a venda de produtos individuais como Previdência, Auto, Vida e Saúde

- O importante mercado de crédito ao consumo, que, embora tenha sido menos vigoroso em 2009 do que nos anos anteriores, favoreceu a colocação de alguns seguros, como por exemplo Riscos Financeiros, Prestamistas e Desemprego.

A seguir, apresentamos alguns indicadores que ajudam a entender o comportamento do mercado de seguros até 2009.

Faturamento

Em 2008, os mercados de Seguros, Previdência e Capitalização apresentaram um crescimento de 14% em relação a 2007, alcançando R$ 96 bilhões. Em 2009, a expectativa é de um crescimento mais vigoroso, para um patamar de aproximadamente R$ 105 bilhões (incluindo Saúde), com uma variação de 10% em relação ao ano anterior.

O crescimento de 13% do mercado, bem acima do que foi apresentado pela economia como um todo, acelerou o aumento real de sua participação sobre o PIB, tendência essa que vem se mantendo recorrente há alguns anos (vide gráfico 1). É importante ressaltar também que essa evolução nos últimos anos não tem sido plenamente uniforme. Alguns setores, beneficiados pela melhor distribuição de renda e pelo maior consumo de bens duráveis, tiveram variações expressivas (vide gráfico 2). De 2003 até hoje, a variação foi de mais de 10 vezes.

Rentabilidade

Quando o assunto é rentabilidade, um dos maiores desafios das seguradoras nos últimos anos – se não o maior – foi como ajustar suas carteiras diante de um novo perfil de taxa de juros.

Para entender melhor, dois indicadores distintos merecem destaque: Resultado Financeiro sobre o Lucro Líquido (RF/LL) e o Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido (LL/PL), conforme ilustra o gráfico 3 (não estão considerados os números das empresas de seguro Saúde). No início da década, por exemplo, a relação RF/LL de todas as seguradoras se situava em 140%. Hoje, o patamar é de 60%.

Gráfico 1: Participação do setor no PIB

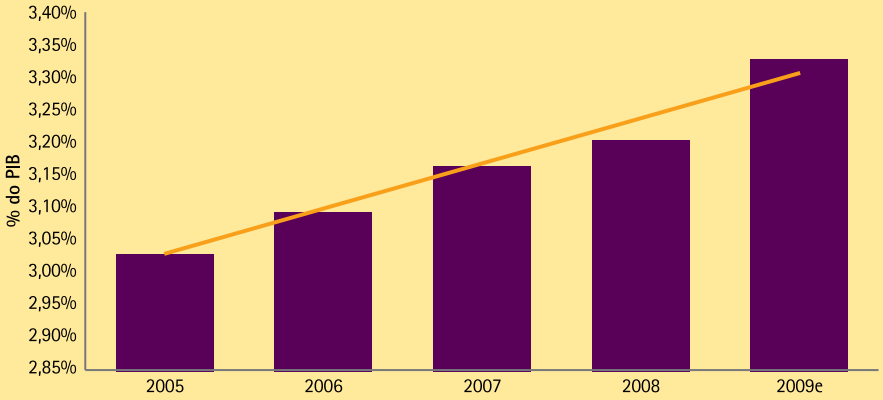


Gráfico 2: Receita Seguro Prestamista – Brasil

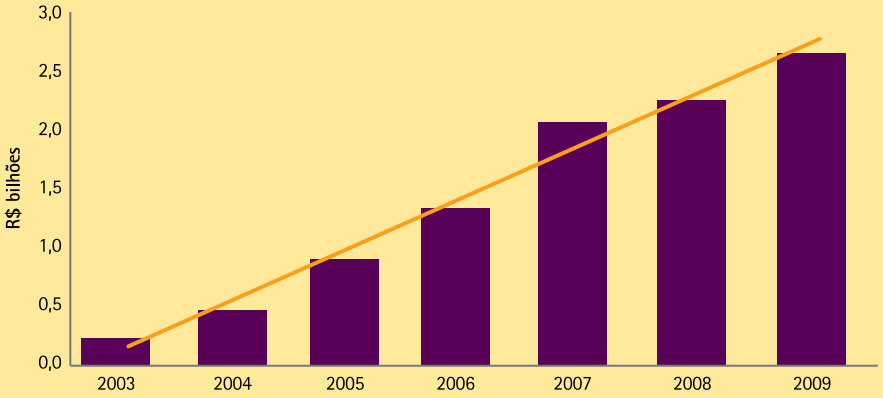
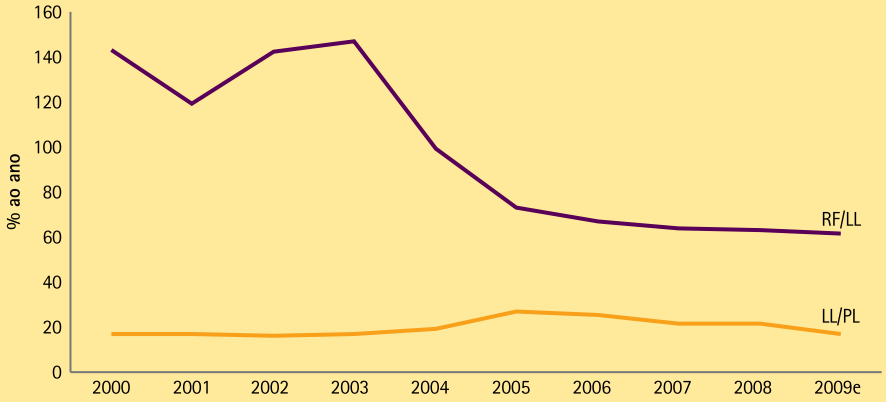


Gráfico 3: Taxas média de rentabilidade – Seguradoras (sem saúde) – LL/PL e RF/LL



Quanto às margens de rentabilidade totais do setor (LL/PL), os indicadores têm se situado em torno de 20% ao ano, com um leve pico em 2005 e retomada em 2009 dos índices vigentes entre 2000 e 2004. Outros indicadores de rentabilidade específicos do setor (como o combinado operacional) também tiveram trajetória similar.

Para conseguir enfrentar esta nova situação, as taxas de sinistralidade das seguradoras, por exemplo, tiveram que se ajustar. No gráfico 4, destaca-se a evolução da taxa de sinistralidade do ramo Automóvel. Apesar do aumento nos últimos 2 anos, os números em relação ao início da década são de queda de 7 a 8 pontos percentuais.

Presença Internacional

Os números - que aqui não consideram o mercado de capitalização para seguir parâmetros internacionais - mostram que, em 2008, a participação do mercado de seguros brasileiro frente ao mundial foi de 1,1%, considerando um faturamento de US$ 47 bilhões (vide gráfico 5).

Considerando uma participação de 0,8% em 2006 e 1% em 2007, podemos concluir que o Brasil tem tido um crescimento constante. Porém, há de se considerar que sua participação ainda é bastante tímida em relação ao mercado mundial de seguros.

Perspectivas 2015

Quanto às expectativas até 2015, tudo indica que continuaremos a ter boas notícias para o mercado de seguros. A mais importante delas é a expectativa de que o PIB brasileiro cresça acima de 4% ao ano, de forma sustentada. Isso trará oportunidades de crescimento em todos os ramos de seguros.

Espera-se uma aceleração maior nos investimentos em infraestrutura, não só pelo claro espaço que o país precisa avançar neste tema, como também pelos compromissos assumidos para a realização de megaeventos como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Aliado a isso, a nova fronteira de exploração de petróleo, bem como de outras energias, e seu impacto em toda a cadeia produtiva, trarão oportunidades para os mais diversos ramos de seguros.

