

Quinta edição

# Ponto de vista

# RIS

## before Insurance



Insights para gerenciar riscos emergentes e tratar o seguro como último recurso

### **Relatório de Riscos Globais 2022**

Conheça os desafios para as próximas décadas

### **Resiliência nos negócios**

Entenda como alcançá-la em tempos de crise

### **Benefícios flexíveis são para todos?**

Saiba estruturar uma oferta que faça sentido

### **Nova economia, novos riscos**

Entenda os desafios de negócios digitais inovadores

### **Transferência de riscos complexos**

Por que a consultoria de resseguros é indispensável nesse momento

**“ O cenário de aumentos sucessivos alerta empresas de todo mundo para a importância de gerenciar riscos de maneira mais assertiva.**

- 01** Introdução à edição #5  
Por que Risk before Insurance?
- 02** Riscos globais 2022
- 03** Negócios resilientes em tempos de crise: caminhos possíveis
- 04** Os desafios da nova economia no mercado de seguros
- 05** Como estruturar uma oferta de benefícios que faça sentido e gere engajamento do colaborador?
- 06** O papel da consultoria de resseguros em meio a grandes crises
- 07** Webinar Replays: conteúdos para ir além

**Sumário** 

# Introdução à edição #5

## Por que Risk before Insurance?

Globalmente, os preços de seguros comerciais subiram 13% no quarto trimestre de 2021. Foi o décimo sétimo trimestre consecutivo de alta, de acordo com último relatório [Global Insurance Market Index](#), divulgado em fevereiro pela Marsh.

O cenário de aumentos sucessivos alerta empresas de todo mundo para a importância de gerenciar riscos de maneira mais assertiva - afinal, eles não podem ser eliminados, mas podem ser monitorados e controlados para favorecer a resiliência dos negócios.

Vale destacar: o [Relatório de Riscos Globais 2022](#), cujos detalhes você conhecerá nas páginas seguintes, mostrou que os próximos anos não devem ficar mais fáceis.

Mais do que nunca, as organizações precisam se mobilizar para derrubar os índices de sinistralidade, esforçando-se para reduzir tanto a frequência como a severidade dos incidentes. Assim poderemos continuar contando com o apetite das seguradoras para manter carteiras de seguro saudáveis, com apólices abrangentes e custos otimizados.

Por isso, a quinta edição da Ponto de Vista e primeira de 2022, reforça a abordagem "Risk before Insurance", com insights de todos os negócios da Marsh McLennan para tratar o seguro como último recurso.

Os tópicos a seguir mostram os caminhos para aderir a esse princípio no gerenciamento de riscos diversos, especialmente em negócios da nova economia e nos benefícios corporativos. Também explicamos o papel de uma consultoria especializada nesse trabalho, inclusive os desdobramentos relativos ao mercado ressegurador.

Que nossos conteúdos possam inspirar as transformações necessárias.

Boa leitura!

# Riscos globais 2022

Relatório anual do Fórum Econômico Mundial revela principais preocupações para a próxima década e destaca a importância da cooperação internacional na superação de grandes desafios econômicos, ambientais e sociais.

Em sua 17ª edição, o Global Risks Report apresentou uma escala de riscos globais de curto, médio e longo prazo para os próximos 10 anos.

O relatório, produzido anualmente com colaboração da Marsh McLennan e outros parceiros da Global Risks Advisory Board, do Fórum Econômico Mundial, permite mapear riscos gerenciáveis em escala de prioridade, promovendo ações que resultem em maior resiliência para as organizações.

## Os riscos mais significativos

O documento explora quatro áreas de riscos emergentes: cibersegurança, competição no espaço, transição climática desordenada e pressões migratórias, cada uma exigindo coordenação global para uma gestão bem-sucedida.

As consequências da COVID-19 e os riscos climáticos estão na linha de frente das principais ameaças. As maiores preocupações globais de longo prazo se relacionam ao clima e as de curto prazo incluem divisões sociais, crises de subsistência e deterioração da saúde mental das populações.

