

Insurance Banana Skins 2013

A pesquisa do CSFI
sobre os riscos enfrentados
pelos seguradores

Em parceria com



CSFI
Centre for the Study of
Financial Innovation

CSFI / CSFI Nova Iorque

O Centre for the Study of Financial Innovation (Centro de Estudos de Inovações Financeiras) é uma organização (*think-tank*) sem fins lucrativos, criada em 1993 para acompanhar as tendências no setor financeiro internacional – especialmente, sob o ponto de vista das instituições que atuam neste mercado. Seus objetivos incluem identificar novas áreas de negócios e potenciais riscos, além de provocar debates sobre questões financeiras importantes. O Centro não possui nenhuma ideologia, além da crença em mercados abertos.

Conselho Diretor

Sir Brian Pearse (Presidente)
David Lascelles
Sir David Bell
Robin-Monroe Davies

Corpo Executivo

Diretor – Andrew Hilton
Codiretor – Jane Fuller
Sócio Sênior – David Lascelles
Coordenadora do Programa - Lisa Moyle

Conselho de Administração

Sir Malcolm Williamson (Presidente)
Sir David Bell
Goeffrey Bell
Rudi Bogni
Philip Brow
Bill Dalton
Sir David Davies
Abdullah El-Kuwaiz
Prof Charles Goodhart
John Heimann
John Hitchins
Rene Karsenti
Henry Kaufman
Sir Andrew Large
David Lascelles
Robin-Monroe Davies
Rick Murray
John Plender
David Potter
Mark Robson
David Rule
Sir Brian Williamson
Peter Wilson-Smith
MinosZombanakis

As publicações do CSFI podem ser adquiridas por meio do nosso website www.csfi.org ou contatando o Centro pelo número +44 (0) 20 7621 1056

Publicado pelo
Centre for the Study of Financial Innovation
E-mail: info@csfi.org
Website: www.csfi.org
ISNB: 978-0-9570895-9-4

Original impresso no Reino Unido pela Heron Dawson & Sawyer

O CSFI agradece à instituição abaixo por traduzir este documento para a língua portuguesa.
Tradução: Ricardo Tavares



Prefácio

Há sempre uma parcela de desconfiança quando instituições financeiras (sejam elas bancos ou seguradoras, ou até mesmo os fundos de hedge) se queixam da carga regulatória supostamente intolerável. Uma pessoa com certa dose de cinismo poderia citar (equivocadamente) Mandy Rice-Davies:

"É claro que elas se queixariam, não?" E, no entanto, tais instituições podem ter certa razão. Este é o segundo ano consecutivo em que a carga regulatória é apontada como o principal risco em nossa pesquisa *Insurance Banana Skins*. Qualquer um que tenha tentado compreender os detalhes da proposta "Solvência 2", da Comissão Europeia - e que tenha acompanhado seu difícil processo em Bruxelas - deve ter alguma simpatia pelas seguradoras, que estão tendo que lidar com a proposta e se ajustar a outras iniciativas regulatórias europeias e locais.

É fácil para os gestores sucumbir à cultura de simplesmente "ticar" um formulário pré-pronto, que os torna cegos para os riscos reais que o setor enfrenta, ou dispenderem tanto tempo satisfazendo às exigências regulatórias, que as oportunidades de negócios acabam sendo desperdiçadas. Nesse sentido, a má regulação (ou excesso de regulação) pode realmente ser uma ameaça - e é dessa forma que a regulação é percebida no momento.

Mas, se o peso da regulação é percebido pelo setor de seguros como o Principal Risco em 2013, ele não está sozinho. Logo atrás estão:

- ambiente pobre em termos de investimento (além de difícil conjuntura macroeconômica), tornando cada vez mais difícil, particularmente para o setor de seguros de vida, a lucratividade, e
- vulnerabilidade do setor com relação ao problema crônico das práticas comerciais duvidosas - que carregam tanto o risco de reputação como o risco de sanções civis pesadas

E depois, claro, há as catástrofes naturais, o problema perene de financiamento de produtos "com garantia de rentabilidade" em um ambiente com taxa de juro baixo, a eficiência da gestão de riscos (dos que mais avançou posições este ano)... É uma lista imensa, mas que fornece muitos elementos a serem analisados por executivos em de liderança.

Por outro lado, nossa pesquisa também revela os cães que não ladraram (pelo menos não este ano) - notadamente a disponibilidade de capital, a governança corporativa e os recursos humanos. Todos eles desceram tanto no ranking como riscos percebidos (por exemplo, disponibilidade de capital, passou do número 2 ao 16) que poderíamos nos perguntar se já estariam agora tão imperceptíveis aos olhos da gestão, que um desagradável acidente seria inevitável.

O relatório deste ano é (como sempre foi) uma leitura fascinante e provocante. Meus agradecimentos (mais uma vez, como sempre) para o Membro Sênior do CSFI, David Lascelles, que liderou o projeto e escreveu a maior parte do relatório. Meus agradecimentos também a Keyur Patel, que realizou a maior parte do trabalho braçal (e parte da escrita) este ano. E, uma vez mais, agradeço aos nossos amigos da PwC por patrocinar o projeto, , como sempre, respeitando a nossa independência editorial.

Andrew Hilton

Diretor
CSFI

Este relatório foi escrito por David Lascelles e Keyur Patel

Prefácio do Patrocinador

Bem-vindo à pesquisa *Insurance Banana Skins* de 2013, uma pesquisa bienal dos riscos enfrentados pelo setor, a qual vem sendo produzida pelo CSFI em associação com a PwC.

Estamos muito satisfeitos por continuar oferecendo apoio a esta iniciativa. Os relatórios *Insurance Banana Skins* fornecem valiosos insights sobre as preocupações relativas aos riscos que estão no topo da agenda das reuniões e como essas percepções mudam ao longo do tempo.

Muitos de vocês devem comparar os resultados do setor com suas próprias avaliações sobre o ambiente de risco atual e emergente.

A regulação é mais uma vez o risco número um. Enquanto as novas exigências de capital foram dominando a agenda regulatória, como consequência do Solvência II e de outros desenvolvimentos comparáveis em outros lugares, a proteção dos consumidores volta a estar em evidência. Um reflexo claro disso é o aumento da percepção das vendas fracas e de outras condutas de práticas de negócios que estavam no 18º lugar em 2011, passando para o 4º lugar no ranking mais recente de riscos. A vulnerabilidade em relação a sinistros e os danos à reputação decorrentes estão aumentando, à medida que se ampliou a definição de conduta risco. No Reino Unido, por exemplo, a nova Autoridade de Conduta Financeira (FCA) está olhando não só para o modo como os produtos são vendidos, mas também se os mesmos atendem às expectativas dos clientes e proporcionam uma boa relação custo-benefício ao longo do tempo. No mínimo, as seguradoras terão que verificar em suas carteiras se há fontes de risco em potencial de vendas realizadas de forma equivocada de acordo com esta nova definição e julgar se o design de seu produto e as práticas de vendas precisam ser modificados. As empresas empreendedoras não irão considerar a conduta de risco como um simples exercício de *compliance*, e a utilizarão como um catalisador para aumentar a compreensão do cliente e reconstruir a confiança pública.

O ambiente econômico em declínio e o fraco desempenho dos investimentos também permanecem no topo da lista de preocupações. A gestão destes desafios é claramente uma prioridade crítica dos líderes empresariais. Mas, há o risco de que, ao focar apenas nessas questões de curto prazo, as seguradoras poderiam deixar de considerar as ameaças e as oportunidades de maior alcance que estão surgindo. O setor está passando por transformações em termos de tecnologia e expectativas dos clientes, que estão redefinindo a forma pela qual o seguro é vendido, como o risco é precificado e até mesmo o que o seguro significa. Estes novos desdobramentos podem abrir o caminho para novas empresas ou outros prestadores de serviços financeiros que podem entrar no mercado e obter negócios mais rentáveis. A experiência em viagens, música e varejo mostram quão rapidamente os agentes podem ser prejudicados, se não conseguirem reagir às novas formas de fazer negócios. Certamente é notável que o item inovação tenha alcançado o número 13 na lista de riscos e o foco tende a aumentar, conforme o ritmo da mudança acelera.

Gostaria de agradecer ao CSFI por colaborar com sugestões e comentários neste relatório. Com o aumento da expectativa de vida no mundo todo, e com mais bens que precisam ser protegidos, as perspectivas para as seguradoras são positivas. Entretanto, sua capacidade para identificar e gerenciar riscos emergentes, assim como aqueles já conhecidos, será um dos principais diferenciais para o sucesso.

Espero que o *Insurance Banana Skins* de 2013 seja útil e instigante para o leitor. Se você tiver algum comentário ou quiser discutir quaisquer questões levantadas de forma mais detalhada, por favor, não hesite em me contatar.

David Law

Líder global de seguros

PwC

Sobre esta pesquisa

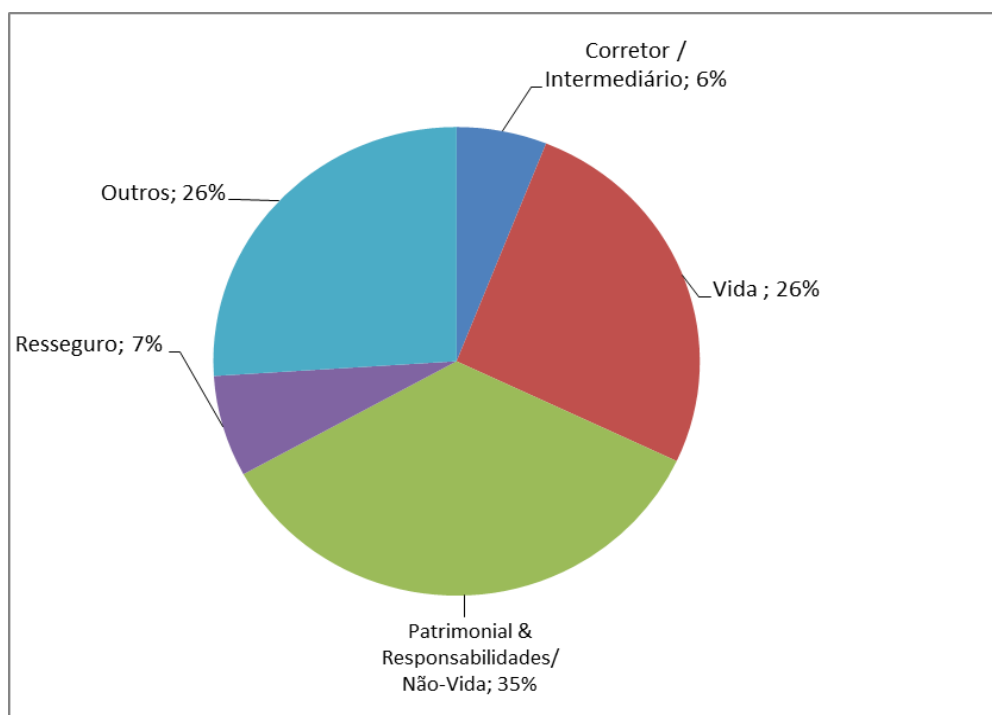
Insurance Banana Skins de 2013 pesquisou os riscos enfrentados pelo setor de seguros em um momento de incerteza do mercado, identificando aqueles mais relevantes pelo setor de seguros e especialistas de todo o mundo.

O relatório, o qual atualizou as pesquisas anteriores de 2008, 2009 e 2011, foi realizado em março e abril de 2013, e está baseado em 662 respostas de 54 países.

O questionário (reproduzido no apêndice) foi dividido em três partes. Na primeira, os entrevistados foram solicitados a descrever, com suas próprias palavras, suas principais preocupações sobre o setor de seguros nos próximos 2-3 anos. Na segunda, eles compilaram uma lista de potenciais riscos "Banana Skins". No terceiro, eles foram convidados a avaliar a preparação das instituições de seguro para lidar com os riscos identificados. Este relatório classifica e analisa cada risco Banana Skins individualmente.

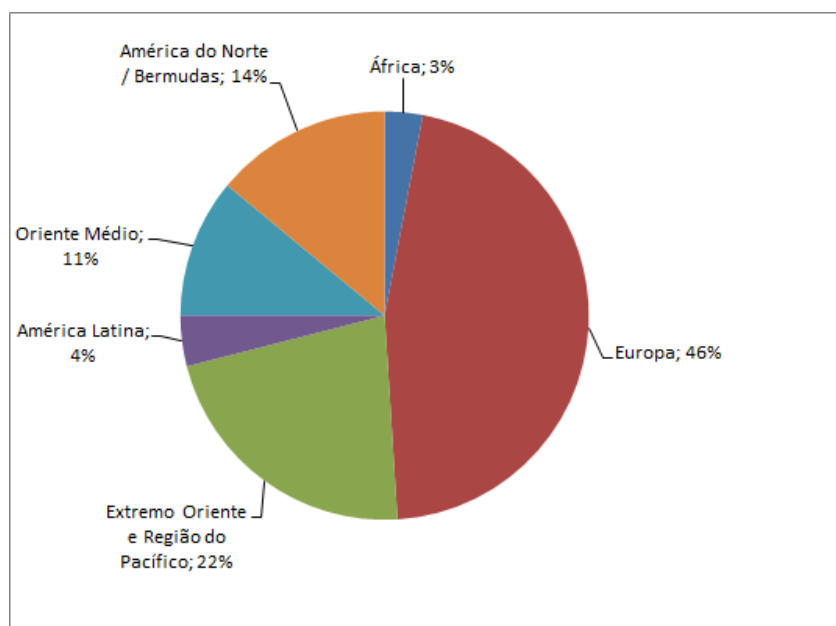
As respostas são confidenciais, mas os entrevistados puderam escolher ser ou não identificados.

A segmentação das respostas por tipo de entrevistado foi a seguinte:



Quase dois terços dos entrevistados operavam diretamente no setor de seguros. O restante era dos setores de resseguro e de corretores, incluindo também outros profissionais, como reguladores, consultores, analistas e prestadores de serviços.

A segmentação das respostas por região foi da seguinte forma:



A maior fração geográfica é da Europa, com clara sub-representação das demais regiões. Isso reflete o fato de que grande parte dos negócios de seguros internacionais está concentrada em Londres.

A segmentação das respostas por país foi conforme abaixo indicado:

África do Sul 12	EUA 29	Malásia 14
Alemanha 4	Finlândia 5	Malta 3
Argentina 2	França 2	México 1
Austrália 28	Gana 5	Nova Zelândia 43
Bangladesh 1	Grécia 7	Omã 1
Bélgica 20	Hungria 4	Paquistão 1
Bermudas 17	Holanda 28	Polônia 4
Brasil 19	Hong Kong 8	Portugal 17
Canadá 47	Índia 39	Reino Unido 105
China 13	Indonésia 1	Rep. Tcheca 14
Chipre 7	Islândia 1	Romênia 5
Cingapura 31	Ilha de Man 4	Rússia 1
Coréia do Sul 2	Irlanda 13	Sérvia 1
Dinamarca 13	Itália 3	Suíça 20
Egito 1	Jamaica 1	Taiwan 3
Emirados Árabes Unidos 5	Letônia 4	Tailândia 1
Eslováquia 10	Líbano 3	Tanzânia 1
Espanha 11	Luxemburgo 2	Turquia 21

Nota: além da segmentação acima, quatro entrevistados alegaram representar múltiplos países.

Resumo

Esta pesquisa identifica os riscos enfrentados pelo setor global de seguros no início de 2013, tal como visto por uma amostra de 662 profissionais e observadores de 54 países próximos ao mercado. Ela chega em um momento em que o setor ainda está enfrentando os efeitos da crise financeira mundial e de uma perspectiva econômica incerta, assim como o contínuo excesso de capacidade no setor não-vida que está prejudicando a rentabilidade. Entretanto, existem sinais de melhoria no chamado "nível de ansiedade" do setor.

A regulação é o maior risco pelo segundo ano consecutivo

O risco que ocupou o primeiro lugar na pesquisa foi o **peso regulatório**, que está sendo colocado na indústria por conta da reforma da regulação em nível internacional e local, em particular a Diretiva Solvência 2 da União Europeia. O temor é que tais iniciativas podem onerar a indústria com custos elevados e impactar na gestão da tarefa de execução de negócios rentáveis. Esta é a terceira vez, em um total de quatro pesquisas realizadas, que o risco regulatório aparece em primeiro lugar nas pesquisas Banana Skins, o que identifica a principal força (muitos dos nossos respondentes diria prejudicial), dando forma à economia e à estrutura do setor. A preocupação com o risco regulatório foi global.

Reforçando estas preocupações está o fato de que estas reformas estão sendo introduzidas em um momento em que a rentabilidade do setor está sendo prejudicada pelo baixo **desempenho de investimento** (nº 2), especialmente pelas baixas taxas de juros e por um **ambiente macroeconômico** altamente incerto (No. 3), sobretudo na zona do euro. Baixos rendimentos vêm levantando preocupações específicas sobre a gestão de **produtos com garantia de rentabilidade**¹ (nº 6), os quais não podem ser financiados de forma rentável nas condições atuais de mercado. O excesso de capacidade é outro problema em alguns setores, principalmente o de resseguro.

O risco ascendente e muito marcante este ano é a preocupação com as **práticas de negócios** do setor (do nº 18 subiu para o nº 4). Parte desse aumento é explicada por nossa definição desse risco, no sentido de se aproximar da abordagem dos órgãos reguladores e também pela inclusão na pesquisa deste ano de uma amostra maior dos mercados emergentes, onde a consciência sobre a prática de negócios ainda está em processo de crescimento. No entanto, as respostas revelaram a preocupação de que teria havido uma queda nos padrões de negócios - apesar do forte escrutínio regulatório -

¹ N.T. No Brasil, em termos de produtos oferecidos por seguradoras, seriam semelhantes aos produtos de previdência tradicionais, onde há garantia de atualização ou rentabilidade mínima.

devido à pressão de alcançarem as metas de vendas sob condições “apáticas” de mercado. Foi, no entanto, surpreendente a ausência de qualquer aumento correspondente sobre a preocupação com o risco de reputação (nº 14), onde se percebeu um tom de complacência, se algum, em algumas das respostas.

Insurance Banana Skins de 2013

(A classificação de 2011 está entre parênteses)

- 1 Regulação (1)
- 2 Desempenho dos investimentos (4)
- 3 Ambiente macroeconômico (3)
- 4 Práticas de negócios (18)
- 5 Catástrofes naturais (5)
- 6 Produtos com garantia de rentabilidade (-)
- 7 Qualidade do gerenciamento de risco (15)
- 8 Qualidade da gestão (14)
- 9 Responsabilidade civil da cauda longa (7)
- 10 Interferência política (11)
- 11 Canais de distribuição (9)
- 12 Premissas atuariais (12)
- 13 Inovação (-)
- 14 Reputação (16)
- 15 Gestão de mudança (-)
- 16 Disponibilidade de capital (2)
- 17 Governança corporativa (8)
- 18 Mudanças climáticas (20)
- 19 Recursos humanos (6)
- 20 Desenvolvimento de produtos (24)
- 21 Mídias sociais (-)
- 22 Crime (22)
- 23 Instrumentos complexos (19)
- 24 Resseguro (21)
- 25 Back office (17)
- 26 Poluição (25)
- 27 Terrorismo (23)

Aumento da preocupação sobre a capacidade do setor de se adaptar

Neste contexto difícil, a preocupação com a **qualidade da gestão** (nº 8) e, particularmente, com o **gerenciamento de risco** (nº 7) em empresas de seguros aumentou, com coberturas de responsabilidade civil de cauda longa (nº

9) ainda chamando a atenção. Outros elevados riscos operacionais incluem a **gestão dos canais de distribuição** em um mercado onde as escolhas estão se proliferando, a **qualidade das premissas atuariais** e a variedade de projetos do setor na área de inovação (nº 13). No entanto, a preocupação com o risco de **back office** foi baixa (nº 25).

