

Insurance Practice

Global Insurance Report **2023: capturando a próxima onda de crescimento na América Latina**

O mercado de seguros da América Latina está em expansão – tanto em crescimento de prêmios quanto em sofisticação. As oportunidades disponíveis para seguradoras globais, regionais e locais são imensas.

Autores

Christopher Craddock
Roberto Marchi
Jaime Morales
Salomon Spak
Sergio Waisser

Setembro 2023



O mercado de seguros da América Latina é um território fértil para o crescimento acelerado e a inovação nos modelos de negócios. Trata-se do mercado regional de seguros de mais rápido crescimento em todo o mundo – tanto no segmento de vida quanto não vida – e está entre os mais rentáveis para o setor segurador em nível mundial. No entanto, ainda persistem vários desafios estruturais como um mercado fragmentado e fatores socioeconômicos. Para que a região possa eliminar totalmente a lacuna entre a atual penetração de seguros e a de mercados globais mais maduros, as seguradoras da região precisarão identificar caminhos distintos para alcançar o crescimento rentável.

À medida que mais consumidores na América Latina têm acesso a ferramentas de mercados desenvolvidos, como contas bancárias e celulares, ter um seguro se torna mais acessível – e mais necessário. E à medida que as seguradoras buscam crescimento e eficiência, os executivos têm feito perguntas cada vez mais ousadas sobre quais produtos e modelos poderiam atender às demandas de populações hoje não atendidas.

Ao reconhecer a importância de abordar esses desafios, o presente relatório – a primeira edição do *Global Insurance Report* da McKinsey com foco regional – oferece recomendações práticas a seguradoras globais, regionais e locais, bem como aos criadores de políticas, autoridades regulatórias e *stakeholders* da indústria, para que possam lidar com as complexidades do mercado de seguros da América Latina. Abordando essas questões, a América Latina será capaz de impulsionar ainda mais seu mercado de seguros, trabalhando em prol de uma cobertura e proteção financeira cada vez mais abrangentes e para uma parcela maior de sua população tão diversa.

Sobre a pesquisa

A **pesquisa para este relatório** envolveu a coleta de dados de autoridades regulatórias de nove países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, México, Panamá e Peru. Os dados reportados abrangem o ano de 2022, em moeda local, exceto no caso do Panamá, para o qual os dados do quarto trimestre foram estimados com base na anualização dos três primeiros trimestres.

A estimativa do total dos prêmios (GWP, na sigla em inglês) da América Latina em 2022 baseou-se na proporção que os países selecionados representam no total da indústria da região nos últimos 10 anos. Ao categorizar as linhas de negócios no mercado de seguros, a categoria "não vida" inclui

seguros de saúde e acidentes, além de outros segmentos de seguros não vida.

É importante notar que os dados coletados podem conter *outliers* devido à entrada de novas empresas no mercado. Por exemplo, na Colômbia, durante o quarto trimestre de 2022, a Asulado iniciou suas operações transferindo fundos de outra empresa. Esses fundos foram recategorizados e incluídos como GWP pela autoridade regulatória.

Os dados que fundamentam o relatório foram obtidos do Banco Mundial e são apresentados em termos nominais, sem ajuste pela inflação. Notavelmente, os dados da Argentina são fortemente influenciados pela inflação, cuja taxa acumulada é de aproximadamente 95% em 2022.

Para manter a consistência e eliminar o impacto das flutuações cambiais, foi aplicada uma taxa de câmbio fixa para converter os dados em dólares americanos. A taxa de câmbio utilizada corresponde à taxa de câmbio média de 2022 de cada país, a saber: Argentina = 157,7; Brasil = 5,2; Chile = 882,0; Colômbia = 4.305,1; Equador = 1; Guatemala = 7,8; México = 19,9; Panamá = 1; Peru = 3,8.

Quaisquer referências a empresas específicas no relatório são baseadas exclusivamente em informações disponíveis publicamente.

A situação atual da indústria seguradora na América Latina

A América Latina está em movimento – e as oportunidades do mercado de seguros da região são amplas e promissoras. Economias em rápida expansão, uma classe média emergente e a crescente consciência dos consumidores sobre o valor da proteção financeira fazem da América Latina uma região na qual as seguradoras podem prosperar. Neste capítulo, apresentamos uma visão geral do mercado baseada em dados (ver caixa de texto "Sobre a pesquisa"). Este relatório oferece *insights* sobre as alavancas de crescimento na região, o desempenho em mercados bastante distintos, a persistente lacuna de proteção e as ineficiências que representam as principais barreiras ao crescimento.