Outra perspectiva para 2015 é que o alargamento da classe média brasileira, com a contínua redução da taxa de pobreza, seja acelerado (vide gráfico 6). Há estimativas de que esse segmento da população chegue a 100 milhões de indivíduos, trazendo um enorme novo contingente de consumidores de produtos de seguro.

Gráfico 4: Taxas de sinistralidade – Automóvel

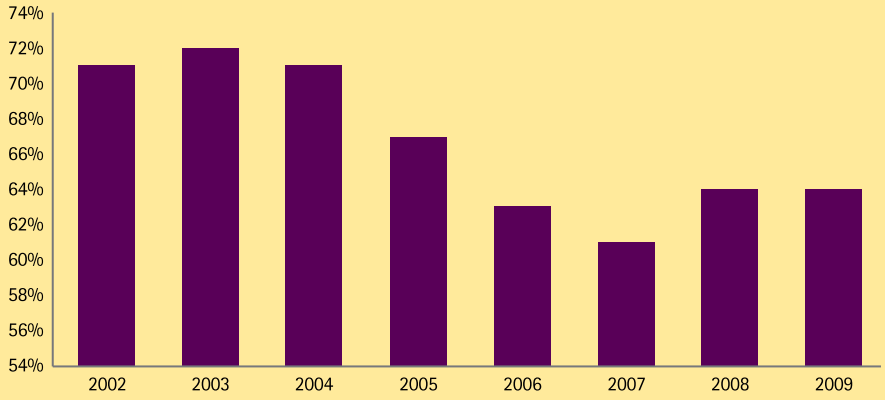


Gráfico 5: Faturamento de seguros no Brasil e participação no mercado mundial

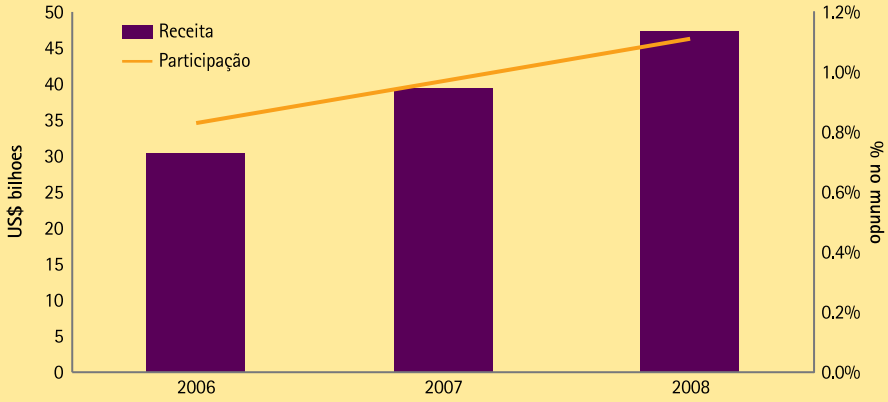
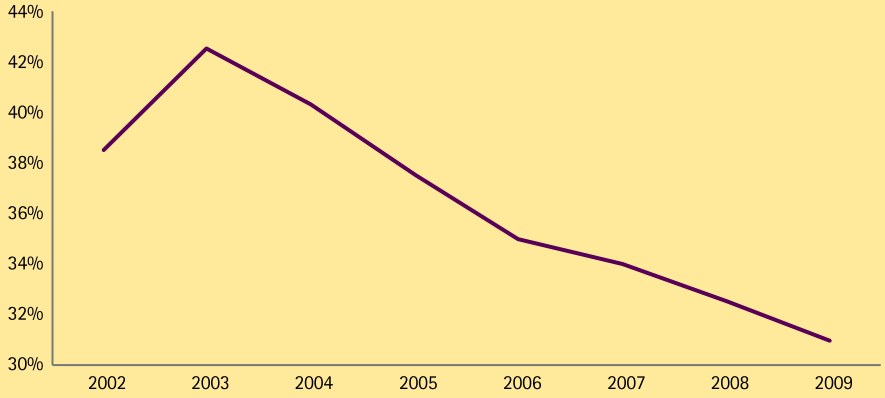


Gráfico 6: Taxa de pobreza – 6 principais Regiões Metropolitanas do Brasil. Valores de Junho



Fonte: Desigualdade e Pobreza no Brasil Metropolitano durante a Crise Internacional: Principais Resultados, IPEA, agosto/2009.

Pesquisa com Empresas

Este capítulo contempla o resultado da pesquisa realizada junto a 30 seguradoras atuantes no mercado brasileiro. O levantamento dos dados ocorreu em dezembro de 2009, e foi respondido por executivos das seguintes seguradoras:

- ACE
- Aliança do Brasil
- Allianz
- American Life
- Assurant
- Banestes
- Berkley
- Bradesco Auto RE
- Brasilprev
- Centauro
- Chubb
- Excelsior
- HDI
- J Malucelli
- Liberty
- Mapfre Nossa Caixa
- Mapfre Seguros
- Marítima
- MetLife
- Mitsui
- Mongeral
- Nobre
- Porto Seguro
- Previdência do Sul
- Prudential
- QBE
- RSA Seguros
- Santander
- SulAmerica
- Yasuda

A compilação e análise dos dados trouxe conclusões que podem ser lidas nos tópicos descritos a seguir.

Caracterização das Seguradoras

Inicialmente, as empresas se auto qualificaram a partir de 5 opções distintas: Bancassurance, Independente Nacional, Independente Nacional com Parceria com Banco e Independente Multinacional com Parceria com Banco (vide gráfico 7). A maioria se caracterizou como "Independente Multinacional" (46% do total), número similar ao obtido na primeira versão da pesquisa (44%).

Quanto ao tamanho das companhias (medido aqui pela receita anual), a maioria teve um faturamento menor que R$ 1 bilhão (63%), pouco superior aos 60% de 2008 (vide gráfico 8). Em termos de quantidade de funcionários (vide gráfico 9), 73% operam com menos de 1.000 funcionários, mantendo o perfil já identificado na edição de 2008.

Outros aspectos da qualificação foram:

- Canal de distribuição: a forma mais comum de venda de produtos se dá pelos Corretores de Seguros (93% das companhias operam com este canal). Em seguida, por meio Bancário (50%), e, depois, Call Center (37%)
- Perfil das linhas de produtos: o segmento de seguros de Pessoas (73% das companhias entrevistadas) aparece em primeiro, seguido por Ramos Elementares (63% - líder da edição passada) e Automóvel (50%).

Mercado de Seguros em 2015

Hoje o mercado de seguros representa aproximadamente 3,3% do PIB. No estudo anterior, a expectativa da maioria era de aumento dessa participação para um patamar de 4% a 6%. Em relação a essa previsão, como você se sente?

A percepção de que o país e o mercado segurador brasileiro enfrentaram, de forma satisfatória, o desafio imposto pela crise financeira, foi sintetizado com clareza pelas respostas das companhias em comparação com a previsão feita na edição passada, conforme pode ser visto no gráfico 10:

- 77% estão mais otimistas
- 20% acreditam na manutenção da situação - ou seja, ainda acreditam no crescimento, mas não além da expectativa prevista em 2008
- 3% acreditam em uma piora na participação do setor no PIB

Na pesquisa anterior, 5 fatores foram citados como os mais positivos em suas influências em relação ao mercado de seguros até 2015. Quais são as suas impressões sobre esses fatores, 1 ano após o início da crise econômica?

Na pesquisa anterior, foram perguntados os fatores que mais influenciariam o mercado até 2015, tanto positivamente quanto negativamente. Os 5 fatores positivos mais citados foram Novos Canais, Novos Produtos, Clientes Conscientes, Crescimento Econômico e Distribuição de Renda.