Uma série de riscos passou por grandes mudanças no ranking deste ano, uma indicação de incertezas do setor, cremos. Houve uma queda acentuada da preocupação com a **disponibilidade de capital** (do nº 2 para o nº 16) por causa do atual excesso de capital sobre o sistema, o que cria uma forte queda da pressão sobre taxas e margens. Da mesma forma, as condições de mercado alteradas amenizaram preocupações sobre a disponibilidade de **recursos humanos** (do nº 6 para o nº 19) devido ao grande número de pessoas em busca de trabalho no mercado de serviços financeiros.

Os que mais se alteraram

A pesquisa deste ano produziu mudanças dramáticas no ranking, refletindo a mudança de percepções de risco em um mercado volátil. Abaixo estão indicadas algumas das alterações.

SUBIRAM

Desempenho do investimento: difícil de alcançar retornos necessários depois de cinco anos de baixos rendimentos.

Qualidade da gestão e do gerenciamento de risco: as dúvidas sobre a capacidade das equipes de gestão para lidar com condições comerciais difíceis.

Práticas de negócios: preocupação com a queda da qualidade devido à pressão para alcançar as metas de vendas em condições de mercado difíceis

DESCERAM

Disponibilidade de capital: hoje, a indústria tem capital em demasia, em vez de capital reduzido.

Recursos humanos: um mercado de trabalho fraco de serviços financeiros favorece os empregadores.

Governança corporativa: melhorou muito depois da recente decisão de aprimorar a qualidade da gestão de liderança.

Dos novos riscos este ano, a **gestão de mudança** (ou seja, a capacidade do setor de se reestruturar com sucesso) se situa em 15º lugar, refletindo a expectativa de que haverá mudanças estruturais no setor, em resposta ao vigoroso mercado e às pressões regulatórias. Também introduzimos o risco de **mídia social**, para medir o nível de preocupação em relação à influência do

Facebook e afins sobre os clientes e suas escolhas. O fato de estar em 21º lugar sugere que ainda está baixo na percepção dos entrevistados, embora alguns deles tenham considerado que a indústria deveria estar mais atenta devido ao seu potencial de crescimento rápido, podendo vir a afetar os mercados.

Sobre os principais riscos de subscrição entre os entrevistados consultados, apenas o de **catástrofes naturais** alcançou uma elevada posição no ranking (nº 5), inalterado desde a última pesquisa, principalmente devido à preocupação com o aumento de incidentes e desastres "atrasados". Outros riscos de subscrição, **mudanças climáticas** (nº 18), **poluição** (nº 26) e **terrorismo** (nº 27), tiveram uma posição baixa, principalmente porque as seguradoras sentiam que como operavam no negócio de avaliar riscos, deveriam ser capazes de lidar com eles.

Tipos de entrevistado

A pesquisa mostrou alguma divergência entre as preocupações dos diferentes segmentos do setor de seguros. A preocupação com a regulação, por exemplo, era o número 1 para o segmento de vida, mas nº 2 e nº 3 para os segmentos não-vida e resseguro, respectivamente, o que gerou uma classificação mais elevada para o risco de catástrofes naturais. Por outro lado, houve considerável segmentação entre as preocupações sobre **desempenho dos investimentos**, **perspectivas macroeconômicas** e vários aspectos da gestão da qualidade nas empresas de seguros. Os segmentos de varejo (vida e não vida) perceberam dificuldades potenciais nas **práticas de negócio**, enquanto que a principal preocupação no lado do resseguro foi o excesso de capacidade e condições de mercado.

A regulação é uma preocupação global

Geografia

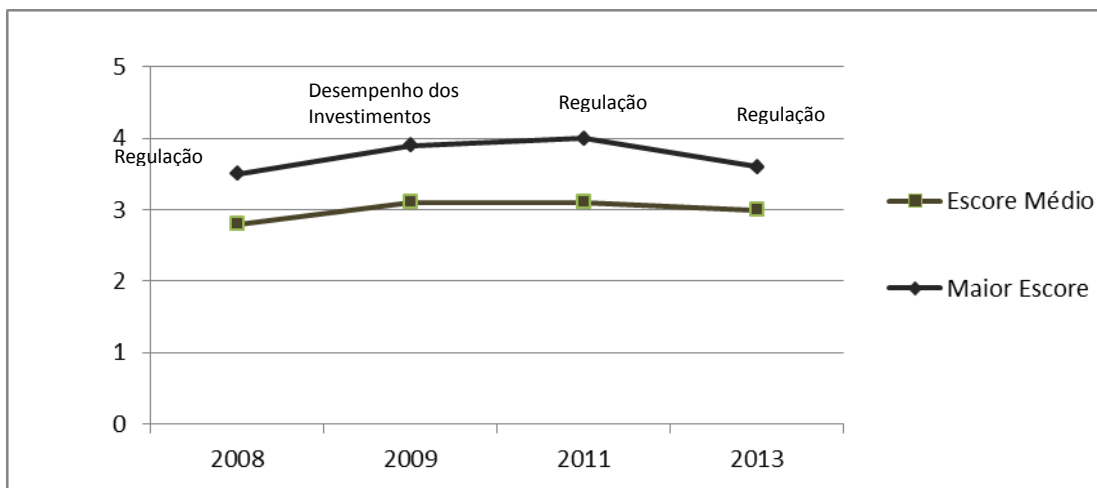
A segmentação das respostas por região também mostra um consenso sobre o tamanho da ameaça regulatória, com apenas uma região (Oriente Médio / Ásia), que não a classifica como preocupação. Por outro lado, as principais diferenças foram em torno da perspectiva econômica, com a Europa considerando este risco como sendo uma das mais fortes preocupações, seguida da América do Norte, e outras partes do mundo ficando bem atrás. Entretanto, fora da Europa e da América do Norte houve uma crescente preocupação com as questões relativas à gestão, tais como as práticas de negócio, assim como com a qualidade da gestão e da governança corporativa.

Preparação

Foi solicitado que os entrevistados dessem sua opinião sobre quão bem preparado o setor de seguros estava para lidar com os riscos que tinham

identificado. Numa escala de 1 (ruim) a 5 (bom) eles deram uma resposta média de 2,95, que é mediana. Mudamos a metodologia este ano, de modo que nenhuma comparação direta pudesse ser feita com a última pesquisa. Relevante gerenciamento de risco foi um fator determinante para uma efetiva preparação (como é o caso dos desastres naturais, por exemplo).

Índices da Pesquisa Insurance Banana Skins



Os Índices da Pesquisa Insurance Banana Skins fornecem uma imagem de mudança "dos níveis de ansiedade" no negócio de seguros. A linha superior mostra o escore médio atribuído ao maior risco ao longo das últimas quatro pesquisas, e a linha inferior à média de todos os riscos. Este ano, pela primeira vez, ambas as linhas mostram uma tendência de queda, sugerindo que o nível de ansiedade pode finalmente ter mudado.

Quem disse o quê

A segmentação dos resultados por tipo de entrevistado e região mostra uma forte preocupação comum com o impacto negativo das novas regulamentações no setor de seguros, em um contexto de difíceis condições de mercado. No entanto, há também marcantes diferenças setoriais e geográficas.

Diferentes prioridades de risco dos segmentos

Seguros de vida

- 1 Regulação
- 2 Ambiente macroeconômico
- 3 Produtos com garantia de rentabilidade
- 4 Desempenho dos investimentos
- 5 Práticas de negócios
- 6 Canais de distribuição
- 7 Reputação
- 8 Qualidade da gestão
- 9 Interferência política
- 10 Qualidade do gerenciamento de risco

Seguros Não-vida

- 1 Catástrofes naturais
- 2 Regulamento
- 3 Desempenho dos investimentos
- 4 Mudanças climáticas
- 5 Práticas de negócios
- 6 Ambiente macroeconômico
- 7 Qualidade do gerenciamento de risco
- 8 Premissas atuariais
- 9 Inovação
- 10 Responsabilidade civil da cauda longa

O segmento de seguros de vida enfrenta grandes mudanças regulatórias: um regime mais duro de solvência, e os novos regulamentos sobre a venda e distribuição de produtos de vida e de poupança. Há preocupações sobre sua capacidade de lidar com esta enorme agenda. Ao mesmo tempo, há dificuldades para os mercados de investimento devido às baixas taxas de juros e à incerteza econômica. Há também questões de longo prazo sobre a viabilidade do modelo de poupança do seguro de vida tradicional e produtos com garantia de rentabilidade. Seria uma eficiente estratégia fazer uma limpeza na reputação do segmento.

Embora a incidência de catástrofes de grandes proporções como enchentes e terremotos tenha sido menos grave no ano passado, elas continuam a ser a principal preocupação do segmento não-vida. O ciclo de seguro está passando também por um período de queda, com poucos sinais de recuperação em um mercado enfraquecido e com baixo desempenho dos investimentos. Estas preocupações aparecem no topo das exigências regulatórias pesadas, assim como a incerteza continuada sobre a perspectiva macroeconômica global. As práticas de negócio podem estar decaindo, em particular as vendas feitas de forma equivocada, devido à pressão para se atingir as metas.

Resseguro

- 1 Desempenho dos investimentos
- 2 Catástrofes naturais
- 3 Regulação
- 4 Ambiente macroeconômico.
- 5 Responsabilidade civil de cauda longa
- 6 Qualidade da gestão
- 7 Gestão de mudança
- 8 Premissas atuariais
- 9 Qualidade do gerenciamento de risco
- 10 Mudanças climáticas

O mercado de resseguros tem sido impactado pelo aumento dos sinistros de catástrofe em um momento em que as condições de mercado são difíceis e os retornos dos investimentos não são suficientes. As exigências regulatórias estão crescendo. As condições são intensamente competitivas: a capacidade é ampla e a precificação é razoável. O setor de gestão está sendo pressionado para mostrar que pode orientar as empresas a como melhor enfrentar o desafio. O que se espera é uma mudança na capacidade de fomentar condições de mercado mais consolidadas.

Observadores

- 1 Regulação
- 2 Desempenho dos investimentos
- 3 Ambiente macroeconômico.
- 4 Práticas de negócios
- 5 Produtos com garantia de rentabilidade
- 6 Interferência política
- 7 Responsabilidade civil de cauda longa
- 8 Catástrofes naturais
- 9 Qualidade da gestão
- 10 Qualidade do gerenciamento de risco

Os especialistas (entrevistados que não são profissionais da área de seguros, mas estão próximos do setor) também apontaram o risco regulatório como sua principal preocupação. Esta é uma descoberta importante, uma vez que indica que este risco não é apenas uma obsessão do setor. Os especialistas também compartilham com o setor as preocupações com as dificuldades geradas pelas difíceis condições de comercialização: baixo desempenho dos investimentos e riscos decorrentes de produtos com garantia de rentabilidade. A qualidade da gestão do setor de seguros é sempre uma preocupação entre os profissionais que não trabalham nele.

As preocupações macroeconômicas têm como foco a Europa

América do Norte e Bermuda

- 1 Regulação
- 2 Catástrofes naturais
- 3 Desempenho dos investimentos
- 4 Responsabilidade civil de cauda longa
- 5 Ambiente macroeconômico
- 6 Produtos com garantia de rentabilidade
- 7 Mudanças climáticas
- 8 Premissas atuariais
- 9 Qualidade da gestão
- 10 Interferência política

A regulação ficou no topo da lista dos riscos para quase todas as áreas geográficas abrangidas pela pesquisa, tornando-a um problema global. Nos EUA e Canadá, a preocupação com o custo e com as exigências regulatórias estiveram presentes na maioria das respostas. Nas Bermudas, a maior preocupação foi com catástrofes naturais, cujos custos acabam sendo cobertos pelo setor de resseguros. Embora esta região tenha compartilhado a apreensão geral com as perspectivas de investimentos, ela se mostrou menos preocupada com o risco macroeconômico do que a Europa, devido ao seu maior dinamismo econômico.

Europa

- 1 Regulação
- 2 Ambiente macroeconômico
- 3 Desempenho dos investimentos
- 4 Produtos com garantia de rentabilidade
- 5 Práticas de negócios
- 6 Interferência política
- 7 Responsabilidade civil de cauda longa
- 8 Qualidade do gerenciamento de risco
- 9 Catástrofes naturais
- 10 Canais de distribuição

A resposta europeia é mais global do que parece, já que muitos dos entrevistados eram de diferentes partes do mundo. Esta classificação reflete o consenso mais amplo sobre os riscos enfrentados pelo setor global de seguros: regulação crescente, apreensão com o ambiente econômico e de investimentos e incertezas relativas à subscrição. No nível operacional, ainda houve preocupação com a venda feita de forma equivocada e com os novos desafios apresentados pela crescente escolha dos canais de distribuição.

Oriente Médio / Ásia *

- 1 Prática de negócios
- 2 Catástrofes naturais
- 3 Qualidade do gerenciamento de risco
- 4 Desempenho dos investimentos
- 5 Qualidade da gestão
- 6 Regulação
- 7 Reputação
- 8 Governança corporativa
- 9 Inovação
- 10 Premissas atuariais

* Bangladesh, Egito, Índia, Líbano, Omã, Paquistão, Turquia, Emirados Árabes Unidos

Esta foi a única região que não teve a regulação no topo da sua lista. Em vez disso, houve uma forte preocupação com as questões institucionais, particularmente as práticas de negócios, tais como a venda feita de forma equivocada e a qualidade do gerenciamento de risco. Houve um baixo nível de preocupação com as questões macroeconômicas, refletindo uma posição de mais dinamismo de países como a Índia. Por outro lado, as questões sobre gestão e governança corporativa foram bem classificadas em uma região onde estes fatores não são tradicionalmente vistos como prioridade.

Extremo Oriente / Pacífico *

- 1 Regulação
- 2 Desempenho dos investimentos
- 3 Canais de distribuição
- 4 Reputação
- 5 Qualidade da gestão
- 6 Catástrofes naturais
- 7 Práticas de negócios
- 8 Ambiente macroeconômico
- 9 Premissas atuariais
- 10 Recursos humanos

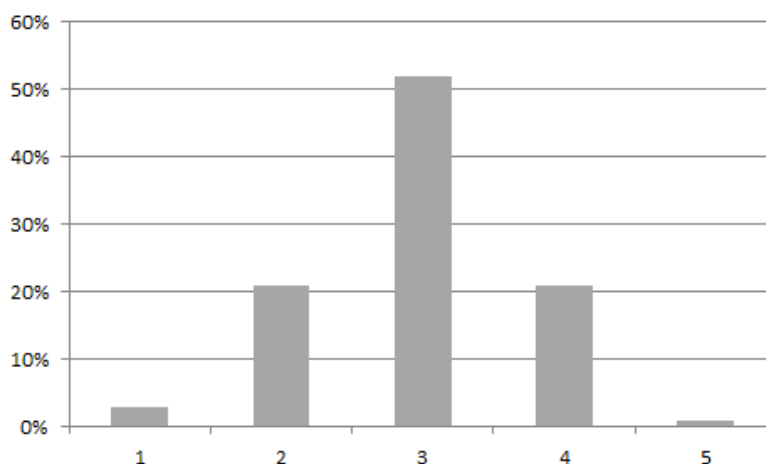
* Austrália, China, Hong Kong, Indonésia, Malásia, Nova Zelândia, Cingapura, Coreia do Sul, Taiwan, Tailândia.

Embora esta região tenha uma mistura de países desenvolvidos e em desenvolvimento, ela compartilha a preocupação global com o excesso de regulação: isso se aplica tanto para a Coreia do Sul como para a Austrália. Esta também foi a região que apresentou a mais alta classificação quanto ao risco de reputação, refletindo a reação controversa de companhias de seguros em relação à série de desastres naturais que a atingiram há dois anos. Os riscos na

área de Recursos Humanos sempre foram uma característica desta região, refletindo a escassez de talentos. Porém, as preocupações macroeconômicas são relativamente baixas.

Estar preparado

Perguntamos aos entrevistados sua opinião sobre o quão bem preparado o setor de seguros estava para lidar com os riscos identificados.



Numa escala de 1 (ruim) a 5 (bom), a média das respostas foi de 2,95; sugerindo positividade e negatividade em uma medida quase igual. Mais da metade dos entrevistados responderam "3", com a maioria do restante dividida igualmente entre "2" e "4". Poucos classificaram o nível de preparação como sendo muito negativo ou muito positivo, apesar de que os que o fizeram, quatro vezes responderam tanto "1" quanto "5". Mesmo após a mudança na metodologia deste ano, de modo que nenhuma comparação direta possa ser feita, os resultados lembram o cenário de 2011, quando em uma escala de "mal", "mista" e "bom", 87% dos entrevistados escolheram "mista".

A principal razão para o nível de preparação ter sido classificado como bom foi a percepção de que o setor priorizou o gerenciamento de riscos se tornando cada vez mais consciente das grandes ameaças enfrentadas. Seguradoras multinacionais, em particular, foram consideradas por muitos entrevistados como tendo controles adequados.

As razões para uma preparação inadequada incluiu falta de inovação e lentidão na adaptação a ambientes em mudança, força da interferência regulatória, falta de qualidade da gestão e aumento nos riscos conhecidos com "cisne negro", expressão usada para riscos de difícil preparação.

Geograficamente, o nível de preparação ocupou a posição mais alta no Extremo Oriente e Pacífico, e mais baixa no Oriente Médio / Ásia. Os entrevistados que

eram Intermediários/Corretores classificaram o nível de preparação com pontos inferiores aos entrevistados dos segmentos de vida, não-vida e resseguro.



1. Regulação (1)

A rápida maré de aumento da regulação financeira surge como o maior risco enfrentado pelo setor de seguro global no segundo ano consecutivo, como observado pelos entrevistados da última pesquisa Insurance Banana Skins. Global é a palavra, uma vez que este risco ocupou o primeiro ou o segundo lugar dentre cinco das seis regiões pesquisadas por nós (exceto o Oriente Médio / Ásia). Entre os segmentos de seguros, vida aparece como nº 1 e não-vida como nº 2. Para que tal reação não caracteriza apenas o reflexo de um setor insatisfeito com os controles impopulares, os profissionais que não atuam diretamente no setor (ou seja, consultores, analistas, acadêmicos e outros interessados no mercado) também votaram o item como nº 1. O descontentamento prevaleceu em muitas respostas, inclusive raiva e a razão é a grande quantidade de novos regulamentos, visto como impactante no setor com custos e criando uma nova classe de risco: o *Compliance* regulatório. Muitos entrevistados esperavam que estas tendências produzissem certa agitação no setor entre as empresas que possuem os recursos para lidar com tais tendências, e também entre aquelas que não os possuem.