## As recomendações dos especialistas

Diante de uma recuperação econômica global volátil e desigual, os especialistas propõem aos líderes mundiais que projetem ações para além do ciclo trimestral. A ideia é abranger medidas para os próximos dez anos, buscando uma resposta coordenada internacional – mesmo que o espaço para cooperação diminua. Acredita-se que esse movimento será fundamental para garantir uma recuperação mais uniforme e rápida.

O raciocínio também vale para a questão climática, já que a omissão sobre o assunto pode reduzir o PIB global em um sexto. Como os compromissos assumidos na Conferência do Clima (COP26) ainda não são suficientes para atingir as metas, é urgente que governos e empresas comecem a conduzir uma transição inovadora.

Embora o risco cibernético ainda seja percebido pelos mercados como uma ameaça de menor gravidade, o



documento também destaca que ela cresce exponencialmente mais rápido que a capacidade das organizações em combatê-las, demandando maior atenção e foco em cibersegurança.

O aumento das ambições e tensões geopolíticas também chama atenção para os riscos espaciais, especialmente em relação aos satélites dos quais nos tornamos dependentes.





## OS PRINCIPAIS DESAFIOS GLOBAIS PARA OS PRÓXIMOS ANOS

### Cicatrizes da COVID-19

A pandemia deflagrou um sentimento generalizado de luto até então desconhecido no século XXI, afetando significativamente a saúde mental das populações. O Relatório de Riscos Globais de 2022 também mapeou a erosão da coesão social e crises de subsistência como reflexos diretos da crise sanitária.

### Iminente crise das dívidas públicas

Os subsídios dos governos a pessoas e negócios mais vulneráveis à pandemia, bem como os investimentos bilionários em vacinas sem prazo para cessar devem aumentar cada vez mais os encargos das dívidas públicas. Trata-se de uma ameaça iminente para o mundo nos próximos 2 anos e deve atingir seu ponto mais crítico dentro de 3 a 5 anos.

### Preocupação Climática

“Falha na ação climática”, “eventos climáticos extremos” e “perda de biodiversidade” também se classificam entre os 3 riscos mais potencialmente graves na próxima década, com impactos previstos tanto para o curto quanto para o médio e longo prazo. Destaca-se a descrença dos entrevistados quanto a ações efetivas, em especial devido a fraturas sociais e intensificação dos riscos econômicos.

### Riscos cibernéticos

O relatório detectou uma menor percepção de gravidade quanto aos riscos digitais, se comparados às preocupações sociais, econômicas e ambientais. Porém, o aumento da conectividade e sua maior penetração na sociedade maximizam a vulnerabilidade dos sistemas, sinalizando a necessidade de maior atenção à questão da cibersegurança.