Nesta edição, busca-se a impressão sobre a melhora, piora ou manutenção destes fatores. O resultado apresenta o Crescimento Econômico e a Distribuição de Renda como os fatores com maior expectativa de melhora, conforme ilustra o gráfico 11. Em geral, as respostas oscilaram entre estabilidade ou melhora.

Na pesquisa anterior, 3 fatores foram citados como os mais negativos em suas influências em relação ao mercado de seguros até 2015. Quais são suas impressões sobre estes fatores, passado 1 ano após o início da crise econômica?

Em raciocínio análogo ao tópico anterior, aqui foram levados em conta os fatores negativos mais importantes citados na pesquisa anterior: Economia Mundial, Juros e Inflação e Arcabouço Legal.

A análise dos dados apresenta um maior otimismo em relação ao fator "Juros e Inflação", a manutenção do fator "Arcabouço Legal" e uma maior preocupação em relação a situação da Economia Mundial (vide gráfico 12).

Gráfico 7: Perfil das companhias entrevistadas – modelo de negócio/origem do capital

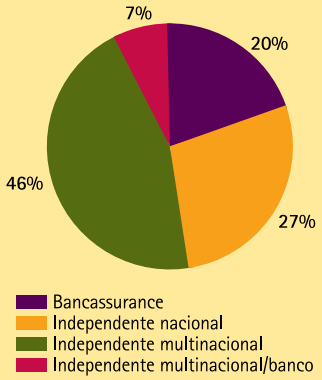


Gráfico 8: Perfil das companhias entrevistadas – faturamento (R$ bilhões/ano)

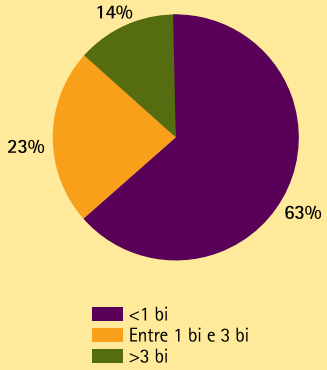


Gráfico 9: Perfil das companhias entrevistadas – quantidade de funcionários

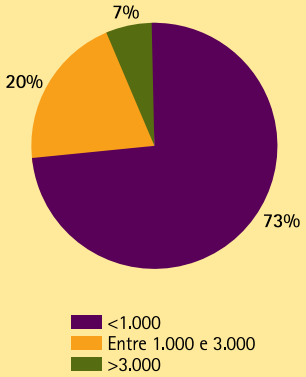


Gráfico 10: Otimismo do setor 1 ano após a crise

Gráfico 11: Expectativa das empresas – análise dos fatores positivos de 2008

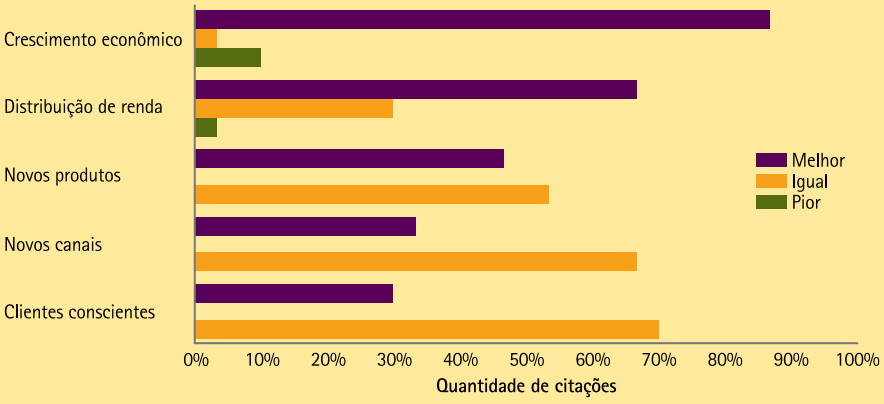
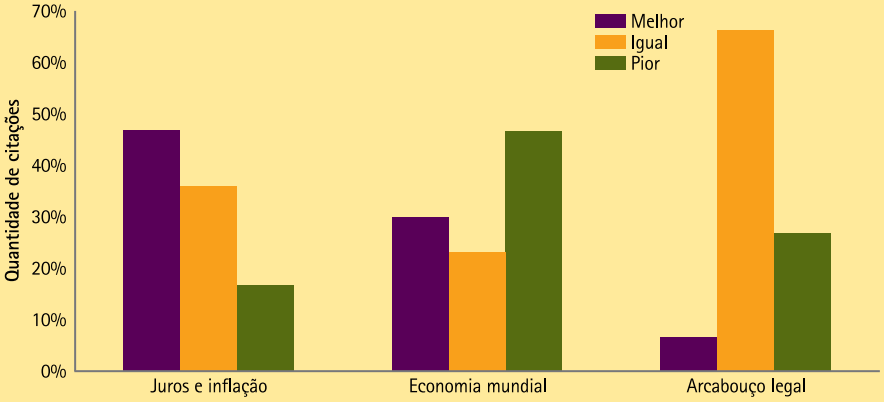


Gráfico 12: Expectativa das empresas – análise dos fatores negativos de 2008



Como você avalia que a crise econômica afetou os seus negócios?

A análise das respostas expressas no gráfico 13 trouxe um resultado bastante interessante em relação ao impacto da crise no negócio das maiores seguradoras do Brasil.

A maior parte das companhias (52%) indicou baixo impacto em seus negócios. Já 38% disseram que a crise não afetou nada. Somando os dois resultados, conclui-se que 90% das seguradoras relataram pouco ou nenhum impacto causado pela tormenta de 2008-2009.

Como você acha que o mercado segurador brasileiro estará após esta crise?

Em relação ao futuro, a expectativa foi claramente otimista: 84% consideraram que o mercado sairá fortalecido, 13% igual e 3% mais fraco (vide gráfico 14).

Com relação às reservas técnicas, quais ativos devem relativamente crescer mais até 2015?

Quanto ao questionamento do novo perfil das reservas técnicas, conforme pode ser visto no gráfico 15, e considerando apenas a opção mais assinalada pelos executivos, a metade das companhias acredita que o investimento em títulos públicos deve aumentar seu peso relativo em relação a alocação atual. Contudo, um terço das empresas já aponta crescimento da parcela de ações na carteira de investimentos até 2015, tendência certamente influenciada pela recente queda dos juros.

Produtos

Na pesquisa anterior, os ramos de Pessoas e Previdência (Pessoa Física) e Ramos Elementares (Pessoa Jurídica) foram apontados como os que mais deverão crescer até 2015. Neste sentido, quais são as ações necessárias para desenvolver esees mercados em seu maior potencial?

A partir dos dados coletados na pesquisa anterior, foram avaliados os ramos mais promissores para as empresas entrevistadas. Nesta segunda edição, verificaram-se quais ações estratégicas seriam necessárias para explorar aqueles indicados como mais promissores. As conclusões podem ser vistas no gráfico 16, considerando-se as opções 1 e 2 (de maior significância), em relação a todas as opções possíveis.

A utilização de Novos Canais para distribuição de produtos foi apontada como o principal fator crítico de sucesso (30%), seguido de Alianças (23%) e Tecnologia (16%).

No segmento de Pessoa Jurídica, quais os segmentos que mais devem crescer segundo o porte da empresa (pequena, média ou grande)?

Detalhando os produtos que mais devem crescer no segmento de Pessoa Jurídica, perguntou-se qual é a expectativa em relação ao porte da empresa. Os resultados apresentam conclusões interessantes, quando se leva também em consideração as opções 1 e 2 (de maior crescimento):

- Para as pequenas e médias empresas, o segmento de Pessoas foi citado como o de maior potencial de crescimento. Nas pequenas empresas, o segundo lugar foi ocupado pelo segmento RE (vide gráfico 17), enquanto que para as médias foi Saúde (vide gráfico 18).
- Nas grandes empresas, os segmentos de Previdência, Ramos Elementares e Saúde lideraram, nesta ordem (vide gráfico 19)

Na pesquisa anterior, foi definido um ranking com os produtos de Microsseguro que mais devem crescer. Indique se essas expectativas mudaram em relação à última avaliação.