Crescimento acelerado e sólido desempenho financeiro

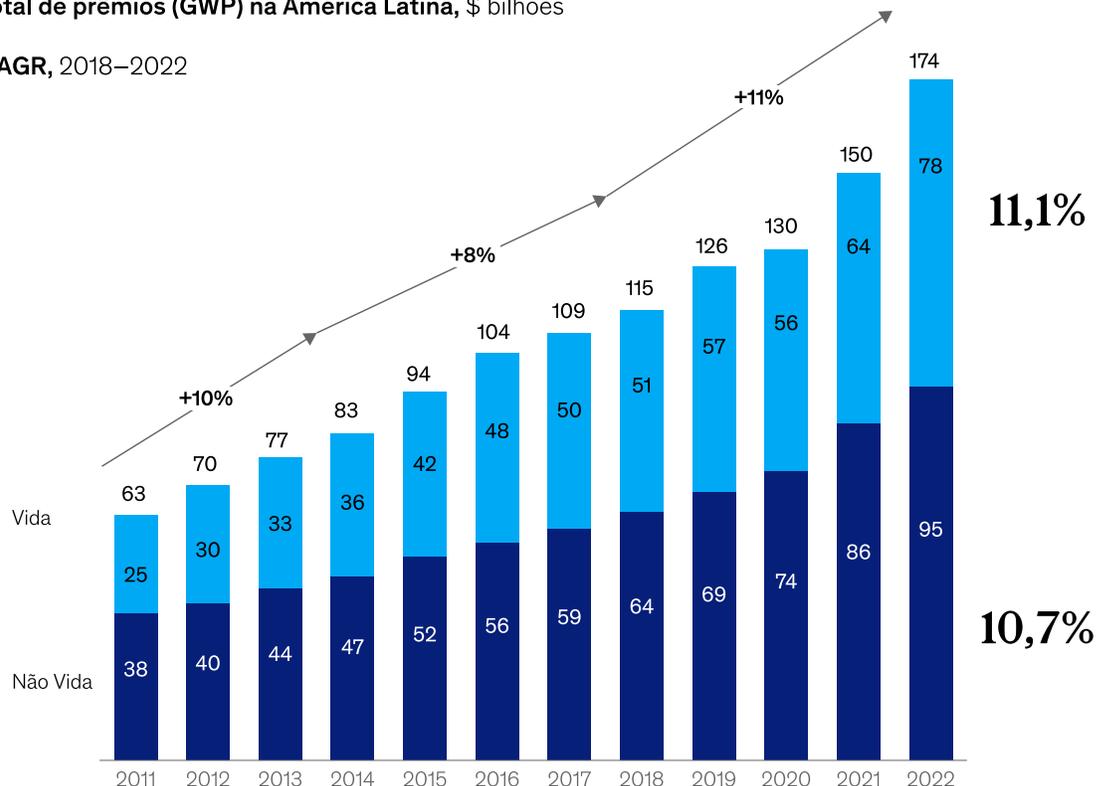
Em 2022, o mercado atingiu prêmios (GWP) de \$174 bilhões (Quadro 1). De 2011 a 2022, o segmento de seguros não vida na América Latina mais que dobrou e o segmento de seguro de vida mais que triplicou. De fato, a região possui o mercado de seguros de mais rápido crescimento no mundo todo – o que é compreensível considerando a base inicial mais baixa comparada com mercados mais maduros, como Europa e Estados Unidos.

Quadro 1

O mercado de seguros da América Latina representa \$174 bilhões, com forte crescimento nos segmentos de vida e não vida.