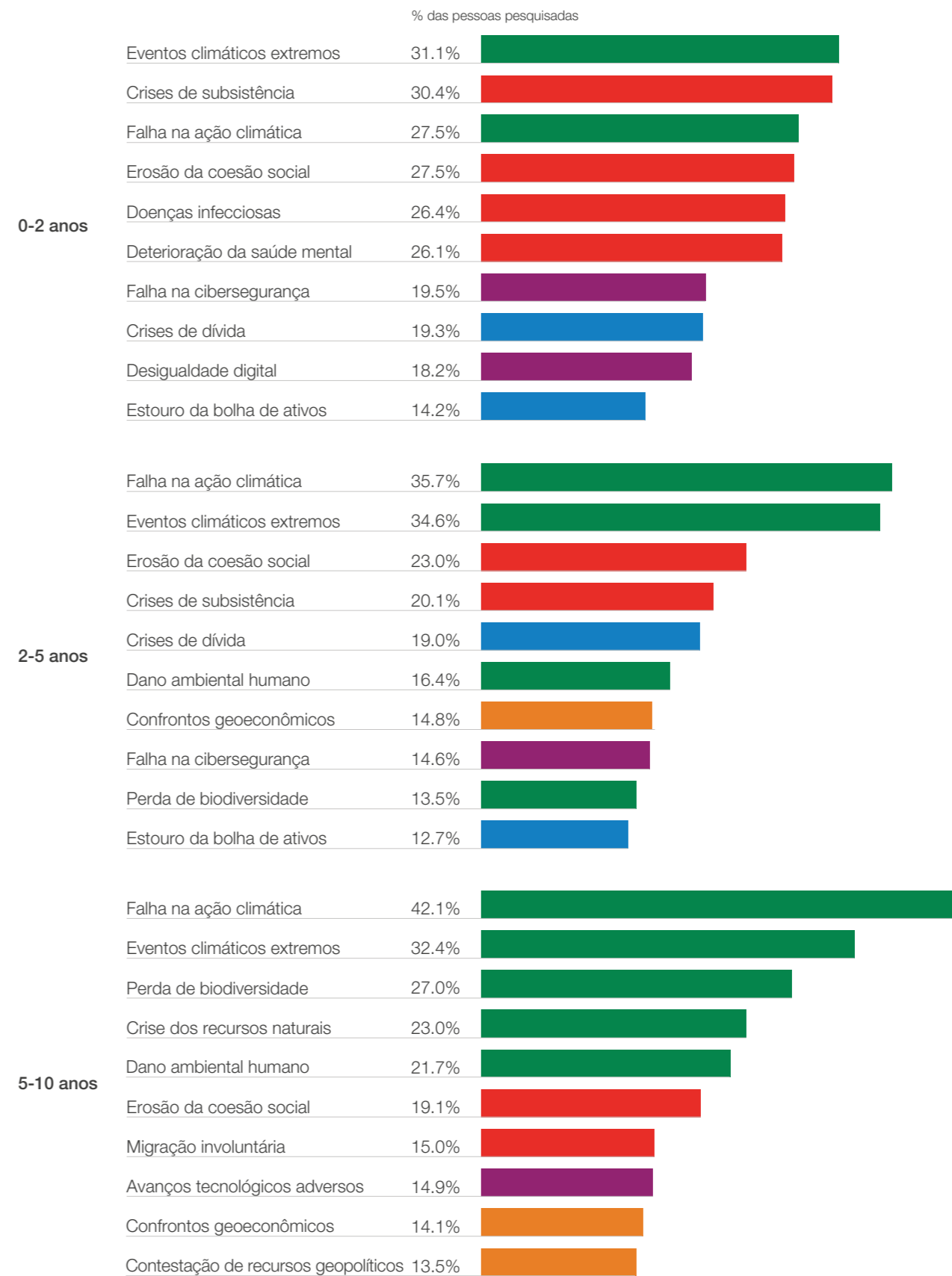
### Confrontos geoeconômicos

Trata-se de uma ameaça crítica para o mundo no médio para longo prazo e um dos riscos mais potencialmente graves durante a próxima década. Embora os desafios internos de cada nação exijam atenção imediata, a humanidade enfrenta grandes crises com ameaças compartilhadas que exigirão uma resposta global coordenada.

## Horizonte dos riscos globais

Quando os riscos se tornarão uma ameaça crítica para o mundo?

■ Econômicos ■ Ambientais ■ Geopolíticos ■ Sociais ■ Tecnológicos



Para conferir o relatório completo, [clique aqui](#).

# 3 Negócios resilientes em tempos de crise: caminhos possíveis

A pandemia da Covid-19 colocou a resiliência e a continuidade de muitos negócios à prova, expondo uma vulnerabilidade recorrente de vários mercados: a falta de consciência sobre riscos emergentes pouco óbvios.

## MARCOS MELLO

Regional Specialty Leader, Marsh Advisory, Latin America and the Caribbean (LAC)

Como o impacto da crise sanitária ainda deve se desdobrar por muitos anos, conforme observamos no último [Global Risk Report 2022](#), empresas de todos os portes estão entendendo a importância de se preparar para assumir, gerenciar e mitigar esses riscos.

Nesse movimento, a grande questão é: quanto risco é possível assumir sem comprometer a continuidade da corporação e qual a variação tolerável desse risco?