Devido à atual relevância do tema, repetiu-se a pergunta sobre quais os produtos que mais deveriam crescer, segundo a expectativa dos executivos. No gráfico 20, seguem as conclusões, considerando as opções 1 e 2 (de maior crescimento).

De um modo geral, as seguradoras mantiveram as mesmas expectativas na primeira e segunda colocações - Prestamista (42%) e Desemprego (28%). A mudança foi a substituição do seguro Garantia por microsseguros de Vida (16%), por uma pequena margem. Vale também ressaltar que um ramo não citado na lista foi mencionado de forma voluntária: seguro de Assistência Funeral.

Como você avalia a facilidade de colocação do resseguro?

A abertura do resseguro está fazendo, na prática, 2 anos. Em vista disso, alguns questionamentos foram realizados para a análise deste fato.

Nesta pergunta, buscou-se avaliar o grau de facilidade de colocação de resseguros junto às resseguradoras. Como um todo, a avaliação mostrou-se satisfatória. Entretanto, as maiores queixas (40%) referem-se a interface entre os dois tipos de empresas (ex.: sistemas, processos etc.), conforme ilustra o gráfico 21.

Gráfico 13: Efeitos da crise nas empresas

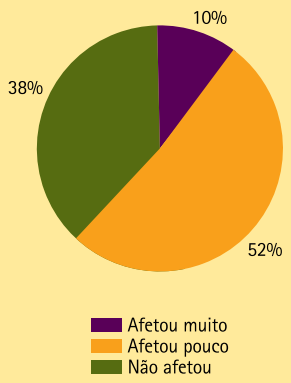


Gráfico 14: Expectativa quanto à situação do mercado segurador brasileiro após a crise

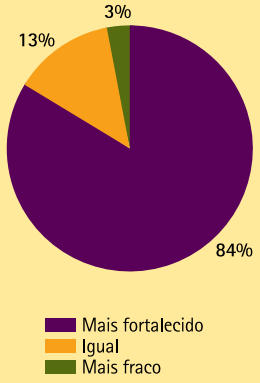


Gráfico 15: Expectativa das empresas – tendência de crescimento dos ativos nas reservas técnicas

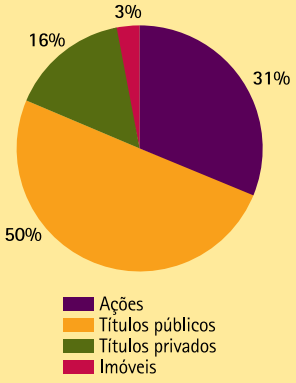


Gráfico 16: Ações estratégicas de negócio visando os ramos promissores

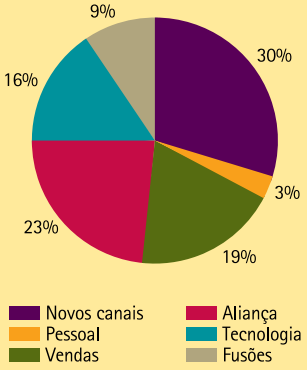


Gráfico 17: Expectativa de crescimento por ramo – clientes pequeno porte

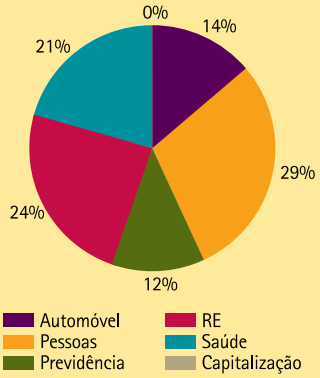


Gráfico 18: Expectativa de crescimento por ramo – clientes médio porte

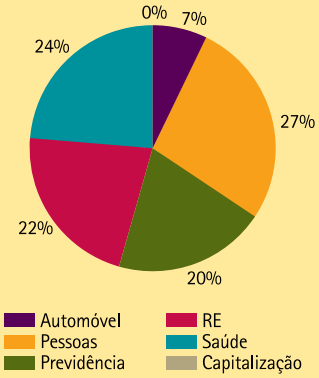


Gráfico 19: Expectativa de crescimento por ramo – clientes grande porte

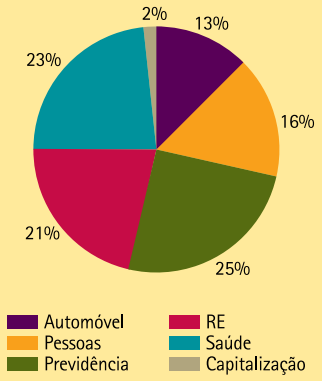


Gráfico 20: Produtos de microsseguros que crescerão mais até 2015

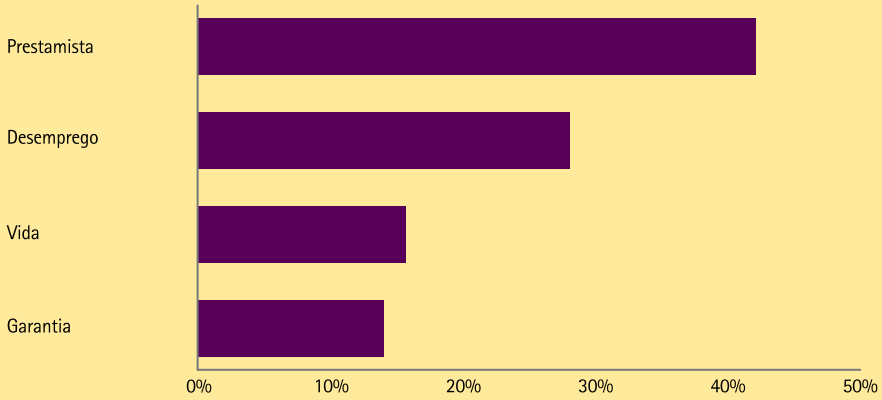
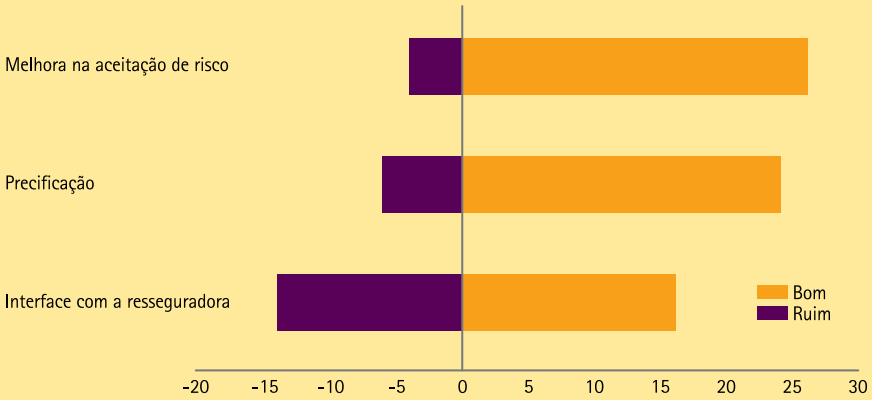


Gráfico 21: Percepção da facilidade de colocação de resseguros



Passados 2 anos da abertura, como você qualifica os efeitos abaixo no mercado de resseguro no Brasil?

De forma geral, os efeitos da abertura do mercado não foram considerados tão positivos, conforme ilustra o gráfico 22.