É irônico que a mudança regulatória seja um acionador de risco do setor. Apesar de o fato da maioria das iniciativas regulatórias ser, em princípio, sólida, tais iniciativas podem, de fato, aumentar o risco de não-compliance e de aumento de custos operacionais, podendo acabar por reduzir a competição por conta da inovação.

Chief Risk Officer

África do Sul

O risco regulatório foi interpretado de diferentes formas.

Incerteza. Muitas das principais iniciativas regulatórias, tais como o regime do Solvência 2 da União Europeia (ver tabela) e a reforma da assistência à saúde nos EUA, ainda estão na fase de planejamento, de modo que o impacto exato, especialmente sobre itens caros, como capital, ainda é desconhecido. Contudo, as companhias de seguros já estão tendo que investir a fim de estarem prontas para a implementação. Países tão distantes entre si como o Canadá, Gana, Malásia e China disseram que as novas regulamentações sobre o capital estavam sendo trabalhadas, algumas delas aguardando a evolução do Solvência 2.

Qualidade da regulação. A qualidade da regulação de seguro varia muito, mas, uma série de temas retornou, os quais estão muito ligados à intervenção indevida e à falta de tato por parte do órgão regulador. Um deles, como um entrevistado disse, foi a falha dos reguladores "em entender a economia e o modelo de negócio do seguro" e a aplicação de medidas apropriadas. O segundo foi que, como a regulação vem se tornando mais complexa, os órgãos reguladores inevitavelmente recorrem mais a critérios de múltipla escolha do que ao julgamento. Um atuário de uma das maiores seguradoras de vida do Reino Unido disse que "a supervisão baseada no julgamento parece faltar, havendo considerável questionamento detalhado (e relativamente imaterial) e questões levantadas pelas equipes de regulação que evidenciam uma desconexão entre o nível inferior e superior de supervisores". Um terceiro foi a falha dos órgãos reguladores em realizar uma sólida análise de custo / benefício antes de introduzir novas regulamentações potencialmente onerosas.

O Solvência 2 está no topo da lista de riscos regulatórios

O quarto foi a crescente divergência entre as jurisdições, na medida em que as regras proliferam. Dan Brown, sócio da SNR Denton dos EUA, disse que "a incerteza regulatória em múltiplos níveis continuará a ser um empecilho para o setor. Independentemente do resultado final, as atuais divergências e rivalidades entre (a) estados, (b) estados e o governo federal, (c) os EUA e a UE, e (d) dentro do cenário de crescimento da UE, colocam pressão sobre o capital próprio, e forçam o setor a estagnar até que um sistema (qualquer sistema) seja efetivamente colocado em prática". Vários entrevistados sentiram que seus próprios países seriam colocados em desvantagem competitiva caso cumprissem com os regulamentos quando outros não o fazem. Um entrevistado de uma seguradora espanhola disse que "a menos que haja consistência, a necessidade de adotar vários regulamentos novos poderia prejudicar significativamente o negócio de seguros e consumir uma quantidade expressiva de recursos".

O mundo da regulamentação dos seguros é rico em siglas. Aqui está uma seleção extraída das entrevistas.

S2, RDR, IFRS, FAIR, RBC2, FOFA, LAGIC,
IRAG, ORSA, IPSA, ERM, IBNR, MGA, FSCO,
GFC, PRA, FCA, APRA, AUM, OSFI, GASB,
ABI, IoA, MGA, TCF, KYC, PPI, IMD2, EIOPA,
UL, TIV, FPD, IAIS, CBI, NIC, TVOG, IBNR,
D & O, IRDA, PS09/13, GSII, IAIG,
ComFrame, IOIs, NAIC, FSB, SAM.

Custo. O alto custo da regulação, tanto em relação às exigências de capital quanto ao *Compliance*, foi considerado a preocupação principal. O CFO (Diretor Financeiro) de uma grande seguradora canadense disse: "Os incessantes encargos regulatórios estão sendo introduzidos no setor sem se considerar devidamente os impactos sobre os custos e negócios". Vários entrevistados disseram que os custos adicionais teriam que ser absorvidos por meio de mecanismos que afetariam a qualidade do serviço. O CEO de uma seguradora de Cingapura disse: "Inevitavelmente, apesar das melhores intenções para proteger os nossos clientes, a consequência será o aumento do custo para as seguradoras, redução de valor para os clientes e sufoco da inovação." Uma questão relacionada foi a **distração da gestão**. O CFO de uma grande seguradora de Cingapura disse: "A intensidade da mudança regulatória está resultando em uma equipe de gestão focada no que está lá fora e não no negócio aqui dentro". Alguns também sentiram que a regulação estaria reduzindo o interesse de bons gerentes e diretores de se juntarem ao setor. Um executivo de risco canadense disse que: "Tendo em vista o conhecimento especializado do setor e de seus vários segmentos, é difícil manter-se atualizado com a quantidade de mudanças do ambiente regulatório, e garantir que o corpo gerencial e os diretores estejam cientes do crescente volume de conhecimento exigido para um controle e governança adequados."

Solvência 2

Se existe um único foco nessa preocupação com a regulação, este seria a Diretiva do Solvência 2: a ambição da UE e a muito atrasada tentativa de estabelecer regras de capital para o setor de seguros.

Agora em seu sétimo ano, o Solvência 2 ainda não tem um cronograma definido, o que significa que a indústria terá que planejar em um ambiente de grandes incógnitas. O executivo-chefe de riscos de uma grande seguradora belga disse que "a incerteza sobre a data de implementação da Diretiva Solvência 2 é um risco que tem de ser acompanhado regularmente, já que possui implicações estratégicas e operacionais."

Apesar de a Diretiva Solvência 2 afetar apenas o mercado europeu diretamente, outras jurisdições estão aplicando sobre ela seus próprios regimes de solvência, o que significa que a incerteza é muito mais generalizada. Entrevistados da China, Bermudas, África do Sul e Cingapura estiveram dentre aqueles para quem a incerteza sobre as regras de solvência representava uma preocupação.

Qualidade do serviço. As consequências para o **cliente** foram frequentemente mencionadas. Um entrevistado da África do Sul alertou que os recursos teriam que ser implantados "para desenvolver sistemas e processos a fim de cumprir com as novas regulamentações, ao invés de focar no desenvolvimento de soluções inovadoras para os clientes". As seguradoras talvez afirmem que o projeto de lei de regulamentação acabaria com o cliente, mas um entrevistado (da Austrália) identificou um resultado potencialmente perverso: uma regulação ainda mais intensa, impulsionada pela demanda popular, para manter os preços baixos e forçar as seguradoras a disponibilizarem determinados produtos (por exemplo, seguro residencial e de automóvel). Um desdobramento disso foi a **concorrência**. Muitos levantaram a questão de que o aumento dos custos favorece as grandes empresas podendo levar a uma eliminação de empresas menores. O *controller* de uma grande empresa de Londres disse que as alterações regulatórias excessivas e onerosas terão um impacto negativo no setor devido ao custo de implementação por parte das companhias de seguros. Muitas empresas de pequeno e médio portes não serão capazes de lidar com registros regulatórios adicionais e divulgação das informações com o atual tamanho da equipe.

Entretanto, um pequeno número (cerca de 15%) dos entrevistados considerou que a regulação era algo positivo. Daniel Vanderkemp, CFO regional da ACE da região da Ásia/Pacífico em Cingapura, disse que isso faz parte do setor financeiro de serviços e, portanto, não deve ser considerado um risco. Vários também disseram que as melhorias da regulação eram necessárias e bem

intencionadas, especialmente no que se refere às exigências de capital. Um entrevistado indiano observou que "em um setor emergente de seguros, um bom regulador seria uma benção", e um entrevistado da Grécia acrescentou que a regulação só é um risco "quando as seguradoras buscam estratégias que dependem de uma supervisão insuficiente".

Uma preocupação global

O que é notável sobre a preocupação com o excesso de regulamentação é quão global ela é. Abaixo se encontra uma seleção das respostas para ilustrar esta constatação:

Dinamarca. [A preocupação é] o conjunto de muitas iniciativas regulatórias as quais, vistas isoladamente são sensatas e razoáveis, mas cuja soma resulta em consequências desconhecidas e, potencialmente, impactantes.

Gana. O quadro regulamentar continua subdividido em vez de consolidado para trazer eficiência e completude. Um exemplo é a estrutura de uma entidade reguladora distinta para o seguro de saúde e de pensões, fora do âmbito da Comissão Nacional de Seguros.

Hong Kong. [Nossa preocupação é] o risco regulatório, em especial as alterações regulatórias e a inconsistência entre jurisdições para agentes multinacionais, como é o nosso caso. [Mas há] Uma expectativa de que deve ser aplicada a todos (por exemplo, em âmbito local e internacional), algo que é complexo de administrar, e pode gerar contradições.

Índia. A supervisão regulatória está bem, mas regular o excesso de indulgência pode significar um grande problema para a indústria.

Letônia. A carga regulatória está aumentando... A [baixa] rentabilidade do mercado de seguros da Letônia pode reduzir as coberturas e, conseqüentemente, a confiança dos clientes.

Malta. As questões regulatórias continuam a empreender muitos recursos e representam uma área desconhecida, já que não se sabe quando elas serão implementadas e em que medida.

Nova Zelândia. A regulação está oprimindo a indústria e impactando fortemente a produtividade e os recursos de tal forma que as seguradoras especializadas em nichos como nós podem ter dificuldades para continuar.

Coréia do Sul. A regulação governamental [está tendo] um efeito adverso sobre as companhias de seguro.

EUA. Este é o maior problema do negócio, podendo haver mais danos no futuro.



2. Desempenho dos investimentos (4)

Cinco anos de taxas de juros baixas estão pressionando um setor que tem que se tornar cada vez mais dependente dos ganhos de investimentos para compensar o declínio dos retornos no setor de seguros. A preocupação não é apenas com o baixo rendimento nos mercados de título, mas também com a pressão para compensar este revés que as companhias de seguros têm que enfrentar ao assumirem mais riscos em novos mercados. Esta pesquisa (Insurance Banana Skins) classificou essa preocupação como nº1 pelo setor de resseguro, nº 3 pelo de não-vida e nº 4 pelo de vida.

Cinco anos de baixos rendimentos estão cobrando seu preço

Tal como acontece com muitos dos principais riscos nesta pesquisa, este não é um problema localizado, mas global, devido à ligação entre os mercados. Um executivo de riscos de resseguro da Suíça afirmou que "o principal risco para o seguro de vida é a continuidade das baixas taxas de juros. Da mesma forma, o fraco retorno dos investimentos dos seguros Patrimoniais e de Responsabilidades irá comprometer a sua rentabilidade. Vejo que o principal risco para o setor de seguros vem da economia desaquecida e do baixo retorno que se pode alcançar por meio dos mercados financeiros". Na Índia, um entrevistado disse que "como quase nenhuma seguradora está obtendo uma rentabilidade substancial pela subscrição, o fraco ambiente de investimento certamente causará prejuízos. Na Austrália, um entrevistado disse que como a maioria das seguradoras, contamos com a renda dos investimentos para manter um nível de capital prudencial. Baixos retornos dos investimentos se traduzirão em prêmios mais elevados".

Além disso, os entrevistados anteciparam que as fracas condições econômicas e, portanto, baixas taxas de juros continuarão presentes por um tempo. No Canadá, um regulador de seguros disse que a persistência de taxas de juro de longo prazo baixas está forçando as companhias canadenses a aumentar as reservas em negócios de cauda longa, prejudicando, assim, os ganhos e capital e reduzindo a seu retorno sobre o patrimônio. Esta situação poderá continuar por algum tempo, devido à incerteza da zona do euro e alta dívida dos EUA. Em resposta, as empresas poderiam buscar maiores investimentos de risco/retorno para aumentar a produtividade ao longo prazo ou melhorar o retorno sobre o patrimônio. No entanto, um executivo chefe da área de Riscos de uma empresa canadense mencionou outra preocupação: "Nós vivenciamos a maior ação deliberada que já vimos em todas as nossas vidas para administrar as taxas baixas. Sendo assim devemos esperar que, naturalmente, isso seja seguido pelo maior pico das taxas que já vimos".

O último ponto sobre as empresas estarem atrás de retornos mais elevados foi mencionado por muitos outros entrevistados. No mercado do Lloyd's, Adam Ridley, presidente da Equitas Trust, disse que "as pressões competitivas em um ambiente de baixo retorno são a receita ideal para seduzir gerentes inaptos a assumirem riscos excessivos ". Um segurador do segmento não-vida da Holanda foi franco: "Contamos demais com os rendimentos dos investimentos; isso poderia nos golpear facilmente ".

Alguns entrevistados demonstraram preocupação com as perspectivas dos produtos de vida, poupança e pensão tradicional devido à dificuldade de criar produtos atraentes. Jozef Koma, diretor de Gerenciamento de Riscos, Análise Atuarial e de Resseguro da Union Insurance Company, da Eslováquia, disse que "é possível que o tradicional seguro de vida com poupança seja eliminado, caso os clientes não possam contar com um retorno razoável." Da mesma forma, o baixo desempenho dos fundos de investimento poderia enfraquecer o interesse em produtos com aplicações financeiras vinculadas.



3. Ambiente macroeconômico (3)

O estado incerto da economia global está tendo um grande impacto em todos os aspectos sobre o setor de seguro: perspectivas de crescimento, retornos de investimento, balanços, entre outros. O risco macroeconômico foi uma forte preocupação, particularmente na Europa (onde se classificou em 2º lugar), em comparação com a América do Norte (nº 5) e a Ásia / Extremo Oriente (nº 8). No entanto, há algum conforto no fato de que a pontuação dada a esta pesquisa foi a menor desde 2007, sugerindo que o nível absoluto de preocupação está caindo.

A pesquisa foi realizada no auge da crise no Chipre, o que significa que a turbulência do euro estava muito presente no cotidiano das pessoas. O atuário-chefe de uma empresa do Reino Unido disse que "o euro é insustentável na sua forma atual e o baixo crescimento econômico provocará mudanças inevitáveis. A Europa não pode administrar uma mudança rápida, o que levará a volatilidade dos mercados financeiros". O CFO de uma seguradora da Suíça disse que "a ameaça é maior na Europa, devido tanto ao baixo crescimento como às taxas de juros baixas".

Qual é a sensação de vender seguros no Chipre

"A crise financeira geral e a moderada atividade econômica prevalecente no Chipre durante os últimos três anos têm feito também as suas vítimas no setor de seguros. Oportunidades limitadas para o crescimento do negócio, intensa concorrência de mercado e contínuos resultados fracos, juntamente com um colapso total dos ativos, têm sido as principais áreas de preocupação para o setor. O pedido de ajuda financeira do Governo do Chipre por parte da Troika e os termos do Memorando de Entendimento assinado em 2 de abril de 2013 para um programa de apoio de € 10 bilhões, bem como o plano de reestruturação e resolução dos dois maiores bancos do Chipre, apontam para uma período prolongado de recessão. Prevê-se que estes acontecimentos terão impacto mais adverso sobre as atividades das companhias de seguros em termos de oportunidades de crescimento e rentabilidade. A subida acentuada em relação à sinistros exagerados e/ou fraudulentos, crescimento das contas por cobrar, bem como à falta de liquidez são alguns dos muitos desafios que as seguradoras terão de enfrentar nos próximos 2-3 anos. "

Diretor

Companhia de seguros gerais.

As respostas de outras partes do mundo sinalizam preocupações mais amplas.

Índia: "[O ambiente macroeconômico] é um grande risco, dadas as atuais condições".

Austrália: "A 'economia milagre' está desacelerando à medida que o boom de investimentos de mineração diminui. Outros setores estão se esforçando. Esta é uma ameaça significativa".

Brasil: "Se os EUA e a UE não conseguirem se recuperar e começarem a comprar de novo, o Brasil poderia entrar em um período mais longo de baixo crescimento com inflação alta".

África do Sul: "A incerteza econômica contínua, bem como mercados voláteis e potencialmente com baixo desempenho de investimento impactarão negativamente o desempenho do setor de seguros".

Apesar da existência de uma escola de pensamento que diz que o seguro opera para o seu próprio ciclo e que as pessoas sempre necessitarão de seguro, a maioria dos nossos entrevistados acreditava que um longo período de crescimento lento atingiria as vendas de produtos de poupança e de proteção, enquanto que baixos rendimentos impactariam os retornos financeiros e complicariam os resultados garantidos do mercado. Um entrevistado dos EUA,

disse que "os mercados são a chave para a capacidade. Seguro não é um setor de um mercado isolado". Comentando sobre a Turquia, um mercado com uma perspectiva diferente, um segurador multidisciplinar disse que "a atual crise econômica parece destinada a continuar nos próximos 2-3 anos e seguirá afetando o setor de seguros, especialmente nas economias com baixa participação de seguros".

Outra preocupação foi a de que o ambiente econômico não favorável iria aumentar as pressões competitivas entre os participantes existentes e dos novos agentes que procuram oportunidades para utilizar seu excesso de capital. Greg Carter, diretor de Serviços de Mercado da empresa Capita Commercial Insurance Services, do Reino Unido, disse que "as baixas taxas de crescimento do mundo todo, juntamente com uma abundância de capital, significa que as pressões competitivas podem vir a deprimir os ganhos do setor, acarretando perdas para alguns, ou potencialmente para muitos, no setor".

Muitos entrevistados também consideraram que condições mais duras provocam taxas mais elevadas de lapso e de sinistros. Cheung Wai Man Raymond, diretor-chefe de Riscos da AIG na Asia Pacific, em Cingapura, comentou que "o setor de seguros é muitas vezes conhecido por ser neutro em relação ao ambiente macroeconômico, na medida em que, tanto em bons como nos maus momentos, as pessoas precisam de seguro." Entretanto, estudos mostram também que os sinistros tendem a aumentar em tempos de crise econômica.



4. Práticas de negócios (18)

O significativo aumento desta preocupação na pesquisa Insurance Banana Skins vem em parte por causa de sua redefinição. Em pesquisas anteriores, nos concentramos em práticas de vendas no varejo, mas decidimos que deveríamos examinar o item condução de negócios de forma mais ampla, até porque isso é o que os órgãos reguladores vêm observando.

O padrão de qualidade pode estar decaindo devido à pressão de realizar vendas

Mesmo assim, entendemos que esta preocupação aumentaria em qualquer circunstância. Apesar da grande quantidade de ações que têm sido realizadas pelas empresas e órgãos reguladores para melhorar as práticas de negócio, esta ainda é uma área de alto risco, particularmente em um momento de estresse econômico quando a pressão para gerar vendas é presente.

Regionalmente, esse risco foi considerado como o maior no Oriente Médio e na Ásia (nº 1) seguido pela Europa (nº 5) e no Extremo Oriente / Pacífico (nº 7), ficando em 17º lugar na América do Norte. Entre as categorias de entrevistados, o mais alto nível de preocupação foi entre os corretores (nº 4), tanto no segmento de vida como no de não-vida, em 5º lugar.

Para muitos dos entrevistados, o rigoroso ambiente econômico provocou uma difícil administração deste risco em particular. O CFO de uma empresa não-vida da República Checa disse que houve "pressão sobre a quantidade, não sobre a qualidade", e o chefe do setor de marketing em uma grande seguradora indiana observou que "o enfoque no top de linha, sem qualquer consideração em relação à qualidade dos riscos pode levar a companhia de seguros a entrar no vermelho". O chefe de R&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de Serviços Atuariais de uma resseguradora da Bélgica disse que "o fato de o mercado estar cada vez mais competitivo, rápido e profissional aumenta o risco".