Total de prêmios (GWP) na América Latina, \$ bilhões

CAGR, 2018–2022

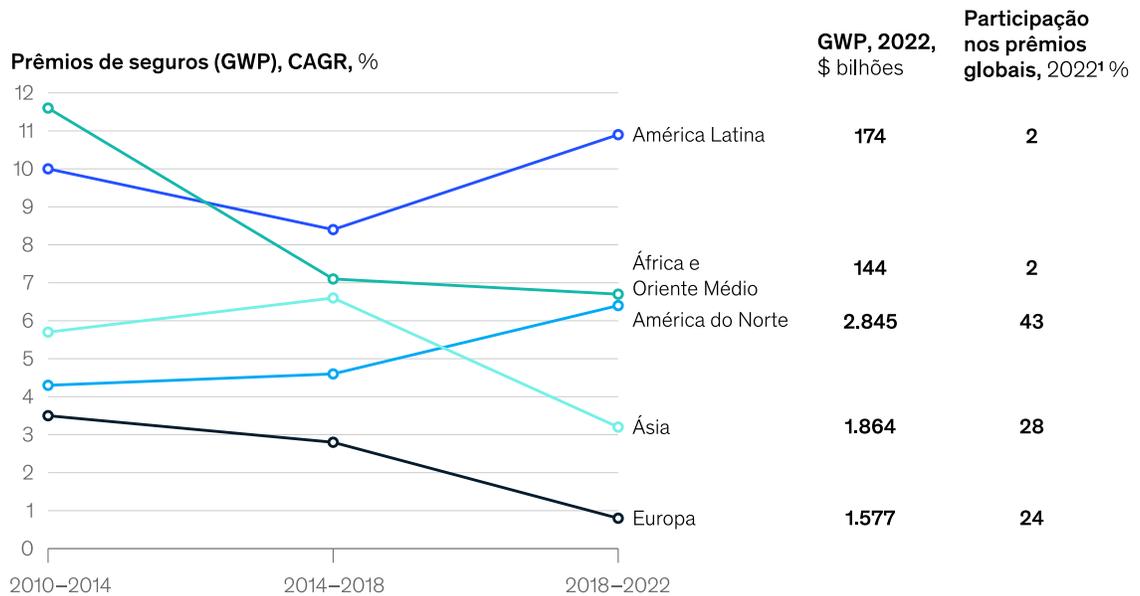


Fonte: Autoridades regulatórias dos países; análise McKinsey

Na última década, a América Latina ganhou reputação na indústria global por suas taxas de crescimento consistentemente altas, com CAGR multianual de 10,9% de 2018 a 2022, acima dos 8,4% nos quatro anos anteriores (Quadro 2). Enquanto isso, América do Norte, Ásia e Europa observaram um crescimento mais lento. É claro que, embora seja um recorde para a região, o GWP de \$174 bilhões da América Latina em 2022 é muito inferior ao dessas três regiões desenvolvidas (\$2,8 trilhões, \$1,9 trilhão e \$1,6 trilhão, respectivamente). De fato, o mercado de seguros da América Latina representa atualmente 2% dos prêmios da indústria globalmente. Ainda assim, o crescimento é notável e pode indicar um amplo mercado potencial inexplorado.

Quadro 2

A América Latina é a região de maior crescimento globalmente, embora sua participação ainda seja baixa.



¹Os valores podem não chegar a 100 devido ao arredondamento.
 Fonte: McKinsey Global Insurance Pools; autoridades regulatórias dos países; análise McKinsey

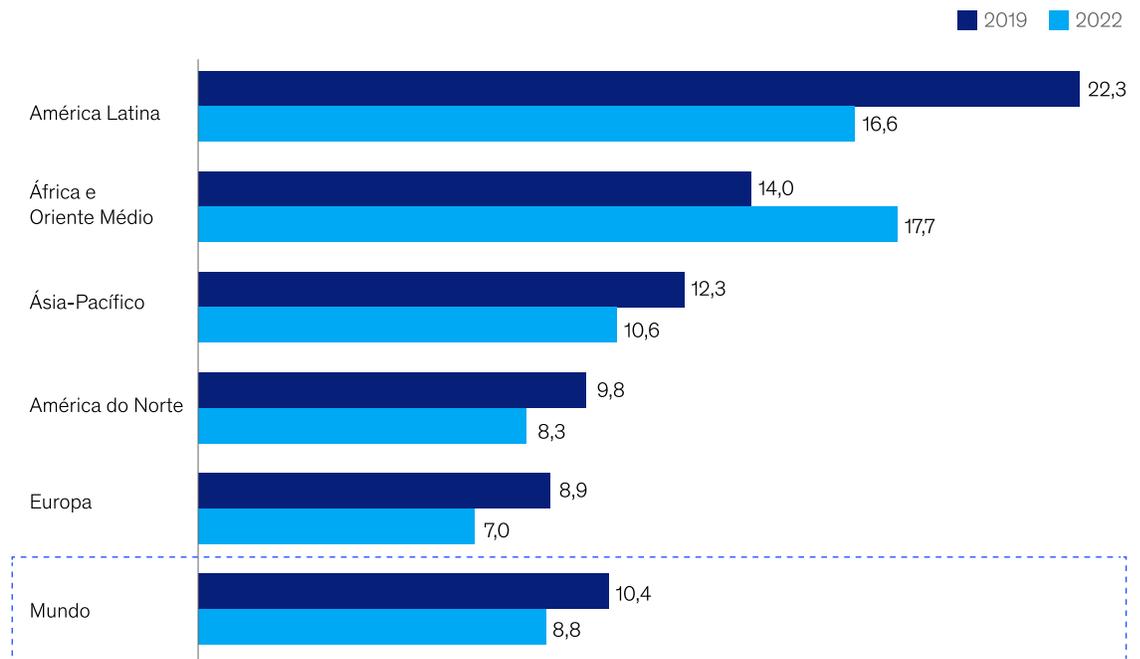
Na última década, a América Latina ganhou reputação na indústria global por suas taxas de crescimento consistentemente altas.