- Visão negativa: a maioria afirmou que os preços (dos segmentos de Pessoas e Ramos Elementares) não estão mais baratos, nem que houve o lançamento de novos produtos - sobretudo em Pessoas. A percepção também foi de que a lucratividade não foi influenciada favoravelmente em função deste novo cenário
- Visão dividida: primeiro, se o mercado está com maior ou menor Risco de Solvência, e, segundo, se os corretores já ficaram mais bem preparados ou não para enfrentar este novo desafio.
- Visão positiva: as companhias clientes (seguradoras), de um modo geral, melhoraram o gerenciamento de seus riscos.

Custo e distribuição

Na pesquisa anterior, foi definido um ranking de quais canais de distribuição mais se desenvolverão até 2015. Em função dos fatos ocorridos no ano passado, com fusões e associações, qual é a sua opinião a respeito?

Esta pergunta também foi realizada na edição de 2008. Os resultados desta nova edição estão representados no gráfico 23, e mostram interessantes conclusões quando se considera apenas as opções 1 e 2 (de maior significância).

Uma diferença em relação a 2008 foi o enfraquecimento do canal Internet, que ocupava a segunda colocação, e caiu para a quarta (14%), tendo sido ultrapassado pelos canais Varejista (19%) e Agência Bancária (18%). O canal Corretores de Seguros manteve a liderança (42%) das expectativas de forma até surpreendente, se levarmos em consideração que este é o canal mais maduro no país.

A queda da Internet como real opção de vendas em seguros pode ser conseqüência de alguns fatores:

- Percepção de que o período (até 2015) seja curto demais para transformar profundamente a maneira pela qual o mercado se relaciona com o cliente
- Disputas no setor, através de acordos e fusões, para aumentar a capacidade de distribuição através de lojas de varejo e agências bancárias

De qualquer maneira, esta conclusão é especulativa e mereceria uma análise mais aprofundada.

Na pesquisa anterior, foi apontada a Internet como o 2º canal mais importante a ser desenvolvido até 2015. Considerando esse fato, que fatores devem ocorrer para viabilizar com mais intensidade este canal?

Prevendo uma expansão do canal Internet, questionou-se como dinamizá-lo. Os resultados estão no gráfico 24, considerando-se apenas as opções 1 e 2.

Os números destacam em primeiro lugar a importância da mudança de Fatores Culturais (21%) como fator chave para o crescimento do canal. A entrada das novas gerações no mercado de trabalho, mais habituadas ao uso da internet, pode ajudar a mudar a configuração atual. E, em segundo, a necessidade de Redução de Exigências Legais existentes no processo de venda (17%).

Considerando o ano de 2015, qual deve ser o comportamento dos principais indicadores econômicos de custos do mercado (isto é, despesas operacionais, de comercialização e administrativas)?

Conforme ilustra o gráfico 25, a maioria das seguradoras sinaliza ajustes até 2015 visando queda de custos. Esse ajuste se dará tanto internamente (despesas administrativas e operacionais) como nos canais de distribuição (despesas de comercialização).

Diferentemente do consenso em relação a tendência das despesas de comercialização e administrativas, existe um alto grau de incerteza em relação ao comportamento das despesas operacionais nos próximos anos, o qual irá depender da qualidade do risco assumido pelas seguradoras.

Gráfico 22: Percepção dos efeitos de abertura do mercado de resseguro

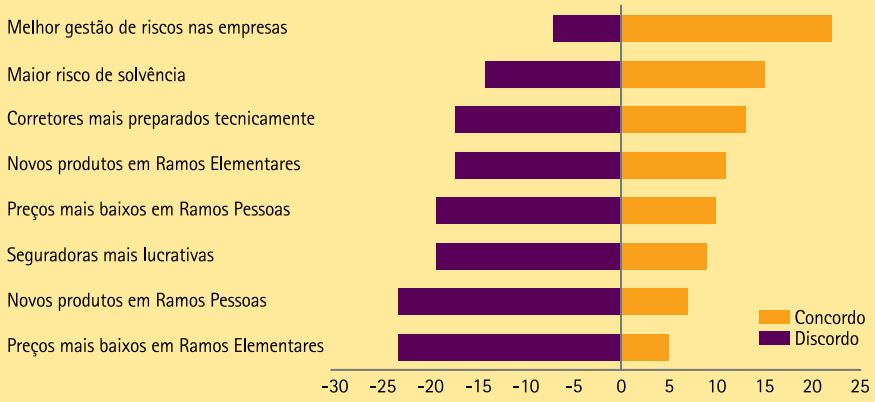


Gráfico 23: Canais de distribuição que mais ganharão espaço em 2015

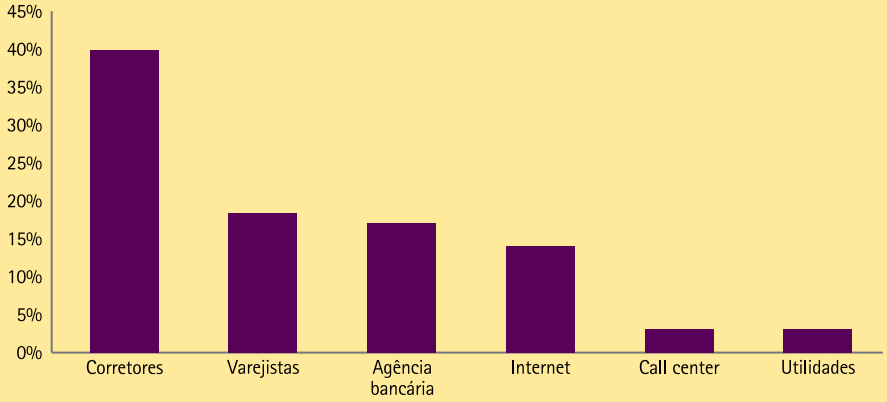


Gráfico 24: Fatores para dinamização da internet como canal de venda

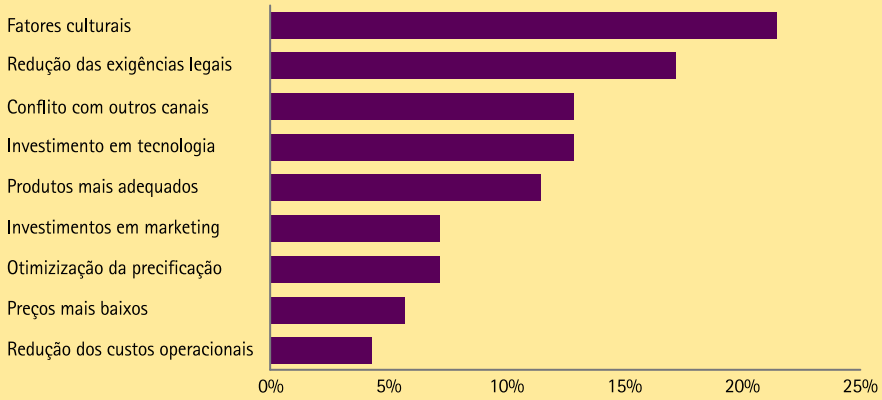
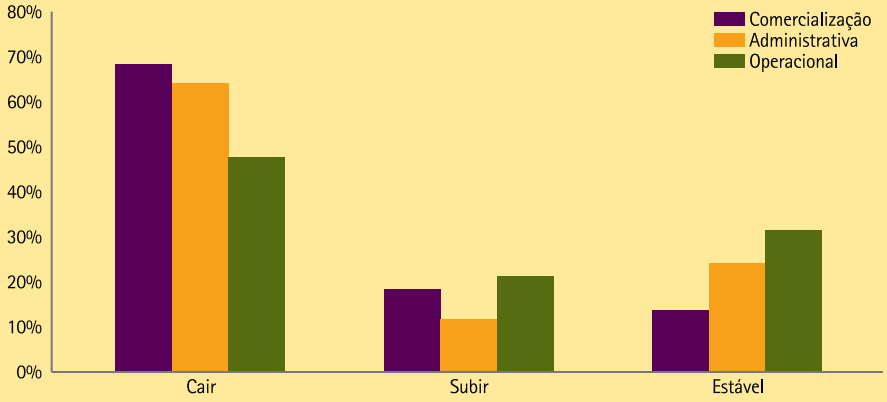


Gráfico 25: Comportamento dos indicadores de custo até 2015



Tecnologia

Como você qualifica os níveis de investimento em tecnologia nos últimos 2 anos, nos seguintes ramos de negócios?