Apesar das melhorias recentes, ainda havia um sentimento de que as seguradoras não se comprometeram totalmente com a eliminação deste risco, especialmente em mercados emergentes, onde a regulação ainda não é considerada a maior preocupação. Um entrevistado da Índia disse que "a atual posição referente à Índia não augura nada de bom para o setor", enquanto que outro entrevistado do Brasil admitiu que "este mercado não é o mais ético ou transparente do mundo. Isto pode gerar confusão em decorrência das crescentes mudanças no mercado".

Um ponto de debate entre os entrevistados era saber se esse risco era financeiro ou de reputação. Alguns argumentaram que as sanções financeiras ainda eram relativamente baixas e sem punição suficiente para o vendedor sem escrúpulos comparado aos danos de reputação sofridos no âmbito corporativo e industrial. Um entrevistado australiano comentou que "trata-se de um alto risco, mas não de um alto impacto em termos financeiros". Nos EUA um entrevistado acrescentou que "este setor tem uma imagem pública tão prejudicada que qualquer passo em falso ou prática duvidosa percebida será tratado com severidade".

O aspecto desse risco mais comentado pelos entrevistados foi a dificuldade de administrar a distribuição, principalmente por meio de agentes. O presidente regional de um país de uma empresa do segmento não-vida em Cingapura disse que "isso depende dos canais. No caso de agenciamento, o risco é muito maior do que em um ambiente controlado, por exemplo dentro de uma central de atendimento, onde as vendas são monitoradas de perto." Na Índia, um consultor do setor de seguros disse que o maior risco para a indústria estava entre os bancos que se tornaram agentes "impondo às suas subsidiárias de seguros que emitam apólices e as vendam de qualquer forma aos clientes desprevenidos com taxas exorbitantes".

Os riscos também se encontram sob a imposição de normas relativas ao princípio "Conheça Seus Clientes" e sob o controle de práticas questionáveis, tais como a substituição de apólices de clientes. A qualidade dos próprios produtos é ainda outra questão: eles são transparentes e simples? (algo nem sempre fácil quando os órgãos reguladores exigem uma série de condições).



5. Catástrofes naturais (5)

Na Pesquisa Insurance Banana Skins de 2011, este risco saltou 17 posições, seguindo uma sequência de grandes catástrofes naturais que incluiu terremotos severos na Nova Zelândia e no Japão. Embora o período entre eles não tenha sido tão volátil, o fato de manter a sua posição este ano sugere que este risco ainda está na vanguarda de preocupações do setor. Em termos de segmento de mercado, ele foi considerado o principal risco entre as seguradoras do segmento não-vida e corretores / intermediários, enquanto que, geograficamente, ele ficou em segundo lugar na América do Norte e no Oriente Médio / Ásia.

Para muitos, a principal preocupação foi o receio de que o aumento da frequência de eventos extremos nos últimos anos venha a se tornar rotineiro, especialmente em áreas densamente povoadas e seguradas - um medo agravado pelas mudanças climáticas e pela antecipação de desastres que já haviam sido previstos, mas não ocorreram, tais como as linhas de falha de Nova Madri e de Santo André nos EUA. No extremo da escala, um gerente de risco da Nova Zelândia disse que "as catástrofes naturais poderiam aniquilar com o setor, caso ocorra um evento suficientemente grande ou vários eventos simultâneos em diferentes regiões geográficas".

"Se 'a grande catástrofe' ('the big one') vier a acontecer logo, a cobertura ainda está longe de oferecer proteção e os produtos ainda estão mal desenhados. Os modelos de catástrofe estão simplesmente errados. Estaremos no meio de uma verdadeira bagunça".

Gerente

Nova Zelândia

Outros apontaram a precificação insuficiente do risco de catástrofe - em parte, devido à intensidade da concorrência no setor - e as deficiências dos modelos atuais. O executivo-chefe financeiro de uma seguradora do segmento não-vida em Cingapura disse que "os principais interessados buscam crescer apostando em novos mercados, produtos, demografia e exposições. Há o risco de que dados históricos e/ou modelos simplesmente não sejam adequados. As recentes catástrofes em ambos os mercados, desenvolvidos e em

desenvolvimento, têm mostrado que nem todos os riscos são bem compreendidos ou modelados."

Mas, um entrevistado dos EUA discordou, dizendo que: "a sofisticação dos modelos parece estar funcionando para as seguradoras. A ocorrência de eventos catastróficos naturais ao longo dos últimos cinco anos mal afetou o setor. Este é um dos poucos aspectos positivos do setor, onde a abordagem tradicional funcionou para as seguradoras".

Outros se mostraram receosos de uma reação instintiva aos desastres recentes. "É por isso que estamos aqui... se nos mantivermos focados e disciplinados em termos de preço, este risco deverá ser gerenciável", disse um vice-presidente de uma resseguradora em Hong Kong. Um entrevistado do segmento não-vida nos EUA advertiu sobre a estratégia das seguradoras em aumentarem indevidamente as taxas. "Algumas vezes nos esquecemos de que nem tudo será sempre como já foi um dia. Oscilações severas devem ser antecipadas e precificadas. Os subscritores não podem deixar de lado suas responsabilidades de modelar as empresas – eles têm que pensar por eles mesmos", disse.

Nick Kirk, executivo-chefe do Grupo Calliden, da Austrália, um país que tradicionalmente tem lidado com inundações, disse que os seguradores reagiram com lógica ante o desafio, tornando as coberturas mais amplas e disponíveis, e garantindo aos que dela mais necessitam preços proporcionais aos riscos. "Isso significa que provavelmente tenhamos transformado a questão de disponibilidade em acessibilidade", disse ele. Porém, acrescentou que "em caso de ocorrência de mais inundações em grande escala, deverá haver um risco crescente de uma maior intervenção do governo, talvez desafiando as seguradoras diretamente na taxa de risco".



6. Produtos com garantia de rentabilidade (-)

Os produtos de poupança com garantia de rentabilidade eram moda alguns anos atrás, mas agora eles voltaram a "assombrar" o setor de seguros - pelo menos aquela parte do setor que os oferecia - com queda nos rendimentos.

Esta é a primeira vez que testamos o ranking desses produtos, e o fato de terem sido classificados em 6º lugar sugere que eles sejam uma importante preocupação. Talvez não seja surpreendente que eles estivessem ocupando o topo dos rankings das seguradoras do segmento de vida (nº 3), em comparação com as do segmento não-vida (nº 16).

Muitos entrevistados disseram que não estavam expostos a eles, seja porque nunca ofereceram produtos com garantia de rentabilidade ou porque haviam abandonado o risco. Mas, alguns os viam como um problema corrente. O vice-presidente de uma empresa de resseguros de Hong Kong disse que "isso é um

problema atual. Estamos vendo algumas empresas passando dificuldades com um produto que em tempos mais prósperos foi muito lucrativo, mas que agora está em declínio de mercado. Além disso, o ambiente de taxas de juros baixas está afetando fortemente não só a carteira, mas desacelerando os novos negócios também." Uma empresa portuguesa do segmento de vida disse que a sua principal preocupação eram os "riscos financeiros dos produtos com garantia de rentabilidade".

Estes produtos são uma ameaça potencial

Outros entrevistados foram ainda menos favoráveis ao produto. Um entrevistado de uma das associações comerciais de seguros de Londres disse que "as garantias são uma ameaça potencial." Outro respondente comentou que "os gestores precisam olhar para exemplos semelhantes no passado, quando as promessas não foram atendidas. Lembre-se da Equitable". Esta foi uma questão de grande interesse para os órgãos reguladores, de acordo com os entrevistados.



7. Qualidade do gerenciamento de risco (15)

A preocupação com a qualidade do gerenciamento de risco nas empresas de seguros aumentou acentuadamente este ano por razões que não são imediatamente óbvias. Não houve nenhum desastre para o seguro e muito trabalho tem sido feito, sob forte pressão regulatória, para aprimorá-lo.

Existe a possibilidade de que a consciência sobre o gerenciamento de risco esteja crescendo nos mercados emergentes e que isso esteja começando a fazer a balança inclinar. A classificação mais alta desta pesquisa, por exemplo, foi na região do Oriente Médio / Ásia estando na posição nº 3. Na América Latina ficou em 6º lugar, onde um entrevistado do Brasil disse que seu país estava "ainda em seus primeiros dias de gerenciamento forte de risco". Em contraste, posicionou-se em 8º lugar na Europa e 11º na América do Norte. Na indústria de seguros em si, os corretores deram uma classificação alta de nº 5 contra o nº 7 para o segmento não-vida e nº 10 para o de vida.

O que chama a atenção é que as respostas estiveram claramente divididas entre aqueles que pensavam que o gerenciamento de risco estava melhorando, e aqueles que pensavam que o mesmo ainda tinha um longo caminho a percorrer.

Começando com os mais otimistas, aqueles que tiveram coisas positivas a dizer sobre o gerenciamento de risco das seguradoras, salientaram a quantidade de trabalho sobre esta atividade. Na Nova Zelândia, um atuário observou que "há um maior foco agora. Realmente, os executivos-chefes de Risco parecem ser os

protegidos do mês e não demonstraram qualquer dificuldade em obter orçamento para aumentar suas equipes. O desafio será para CROs (líderes de Risco), que precisarão obter aceitação de seus pares na empresa, os quais passarão a entender o negócio adequadamente fazendo mais do que simplesmente marcar as opções dos formulários de *Compliance*." Um vice-presidente sênior de uma companhia de seguros de vida, do Canadá, disse que "isso costumava ser um risco maior para as companhias deste segmento em comparação com os bancos, mas agora está sob controle e sendo mais bem monitorado". Outro entrevistado da Suíça comentou o progresso do setor "o risco está ficando menor". Muitos reconheceram que a pressão regulatória desempenhou um papel importante. Um entrevistado da Bélgica falou que "as seguradoras estão se tornando mais sensíveis ao risco. O Solvência 2 está impulsionando esta evolução".

Modelagem do Risco

"Do ponto de vista do gerenciamento de risco, há enormes desafios para os modeladores em termos de se prepararem para riscos emergentes e, em alguns casos, para o aumento da severidade das catástrofes naturais. Os modelos somente são tão bons quanto da última vez em que foram calibrados, e não há bons modelos para riscos, tais como para o de interrupção de negócios contingentes (CBI), assim, os subscritores não têm, em alguns casos, dados suficientes que lhes permitam subscrever riscos cada vez mais complexos."

CFO

*Ressegurador
Bermudas*

No lado pessimista, os entrevistados focaram no que eles viam como um compromisso superficial das seguradoras para com o gerenciamento de risco: o fato de o risco "cultura" ter sido frequentemente ignorado, de os principais líderes das empresas não estarem intimamente envolvidos e deste gerenciamento de risco ficar comprometido em função das pressões de custo. Uma dependência excessiva dos modelos foi mencionada com frequência. O responsável pela auditoria em uma grande resseguradora suíça disse que as seguradoras devem ir além "do gerenciamento formal de risco [e ganhar] uma compreensão relevante dos riscos que podem prejudicar a empresa". Um entrevistado do Canadá fez uma observação semelhante. Ele disse que "ainda há muito a fazer. A tendência é acreditar que já vimos o pior. Em épocas em que as taxas de juros são muito baixas e todos estão lutando por obter lucro líquido, o gerenciamento de risco precisa ser efetivo para evitar a expectativa de curto prazo".

Como observado anteriormente, muitas das preocupações mais acentuadas vieram de mercados emergentes, concentrando-se principalmente no estado precoce de técnicas de gerenciamento de risco. Kong Meng Chin, vice-presidente sênior da MSIG Seguros, da Malásia, comentou que "os fundamentos de gerenciamento e suas técnicas são utilizados, mas não são perfeitos". Um comentário semelhante foi feito por Honggang Liu, responsável pelo escritório de gerenciamento de risco da Companhia de Seguros de Vida Great Wall, da China. "No momento, o gerenciamento do risco compreensivo e suas técnicas relacionadas não são perfeitos". Na Índia, o K. G. Krishnamoorthy Rao, diretor-gerente e CEO da Seguradora Future Generali da Índia, disse que "embora muitas seguradoras tenham criado uma adequada estrutura de gerenciamento de risco, torna-se necessário sua atualização e medidas de ações".



8. Qualidade da gestão (14)

A preocupação com a qualidade da gestão em empresas de seguros aumentou notavelmente desde a última pesquisa, principalmente porque está se tornando mais um problema nos mercados emergentes. Foi classificada em posição mais alta no Oriente Médio, Ásia e no Extremo Oriente e mais baixa na Europa e América do Norte. Entre os tipos de seguros, foi superior no segmento de vida (nº 8) quando comparado ao de não-vida (nº 11).

Por exemplo, um atuário-chefe em uma seguradora do sudeste asiático falou que "a falta de talento adequado produziu um 'aprenda conforme for avançando', mentalidade que resultou em empresas que não possuem experiência e conhecimento adequados". Já um entrevistado chinês disse estar preocupado que "o risco operacional resultante do mau gerenciamento pudesse causar enormes prejuízos às seguradoras".

Tempos difíceis para a gestão

A preocupação sobre esta questão apareceu também nos mercados desenvolvidos. Um entrevistado belga comentou que o gerenciamento de risco estava aumentando "conforme a memória dos desastres passados estava desaparecendo e a ganância por altos resultados estava emergindo". Um respondente do Reino Unido chamou a atenção para um número de empresas com gerenciamento muito complacente funcionando com desempenho inadequado.

As preocupações específicas listadas pelos entrevistados incluíram visão de curto prazo, fixação de bônus e qualidade dos talentos disponíveis, assuntos que discutimos na classificação nº 19. Muitos dos entrevistados receavam que o crescimento da regulação estivesse excluindo bons profissionais do setor. Um

entrevistado dos EUA advertiu que "à medida que a regulação aumenta, a qualidade dos profissionais que querem ingressar no negócio diminui". Um diretor de uma companhia de vida do Reino Unido teve uma visão semelhante: "Acho que o setor de seguros é abençoado com boas equipes de gestão. O fato de estarem fazendo as coisas de forma errada é devido à regulação e aos princípios contábeis".

No entanto, há também um grupo grande de entrevistados que considera que as equipes gerenciais estão trabalhando bem. O executivo-chefe de Riscos de uma seguradora multiriscos da África do Sul disse que havia "possivelmente mau julgamento devido a pressões comerciais, mas não necessariamente má gestão como regra geral. Em linhas gerais, minha opinião é de que as equipes de gestão tendem a ser bem experientes e qualificadas". Paul Murphy, diretor de corretores da Australian Risk Advisers pontuou que "a prática de gestão tem melhorado muito. A pergunta permanece: Este grupo de aversão ao risco composto pelos gestores tem a capacidade de inovar e fazer o mercado crescer?"



9. Responsabilidade civil de cauda longa (7)

Embora a responsabilidade civil de cauda longa tenha chegado perto da posição no ranking do ano passado, sugerindo pouca alteração na percepção dos riscos, esta área continua a ser problemática por uma série de razões: problemas para a constituição de reservas em um ambiente financeiro difícil, imprevisibilidade dos riscos novos e desconhecidos, e constantes mudanças na regulação e nas regras contábeis.

O grupo das resseguradoras foi o que classificou este risco na posição mais elevada (nº 5), seguido pelo segmento não-vida no 10º lugar e pelo de vida no 12º lugar. A região geográfica melhor classificada foi a América do Norte, em 4º lugar, possivelmente devido ao que um entrevistado descreveu como uma cultura pró-litígios.

Esta preocupação com a incerteza foi generalizada. Um auditor de uma seguradora suíça disse que "o maior risco é com os desconhecidos - provavelmente haverá algum risco que não conhecemos ainda, mas que vai se materializar em algum momento". O executivo-chefe de Riscos de uma empresa canadense do segmento não-vida estava preocupado com "a responsabilidade civil de longo prazo sobre riscos que as seguradoras ainda não conhecem". Por exemplo, os riscos de amianto, tabaco ou saúde (os avanços da medicina podem levar a um risco maior, já que o diagnóstico pode demorar anos). "A área de vida/médica mencionou vários outros exemplos relativos às questões de longevidade e saúde. Tais exemplos foram resumidos pelo executivo-chefe de Riscos de uma empresa que opera com acidentes pessoais da Nova Zelândia: "[Os riscos são] parcialmente causados por uma população mais idosa, com

uma vida menos saudável: as pessoas estão ficando mais velhas, mais gordas e menos saudáveis do que antes."

Outras áreas emergentes de preocupação que foram citadas incluíram as mudanças climáticas e os riscos de cauda longa criados pelo aumento da frequência e da gravidade das catástrofes naturais. O gestor de Riscos e *Compliance* de uma seguradora da Nova Zelândia, ressaltou que: "o programa de reconstrução de terremoto está há anos da sua conclusão".

A conscientização dos riscos de cauda longa está crescendo nos mercados emergentes. De acordo com Rosanne Bachman, diretor-gerente da Pinwheel Consulting do Reino Unido "conforme avançamos nos mercados em desenvolvimento, seria fácil ver, em alguns casos, como os riscos de cauda longa apareceriam no futuro mesmo sem eles terem sido um problema no passado, por exemplo, os níveis de poluição na China." As seguradoras indianas têm um problema especial com a responsabilidade civil do seguro de automóvel: a lei de seguros não estipula nenhum limite de tempo para os sinistros. Govind Johri, um consultor do segmento não-vida disse que isso resultou em "múltiplos sinistros em vários locais e ao longo de períodos que se estendem até 7-8 anos".

Grande parte dos comentários focou na dificuldade para a constituição correta das reservas para estes riscos de responsabilidade, o que também significa poder precificar corretamente. Muitos consideraram que o setor estava com reservas insuficientes nesta questão. Refletindo as preocupações de uma corretora comunitária, um corretor/intermediário dos EUA falou que "as reservas insuficientes são um grande risco para o setor", e um executivo-chefe de Riscos da Bélgica comentou que "por nossa natureza, estamos subestimando esses impactos".

Há também a questão do custo da reserva, onde as persistentes baixas taxas de juros de longo prazo estão forçando as empresas a aumentarem o valor das reservas em negócios de cauda longa, colocando pressão nos lucros e no capital e reduzindo o retorno sobre o patrimônio líquido. Um entrevistado canadense do segmento de seguro de vida afirmou que: "este é um risco que pode desencadear a consolidação do mercado, já que alguns não serão capazes de cumprir seus compromissos de longo prazo".



10. Interferência política (11)

O risco político subiu de maneira acentuada na pesquisa de 2011 em relação a preocupações sobre o risco soberano na Europa e revoltas no Oriente Médio. A pergunta que fizemos este ano foi reduzida focando na interferência do governo sobre o setor, em vez de um conceito mais amplo sobre estabilidade política. O fato de este risco ter estado entre os 10 primeiros riscos sugere uma

deterioração na relação muitas vezes conturbada entre governos e seguradoras em grande parte do mundo.