Além do forte crescimento do prêmio, a América Latina é altamente lucrativa quando mensurada pelo retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, na sigla em inglês), em comparação com a média global e com os demais grandes mercados de seguros – incluindo América do Norte e Europa (Quadro 3). De acordo com nossa análise, o ROE da América Latina foi de 22% em 2019 e de 17% em 2022,¹ superando fortemente os números globais de 10% e 9% desses anos, respectivamente. No entanto, a natureza dos *players* de seguros (locais vs. internacionais) e a sofisticação do arcabouço regulatório podem ter implicações nos resultados, especialmente quando se tratam de flutuações monetárias e requisitos de solvência.

Quadro 3

A América Latina é um dos mercados de seguros mais rentáveis.

ROE (lucro/patrimônio líquido),¹ %



¹Média do ROE.

Fonte: McKinsey Global Insurance Pools; autoridades regulatórias dos países; análise McKinsey

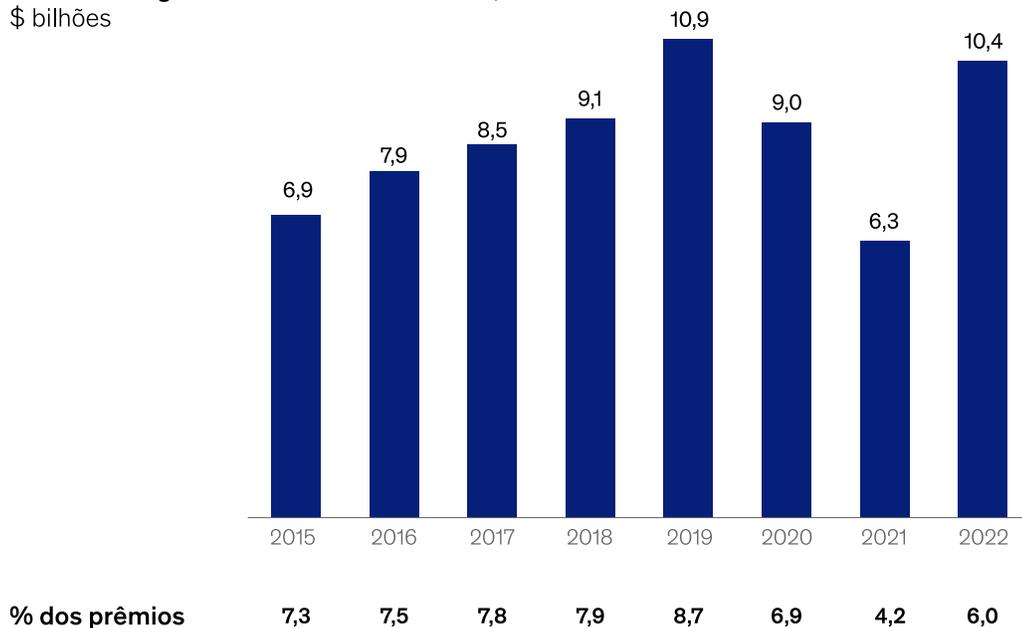
¹Estes valores consideram o retorno em moeda local. A volatilidade das taxas de câmbio pode afetar o ROE, especialmente no caso de *players* internacionais.

Como era de se esperar, o crescimento da rentabilidade do setor foi afetado durante a pandemia da COVID-19, mas mesmo assim, a rentabilidade em si permaneceu saudável, inclusive ao longo de 2021 (Quadro 4). De fato, o setor de seguros da América Latina apresentou uma resiliência extraordinária, porém as margens em 2022 permaneceram abaixo dos níveis pré-pandemia.