O gráfico 26 mostra, em média, mais de 75% das respostas indicam que os níveis de investimento em tecnologia foram intensificados em todos os ramos. Automóvel é apontado como o ramo com maior necessidade de intensificação de investimentos, e RE e Saúde foram apontados como aqueles onde os investimentos foram insuficientes.

No último ano, a área de precificação/ underwriting foi apontada como prioritária nos investimentos em tecnologia nos próximos anos. Em sua opinião, quais devem ser os resultados esperados?

A seleção das três respostas mais frequentes mostra o aspecto "Gestão de Riscos" como o mais importante na visão dos executivos (97%), citado em praticamente todas as 30 respostas), seguido de Otimização dos Processos (73%) e Redução de Custos (47%), conforme ilustra o gráfico 27.

Na pesquisa anterior, a eficiência operacional e a redução dos custos foram apontados como os principais objetivos visados com os investimentos em tecnologia. Em sua opinião, estes objetivos foram alcançados? E, caso afirmativo, em que proporção?

Os resultados de ambas as respostas foram bastante similares, conforme pode ser visto nos gráficos 28 e 29.

A principal conclusão que se pode tirar é que nos 2 aspectos questionados - Ganho de Eficiência Operacional (vide gráfico 28) e Redução dos Custos (vide gráfico 29) -, mais da metade das empresas consideram ter tido ganhos acima de 5% graças aos seus investimentos em tecnologia.

Pode-se verificar, também, que, no caso da Eficiência Operacional, os resultados foram melhor percebidos por 30% das companhias, que afirmaram ter tido ganhos de mais de 10% de eficiência.

Qual é o canal de distribuição que mais irá depender de investimento de tecnologia até 2015?

A análise dos dados presente no gráfico 30, quando consideradas apenas as opções 1 e 2 (mais dependentes), mostra que, por ser o principal canal do mercado, aliado à sua atuação pulverizada com empresas de pequeno porte, o canal Corretor foi considerado como aquele que mais irá depender de investimentos em Tecnologia (21%), seguido de Varejistas (18%) e Call Center (17%).

Gráfico 26: Qualificação dos níveis de investimento em tecnologia

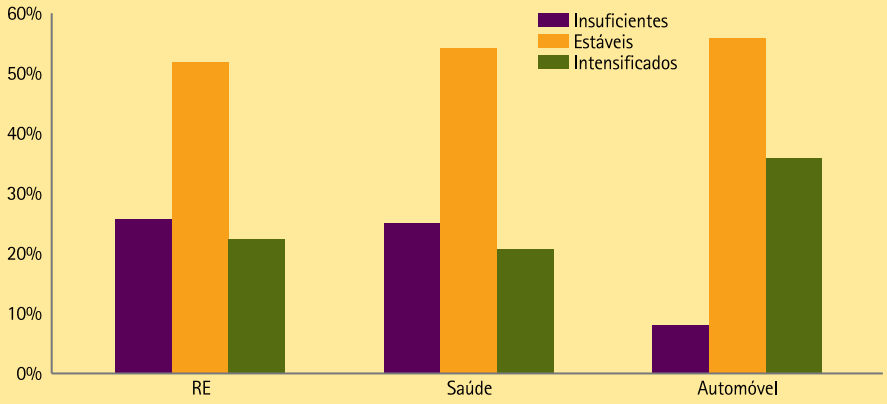


Gráfico 27: Resultados esperados dos investimentos em tecnologia em precificação/underwriting

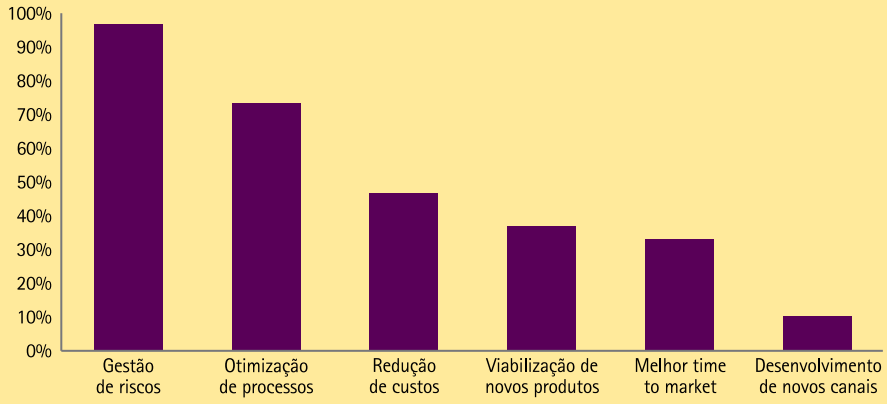


Gráfico 28: Resultados percebidos dos investimentos em TI – ganho de eficiência operacional

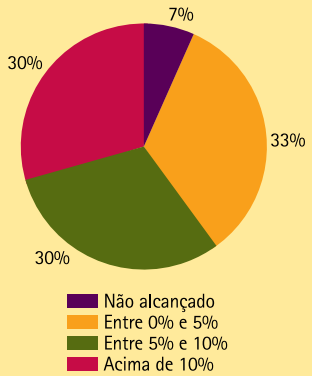


Gráfico 29: Resultados percebidos dos investimentos em TI – redução de custos

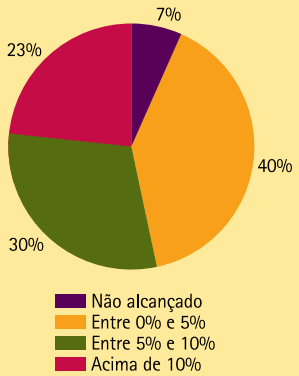
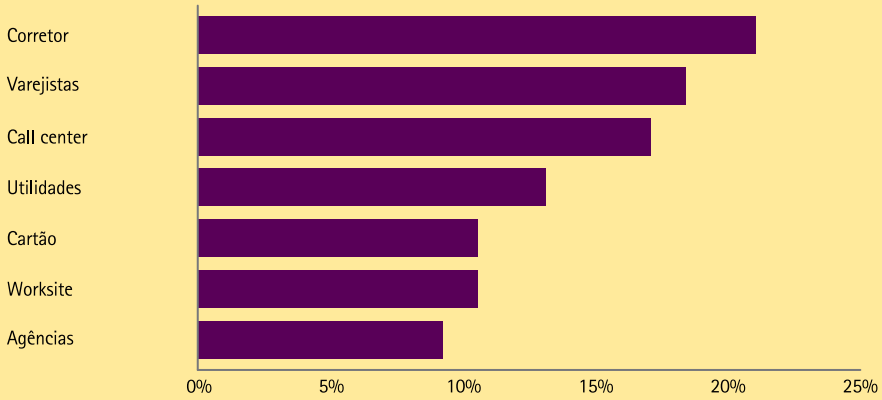


Gráfico 30: Canais mais dependentes de investimento em TI até 2015



Estratégia e Gestão de Capital

Quais são as áreas prioritárias para as empresas de seguros investirem no próximo ano?