Os políticos não se interessam em saber 'como o seguro funciona'

A principal preocupação foi em torno de influência política sobre o risco nº 1 deste ano - regulação - apesar de sua urgência ter variado regionalmente. Segundo a pesquisa Insurance Banana Skins, esta preocupação ficou em 6º lugar na Europa. De acordo com um dos entrevistados, "a regulação europeia é muitas vezes guiada por uma agenda política baseada no desejo de alguns em promover uma maior convergência". Ela também esteve entre as 10 primeiras preocupações na América do Norte, com a mudança da cobertura do seguro de automóvel em Ontário, vista como uma grande preocupação no Canadá. O risco foi classificado bem mais abaixo nas regiões do Oriente Médio / Ásia e Extremo Oriente / Pacífico, especialmente em Cingapura, onde o diretor financeiro regional de uma seguradora do segmento não-vida observou que "os órgãos reguladores e os governos estão gradualmente se tornando mais segregados".

O nível de simpatia para com os objetivos dos políticos foi misto. Alguns consideraram que a interferência política pode ser bem intencionada, mas frequentemente sendo contraproducente. Um entrevistado da Suíça ressaltou a questão das "pressões sociais e econômicas que estão fazendo com que os governos imponham compromissos de sustentabilidade dentre as obrigações das seguradoras para com seus segurados e acionistas, sem reduções paralelas no relatório financeiro e para com outras obrigações legais em vigor. As seguradoras estarão expostas ao risco em maneiras que desafiam a capacidade de gestão de risco atual". Graeme Easton, gestor de Atuária e Seguro de Vida da Zurich International, embora atribuindo a esse risco a classificação de gravidade máxima, comentou que isso ocorre "apenas porque nós, como setor, permanecemos abertos a ele quando não adotamos as melhores práticas."

Muitos foram mais contundentes. "Não existe situação que seja tão ruim que a interferência do governo não possa piorar", disse um entrevistado dos EUA, enquanto que outro do Reino Unido argumentou que "as seguradoras constantemente subestimam esta ameaça, acreditando que os políticos estejam interessados no funcionamento do seguro. Eles não se importam - embora, felizmente, eles possam estar preocupados com o que poderia ocorrer caso o seguro não funcione". O gestor de Gerenciamento de Risco de um sindicato do Lloyds, atribuindo a este risco a classificação "4" dentre "5" em relação à gravidade disse que "seria um '5', mas, [a Diretiva Solvência II] foi um brilhante exemplo de desperdício de recursos. Isso deve reduzir a iniciativa de lançar novas campanhas de semelhante magnitude".

Outros viram o setor como um conveniente saco de pancadas para os políticos que mantêm uma agenda populista. "O seguro é visto como um alvo fácil, que não tem como se opor às despesas que lhes são impostas por políticos oportunistas e reguladores que estão longe do negócio", disse um diretor de uma seguradora de vida do Reino Unido. Thomas Kaiser, presidente da Seavista Management dos EUA salientou que "atualmente as pessoas do governo tem a tendência de ver o seguro como um benefício, o que contribui para enfraquecer a subscrição".

Um ponto relacionado é que o setor estava ainda – injustamente, alguns poderiam entender – sob o pesado escrutínio político após a crise. Um entrevistado lamentou o tratamento "como se o setor fosse tão perigoso quanto o pior dos bancos" e a percepção comum de que o setor estaria suscetível ao risco sistêmico – ambas as visões errôneas, disse ele. Outro entrevistado disse que embora fosse natural haver um crescente foco nos serviços financeiros de forma mais ampla, a incerteza política fazia com que se tornasse "mais difícil ou impossível criar novos produtos de longo prazo".



11. Canais de distribuição (9)

Apesar de o risco de gestão dos canais de distribuição não estar mais entre os 10 primeiros riscos da pesquisa Insurance Banana Skins, ele ainda é visto como um dos principais desafios estratégicos enfrentados pelo setor. Se você vier a cometer um erro, você poderá perder todos os negócios da geração Y. Este foi um risco de particular interesse para o segmento de seguro de vida (nº 6) e dos corretores (nº 10).

"Produtos complexos" para serem vendidos na Internet

A grande maioria dos nossos entrevistados concordou que o setor de seguros tem agido com demasiada lentidão para adotar novas tecnologias de distribuição por razões de conservadorismo, custos, incapacidade de entendimento, entre outros, mas também por uma crença de que o tradicional contato pessoal e o aconselhamento sejam partes essenciais da oferta.

Um entrevistado de Hong Kong disse que há "uma falta de vontade de mudar – ou de adotar novas tecnologias. Muitos acreditam que a complexidade dos produtos exige um contato direto com um consultor financeiro." Outro respondente, dessa vez um dinamarquês, disse que o setor foi "salvo" pelo fato

de que muitos de seus produtos eram por demais complexos para serem vendidos na Internet.

A questão de saber se, e até que ponto, os agentes e consultores financeiros têm um papel a desempenhar no atual cenário de distribuição eletrônica está no cerne do debate, revelando uma clara divisão de opiniões. Uma companhia de seguros canadense, por exemplo, declarou explicitamente que "somos leais ao canal corretor", mas, outro representante respondeu que "os corretores estão ficando mais velhos e é mais difícil para eles atraírem novos clientes (novas gerações). Há necessidade de redefinir como o negócio é vendido porque não se trata de atender totalmente às necessidades da nova geração, tal como se tem dito". Alguns até observaram corretores no caminho da mudança: "Enquanto a corrente da IFA continua a dominar e a usar velhas práticas para distribuir produtos e atrair clientes, a tecnologia avançada não será desenvolvida ou adotada por todos". Outros viram espaço para ambos. Um entrevistado da República Checa afirmou que "não há risco nos novos canais de distribuição, pois sempre haverá contato pessoal".

Entretanto, a mudança está ocorrendo. Muitos entrevistados viram a disseminação de novas técnicas de distribuição ocorrer, estimulada pela competição, economia de custos e pressão regulatória, no sentido de oferecer uma maior transparência. Na Nova Zelândia, um segurador comentou que "as seguradoras precisam se familiarizar com a forma pela qual a sociedade - especialmente os jovens - interage e, principalmente, com a maneira pela qual comparam produtos e adquirem as coisas em geral".



12. Pressupostos atuariais (12)

Embora as questões atuariais normalmente estejam associadas aos negócios do segmento de seguro de vida, sucessivas pesquisas Insurance Banana Sekins têm mostrado que é o segmento não-vida que mais se preocupa com elas. Este ano, mais uma vez, o ranking do segmento não-vida (nº 9) foi superior ao segmento de seguro de vida (nº 18) para este risco.

A razão para isto parece ser a de que a incerteza do segmento não-vida está crescendo em várias frentes. Muitos entrevistados mencionaram o alto nível de incerteza política/econômica que atualmente afeta o negócio, assim como o comportamento dos segurados. Um entrevistado belga disse que "a alta volatilidade dos mercados financeiros está impactando a confiabilidade dos pressupostos atuariais." Muitos também mencionaram o que parece ser o crescente risco de catástrofe natural. Um entrevistado da Nova Zelândia falou que "os modelos de catástrofe falharam em Christchurch e no Japão", e outro entrevistado da Austrália disse que "está ficando cada vez mais difícil em função da constante mudança das questões meteorológicas para uma seguradora obter uma previsão correta".

Do lado do segmento de vida os riscos estão localizados na demografia e na longevidade, aliás, como sempre. Um segurador do segmento de vida de Hong Kong estava preocupado com o fato de que "os mercados podem [ter] taxas de juros baixas durante muito tempo, podendo impactar as suposições". Outro da Dinamarca acha que "o risco é, principalmente, o desenvolvimento da medicina, que afeta a longevidade - elementos com os quais os atuários têm que lidar no que diz respeito às suposições".

A incerteza está crescendo no segmento não-vida

Sobre a qualidade dos dados atuariais, houve uma divisão já conhecida entre aqueles que se sentiam confortáveis com a solidez do trabalho atuarial e de sua própria posição financeira, e aqueles que acreditavam que os atuários sempre tendiam a pender para o lado da cautela excessiva ficando fora do contato com o mundo real. A qualidade dos modelos foi outra questão a respeito da qual alguns entrevistados desejavam que houvesse mais espaço para o "bom senso".

Um entrevistado de um órgão de comércio de Londres afirmou que esta era "uma questão relativamente menor. Os atuários tendem a acreditar em suas próprias previsões com mais segurança do que a profissão lhes permite, a qual se baseia na incerteza; mas este é realmente um assunto ligado ao ceticismo gerencial".

O papel da regulação foi visto de forma mista. Alguns países, como a China disseram que todas as premissas atuariais foram impostas sobre eles pelo órgão regulador, não dando espaço para a incerteza. Outros disseram que a pressão do Solvência 2 os forçaram a melhorar e a validar os seus pressupostos. Outros entendem que a regulação era parte do problema: como estava sempre mudando, acrescentava incerteza ao processo.



13. Inovação (-)

O risco de as seguradoras serem lentas em adotar técnicas inovadoras - por exemplo, análise *online* dos dados dos clientes para melhorar as análises de risco, precificação e interações digitais - está incluído neste estudo pela primeira vez. O fato de este risco estar entre os 10 maiores nas regiões da Europa, Extremo Oriente / Pacífico e Oriente Médio / Ásia demonstra que deve ser visto como um risco urgente.

Tendo uma visão do que foi repetido em outros lugares, Zahir Petiwalla, diretor do Grupo Financeiro da Torus Insurance do Reino Unido falou sobre a evolução do ambiente macro e propôs que "como os clientes estão mais interconectados

a abordagem integrada e global para a análise precisa evoluir também". De igual forma, o diretor de estratégia de uma seguradora de vida do Reino Unido alertou que "as expectativas dos consumidores estão mudando e as seguradoras poderão ser deixadas para trás devido aos sistemas legados".

Para muitos, a inovação não é algo que chegue facilmente às seguradoras. "O setor enfrenta uma profunda resistência cultural no que concerne à adoção e consequente dependência, de novas ferramentas da ciência e da tecnologia para gerar dados, além da análise para interpretá-los", disse Richard Murray, da Associação de Genebra, centro de pesquisa global de seguros. No Canadá, um dos entrevistados afirmou que "as seguradoras têm sido mais seguidoras do que inovadoras, devido à complexidade de seus produtos. Isso é um desafio a ser enfrentado".

Alguns viram a absorção (ou a falta dela) de técnicas inovadoras, como um impulsionador de eficiência no mercado. "Empresas lentas e sem visão de negócios serão atingidas; empresas rápidas e visionárias vão se adaptar e inovar", disse um entrevistado do segmento não-vida dos EUA. No Reino Unido, o diretor fiscal de uma seguradora de vida concordou. "O setor vai continuar a ser dividido entre aqueles que adotam novas técnicas e podem promover negócios rentáveis e aqueles que não o fazem, sendo, portanto, forçados a sair".

"Acredito que o maior risco que o setor de seguros enfrenta é a falta de inovação em resposta às necessidades de mudança da economia do conhecimento. O setor de seguros não está inovando (em termos de produtos e práticas de negócios) em face de seu modelo de negócio, que perde lentamente valor e relevância para a economia do conhecimento. Ao mesmo tempo, as companhias de seguros estão usando modelos cada vez mais sofisticados para selecionar os segurados, até o ponto em que os clientes se encontram sem possibilidade de segurar riscos genuínos e graves".

Tom Ricketts

Diretor
GoldRIN

Outros alertaram que as seguradoras menores e locais seriam as mais atingidas devido à sua lenta adoção. "Provavelmente isso irá prejudicar as pequenas e médias empresas que não investirem em tecnologia perante a crise econômica", disse um dos entrevistados, enquanto que outro acrescentou que "a necessidade de grande quantidade de dados de qualidade é uma barreira para pequenas empresas de nicho".

Alguns entrevistados chamaram a atenção para o risco de dependência excessiva de novas tecnologias. "As análises de risco são ferramentas e não um substituto para o entendimento do negócio", alertou um deles, enquanto que outro disse que as novas técnicas, embora muito valiosas para a eficiência do

processo, não deveriam substituir o bom senso. Houve também preocupações financeiras: em Cingapura, o diretor financeiro de uma seguradora multinacional destacou que "aqueles que primeiro se aventuram no negócio têm boa probabilidade de desperdiçarem recursos. É melhor a empresa ser aquela que adota ou copia rapidamente o modelo".

Outros argumentaram que o setor não focou seus esforços de maneira apropriada. "Com baixos retornos no mercado, o setor inovará em prol da eficiência, e não do crescimento. O que os consumidores emergentes do mundo precisam - e o que vai mudar o jogo - é a inovação em prol do crescimento", disse Brandon Mathews, diretor-gerente da Stonestep, na Suíça. Um entrevistado em Hong Kong argumentou que "algumas das inovações mais recentes têm sido um desastre completo"



14. Reputação (16)

Os bancos podem ter suportado o peso de danos à reputação da indústria dos serviços financeiros após a crise, mas as seguradoras não escaparam ilesas. Este risco aumentou na classificação desde a última vez. Em algumas regiões, é visto como mais sério ainda: entrou na lista dos 10 primeiros riscos no Extremo Oriente / Pacífico (nº 4) e Oriente Médio / Ásia (nº 7), apesar de ter sido classificado apenas no terceiro lugar de baixo para cima na América do Norte.

Uma lacuna crescente entre a expectativa e a entrega

Entrevistados do mercado de Londres apontaram para uma perda de confiança no setor decorrente de práticas comerciais desleais e políticas opacas. "O mercado do Reino Unido está em declínio porque tem uma reputação de oferecer preços altos e vendas de produtos feitas de forma equivocada. Se não conseguir limpar tal imagem e convencer as pessoas do mérito de prover para si, além dos benefícios da poupança no longo prazo, o declínio vai continuar", disse o gestor fiscal de uma companhia de seguros de vida.

Na Nova Zelândia, que passou por dois terremotos graves em seis meses, de 2010 – 2011, há uma discussão polêmica sobre sinistros em âmbito nacional. O gestor de atuária de uma seguradora de vida disse que "as questões de sinistros relativos ao terremoto de Christchurch tiveram um impacto contagiante em todo o setor - enfatizando a percepção de que os sinistros não seriam pagos".

Outros consideraram que o risco de reputação tende a aumentar à medida que se torna aparente a lacuna entre o que as seguradoras podem oferecer e o que os clientes demandam. "A falha em explicar corretamente o que as seguradoras podem e não podem fazer conduzirá inevitavelmente a danos à reputação, uma

vez que o setor não consegue atender às expectativas que ele mesmo criou", disse um conselheiro de uma empresa de consultoria de economia do Reino Unido.

Para alguns, este item da pesquisa Insurance Banana Skins mereceu uma classificação menos expressiva porque os entrevistados não estavam confiantes de que a reputação do setor pudesse ser ainda mais prejudicada. "Não é possível haver uma piora - as empresas locais podem ser impactadas, mas não o setor", disse um entrevistado da República Checa.

Outros sustentaram que a imagem pública das seguradoras sempre foi deficiente – mas, que isso acabou por ter pouco impacto material. Adrian Rossignolo, gerente de atuária da Província Seguros, na Argentina, disse que "enquanto houver poucas alternativas para as seguradoras tradicionais, a má reputação não terá influência sobre o setor". Também foi destacado que, sobretudo na era da mídia social, os clientes são mais propensos a abandonar marcas específicas, como resultado da publicidade negativa.

Alguns poucos entrevistados estavam mais otimistas ao comparar favoravelmente a percepção do setor com a do bancário. "Ainda é uma imagem muito melhor do que o setor bancário, com os bancos sendo pressionados pelo PPI [Seguro Proteção de Pagamento]", disse um dos participantes. Já David Thomson, diretor do Chartered Insurance Institute do Reino Unido, advertiu que "o potencial [de danos à reputação] pode ter um peso considerável se o setor de seguros não tomar as lições do setor bancário como um aviso salutar para organizar os processos e antecipar futuros problemas de reputação".



15. Gestão da mudança (-)

Introduzimos a gestão de mudança como um risco na pesquisa Insurance Banana Skins pela primeira vez este ano porque parece que o setor de seguros poderia estar no limiar de importantes mudanças estruturais, já que se encontra sob pressão devido a mercados difíceis e à nova regulamentação - entre muitas outras considerações. O resultado coloca este risco no meio do ranking, mas com indicações claras nos comentários dos entrevistados de que eles estão pensando sobre este problema.

Essa foi uma preocupação especial para o setor de resseguro, onde o risco alcançou o nº 7. O segmento não-vida o classificou em 14º lugar e o de vida em 16º lugar.

O executivo-chefe de Riscos de uma empresa australiana do segmento não-vida disse que "dado o ritmo de mudança, em resposta aos atuais desafios econômicos, as organizações enfrentam agora elevado risco de execução por conta de grandes iniciativas de transformação". Michel Dacorogna, substituto

do executivo-chefe de Riscos da SCOR, na Suíça, disse que a gestão de mudança foi "certamente um fator de preocupação. A reformulação do setor aproximou também diversas empresas, e as questões de integração podem ser importantes, particularmente na área de TI".

As exigências incluem a necessidade de racionalizar as operações para reduzir custos, responder à pressão regulatória para melhorar o vigor financeiro, proteger a participação de mercado e alcançar uma posição mais sólida em uma época certamente avaliada como difícil. De forma mais oportunista, os entrevistados também observaram a tendência de companhias de seguros, impulsionadas por motivações gerenciais, apostando em riscos mais significantes e, conforme disse um dos especialistas "isso se trata de comportamento resultante da falta de controle acionário". O vice-presidente de uma empresa suíça salientou que esses riscos recaem "no atual foco de alguns mercados de alto crescimento, por exemplo, a Indonésia - onde a chance de ficarem superaquecidos é alta".

O problema, conforme muitos entrevistados reconheceram, é que o setor de seguros não é bom em reestruturações. Peter Heinen, gerente de qualidade da DEKRA, na Holanda, comentou que "os investimentos em novos mercados/empresas têm provado ser um 'buraco negro', ou pelo menos, cinza escuro." Um atuário da Nova Zelândia falou que "as empresas modernas certamente estão cientes da importância da gestão de mudanças, podendo vir a levar em conta essa questão. No entanto, a gestão de mudanças é frequentemente mal executada e, conseqüentemente, fracassa".

Entretanto, alguns entrevistados consideraram essas preocupações um tanto exageradas. Um regulador de seguros canadense afirmou que: "essas atividades estão bem reguladas e é improvável que um regulador aprovasse uma transação que pudesse colocar os benefícios do segurado em risco". Um diretor de seguros do Reino Unido expôs sua expectativa: "Eu esperaria o contrário. Depois de cobrir os custos operacionais, a rentabilidade deve melhorar".



16. Disponibilidade de capital (2)

Este item foi reclassificado na pesquisa Insurance Banana Skins. Na edição anterior ele aparece em 2º lugar devido aos temores de uma escassez crítica de capital, já que as seguradoras tiveram que se reorganizar para atender às novas exigências regulatórias do Solvência 2. Desta vez, o risco provocou uma reação oposta: o problema é excesso de capital, e o risco é um retorno ao excesso de capacidade e a uma competição acirrada.

**O problema é o
excesso de capital,
e não a escassez**

Isso, pelo menos, é a manchete da história. Há mais detalhes nos números. A preocupação sobre a disponibilidade de capital é maior na Europa (nº 13) do que na América do Norte (nº 21) e no Extremo Oriente (nº 19), sugerindo que as preocupações com o Solvência 2 continuam fortes. Dentre os segmentos, a preocupação foi mais considerável no seguro de vida (nº 13), seguido pelo de não-vida (nº 18) e de resseguro (nº 21).