Uma consultoria especializada que utilize ferramentas de alta tecnologia em análise de dados é fundamental para chegar a essas respostas com precisão e garantir a eficiência na transferência de risco, estabelecendo uma ordem de prioridades adequada e otimizando recursos para a maior cobertura possível.

## Como é feito esse trabalho?

Determinar exposições a risco e apetite é um primeiro passo, que resulta na elaboração de uma matriz de riscos que permitirá ter clareza sobre quais ameaças são devidamente cobertas pelo mercado e sob quais condições, e também como gerenciar riscos que não têm cobertura.

Para se ter uma ideia, entre 70% e 80% dos riscos identificados não tem coberturas aplicáveis e, ainda assim, necessitam de planos de prevenção, resposta e mitigação estruturados e eficientes.

Com a qualificação e quantificação das exposições, decorre a análise de segurabilidade, trabalho que vai além de estruturar os clausulados de uma apólice. Estamos falando de uma verdadeira engenharia estratégica.

Otimização e eficiência são palavras de ordem e, aqui, surgem as oportunidades.

## As vantagens da consultoria de riscos

Com o devido mapeamento de riscos, pode-se chegar em limites de apólice eficientes e franquias ótimas, estabelecendo programas de seguro mais saudáveis.

Para isso, devemos partir de uma matriz sólida e atualizada, análise de segurabilidade que permita clareza na transformação de riscos em seguro, ferramentas de Analytics para otimização financeira do risco, visando redução do seu custo total, além da compreensão do impacto de cada risco no negócio em relação à tolerância a risco da empresa.

A consequência é a mensuração concreta e transparente da redução do custo total do risco ao longo do tempo, com adoção de melhores práticas para evitar perdas, planos de recuperação e outras métricas que auxiliam na demonstração do retorno real sobre o investimento em prevenção.

Todas essas ações são tomadas na busca e tentativa de se evitar perdas materiais, financeiras e eventuais sinistros, pois todos perdem quando ele acontece.

Assim, além de resultados internos, a consultoria também acarreta uma sinalização positiva para o mercado.

De um lado, uma estrutura de gerenciamento de riscos se torna um ativo para negociações comerciais, oferecendo maior segurança aos clientes. Em outro sentido, o mercado segurador poderá oferecer coberturas outrora não contempladas em apólices, negociar franquias e prêmios que atendam a companhia de maneira mais efetiva.

Esta segurança significa a garantia da continuidade do negócio, não devendo ser negligenciada sob hipótese alguma. Que o aprendizado desses tempos desafiadores possa fortalecer cada vez mais negócios em todo o mundo, para o presente e para o futuro.

“ Quanto risco é possível assumir sem comprometer a continuidade da corporação e qual a variação tolerável desse risco? ”



# Os desafios da nova economia no mercado de seguros

As empresas que operam na nova economia intermediando produtos e serviços por meio de aplicativos não revolucionaram apenas os modelos de negócio tradicionais: elas transformaram a forma como as pessoas consomem e se relacionam, bem como a natureza das relações de trabalho, criando demandas únicas no setor de seguros.

## ODETE QUEIRÓS

Superintendente de Consumer da Marsh Brasil

Esse movimento está levando todos os operadores a repensar como estruturam, subscrevem, precificam e distribuem seus produtos. Afinal, muitos desses modelos de negócios ainda não foram testados em termos de exposição ao risco, subvertendo o tradicional subsídio dos dados históricos para análises de preço e cobertura.

## O papel da consultoria de riscos

As novidades reforçam a importância de uma consultoria de riscos com visão holística da operação do cliente antes de pensar em uma apólice, já que as ameaças nem sempre são óbvias e contempladas nas coberturas clássicas. Os novos riscos exclusivos exigem um conjunto de considerações diferente das empresas tradicionais.

Por isso, o trabalho demanda especialistas que realmente compreendam as particularidades do setor e saibam o que avaliar em relação à dinâmica do risco para proteger não apenas bens, mas também as pessoas envolvidas na operação.