Quadro 4

O setor de seguros da América Latina gerou mais de \$10 bilhões em lucros em 2022, recuperando-se após o choque da pandemia.

Lucro das seguradoras na América Latina,
\$ bilhões



Fonte: Autoridades regulatórias dos países; análise McKinsey

Uma das razões para esse crescimento limitado foi o aumento no pagamento de sinistros, que atingiu os mais altos níveis em alguns segmentos durante a pandemia, provocando uma reprecificação dos contratos. A inflação explica, em parte, esse aumento: no Brasil, em 2022, por exemplo, a inflação médica foi 3,4 vezes maior que o índice de preços ao consumidor, influenciando significativamente o aumento dos custos com saúde.

A rentabilidade da América Latina é alavancada principalmente pelos ganhos financeiros com investimentos, que compensa os lucros operacionais relativamente reduzidos (e às vezes, negativos) na região. Considerando o longo histórico de altas taxas de juros na América Latina – algo que outras economias estão vivenciando atualmente –, muitas seguradoras se beneficiaram do constante alto retorno sobre seus investimentos fora das operações. No entanto, qualquer aumento na pressão sobre as taxas de juros poderia colocar algumas delas em uma posição mais delicada. Se isso acontecer, essas seguradoras precisarão melhorar sua

eficiência – abrangendo custos operacionais gerais, bem como despesas e gestão de sinistros – para manter a rentabilidade de que desfrutam atualmente. Para alguns investidores da região, o aumento do risco e das taxas de juros provocará uma expectativa de margens igualmente altas. Em 2022, o rendimento dos títulos soberanos de 10 anos foi de 9% na América Latina (considerando uma amostra de países), significativamente maior do que os 3% na América do Norte.

Uma mesma região, mas com muitos mercados diferentes

Todos os mercados de seguros latino-americanos incluídos em nosso estudo demonstram um crescimento de prêmios mais rápido do que o crescimento nominal do PIB nos últimos anos. É claro que a região compreende um conjunto diverso de países e mercados de seguros – alguns marcadamente mais maduros do que outros. Muitas dessas diferenças podem ser explicadas pelos mesmos fatores que tendem a definir mercados desenvolvidos *versus* em desenvolvimento. Por exemplo, os países da América Latina com maior penetração de seguros (Brasil e Chile) também apresentam maior renda e maior nível de propriedade de veículos *per capita*. Países com maior população de cidadãos bancarizados também tendem a ter taxas de penetração mais altas. De acordo com uma pesquisa de 2022 com 4.000 consumidores na América Latina,² há uma forte correlação entre aqueles que possuem produtos financeiros (como uma conta corrente) e aqueles que possuem produtos de seguros. Por exemplo, 64% dos entrevistados segurados possuem cartão de crédito, em comparação com 49% dos não segurados. Em contraste, países com uma parcela menor de bancarizados enfrentam mais desafios para alcançar, com serviços de seguros, populações sub-atendidas. .

Os países também enfrentam riscos diferentes – porém crescentes – de sofrer desastres naturais. O México, por exemplo, está entre os 30 países mais vulneráveis do mundo a três ou mais tipos de perigos naturais: mais de 40% do território mexicano e 30% da população estão expostos a furacões, tempestades, enchentes, terremotos e erupções vulcânicas.³ Esse risco

Todos os mercados de seguros latino-americanos incluídos em nosso estudo demonstram um crescimento de prêmios mais rápido do que o crescimento nominal do PIB nos últimos anos.

²Pesquisa realizada pela McKinsey e LIMRA com 1.000 consumidores por país no Chile, Colômbia, México e Peru, realizada de maneira online em março de 2022.

³"*Strengthening disaster risk management in Mexico*", Banco Mundial, 4 de setembro de 2013.

elevado enfatiza a necessidade premente de uma presença mais robusta de seguros para mitigar os efeitos financeiros desse tipo de desastre.

Lacuna de proteção persistente, mas em declínio

A América Latina tem a oportunidade de avançar de maneira decisiva a fim de eliminar a lacuna de proteção de seguros tanto para cidadãos quanto para empresas. Ao comparar a cobertura de seguros, os cidadãos latino-americanos atualmente têm menos apólices em comparação com suas contrapartes nos Estados Unidos (Quadro 5). Contudo, essa situação revela o imenso espaço para crescimento e desenvolvimento na região. Por exemplo, a densidade de prêmios de seguros *per capita* na América Latina é de \$295, significativamente menor do que os \$7.500 nos Estados Unidos. Ao buscar eliminar a lacuna de proteção de seguros, o setor pode desempenhar um importante papel na expansão do acesso a produtos financeiros e na catalisação de mudanças positivas na estabilidade econômica e financeira.