Um entrevistado canadense do segmento de vida disse que "ficou impressionado com o fato de os custos de capital terem permanecido tão baixos, apesar de um ambiente desafiador", e para um executivo-chefe de Riscos de uma seguradora alemã em Londres "parece que está fluindo livremente."

Foi surpreendente identificar como a disponibilidade de capital global foi percebida. Os entrevistados de praticamente todos os mercados pesquisados relataram que o capital estava com oferta abundante, inclusive impondo barreiras. Rupert Atkin, CEO da Talbot Underwriting, do Reino Unido, disse que "o maior risco no momento é ter muita disponibilidade, resultando na diluição do retorno sobre o patrimônio líquido". Em Cingapura, o presidente regional de uma empresa do segmento não-vida disse que "considera que o excesso de capital e de capacidade resultou no fato de algumas seguradoras não adotarem disciplina na subscrição em função de seu ímpeto para fazer crescer a receita bruta, tornando-se mais orientada ao preço em vez de orientada a serviços ou serviços com valor agregado, como, por exemplo, gerenciamento de risco. Em última análise, haverá perdas para as seguradoras com a adoção de tais abordagens."

A preocupação não era apenas que o excesso de capital pudesse prejudicar o mercado, mas que as condições econômicas mais amplas pudessem mudar e colocar o processo em marcha à ré. Atualmente, a disponibilidade de capital é relativamente alta no setor, [mas] o setor deve estar atento à possibilidade de que, se sérios prejuízos vierem a ocorrer, o capital poderá ir para outro lugar, especialmente se as condições econômicas melhorarem." Alguns ainda deram boas-vindas à perspectiva de haver condições com menos disponibilidade de capital, uma vez que isso iria produzir uma reorganização de capacidade. Um entrevistado da Romênia disse que isso iria livrar o mercado das empresas que praticam dumping. Outro representante de uma empresa do segmento não-vida dos EUA comentou que "a redução ajudaria a fazer com que os preços voltassem a ser sólidos".

No entanto, alguns entrevistados observaram uma escassez de capital. No Extremo Oriente, eles disseram que outro conjunto de catástrofes naturais iria colocar grande pressão sobre sua capacidade. Outros disseram que a disponibilidade do capital estava muito conservadora e que não estava disponível para apoiar novos produtos e modelos de negócios inovadores.



17. Governança corporativa (8)

A percepção sobre os riscos de governança corporativa caíram acentuadamente, refletindo a opinião de que muito tem sido feito para fortalecer as diretorias das companhias de seguros, embora possivelmente ainda com algum caminho a percorrer. Esta percepção é constante em toda a indústria.

O diretor financeiro corporativo de uma resseguradora do Reino Unido acredita que "a governança tem melhorado em um ritmo rápido." Em Cingapura, o diretor financeiro de uma empresa internacional de seguro de vida disse que "a governança corporativa já ultrapassou o estágio de mudanças e o risco agora é muito menor do que era anteriormente".

Outros participantes foram mais cautelosos. Andrew Cunningham, da empresa de assessoria em governança Darien Middle East, falou que: "a governança corporativa, em todo o setor financeiro, tem melhorado ao longo dos últimos anos, mas é preciso tempo para que os conhecimentos da diretoria possam ser atualizados e para que as culturas de controle possam ser reforçadas. Portanto, a governança continua a ser uma ameaça para as companhias de seguros." Alguns expressaram preocupação semelhante em termos de crescente pressão sobre as seguradoras para aumentar os lucros em circunstâncias econômicas difíceis. O diretor-chefe de Riscos de uma seguradora multilinha da Bélgica percebe "que o foco em resultados irrealistas está voltando".

"A estagnação econômica nos países desenvolvidos e o atual crescimento dos mercados emergentes ou mercados com alto crescimento podem levar a uma mudança do domínio econômico ao longo do tempo. Isso terá suas implicações, já que sociedades com diferentes culturas e valores virão para o foco dos segmentos de seguros, o que poderá levar também a uma mudança da forma pela qual o seguro realmente funciona e a proposta de valor que ele tem para oferecer. Esta mudança levará, pelo menos por um determinado período de tempo, a uma ausência de poder e uma instabilidade política."

Analista de estratégia, Resseguro

Suíça

Houve também preocupações com a qualidade do quadro de executivos e dos diretores. O diretor-chefe de Riscos de uma seguradora holandesa disse que a governança na Holanda "ainda se assemelha um pouco com uma rede de antigos profissionais. Os membros do Conselho disseram que mudaram, mas isso não é demonstrado nas suas ações." Outros também tinham a percepção de que os conselheiros não tinham experiência suficiente em seguros. Na Turquia,

um diretor financeiro disse que "vários Conselhos de administração são dominados por banqueiros." O CEO de uma empresa de subscrição do Reino Unido considera que: o principal risco é conseguir um número suficientemente grande de executivos qualificados e capazes, assim como não-executivos preparados, para assumirmos os riscos de operar em um negócio severamente regulado".

Fica claro que a regulação está gerando forte impacto nesta questão. Um entrevistado do Canadá disse que o setor de seguros do país estava sendo bem governado "com foco regulatório contínuo podendo 'aumentar a demanda'", e outro da Nova Zelândia declarou que "os novos regulamentos têm colocado uma ênfase maior sobre isso, e os executivos parecem estar conscientes de suas responsabilidades". Na Itália, um corretor de seguros considerou que "os regulamentos rigorosos e os Conselhos de administração muitas vezes mal preparados. Pode ser que o medo das sanções possa levar [a eles] a 'aumentarem a guarda'. Teremos que esperar para ver".



18. Mudanças climáticas (20)

Desde que chegou à posição nº 4, no rescaldo do furacão Katrina, há seis anos, este risco despencou nos rankings aparecendo, ligeiramente, mais acima na lista deste ano. Entretanto, as respostas que recebemos sugerem que sua posição reflete, em parte, a natureza incerta e de longo prazo das mudanças climáticas, e não a dimensão de sua ameaça ao setor. Não é de surpreender que o risco também variasse muito entre os segmentos: as seguradoras do segmento não-vida a classificou em 4º lugar e o do de resseguros em 10º, enquanto que as seguradoras de vida em 3º, de baixo para cima.

Um "desconhecido conhecido"

Os problemas mais graves estão relacionados à sua grande imprevisibilidade e incapacidade dos meteorologistas de produzir modelos precisos. "É um desconhecido conhecido, sendo impossível planejar em torno desta questão. Surgirá ao longo de tanto tempo que não seremos capazes de reagir", disse o diretor de risco de uma empresa multinacional de serviços financeiros do Reino Unido, dando a este item da pesquisa Insurance Banana Skins uma classificação de gravidade máxima. Outro entrevistado na Nova Zelândia considerou que "o risco de mudanças climáticas não pode ser totalmente quantificado, mas é um risco".

Vários entrevistados observaram a dificuldade para avaliar esse risco por causa da discrepância entre as ameaças de curto e de longo prazo. "Depende do calendário: em um ano, insignificante; em cinquenta anos, caso as secas/inundações em massa passem a ser a nova norma, não haverá mais o

setor de seguros", disse o diretor de gestão financeira de uma seguradora de vida em Cingapura, o qual, no entanto, deu classificação 2 de gravidade, numa escala até 5.

Uma minoria se mostrou cética sobre as evidências que provam as mudanças climáticas. Um dos especialistas disse que a sua inclusão nesta pesquisa foi "política e não racional". Outros acreditavam que o fenômeno estava acontecendo, mas que as autoridades se esforçariam para resistir às pressões políticas para colocar ainda mais o peso das indenizações sobre as seguradoras, quaisquer que fossem os danos para o setor. "Temos que reconhecer e precificar os riscos climáticos. O maior deles é a questão das relações públicas ligadas a esse assunto e as chances de que os órgãos reguladores possam acionar o botão de pânico", disse o vice-presidente de uma empresa de subscrição dos EUA.



19. Recursos humanos (6)

Depois de apresentar considerável elevação na pesquisa de 2011, o risco de seguradoras de não conseguirem atrair e reter talentos relevantes teve a maior queda este ano. A região do Extremo Oriente e Pacífico foram as únicas em que este risco foi classificado entre os 10 primeiros da lista. Na Europa, ficou em 4º lugar, de baixo para cima.

O desemprego galopante em grande parte do mundo é um fator importante. "Este não é um cenário difícil para o empregador", disse um subscritor do Reino Unido. Outro profissional da Itália afirmou que "com a crise atual, muitas pessoas talentosas estão fora do mercado e muitas pessoas com pouco talento estão trabalhando". No entanto, em países com baixas taxas de desemprego, como o Brasil, se observou o inverso.

Muitos também sentiram que seguir uma carreira no setor de seguros parece ser uma alternativa mais plausível do que aquela oferecida pelo setor bancário que está com a sua imagem desfavorecida. "As pessoas querem empregos e os bancos estão sob grande pressão. Ainda existe a percepção de que as companhias de seguros representam um 'mal necessário' ou útil em termos de categoria", disse um dos líderes.

Ainda assim, vários entrevistados consideraram que as seguradoras não estão fazendo o suficiente para "vender" o setor. "O setor de seguros deveria ser um lugar excitante para se trabalhar e de grande influência."

Outros lamentaram a falta de conhecimento especializado no setor, especialmente em níveis mais elevados "O mercado de seguros carece de pessoas mais experientes com conhecimento em diversas áreas, e a nova geração que está chegando não está aprendendo", disse o chefe de

departamento de uma corretora multinacional. Esta situação é agravada pela crescente complexidade do setor. "Os níveis de habilidades exigidos são consideravelmente mais elevados do que eram cinco anos atrás, e há escassez de pessoas com experiência necessária", disse outro entrevistado do Reino Unido. Mas, um corretor dos EUA assinalou que "com a diminuição da oferta de talentos, a tecnologia deve ocupar este espaço".

Por outro lado, o diretor-chefe de Riscos de uma seguradora da África do Sul considera que "a mudança regulatória e o crescente foco no risco estão atraindo pessoal qualificado e com conhecimento técnico". Acrescentou também que o varejo do setor vai considerar esta questão mais difícil porque outros serviços financeiros ainda são considerados mais atraentes. Na pesquisa deste ano, o setor de corretores e intermediários foi o único que classificou este risco entre os 10 primeiros nesta pesquisa Insurance Banana Skins.



20. Desenvolvimento de produtos (24)

A pesquisa Insurance Banana Skins sempre levanta divergências acentuadas entre os que consideram que o setor de seguros é inovador e os que discordam disso. A divisão não se alterou muito neste ano e os riscos no desenvolvimento de produtos continuam a ser vistos como de baixa ordem.

Os riscos se dividem em duas áreas principais. Um deles é o de perder negócios pela falha em acompanhar as necessidades do cliente. O outro é arriscar no quesito inovações e acabar desperdiçando recursos, além de gerar danos à reputação. Este risco foi classificado em uma posição de maior importância pelo segmento de vida (que o classificou como nº 15) do que pelo segmento não-vida (nº 25).

Pouca urgência no desenvolvimento de produtos

Aqueles que alegaram que as seguradoras precisavam de inovação tiveram como foco o conservadorismo do setor e o risco de perda de participação de mercado para os concorrentes mais inspirados e agressivos. Muitos destes entrevistados argumentaram que o mercado agora estava mudando e os clientes passaram a moldar o padrão das demandas, enquanto que anteriormente as seguradoras tinham uma abordagem de "pegar ou largar". O vice-presidente de uma seguradora dos EUA comentou que "o mercado agora é impulsionado pelo consumidor. Adaptar ou morrer. Já não podemos mais impor aos consumidores".

"O principal risco é 'a falta de apropriação de risco' por grandes compradores de seguros. A cultura geral é que as pessoas nas organizações se veem como parte de um processo sem alta relação com a finalidade, objetivo ou resultado desse processo. Este distanciamento inibe a cultura de 'propriedade de risco'."

James Portelli

Gerente-Geral

United Insurance Company

Emirados Árabes Unidos

Em contrapartida, outros creem que o que ocorreu com a inovação no setor de seguros era muitas vezes menor do que parecia. Um atuário de uma seguradora da Nova Zelândia estava preocupado com a "inovação espúria de características e não de benefícios. A indústria AU-NZ parece investir excessivamente em um ciclo de desenvolvimento do produto, que oferece pouco em inovação e investe muito pouco na melhoria da experiência dos clientes e dos consultores (usando ferramentas digitais). "Volker P. Andelfinger, CEO da Palatinus Consulting da Alemanha, disse que "novos produtos muitas vezes se baseiam em palavras diferentes expressas de maneira pouco transparente".

De acordo com alguns entrevistados, o risco regulatório foi um freio na inovação, agora que os órgãos reguladores estavam tendo um grande interesse em produtos e no lema "trate o seu cliente com justiça". Um entrevistado de uma empresa canadense sinalizou que "o maior problema é o aumento do escrutínio dos órgãos reguladores que querem ter o direito de vetar produtos antes que cheguem ao mercado. Isso aumentará o tempo e os custos dos produtos para entrarem no mercado, o que só irá reduzir a gama de ofertas disponíveis para os consumidores".

Outra questão é a crescente dificuldade de se conseguir diferenciação no que é em grande parte um mercado de *commodities*, onde todos os produtos são os mesmos, salvo alguns detalhes. Um entrevistado canadense de uma seguradora de vida disse que estava "ficando mais difícil ter um diferencial e levando cada vez mais tempo para desenvolver produtos devido à multiplataformas (web, corretor, etc.), que acrescentam custos e, portanto, reduzem o resultado".

Alguns entrevistados argumentaram que o setor estava se desenvolvendo no que se refere à inovação. O CEO de uma seguradora irlandesa do segmento não-vida disse que "o mercado é muito inovador e, geralmente, reage muito rapidamente". Para um segurador canadense "havia alguns riscos, mas a inovação de produtos parece forte".



21. Mídias sociais (-)

Com o Facebook alcançando um bilhão de usuários em 2012 e prestadores de serviços financeiros utilizando cada vez mais plataformas online para interagir com os clientes, as mídias sociais fazem a sua entrada inaugural com o risco na pesquisa Insurance Banana Skins deste ano. O fato de estar classificado no final da tabela talvez tenha menos relação com a sua gravidade do que com o fato de que as seguradoras têm sido mais lentas do que a maioria em relação à nova tecnologia: a mensagem que nos chega é de que este é um risco em ascensão.

Os riscos do Facebook estão surgindo no horizonte

A principal preocupação é que as mídias sociais possam ampliar o risco de reputação devido à velocidade e imprevisibilidade com que permite que histórias negativas ganhem escala. "Qualquer queixa pode se alastrar muito rapidamente e as seguradoras tem que enfrentar o que é de fato uma ação de classe", disse Jonathan Hall, gerente geral de Friends Providence International. Outros descreveram o meio como "uma 'praga' utilizada pelos descontentes" e "pelo elefante na sala" (um problema que todos sabem que existe, mas é ignorado ou não é abordado adequadamente).

Esta situação é agravada pela aparente falta de fiscalização. "A lei em si é um roteiro totalmente inédito—e, conseqüentemente, há dificuldade de controlar rumores prejudiciais, mesmo que sejam falsos", disse um entrevistado. O presidente regional de uma seguradora de Cingapura comentou que "os leitores mal informados formarão determinadas percepções sobre as organizações. Certo ou errado, as seguradoras devem se concentrar e se preparar para reagir e mitigar quaisquer opiniões ou comentários negativos". Outro entrevistado da Turquia apontou que "a lealdade no setor de seguros de varejo é relativamente baixa. As informações enganosas divulgadas pelas mídias sociais podem causar danos irrecuperáveis".

No entanto, muitos focaram nos aspectos positivos e vários entrevistados argumentaram que o maior risco vem de empresas em processo de falência a fim de abraçar as novas plataformas. "As seguradoras precisam parar de se preocupar com os riscos e começar a pensar nos benefícios. Este parece ser o último setor a adotar as mídias sociais", disse Chris Sandilands, consultor no Reino Unido. Outros estavam otimistas de que o aumento da transparência poderia premiar as empresas com boas práticas empresariais e compelir as que se comportam mal a melhorarem. Um atuário baseado na Nova Zelândia sinalizou que "as seguradoras terão que reconhecer que não podem controlar as mídias sociais como talvez tenham feito com a mídia tradicional. Elas terão que agir abertamente e de maneira justa em todos os momentos".

"A maioria das seguradoras está bem atrás no ranking de reconhecimento de relacionamento e na consideração dos riscos de mídia social", disse Mike Looney, gerente nacional da empresa Australia's Blue Broking. "No entanto, isso não é surpreendente, já que, de forma geral, é raro encontrar grandes empresas maduras com uma verdadeira cultura de inovação. Normalmente, elas seguem umas as outras, em vez de atuarem como líderes".



22. Crime (22)

Nenhuma mudança de posição para este risco foi constatada, aliás, nunca teve um impacto considerável nesta pesquisa. Os entrevistados em geral interpretaram o risco de crime como uma frustração, mesmo se generalizado, mas administrável, embora entre os corretores e intermediários tenha sido classificado no 10º lugar.

A ligação entre recessão e fraude foi amplamente notada. "É quase tido como dado hoje em dia", disse o vice-presidente de uma empresa de subscrição dos EUA. "A luta continua, mas o melhor que podemos esperar é minimizar o tamanho das perdas", completou.

O crime é "quase tido como dado hoje em dia"

Vários entrevistados comentaram que as seguradoras não têm sido vigilantes o suficiente. "Muitos sinistros fraudulentos estão sendo pagos, sem qualquer esforço perceptível para pegar o touro pelos chifres", disse um dos entrevistados na Índia. Talvez seja devido ao fato de ser mais barato tratá-lo como um custo do negócio do que tentar eliminá-lo. Para Damon Burke, supervisor de sinistros do United Fire Group dos EUA "as empresas de seguros não são rápidas para lidar com a detecção e combate à fraude, cujas despesas legais serão muito mais elevadas do que o custo de negociar e liquidar um sinistro questionável".

Outra grande preocupação foi o crime cibernético, particularmente em torno de roubo de dados, fraudes online e roubo de identidades, que podem afetar diretamente as companhias de seguros e os riscos que seguram. "Não se passa nem um mês sem que haja notícias de que os riscos de crime cibernético e a falta de segurança superaram as expectativas anteriores", disse um dos entrevistados, enquanto que outros descreveram a ameaça como "em rápido crescimento", "altamente subestimada" e "não atraem suficiente atenção da administração" - especialmente à medida que mais empresas adotam a tecnologia 'de nuvem' e exportam seus escritórios de apoio a fim de cortar custos.

Outros foram mais otimistas. Nos EUA, um dos entrevistados afirmou que "os controles internos tendem a ser bons e as seguradoras têm sido muito cautelosas na adoção de tecnologia. Esta não é uma área interessante para o crime cibernético". Outros sugeriram que este risco está mais ligado ao setor bancário do que ao setor de seguros.



23. Instrumentos complexos (19)

Há quatro anos, este risco ficou no 8º lugar da pesquisa Insurance Banana Skins, quando o desastre provocado pela varredura da AIG expôs o risco de se aventurar nos exóticos acordos estruturados. Desde então, este risco caiu acentuadamente à medida que a indústria absorvia as informações e os órgãos reguladores se fechavam.