Considerando apenas as opções 1 e 2 (de maior significância), pode-se verificar que as áreas de maior prioridade serão as de Tecnologia e Operações (33%), investimentos em Distribuição (21%) e Processos (16%), conforme ilustra o gráfico 31.

A interpretação desses resultados ressalta a preocupação das seguradoras em ter uma estrutura eficiente e robusta para responder no tempo correto (time-to-market) as demandas de seus consumidores e canais de distribuição. Mais uma vez, os investimentos em Tecnologia, pela natureza do negócio, aparecem como os grandes viabilizadores desse objetivo.

Em relação às frases a seguir, como você as qualifica, considerando o ano de 2015? a) Haverá crescimento da participação de capital estrangeiro; b) Haverá aumento de concentração no segmento; c) Novos ramos de negócios serão desenvolvidos

As seguradoras expressaram concordância em relação às 3 frases, o que demonstra que, de forma geral, existe uma clara percepção de que estas tendências farão parte da realidade até 2015.

Nos últimos anos, houve um incremento muito grande de fusões e aquisições no mercado segurador brasileiro. Qual é a sua opinião a respeito?

Particularmente no último ano, o setor de seguros sofreu mudanças acionárias relevantes, com fusões, aquisições etc., e as seguradoras foram questionadas a respeito deste movimento de mercado. As sentenças que deveriam ser assinaladas pelos respondentes foram:

- Foi surpreendente, mas acho que o movimento está esgotado ou irá diminuir muito
- Fiquei surpreso, e acho que o movimento irá continuar
- Eu já esperava, e acho que o movimento irá continuar
- Eu já esperava, mas acho que o movimento está esgotado ou irá diminuir muito

Como se observa, as respostas mostram que as seguradoras já esperavam essa reestruturação do mercado. Outra inferência interessante é que existe uma grande expectativa de que este comportamento continue, dado que 83% dos executivos assinalaram Esperado e Continua (70%) e Surpreso e Continua (13%), conforme ilustra o gráfico 33.

Qual a sua previsão quanto à quantidade de grupos de seguradoras em 2015, em relação à situação atual, nos vários ramos?

De forma geral, a expectativa é que haja um aumento da concentração do mercado de seguros até 2015, influenciada principalmente por movimentos nos ramos de Automóvel (50% das respostas), Saúde (45%) e Patrimoniais (42%), conforme ilustra o gráfico 34.

Em alguns negócios específicos, entretanto, o movimento é menos intenso. Por exemplo, em Transporte e Capitalização, mais de 60% acreditam que tudo ficará a mesma coisa. Já em Previdência e VGBL, a expectativa maior é que novas empresas entrem no mercado, diminuindo a concentração.

Gráfico 31: Áreas prioritárias para investimento no próximo ano

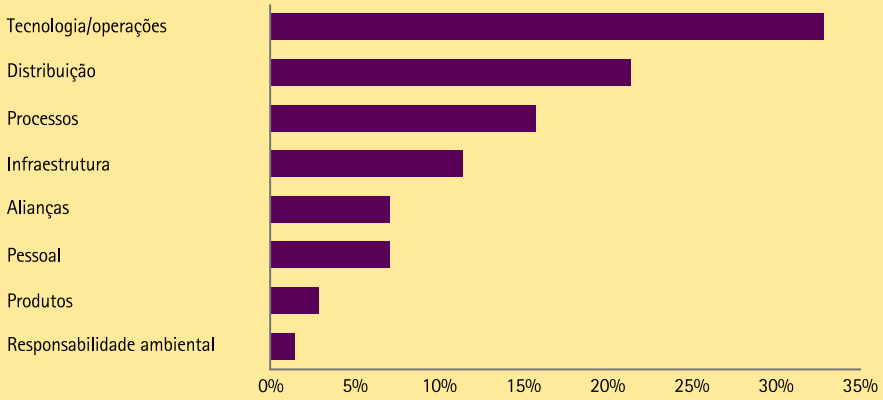


Gráfico 32: Percepções estratégicas em relação a 2015

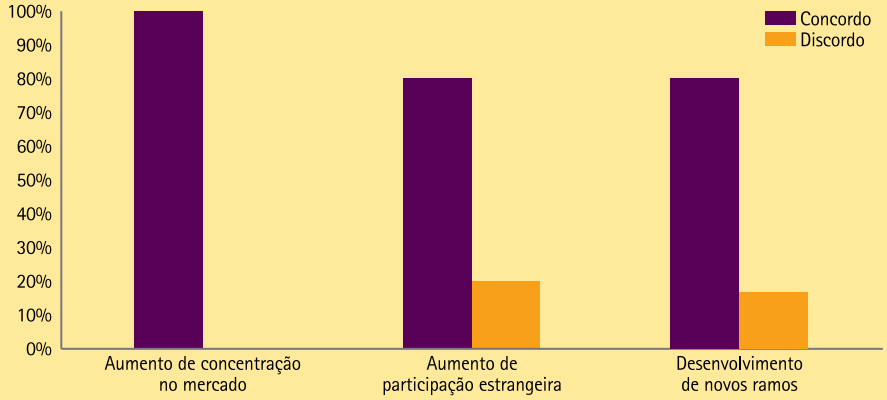


Gráfico 33: Opiniões quanto às fusões recentes no setor

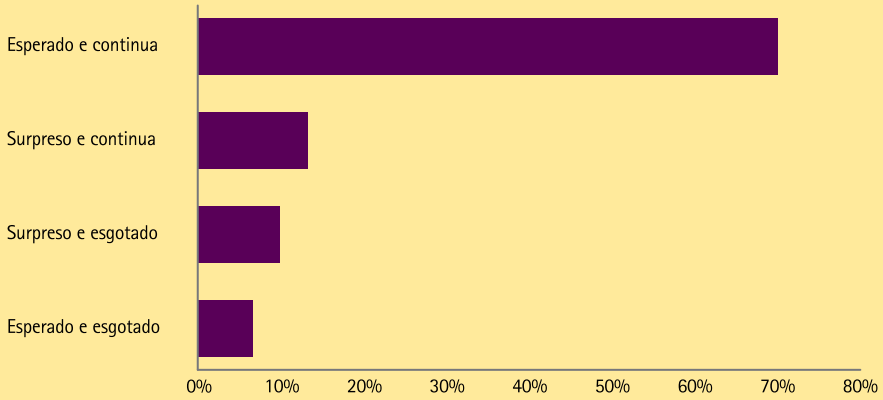
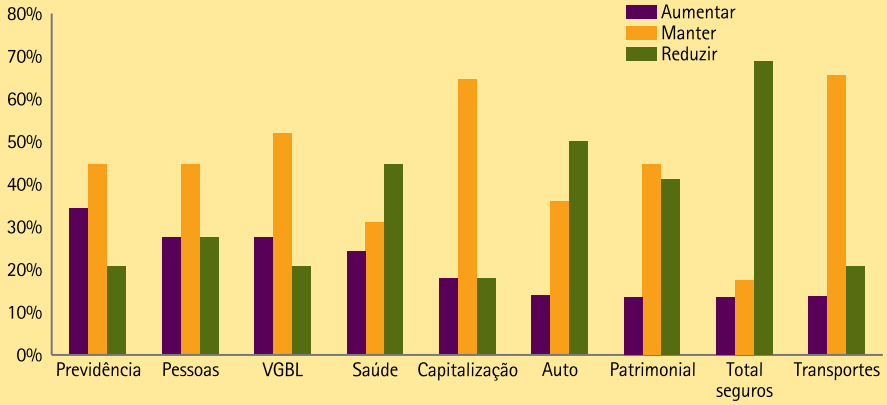


Gráfico 34: Expectativa da quantidade de grupos seguradores em 2015



Recomendações

Com base em nossa experiência na realização de projetos de consultoria no segmento de seguros ao redor do mundo, destacamos algumas ações estratégicas adotadas pelas empresas para superar os desafios apontados neste estudo.