Na Marsh, o segmento de Brand Sponsor, que desenvolve ofertas de programas específicos para clientes ou parceiros de uma determinada marca, recentemente incorporou essas tendências para ir além dos programas de afinidade tradicionais, como os seguros de crédito. O foco nesse segmento já resulta na expansão de parcerias com aplicativos de viagens e entregas, empresas de e-commerce e fintechs.

Nosso papel é entender o ecossistema do negócio, mapear riscos atuais e emergentes e desenhar um programa customizado para a base de clientes, parceiros e funcionários. O cliente precisa ter a certeza de que está conectado com as coberturas certas para assegurar o crescimento.

Como esses negócios operam em ambiente 100% digital, o gerenciamento de riscos cibernéticos, por exemplo, é determinante para a saúde financeira

da empresa. Erros de dimensionamento e mitigação desses riscos podem impactar diretamente a viabilidade da operação.

Nesses casos, a consultoria precisa ter uma visão criativa das alternativas possíveis. A intenção é garantir, ao mesmo tempo, a tranquilidade e uma relação custo-benefício eficaz por meio de modelos flexíveis e compatíveis ao contexto de inovação disruptiva.

Um bom exemplo são os modelos com precificação baseada em volume de atividade, como o seguro intermitente para transporte de passageiros e mercadorias. A cobertura perdura apenas pelo período em que o serviço está sendo prestado e já é incluída na tarifa do usuário, transferindo para a seguradora os riscos mapeados em um determinado intervalo de tempo da operação.

A primeira geração de usuários digitais está amadurecendo e moldando essa nova economia. Assim, essa customização também observa o momento do ciclo de vida das bases de clientes, parceiros e funcionários, que pode ter foco em prevenção, emergências ou comodidade.

Por exemplo: os interesses de cobertura de um seguro de vida são diferentes de acordo com a faixa etária. Dependendo da base, o seguro de vida nem terá uma percepção relevante na proposta de valor.

São infinitas as possibilidades de variação de coberturas, e isso também força as operadoras e seus parceiros de tecnologia a serem inovadores e ágeis no desenvolvimento de produtos. Não há outra opção além de se manter atualizado para capturar as oportunidades e mudanças do mercado.



“ **Os negócios da nova economia são inovadores e nos desafiam a entregar soluções igualmente inovadoras. Por isso a consultoria de riscos deve estar 100% engajada na transformação digital.** ”

# 5 Como estruturar uma oferta de benefícios que faça sentido e gere engajamento do colaborador?

Já era uma tendência, mas a pandemia acelerou a busca das empresas por benefícios que atendam às necessidades individuais dos colaboradores. Em meio a um ambiente com tanta diversidade, marcado por gerações com perfil de consumo on demand, a otimização gera valor para o empregado e facilita a atração, retenção e engajamento de bons talentos.

## MARIANA DIAS

Diretora de Consultoria e Produtos da Mercer Marsh Benefícios

Já era uma tendência, mas a pandemia acelerou a busca das empresas por benefícios que atendam às necessidades individuais dos colaboradores. Em meio a um ambiente com tanta diversidade, marcado por gerações com perfil de consumo on demand, a otimização gera valor para o empregado e facilita a atração, retenção e engajamento de bons talentos.

O programa de benefícios flexíveis surge neste cenário para atender esta demanda: é como se o colaborador tivesse à disposição um menu de benefícios e pudesse escolher o que mais interessa. Na prática, um jovem solteiro e sem filhos que anda de bike, por exemplo, teria necessidades diferentes de um colega mais velho, com família, carro e outras preocupações.

Mas como promover essa mudança na prática e garantir uma oferta realmente atrativa, gerenciando os riscos de pessoas e a sustentabilidade de custos de forma eficiente?

A resposta varia conforme a realidade, a cultura de cada empresa e o perfil do quadro de colaboradores. Por isso é tão importante contar com o suporte de uma boa consultoria especializada: ela terá as ferramentas certas para ajudar o RH a entender que tipo de benefício e que modelo de oferta faz sentido naquele contexto.