A tentação de obtenção de elevados rendimentos

Paul Fohl, executivo-chefe de Riscos da empresa Foyer Assurances de Luxemburgo, disse que "os produtos de derivativos e os exóticos precisam de um excelente entendimento e rigorosos procedimentos de controle, caso contrário, os riscos podem ser significantes". Uma resseguradora de Bermudas adotou um tom semelhante: "Eu acho que, para a maioria, as seguradoras e resseguradoras estão mais atentas nesta área. A AIG nos ensinou uma lição".

As seguradoras fazem uso de derivados, principalmente para fins de cobertura, em vez de propósitos especulativos, mas, conforme muitos dos entrevistados afirmaram, o fazem com prudência. Um corretor dos EUA disse que "sempre há risco, mas a manutenção de uma carteira conservadora, conforme preconizado pelo NAIC deve mitigar este risco".

Os órgãos reguladores desempenham um papel importante nesta área. Muitos países relataram que não foram autorizados a negociar derivados, enquanto que outros disseram que foram vigiados de perto. Clive Briault, diretor e consultor de Riscos e Regulação, de Londres, torce para que "seja administrado e controlado mais cuidadosamente pós-AIG. Isso será um especial foco de atenção da supervisão para as seguradoras sistemicamente importantes".

Se há um risco agora, é de que as seguradoras fiquem novamente tentadas a operar no campo especulativo em busca de retornos mais elevados. O chefe de Riscos de uma empresa holandesa do segmento não-vida comentou que: "o setor tem memória curta e a mesma coisa poderia acontecer de novo, já que precisamos crescer e aumentar os lucros para os acionistas. "Davide Ferrara, sócio da CSC no Reino Unido, disse acreditar que o risco é "alto, muito alto, especialmente porque [as seguradoras] se voltaram para ele a fim de aumentar

o ROI (Retorno sobre o Investimento) que buscavam em um ambiente de possibilidade de rendimentos muito baixo (ou mesmo negativo) na maioria das principais moedas".



24. Resseguro (21)

Os riscos na área de resseguro são de dois tipos, dependendo se você é um comprador ou vendedor. Durante algum tempo, o resseguro foi um mercado comprador, onde os riscos recaem na possibilidade de uma mudança para pior: de um encolhimento do mercado e um aumento das taxas de resseguro. Para o vendedor, os riscos são de que a capacidade não encolherá e que a competição acabará por levá-lo para fora do negócio.

"As taxas estão extremamente baixas"

A maioria dos entrevistados da área de compras informou que a disponibilidade estava alta e que as taxas eram boas. O executivo-chefe de Riscos de uma empresa do segmento de vida da África do Sul disse que não havia "capacidade de resseguro significativa" e que não conseguia ver como o cenário econômico reduzirá essa situação ao longo dos próximos 3-5 anos. Alguns entrevistados foram mais longe ao afirmar que "o resseguro é muito barato" (Bélgica) e "as taxas e prazos são extremamente baixos (Índia)".

A preocupação dos profissionais da área de compras é que uma nova rodada de catástrofes naturais poderia desestruturar o mercado e produzir um aumento das taxas. Um entrevistado da Nova Zelândia, um país muito mais presente na recente linha de fogo, disse ter observado "um aumento no número de grandes catástrofes nos últimos tempos" se perguntava qual será o impacto se esta tendência continuar no setor e que impacto terá na disponibilidade e nos preços do resseguro.

Uma perturbação também poderia chegar com origem em outro tipo de catástrofe: inadimplência de empresas de resseguro, razão pela qual outro risco - o de descumprimento de contrato da outra parte - se encaixa nesta categoria. Um entrevistado da Malásia disse que estava preocupado com a "taxa de suavização e com o aumento do risco de crédito devido à possibilidade de descumprimento por parte da resseguradora".

Do ponto de vista de resseguro, o risco é que as coisas não vão mudar. O diretor financeiro de uma resseguradora sediada nas Bermudas falou que: "do ponto de vista financeiro as principais preocupações são o ambiente contínuo de taxas fracas, particularmente no que diz respeito a responsabilidades e ramos de seguro de cauda longa, combinado com baixos rendimentos dos investimentos no lado do ativo do balanço. Excesso de capital à procura de uma

entrada nos mercados de resseguro está tendo um efeito negativo sobre os preços do resseguro".

O problema do excesso de capacidade foi amplamente indicado como sendo uma questão-chave para o setor. Outro representante de seguradora, com sede nas Bermudas, disse que "o capital, entrando no mercado de catástrofe, com obstáculos de retorno mais baixos, representa um verdadeiro desafio para as resseguradoras tradicionais e, provavelmente, continuará a fazê-lo se os retornos dos investimentos permanecerem tão baixos".

Um corretor / intermediário dos EUA disse que houve "uma mudança de foco na direção das empresas de resseguro e de capital proveniente de um setor muito grande de fundos de hedge. Acredito que em 20-30 anos, os fundos de hedge irão deter a maior parte do setor de seguros. Nos próximos 2-3 anos, poderemos ver (assim como já pode ser visto) as sementes desta longa estratégia de longo prazo semeada".



25. Back office (17)

A classificação de risco de Back Office (apoio administrativo) subiu e desceu nesta pesquisa ao longo dos anos, provavelmente, dependendo de algum incidente grave recente. Este ano, não houve incidente do tipo e a colocação caiu respectivamente.

Muitas empresas estão abandonando os "sistemas legados"

As preocupações, desta vez, estão muito próximas às expressadas nos últimos anos e se agrupando em torno de questões de eficiência e resiliência, adequação de investimento, risco operacional e segurança. Não houve diferenças marcantes na classificação deste risco por parte dos diferentes setores de seguros.

"Há uma pressão contínua para atualizar os sistemas enquanto estão funcionando. É como mudar o motor de um carro de corrida enquanto está correndo no circuito".

Rodger Oates

Sócio

TCS, Reino Unido

Os entrevistados que deram uma alta classificação destacaram a necessidade de constante aperfeiçoamento em um negócio em rápida mudança e em um ambiente regulado, assim como as consequências em relação a receitas perdidas e reputação danificada. O diretor-chefe de Riscos de uma seguradora da África do Sul disse que o *back office* "será uma obrigação / restrição principal para garantir a eficiência operacional tanto do ponto de vista de custos de manutenção, assim como para proporcionar um serviço de qualidade aos segurados. Ambos os elementos vão atrair significativa atenção por parte das equipes de gestão e do órgão regulador".

A adequação dos investimentos do setor nesta área foi uma questão que preocupou os entrevistados. Vários deles sentiram que ainda enfrentavam dificuldades financeiras, com consequências potencialmente desastrosas caso houvesse um grande aumento do estresse. "A pressão para a redução de custos ocasionará uma falta de capacidade", disse um entrevistado da Hungria. Na Nova Zelândia, outro entrevistado disse que "o *back office* pode ter sido uma preocupação menor durante os anos bons, com baixo investimento em governança e processo. Isso significa risco de ineficiência, sem falar na capacidade inapropriada e falta de resiliência".

Alguns também opinaram que muitas companhias de seguros estavam abandonando os sistemas "legados" não tendo conseguido realizar os investimentos necessários. Um intermediário independente da Holanda salientou que "o custo de legado é enorme – porém, ainda mais importante é o fato de que os sistemas legados impedem a inovação". A necessidade das seguradoras de serem capazes de atender às novas tecnologias de distribuição, tais como a venda pela internet e aplicativos em celulares foi enfatizada.

Se a regulação dificultou ou ajudou foi uma questão aberta ao debate. Muitos entrevistados consideraram que o volume dos novos regulamentos apresentou o maior desafio para o desempenho do *back office*. O diretor financeiro de uma resseguradora baseada nas Bermudas falou que: "as novas exigências regulatórias representam riscos não-discutidos para muitos *back offices*. Investimentos do tipo *sidecars*², títulos com garantia de rentabilidade e outros investimentos alternativos não estão equipados para lidar com muitos riscos, especialmente em uma situação de estresse. Eles não são só um risco para eles mesmos, mas para toda o setor (especialmente 'Bermuda Inc.')." O diretor de uma empresa multilinha canadense apresentou uma visão mais positiva. Segundo ele, "os regulamentos governamentais têm minimizado os riscos de *back office*".

² N.T. Uma estratégia de investimento na qual um investidor permite um segundo investidor controlar onde e como investir o capital. Geralmente, o investimento *sidecar* é utilizado quando uma das partes não tem capacidade ou confiança para investir por si. (Fonte: www.investopedia.com)



26. Poluição (25)

O risco de poluição sempre se caracterizou por se situar na no final destes rankings e este ano não se destacou em nenhuma região ou segmento: apenas 3% dos entrevistados classificaram como gravidade máxima.

A perspectiva geral é que o risco é bem compreendido e sua cobertura é limitada. O executivo-chefe de *Compliance* de uma seguradora do segmento não-vida do Canadá afirmou que "a maioria das empresas só oferecem cobertura súbita e acidental na base *claims-made*". Contradizendo a imprevisibilidade do aquecimento global, outro entrevistado sinalizou que "devemos ter o conhecimento, a tecnologia e os dados para fazermos suposições precisas".

Porém, alguns expressaram preocupações mais sérias, particularmente sobre os custos de poluição e contaminação no longo prazo. David McKibbin, executivo-chefe da Scute Consulting, sediada no Reino Unido, comentou que "isso é um grande problema. Os custos de desmantelamento de uma usina nuclear constituem uma responsabilidade contingente, sem fundos e de dimensão significativa. A eliminação de resíduos tóxicos é subdesenvolvida. Os lençóis freáticos continuam ameaçados. O setor de seguros necessita ser escutado pelo governo, como foi setor bancário nos últimos 30 anos".

Um corretor dos EUA apontou para um alto risco de longo prazo para as seguradoras na Índia e na China. "À medida que seus mercados se tornarem mais maduros, irão superar os mesmos problemas existentes em outros lugares e espelhar aspectos como sinistros de amianto", disse ele.



27. Terrorismo (23)

Este risco ficou fora da classificação dos primeiros 20 nas três últimas pesquisas, sendo que neste ano ficou no final da lista em todas as regiões, exceto no Oriente Médio / Ásia. Deve-se notar, no entanto, que recebemos a maioria das respostas antes dos atentados da maratona de Boston, em meados de abril.

Um baixo risco, apesar dos recentes ataques

Em geral, os entrevistados reconheceram a "ameaça sempre presente" do terrorismo, mas minimizaram o seu impacto no setor de seguros. O diretor-chefe de Riscos de uma empresa de subscrição baseada no Reino Unido descreveu o risco como "irritante, ao invés de existencial, para a maioria das empresas". Muitos ressaltaram que eventos terroristas normalmente não estão incluídos nas apólices, embora o executivo-chefe de *Compliance* de uma seguradora do segmento não-vida do Canadá tenha acrescentado que "isso

depende da redação da cláusula de exclusão e se a mesma pode ser sustentada no tribunal. A definição de terrorismo pode ser um problema."

"A questão importante não é o sinistro do seguro, mas como lidar com a interrupção dos negócios", disse William Onuwa, executivo-chefe de Riscos da Canada's RBC Insurance. Houve também a preocupação crescente com a ameaça de "terrorismo cibernético", com os intermediários financeiros vistos como um alvo de grande importância para extremistas que buscam causar perturbações econômicas.

PUBLICAÇÕES DA CSFI

- 112. "INSURANCE BANANA SKINS 2013: the CSFI survey of the Risks Insurers facing."**
De David Lascelles e Keyur Patel. Julho de 2013. ISBN 978-0-9570895-9-4. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 111. "CHINA'S BANKS IN LONDON"**
De He Ying. Julho de 2013. ISBN 978-0-9570895-8-7. £ 10 / \$ 15 / € 15
- 110. "BATTING FOR THE CITY: DO THE TRADE ASSOCIATIONS GET IT RIGHT?"**
De Keyur Patel. Junho de 2013. ISBN 978-0-9570895-7-0. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 109. "INDEPENDENT RESEARCH: because they're worth it?"**
De Vince Heaney. Novembro de 2012. ISBN 978-0-9570895-6-3. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 108. "COMBINING SAFETY, EFFICIENCY AND COMPETITION IN EUROPE'S POST-TRADE MARKET"**
De Peter Norman. Outubro de 2012. ISBN 978-0-9570895-5-6. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 107. "SEEDS OF CHANGE: Emerging sources of non-bank funding for Britain's SMEs"**
De Andy Davis. Julho de 2012. ISBN 978-0-9570895-3-2. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 106. "MICROFINANCE BANANA SKINS 2012: the CSFI survey of microfinance risk."**
De David Lascelles e Sam Mendelson. Julho de 2012. ISBN 978-0-9570895-4-9. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 105. "GENERATION Y: the (modern) world of personal finance"**
De Sophie Robson. Julho de 2012. ISBN 978-0-9570895-2-5. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 104. "BANKING BANANA SKINS 2012"**
Fevereiro de 2012. ISBN 978-0-9570895-1-8. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 103. "VIEWS ON VICKERS: responses to the ICB report."**
Novembro de 2011. ISBN 978-0-9570895-0-1. £ 19.95 / \$ 29.95 / € 22.95
- 102. "EVOLUTION AND MACRO-PRUDENTIAL REGULATION"**
De Charles Taylor. Outubro de 2011. ISBN 978-0-9563888-9-6. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 101. "HAS INDEPENDENT RESEARCH COME OF AGE?"**
De Vince Heaney. Junho de 2011. ISBN 978-0-9563888-7-2. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 100. "INSURANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of the Risks facing Insurers"**
Maio de 2011. ISBN 978-0-9563888-8-9. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 99. "MICROFINANCE BANANA SKINS 2011: the CSFI survey of microfinance risk"**
Fevereiro de 2011. ISBN 978-0-9563888-6-5. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 98. "INCLUDING AFRICA - BEYOND MICROFINANCE"**
De Mark Napier. Fevereiro de 2011. ISBN 978-0-9563888-5-8. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 97. "GETTING BRUSSELS RIGHT: "best practice" for City Firms in handling EU institutions"**
De Malcolm Levitt. Dezembro de 2010. ISBN 978-0-9563888-4-1. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 96. "PRIVATE EQUITY, PUBLIC LOSS?"**
De Peter Morris. Julho de 2010. ISBN 978-0-9563888-3-4. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 95. "SYSTEMIC POLICY AND FINANCIAL STABILITY: a framework for delivery."**
De Sir Andrew Large. Junho de 2010. ISBN 978-0-9563888-2-7. £ 25 / \$ 45 / € 35
- 94. "STRUGGLING UP THE LEARNING CURVE: Solvency II and the insurance industry."**
De Shirley Beglinger. Junho 2010. ISBN 978-0-9563888-1-0. £ 25 / \$ 45 / € 35

93. **"INVESTING IN SOCIAL ENTERPRISE: the role of tax incentives."**
De Vince Heaney. Maio de 2010. ISBN 978-0-9561904-8-2.
£ 25 / \$ 45 / € 35
92. **"BANANA SKINS 2010: after the quake."**
Com patrocínio da PwC.
De David Lascelles. Fevereiro de 2010. ISBN 978-0-9561904-9-9.
£ 25 / \$ 45 / € 35
91. **"REGULATION FIXING"**
De Clive Briault. Outubro de 2009. ISBN 978-0-9563888-0-3.
£ 25 / \$ 40 / € 27
90. **"CREDIT CRUNCH DIARIES: the financial crisis by those who made it happen."**
De Nick Carn e David Lascelles. Outubro de 2009. ISBN 978-0-9561904-5-1.
£ 9.99 / \$ 15 / € 10
89. **"TWIN PEAKS REVISITED: a second chance for regulatory reform."**
De Michael W. Taylor. Setembro de 2009. ISBN 978-0-9561904-7-5.
£ 25 / \$ 45 / € 35
88. **"NARROW BANKING: the reform of banking regulation."**
De John Kay. Setembro de 2009. ISBN 978-0-9561904-6-8.
£ 25 / \$ 45 / € 35
87. **"THE ROAD TO LONG FINANCE: a systems view of the credit scrunch."**
De Michael Mainelli e Bob Giffords. Julho de 2009. ISBN 978-0-9561904-4-4.
£ 25 / \$ 45 / € 35
86. **"FAIR BANKING: the road to redemption for UK banks."**
De Antony Elliott. Julho de 2009. ISBN 978-0-9561904-2-0.
£ 25 / \$ 50 / € 40
85. **"MICROFINANCE BANANA SKINS 2009: Confronting crisis and change."**
De David Lascelles. Junho de 2009. ISBN 978-0-9561904-3-7.
£ 25 / \$ 50 / € 40
84. **"GRUMPY Old BANKERS: wisdom from past crises."**
Março de 2009. ISBN 978-0-9561904-0-6.
£ 19.95 / \$ 29.95 / € 22.95
83. **"HOW TO STOP THE RECESSION: a leading UK economist's thoughts on resolving the current crisis."**
De Tim Congdon. Fevereiro de 2009. ISBN 978-0-9561904-1-3.
£ 25 / \$ 50 / € 40
82. **"INSURANCE BANANA SKINS 2009: the CSFI survey of the risks facing insurers."**
De David Lascelles. Fevereiro de 2009. ISBN 978-0-9551811-9-1.
£ 25 / \$ 50 / € 40
81. **"BANKING BANANA SKINS 2008: an industry in turmoil."**
Pesquisa periódica do CSFI sobre riscos para o setor bancário em um momento de turbulência da indústria.
Maio de 2008. ISBN 978-0-9551811-8-4.
£ 25 / \$ 50 / € 40
80. **"MICROFINANCE BANANA SKINS 2008: risk in a booming industry."**
De David Lascelles. Março de 2008. ISBN 978-0-9551811-7-7.
£ 25 / \$ 50 / € 40
79. **"INFORMAL MONEY TRANSFERS: economic links between UK diaspora groups and recipients 'back home'."**
De David Seddon. Novembro de 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.
£ 25 / \$ 50 / € 40
78. **"A TOUGH NUT: Basel 2, insurance and the law of unexpected consequences."**
De Shirley Beglinger. Setembro de 2007. ISBN 978-0-9551811-5-3.
£ 25 / \$ 50 / € 40
77. **"Web 2.0: how the next generation of the Internet is changing financial services."**
De Patrick Towell, Amanda Scott e Caroline Oates. Setembro de 2007. ISBN 978-0-9551811-4-6.
£ 25 / \$ 50 / € 40
76. **"PRINCIPLES IN PRACTICE: an antidote to regulatory prescription."**
The CSFI report of the Working Group on Effective Regulation. Junho de 2007. ISBN 978-0-9551811-2-2.
£ 25 / \$ 50 / € 40
75. **"INSURANCE BANANA SKINS 2007: a survey of the risks facing the insurance industry."**
Com patrocínio da PwC.