Aquisição e retenção de clientes

Uma das principais prioridades para as empresas líderes são as ações voltadas para aquisição e retenção de clientes. Neste quesito, a capacidade de adequação dos produtos e serviços às novas necessidades desses clientes é um fator crítico de sucesso, porque contribui fortemente para a conquista de novos clientes e o aumento dos índices de lealdade daqueles mais importantes.

Excelência operacional

Um dos grandes desafios das seguradoras para os próximos anos será, sem dúvida, alcançar os objetivos de rentabilidade esperados pelos seus acionistas. Sem a implementação de ações que tenham como objetivo melhorar a eficiência operacional, dificilmente eles serão alcançados. Um dos fatores críticos de sucesso é a clareza das oportunidades de melhoria, de forma que as alocações de investimento e esforço possam ser direcionadas em ações que tenham condições de gerar os benefícios esperados. Outro fator importante é desenvolver indicadores que permitam monitorar o desempenho dos processos mais críticos, possibilitando melhores condições para decisões de correção ou ações de melhoria.

Gestão de custos eficiente e sustentável

Este tema é praticamente um consenso entre os executivos de seguros para assegurar resultados sustentáveis de curto e longo prazos, e deveria ser tratado com urgência pelas companhias que quiserem estar bem posicionadas nos próximos anos. Ao tratar deste tema, as empresas estão contrabalançando a diminuição da contribuição do ganho financeiro no seu resultado, decorrente de um cenário de juros mais baixos, e as incertezas nos investimentos de maior risco.

Fusões e aquisições eficazes

Houve várias associações recentes entre empresas no mercado de seguros brasileiro. Esse movimento tem acentuado a concentração entre os maiores players e, de acordo com a percepção dos executivos consultados neste estudo, deve continuar nos próximos anos.

Em nossa experiência, um dos fatores críticos de sucesso em processos desta natureza é a capacidade de execução da estratégia definida para aproveitar as sinergias inicialmente identificadas. As empresas que conduziram processos de associações bem sucedidos se preocuparam em estabelecer uma estrutura de governança específica para essa finalidade, com responsabilidades e papéis claros para cada um dos integrantes. Neste fórum também foram definidos os principais objetivos e metas, bem como identificadas e priorizadas as ações necessárias para o cumprimento desses objetivos e a definição dos indicadores de desempenho para proporcionar uma visão objetiva dos resultados alcançados, permitindo tomadas de decisões que corrijam eventuais desvios.

Outro fator crítico de sucesso é a estratégia a ser adotada para buscar sinergias entre as empresas. É comum imaginar que, em uma associação entre duas empresas, o ideal é preservar o melhor de ambas. Dificilmente isso será possível, dada a complexidade do modelo operacional de cada uma - como, por exemplo, estruturas de operações e parques tecnológicos muito distintos. Em alguns casos, o custo para integrar os sistemas pode ser maior do que o benefício esperado. Nesses casos, nossa recomendação é avaliar as limitações operacionais e tecnológicas antes de definir a estratégia a ser adotada.

Conclusões

Nos últimos anos, o mercado de seguros passou por grandes mudanças desde a quebra do monopólio de resseguros em 2007, passando pela crise financeira mundial que alcançou seu auge em 2008, até as grandes movimentações de fusões e aquisições entre os importzantes players do mercado que foram manchetes dos principais jornais em 2009. Além disso, o mercado tem chamado a atenção pelo enorme potencial de crescimento, pelo desempenho real e pela importância social ressaltada pelo Microsseguro.

Todo este conjunto de variáveis influenciou de forma direta ou indireta os resultados apresentados por este estudo, e deve ser considerado na leitura das perguntas e respostas aqui apresentadas.

Dentre os principais aspectos que se pode ressaltar deste trabalho estão:

- Expectativa da retomada do crescimento pelas seguradoras ainda mais otimista do que a apresentada na edição de 2008
- Expectativa de alto crescimento para os produtos de Pessoas, Saúde, RE e Previdência, com destaque para o seguro Prestamista
- Manutenção do canal de distribuição Corretor de Seguros como o de maior potencial de crescimento até 2015, seguido por Varejista e pelas Agências Bancárias, deixando a Internet em quarto lugar
- Avaliações ainda modestas quanto aos benefícios reais trazidos pela abertura de resseguros
- Manutenção nas intenções de reduzir despesas nas três principais esferas financeiras: administrativas, operacionais e de comercialização
- Percepção da tecnologia como elemento gerador de eficiência operacional, redutor de custos e diferenciador perante a concorrência
- Expectativa de manutenção dos movimentos de fusão e aquisição, aumento na competição interna e desenvolvimento de novos ramos

Em resumo, pode-se concluir que o mercado prevê crescimento até o ano de 2015 com olhos atentos para:

- Produtos com maior potencial de expansão
- Vendas concentradas em corretores, mas com aumento da importância de bancos e varejistas
- Aumento da competição na indústria
- Expectativa de redução de despesas, facilitada pelo uso da tecnologia
- Melhora no relacionamento com as resseguradoras

Com base nisso, a realidade pontuada na edição passada permanece: "as empresas melhor posicionadas serão aquelas que estabelecerem um curso de ação que equilibre prioridades de retorno de curto prazo para os acionistas com uma necessidade urgente de investimento de transformação estratégica e de longo prazo". E podemos agregar também que aquelas que conseguirem se adaptar com mais rapidez e eficiência, através de processos, organização e tecnologia flexíveis, conseguirão vantagens comparativas realmente diferenciadas.

Através deste estudo, esperamos mais uma vez ter conseguido gerar informações valiosas para a tomada de decisão dos executivos de seguros, e, com isso, colaborar para a evolução desse setor estratégico para o desenvolvimento do Brasil.

Sobre a Accenture

A Accenture é uma empresa global de consultoria de gestão, serviços de tecnologia e outsourcing. Combinando experiência ímpar, conhecimento profundo sobre todos os setores econômicos e funções de negócio, e extensa pesquisa junto às mais bem sucedidas organizações no mundo, a Accenture colabora com seus clientes, quer sejam empresas ou governos, para ajudá-los a alcançar altos níveis de performance. Com cerca de 177.000 profissionais atendendo a clientes em mais de 120 países, a companhia teve receitas líquidas de U$ 21,58 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de agosto de 2009. Sua página na internet é www.accenture.com.br.

Sobre o Autor

Silas Devai Jr. é formado em Administração de Empresas, pós-graduado em Finanças e possui MBA em Marketing. Possui grande experiência em instituições financeiras e seguradoras, tendo atuado nas áreas de operações, desenvolvimento de produtos e negócios em empresas como Citibank, Cigna e BrasilPrev. Foi membro atuante da Comissão de Produtos da Fenaprevi, e atualmente é um dos executivos da Accenture responsáveis pelo Segmento de Seguros.

Contribuições

Leonardo Framil, Raphael de Carvalho, Raphael Araujo e Gustavo Leanca.

Para mais informações sobre esta pesquisa e as soluções e serviços da Accenture para as empresas de seguros, contate:

Raphael de Carvalho
(55 11) 5188 2909
raphael.de.carvalho@accenture.com

Silas Devai Jr.
(55 11) 5188 3163
silas.devai@accenture.com

Raphael Araujo
(55 11) 5188 3085
raphael.g.araujo@accenture.com

Matias Arturo
(55 11) 5188 3050
matias.arturo@accenture.com

Copyright © 2010 Accenture
Todos os direitos reservados.

Accenture, seu logotipo e
"High performance. Delivered." são
marcas registradas da Accenture.