## Decisões com suporte de dados

Para fazer um trabalho que avalie de forma abrangente as necessidades dos empregados, considerando o ponto de vista de maior atratividade, engajamento e saúde, na Mercer Marsh Benefícios contamos com o suporte de duas fontes de pesquisa muito ricas: um sistema de inteligência com dados de saúde e comportamento de mais de 3 milhões de usuários/empregados; e a pesquisa anual de benefícios corporativos, com informações relacionadas à política de benefícios de mais de 700 empresas.

Por meio desses dados, conseguimos identificar tendências para recomendar e implantar programas de benefícios tradicionais ou flexíveis, programas de promoção e prevenção de saúde, programas de diversidade e inclusão sob a perspectiva da saúde, entre outros.

Desenhamos os programas para garantir que as empresas tenham um ambiente de trabalho saudável, conquistem um maior engajamento de seus empregados, sejam competitivas e consigam atrair os melhores talentos em relação à concorrência.

## Prevenção para a sustentabilidade de custos

Para além dos pacotes de benefícios, os programas de saúde e qualidade de vida adequados também são fundamentais nesse processo de otimização. Eles contribuem com a melhoria da saúde dos colaboradores, garantindo maior produtividade, e apoiam a redução da sinistralidade dos planos de assistência médica – que hoje é considerado o segundo maior gasto das empresas depois da folha de pagamento.

Muitas empresas não sabem por que gastam tanto em um plano de saúde, por que os empregados adoecem com tanta frequência e quais são as doenças recorrentes, ou que tipo de programas podem implementar para garantir a sustentabilidade do benefício. Por isso é tão importante contarem com uma consultoria especializada, que possa endereçar todos esses pontos de forma assertiva

Assim, o diagnóstico correto ajuda a expandir algumas questões e tratar o desenho do programa de benefícios de forma holística, indo muito além da colocação do risco e do clausulado de apólices.

## Os benefícios flexíveis são para todos?

Na prática, esse modelo ainda não é aplicável a todos, por uma série de variáveis. A questão sindical no Brasil, por exemplo, ainda restringe grandes mudanças ou movimento disruptivos, e nossas empresas ainda investem muito pouco em funcionários.

Mas acredito que seja um caminho sem volta, portanto, esse é o momento de reavaliar pacotes de benefícios sob todos os aspectos para otimizar custos e dar o primeiro passo nessa transição tão estratégica.

Por isso gosto do conceito de otimização: ele reflete a certeza de que a empresa realmente está gastando apenas com aquilo que tem valor para o colaborador. Afinal, estamos falando de uma fatia de aproximadamente 20% da folha de pagamento e esse recurso precisa ser empregado de forma relevante.



# O papel da consultoria de resseguros em meio a grandes crises

Com a pandemia da COVID-19 e o recente conflito armado entre Rússia e Ucrânia, os olhos do mundo se voltaram para o mercado global de seguros e resseguros, responsável – em última instância – por suportar os grandes impactos financeiros decorrentes dessas e outras crises.

**PAUL CONOLLY**, CEO da Carpenter Marsh Fac Brasil.

**WELLINGTON ZANARDI**, Diretor, Carpenter Marsh Fac Brasil

Desde 2018 vivenciamos um mercado hard para colocação de riscos, com aumentos graduais das taxas e franquias, elevando custos para seguradoras e segurados. Porém, mais impactante ainda é o fato de alguns produtos e/ou coberturas atraírem cada vez menos interesse do mercado ressegurador, impactando a capacidade disponível. No cenário atual, as imprevisibilidades dão apenas uma certeza: o gerenciamento de riscos é necessário e indispensável para todos os portes de negócio.

Especialmente nas operações de grande porte, a consultoria especializada em resseguros é parte fundamental desse trabalho. Uma ampla expertise em nortear as atividades de transferência de riscos complexos e de alto valor faz a diferença para que as organizações possam acessar o mercado global de resseguros de forma mais eficaz.