- De David Lascelles. Maio de 2007. ISBN 978-0-9551811-3-9. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 74. "BIG BANG: two decades on."**
Especialistas em cidades que sobreviveram ao Big Bang discutem o impacto duradouro da desregulamentação dos mercados de títulos de Londres
Com patrocínio da Clifford Chance.
Fevereiro de 2007. ISBN 978-0-9551811-1-5. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 73. "BANKING BANANA SKINS 2006"**
A última pesquisa de Riscos para o setor bancário.
Com patrocínio da PwC.
De David Lascelles. Abril de 2006. ISBN 0-9551811-0-0. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 72. "PERVERSITY OF INSURANCE ACCOUNTING: in defence of finite re-insurance."**
Uma fonte de dentro da indústria defende o resseguro finito como uma reação racional às demandas irracionais.
De Shirley Beglinger. Setembro de 2005. ISBN 0-9545208-9-0. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 71. "SURVIVING THE DOG FOOD YEARS: solutions to the pensions crisis."**
Novo pensamento na área de pensões (juntamente com um toque especial, de Graham Cox).
De John Godfrey (com apêndice de Graham Cox). Abril de 2005. ISBN 0-9545208-8. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 70. "NOT WAVING BUT DROWNING: over-indebtedness by misjudgement."**
Um ex-banqueiro sênior tem um olhar iconoclasta a partir da extremidade inferior do mercado de crédito ao consumidor.
De Antony Elliott. Março de 2005. ISBN 0-9545208-7-4. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 69. "BANANA SKINS 2005"**
Nossa última pesquisa em que os banqueiros, órgãos reguladores e jornalistas observam a origem dos próximos problemas.
Com o patrocínio da PwC.
De David Lascelles. Fevereiro de 2005. ISBN 0-9545208-6-6. £ 25 / \$ 45 / € 40
- 68. "BETTING ON THE FUTURE: online gambling goes mainstream financial."**
De Michael Mainelli e Sam Dibb. Dezembro de 2004. ISBN 0-9545208-5-8 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 67. "REGULATION OF THE NON-LIFE INSURANCE MARKET: why is it so damn difficult?"**
De Shirley Beglinger. Novembro de 2004. ISBN 0-9545208-4-X £ 25 / \$ 45 / € 40
- 66. "COMPANIES CANNOT DO IT ALONE: an investigation into UK management attitudes to Company Voluntary Arrangements."**
De Tim Mcroft (com Graham Telling e RoslynCorney). Julho de 2004. ISBN 0-9545208-3-1 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 65. "THE CURSE OF THE CORPORATE STATE: saving capitalism from itself."**
De Bob Monks. Janeiro de 2004. ISBN 0-9545208-2-3 £ 25 / \$ 40 / € 45
- 64. "BANKING BANANA SKINS 2003: what bankers were worrying about in the middle of 2003."**
Com patrocínio da PwC.
De David Lascelles. Setembro de 2003. ISBN 0-9545208-1-5 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 63. "THE GLOBAL FX INDUSTRY: coping with consolidation."**
Com patrocínio da Reuters.
De Christopher Swann. Maio de 2003. ISBN 0-9545208-0-7 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 62. "PENSIONS IN CRISIS? RESTORING CONFIDENCE: a note on a conference held on February 26, 2003."**
De Andrew Hilton. Maio de 2003. ISBN 0-954145-7-3 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 61. "BASEL LITE: recommendations for the European implementation of the new Basel accord."**
De Alistair Milne. Abril de 2003. ISBN 0-954145-8-1 £ 25 / \$ 45 / € 40
- 60. "THINKING NOT TICKING: bringing competition to the public interest audit."**

- De Jonathan Hayward. Abril de 2003. ISBN 0-9543145-6-5
£ 25 / \$ 40 / € 40
59. **"A NEW GENERAL APPROACH TO CAPITAL ADEQUACY: a simple and comprehensive alternative to Basel 2."**
De Charles Taylor. Novembro de 2002. ISBN 0-9543145-5-7
£ 25 / \$ 40 / € 45
58. **"WHO SPEAKS FOR THE CITY? trade associations galore."**
De David Lascelles e Mark Boleat. Novembro de 2002. ISBN 0-9583145-4-9
£ 25 / \$ 40 / € 45
57. **"CAPITALISM WITHOUT OWNERS WILL FAIL: a policymaker's guide to reform."**
De Robert Monks e Allen Sykes. Novembro de 2002. ISBN 0-9543145-3-0
£ 25 / \$ 40 / € 45
56. **"THE FUTURE OF FINANCIAL ADVICE IN A POST-POLARISATION MARKETPLACE."**
De Stuart Fowler. Novembro de 2002. ISBN 0-9543145-2-2
£ 25 / \$ 40 / € 45
55. **"CLEARING AND SETTLEMENT: monopoly or market?"**
De Tim Jones. Outubro de 2002. ISBN 0-9543145-1-4
£ 25 / \$ 40 / € 45
54. **"WAITING FOR ARIADNE: a suggestion for reforming financial services regulation."**
Kevin James. Julho de 2002. ISBN 0-9543145-0-6
£ 25 / \$ 40 / € 45
53. **"HARVESTING TECHNOLOGY: financing technology based SMEs in the UK."**
Craig Pickering. Abril de 2002. ISBN 0-9543144-5-3
£ 25 / \$ 40 / € 45
52. **"SINGLE STOCK FUTURES: the Ultimate Derivative."**
De David Lascelles. Fevereiro de 2002. ISBN 0-9543144-5-2
£ 25 / \$ 40 / € 45
51. **"BANKING BANANA SKINS 2002: a CSFI Survey of Risks Facing Banks."**
Com o quê os banqueiros estão se preocupando no início de 2002.
Com patrocínio da PwC.
De David Lascelles. Fevereiro de 2002. ISBN 0-9543144-5-1
£ 25 / \$ 40 / € 45
50. **"BUMPS ON THE ROAD TO BASEL: an anthology of views on Basel 2."**
Editado por Andrew Hilton. Janeiro de 2002. ISBN 0-9543144-5-0
£ 25 / \$ 40 / € 45
49. **"THE SHORT-TERM PRICE EFFECTS OF POPULAR SHARE RECOMMENDATIONS."**
De Bill McCabe. Setembro de 2001. ISBN 0-9543144-4-9
£ 25 / \$ 40
48. **"WAKING UP TO THE FSA: how the city views its new regulator."**
De David Lascelles. Maio de 2001. ISBN 0-9543144-4-8
£ 25 / \$ 40
47. **"BRIDGING THE EQUITY GAP: a new proposal for virtual local equity markets."**
De Tim Mocroft. Janeiro de 2001. ISBN 0-9543144-4-7
£ 25 / \$ 40
46. **"iX: better or just bigger?"**
De Andrew Hilton e David Lascelles. Agosto de 2000. ISBN 0-9543144-4-6
£ 25 / \$ 40
45. **"BANKING BANANA SKINS 2000: the CSFI's latest survey of what UK bankers feel are the biggest challenges facing them."**
De David Lascelles. Junho de 2000. ISBN 0-9543144-4-5
£ 25 / \$ 40
44. **"INTERNET BANKING: a fragile flower."**
De Andrew Hilton. Abril de 2000. ISBN 0-9543144-4-4
£ 25 / \$ 40
43. **"REINVENTING THE COMMONWEALTH DEVELOPMENT CORPORATION UNDER PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP."**
De Sir Michael McWilliam. Março de 2000. ISBN 0-9543144-4-3
£ 25 / \$ 40
42. **"IN OR OUT: maximizing the benefits / minimising the costs of (temporary or permanent) non-membership of EMU."**
Vários. Novembro de 1999. ISBN 0-9543144-4-2
£ 25 / \$ 40

41. **"EUROPE'S NEW BANKS: the non-banks phenomenon."**
De David Lascelles. Novembro de 1999. ISBN 0-9543144-4-1
£ 25 / \$ 40
40. **" A MARKET COMPARABLE APPROACH TO THE PRICING OF CREDIT DEFAULT SWAPS."**
De Tim Townend. Outubro de 1999. ISBN 0-9543144-4-0
£ 25 / \$ 40
39. **"QUANT AND MAMMON: meeting the City's requirements for post-graduate research and skills in financial engineering."**
De David Lascelles. Abril de 1999. ISBN 0-9543144-3-9
£ 25 / \$ 40
38. **"PSYCHOLOGY AND THE CITY: applications to trading, dealing and investment analysis."**
De Denis Hilton. Abril de 1999. ISBN 0-9543144-3-8
£ 25 / \$ 40
37. **"LE PRIX DE L'EUROPE: competition between London, Paris and Frankfurt."**
De David Lascelles. Fevereiro de 1999. ISBN 0-9543144-3-7
£ 25 / \$ 40
36. **"THE INTERNET IN TEN YEARS' TIME: a CSFI survey."**
Vários. Novembro de 1998. ISBN 0-9543144-3-6
£ 25 / \$ 40
35. **"CYBERCRIME: tracing the evidence."**
De Rosamund McDougall. Setembro de 1998. ISBN 0-9543144-3-5
£ 6 / \$ 10
34. **"THE ROLE OF MACRO-ECONOMIC POLICY IN STOCK RETURN PREDICTABILITY."**
De Nandita Manrakan. Agosto de 1998. ISBN 0-9543144-3-4
£ 25 / \$ 40
33. **"MUTUALITY FOR THE 21ST CENTURY."**
De Rosalind Gilmore. Julho de 1998. ISBN 0-9543144-3-3
£ 25 / \$ 40
32. **"BANKING BANANA SKINS"**
A quinta pesquisa anual de possível choque para o sistema.
De David Lascelles. Julho de 1998. ISBN 0-9543144-3-2
£ 25 / \$ 40
31. **"EMERALD CITY BANK: banking in 2010."**
Vários. Março de 1998. ISBN 0-9543144-3-1
£ 25 / \$ 40
30. **"CREDIT WHERE CREDIT IS DUE: bringing microfinance into mainstream."**
De Peter Montagnon. Fevereiro de 1998. ISBN 0-9543144-3-0
£ 25 / \$ 40
29. **"THE FALL OF MULHOUSE BRAND."**
De David Shirreff. Dezembro de 1997. ISBN 0-9543144-2-9
£ 30 / \$ 50
28. **"CALL IN THE RED BRACES BRIGADE: the case for electricity derivatives."**
Ronan e Anthony Parker White. Novembro de 1997. ISBN 0-9543144-2-8
£ 25 / \$ 40
27. **" FOREIGN CURRENCY EXOTIC OPTIONS."**
O simulador de negócios para negociadores inovadores em moeda estrangeira (com disco).
De Stavros Pavlou. Outubro de 1997. ISBN 0-9543144-2-7
£ 25 / \$ 40
26. **"BANKING BANANA SKINS: 1997."**
A última pesquisa mostrando como os banqueiros podem se enganar nos próximos dois ou três anos.
De David Lascelles. Abril de 1997. ISBN 0-9543144-2-6
£ 25 / \$ 40
25. **"THE CRASH OF 2003: an EMU fairy tale."**
De David Lascelles. Dezembro de 1996. ISBN 0-9543144-2-5
£ 25 / \$ 40
24. **"CENTRAL BANK INTERVENTION: a new approach."**
Novas técnicas para gerenciar as taxas de câmbio.
De Neil Record. Novembro de 1996. ISBN 0-9543144-2-4
£ 25 / \$ 40
23. **"PEAK PRACTICE: how to reform the UK's regulatory system."**
De Michael Taylor. Outubro de 1996. ISBN 0-9543144-2-3

22. **"WELFARE: A RADICAL RETHINK: the personal welfare plan."**
Andrew Dobson. Maio de 1996. ISBN 0-9543144-2-2 £ 25 / \$ 40
21. **"BANKING BANANA SKINS III"**
De David Lascelles. Março de 1996. ISBN 0-9543144-2-1 £ 25 / \$ 40
20. **"TWIN PEAKS: a regulatory structure for the new century."**
Michael Taylor. Dezembro de 1995. ISBN 0-9543144-2-0 £ 25 / \$ 40
19. **"OPTIONS AND CURRENCY INTERVENTION."**
A proposta radical sobre o uso de estratégias de opções de divisas dos bancos centrais.
Charles Taylor. Outubro de 1995. ISBN 0-9543144-1-9 £ 25 / \$ 40
18. **"THE UK BUILDING SOCIETIES: do they have a future?"**
Coleção de ensaios de Angela Knight, Alistair Darling, Peter White, Peter Birch, Bert Ely e Karel Lannoo. Setembro de 1995. ISBN 0-9543144-1-8 £ 20 / \$ 35
17. **"THE CITY UNDER THREAT."**
Um renomado jornalista francês se preocupa com a complacência na cidade de Londres.
De Patrick Jacquilot. Agosto de 1995. ISBN 0-9543144-1-7 £ 20 / \$ 35
16. **"BRINGING MARKET-DRIVEN REGULATION TO EUROPEAN BANKING: a proposal for 100 per cent cross-guarantees."**
De Bert Ely. Julho de 1995. ISBN 0-9543144-1-6 £ 25 / \$ 40
15. **"ECONOMIC AND MONETARY UNION STAGE III: issues for the banks."**
De Malcolm Levitt. Maio de 1995. ISBN 0-9543144-1-5 £ 25 \$ 35
14. **"AN ENVIRONMENTAL RISK RATING FOR SCOTTISH NUCLEAR."**
Vários. Março de 1995. ISBN 0-9543144-1-4 £ 25 / \$ 35
13. **"BANKS AS PROVIDERS OF INFORMATION SECURITY SERVICES."**
De Nick Collin. Fevereiro de 1995. ISBN 0-9543144-1-3 £ 25 / \$ 40
12. **"LIQUIDITY RATINGS FOR BONDS."**
De Ian Mackintosh. Janeiro de 1995. ISBN 0-9543144-1-2 £ 25 / \$ 40
11. **"IBM / CSFI PRIZE: technology and financial services."**
Simon Moorhead e Graeme Faulds. Dezembro de 1994. ISBN 0-9543144-1-1 £ 10 / \$ 20
10. **"BANKING BANANA SKINS II"**
Lições para o futuro a partir da última crise bancária.
Sir Kit McMahon, Sir Nicholas Goodison, Bruce Pattullo, John Melbourn e Philippa Foster-Back.
Novembro de 1994. ISBN 0-9543144-1-0 £ 25 / \$ 40
9. **"THE EURO-ARAB DILEMMA: harnessing public and private capital to generate jobs and growth in the Arab world."**
De Jacques-Roger Machart. Outubro de 1994. ISBN 0-9543144-0-9 £ 25 / \$ 40
8. **"A NEW APPROACH TO SETTING CAPITAL REQUIREMENTS FOR BANKS."**
Charles Taylor. Julho de 1994. ISBN 0-9543144-0-8 £ 35 / \$ 55
7. **"BANKING BANANA SKINS"**
O primeiro de uma série periódica de documentos investigando o provável ponto de origem da próxima crise financeira.
De Martin Mayer, John Plender, Brooke Unger, Robin Monro-Davies e Keith Brown. Junho de 1994. ISBN 0-9543144-0-7 £ 25 / \$ 40
6. **"UK FINANCIAL REGULATION: a blueprint for change."**
Andrew Hilton (pseudônimo, preparado por um banqueiro sênior). Maio de 1994. ISBN 0-9543144-0-6 £ 25 / \$ 40

5. **"THE IBM DOLLAR."**
A proposta para a utilização mais ampla de moedas "alvo".
De Edward de Bono. Março de 1994. ISBN 0-9543144-0-5
£ 15 / \$ 25
4. **"ELECTRONIC SHARE DEALING FOR THE PRIVATE INVESTOR."**
De Paul Laird. Janeiro de 1994. ISBN 0-9543144-0-4
£ 25 / \$ 40
3. **"RATING ENVIRONMENTAL RISK."**
De David Lascelles. Dezembro de 1993. ISBN 0-9543144-0-3
£ 25 / \$ 40
2. **"DERIVATIVES FOR THE RETAIL CLIENT."**
De Andrew Dobson. Novembro de 1993. ISBN 0-9543144-0-2
£ 20 / \$ 35
1. **"FINANCING THE RUSSIAN SAFETY NET."**
Peter Ackerman e Edward Balls. Setembro de 1993. ISBN 0-9543144-0-1
£ 40 / \$ 65

Para mais publicações do CSFI, por favor, visite o nosso website: www.csfi.org

Patrocínio

O CSFI recebe apoio geral de muitas instituições públicas e privadas, sob diferentes formas.

Atualmente, o Centro recebe apoio financeiro das seguintes organizações (entre outras):

Ruffer
PwC
Citigroup
Fitch Ratings

Arbuthnot
JP Morgan
Accenture
Ernst & Young

Aberdeen Asset Management
ABI
ACCA
APCIMS
Aviva
Bank of England
Barclays
CGI
Chartered Insurance Institute
City of London
Council of Mortgage Lenders
Deloitte
Eversheds
Fidelity International
Finance & Leasing Association
FOA
FRC
FCA
Gatehouse Bank
HSBC
ICMA

Jersey Finance
Knowledge Transfer Network
KPMG
Lloyds Banking Group
Morgan Stanley
Nabarro
Nomura Institute
OMFIF
Payments Council
Quiller Consultants
Record Currency Management
Royal Bank of Scotland
Santander
Schroders
Standard Chartered
The Law Debenture Corporation
Thomson Reuters
TPG Design
Z / Yen
Zurich

Absolut Strategy
Association of Corporate Treasurers
AFME
Alpheus Solutions
Bank of Italy
Bank of Japan
BCM International Regulatory Analytics
Berenberg Bank
Berwin Leighton Paisner
Brigade Electronics
BVCA
Chown Dewhurst
CISI
Cognito Media
HM Treasury
Hume Brophy
Intrinsic Value Investors
Investment Management Association

Kreab Gavin Anderson
Lansons Communications
LEBA e WMBA
Lending Standards Board
Lombard Street Research
MacDougall Auctions
Miller Insurance Services
Neural Insights
NM Rothschild
Raines & Co
Regul Eyes
Risk Reward
Skadden, Arps
SWIFT
Taiwan FSC
The City UK
The Share Centre
THFC

O CSFI também recebe apoio em espécie, entre outras coisas, das seguintes organizações:

BBA
Clifford Chance
Financial Times
GISE AG
Hogan Lovells
ifs School of Finance

Linklaters LLP
Macquarie Group
NERC
NESTA
SJ Berlim

O Centro recebeu financiamento com propósito específico da:
CGAP e Citi (Casca de Banana para as Microfinanças);
PwC (Casca de Banana para o setor bancário e Casca de Banana para o Setor de Seguros), e
Euro IRP (Pesquisa Independente: porque elas valem a pena?– *because they're worth it?*).

Além disso, o Centro criou os seguintes programas de bolsas:
The Swiss Re / CSFI Bolsa em Seguros;
the DTCC / CSFI Bolsa em Arquitetura Post-Trade;
the VISA / CSFI Bolsa em Identidade e Serviços Financeiros; e
the DFID / Citi / CSFI Bolsa em Desenvolvimento.

Contatos PwC

Alvaro Taiar
alvaro.taiar@br.pwc.com
(11) 3674-3833

Edison Arisa
edison.arisa@br.pwc.com
(11) 3674-3756

Alfredo Sneyers
alfredo.sneyers@br.pwc.com
(11) 3674-2664

Reinaldo Amorim
reinaldo.amorim@br.pwc.com
(21) 3232-6226

Reino Unido £ 25
EUA \$ 45
35 €

CSFI ©
2 0 1 3

CSFI

Número do Registro (Organização sem fins lucrativos) 1017352
Sede: North House, 198 High Street, Tonbridge, Kent TN9 1BE
Registrado na Inglaterra e País de Gales, limitado pela garantia. Número 2788116