A função do resseguro é absorver os riscos do setor de seguro direto. De um lado, o capital de resseguro permite que as seguradoras diretas subscrevam mais negócios e, de outro, protege-as contra flutuações de balanço causadas por perdas inesperadas e que possam comprometer suas operações.

Em sua essência, é um negócio baseado em bons relacionamentos entre os agentes envolvidos, boa vontade e confiança mútua. Claro que essa dinâmica tem fundamento em dados concretos, que permitam a distribuição e colocação otimizada dos riscos, com resultado ótimo para o segurado, seguradores e resseguradores. Mas a penetração de consultores experientes no mercado é decisiva na garantia da melhor negociação para todos.

Por isso tomamos a consultoria como tão ou mais importante quanto o clausulado das apólices. Não basta apenas identificar mapear os riscos emergentes: é preciso identificar os melhores mercados e, nesses mercados, os melhores operadores para garantir a cobertura adequada.

Seguindo esse princípio, conseguimos estabelecer um relacionamento sólido com companhias de seguro e ampliamos a capilaridade da nossa operação de resseguros atingindo todos os mercados globais.

Assim, em meio a um cenário de incertezas, operadores de resseguros com uma rede de parceiros robusta terão um papel importante na retomada econômica mundial. A já difícil recuperação seria ainda mais limitada se não houvesse a garantia de apólices bem estruturadas e mapeamento constante de riscos globais, definindo estratégias para conter a sinistralidade e superar o cenário adverso.

## WEBINAR REPLAYS: CONTEÚDOS PARA IR ALÉM

Confira na íntegra os últimos eventos digitais da Marsh McLennan sobre temas do seu interesse.

### New World, New Work Standards

Uma discussão instigante sobre como as empresas globais estão progredindo em seus padrões de trabalho e as principais prioridades de 2022.

Clique [aqui](#) para acessar o replay 🖱️

### LinkedIn Live: Bending the ESG Risk Curve

Insights sobre como dobrar a curva de risco ESG (Environmental, Social and Corporate Governance).

Clique [aqui](#) para acessar o replay 🖱️

### How Are Global Companies Delivering Sustainable Change?

Uma conversa para discutir como as empresas globais estão traduzindo valores em compromissos e padrões em práticas no que diz respeito às entregas sustentáveis.

Clique [aqui](#) para acessar o replay 🖱️

### Líderes com Visão – Um passo à frente do risco

Uma conversa com especialistas e líderes empresariais de toda região onde abordamos os principais riscos enfrentados pela América Latina: ambientais, sociais, econômicos, tecnológicos e geopolíticos.

Clique [aqui](#) para acessar o replay 🖱️

Senha: +Yp9GELi







A informação contida nesta publicação baseia-se em fontes que consideramos como confiáveis, mas não declaramos nem garantimos a sua precisão.

A Marsh não faz declarações ou garantias, explícitas ou implícitas, com relação à aplicação dos termos de apólice ou condição financeira ou de solvência de seguradoras ou resseguradores. Declarações relativas a assuntos fiscais, contábeis e legais são observações gerais baseadas unicamente em nossa experiência como corretora de seguro e consultora de risco e não devem ser tomadas como parecer legal, fiscal ou contábil, que não temos autorização para fornecer. Quaisquer assuntos relativos a essas questões deverão ser objeto de consulta junto a seus advogados ou contadores.

A Marsh faz parte do grupo das empresas Marsh & McLennan, incluindo Guy Carpenter, Mercer e Oliver Wyman Group (incluindo Lippincott e NERA Economic Consulting). Esse documento ou qualquer parte de informação nele contida não poderá ser copiado ou reproduzido sob nenhuma forma sem a permissão da Marsh, salvo no caso de clientes de qualquer uma das empresas da Marsh & McLennan que usarem este relatório para fins internos, contanto que esta página seja incluída em todas as cópias ou reproduções.

Copyright Marsh 2021. Todos os direitos reservados.