Quadro 5

Existe uma grande lacuna de proteção na América Latina.

	América Latina	EUA
 Expectativa de vida ao nascer	75 anos	79 anos
 População com seguro de vida	< 15%	~50%
 Frota de automóveis segurada	< 25%	~70%
 Leitos hospitalares por 1.000 habitantes	1,9	2,8
 Densidade de seguro Prêmio <i>per capita</i>	\$295	\$7.500

Fonte: OCDE; Insurance Information Institute; Banco Mundial; EIU; análise McKinsey

Para isso, o setor precisará lidar com muitos fatores, desde a propriedade de automóveis até necessidades de saúde. Para começar, a renda *per capita* média da região (\$9.700, baseado em uma amostra de países) é significativamente menor do que a dos Estados Unidos (\$75.300), e 64% dos consumidores latino-americanos possuem uma conta bancária, em comparação com 95% no mercado americano. Na América Latina, cerca de metade da força de trabalho atua no setor informal, sem contratos de trabalho formais, em comparação com menos de 10% da força de trabalho da América do Norte. Tais disparidades resultam em mercados de seguros completamente diferentes, e são ainda mais complicadas pelas barreiras estruturais ao acesso à proteção financeira fornecida pelos produtos de seguros.

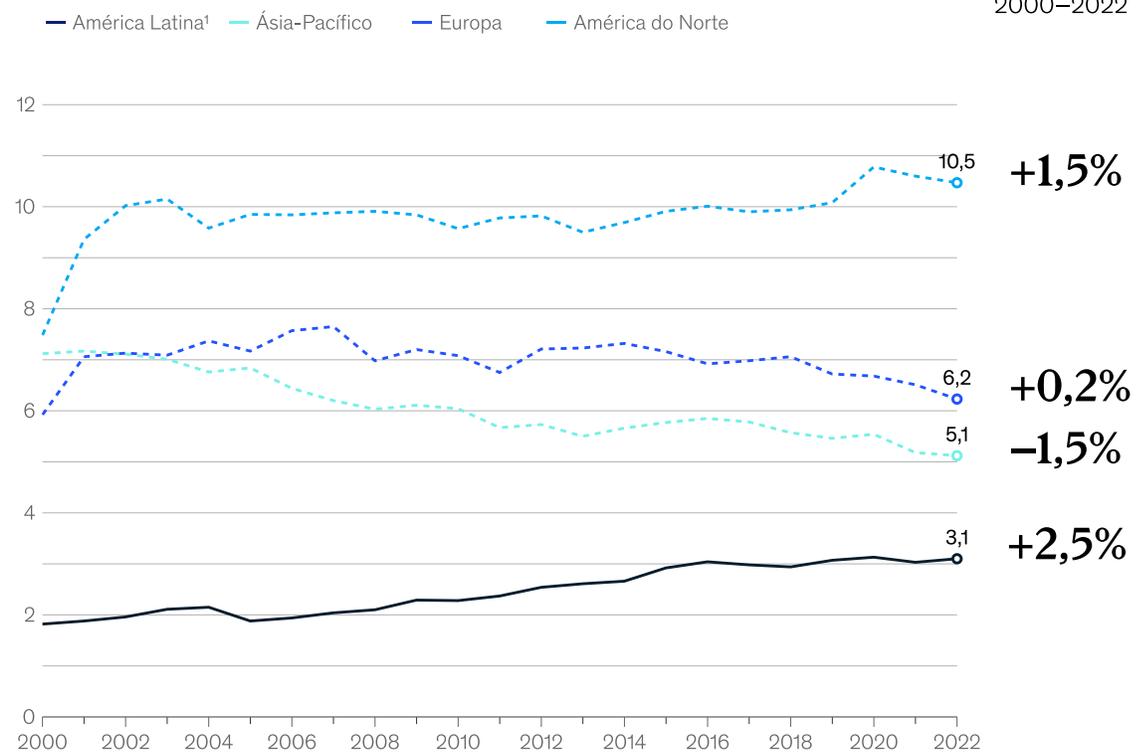
Apesar disso, a lacuna de penetração de seguros na América Latina em relação ao restante do mundo está diminuindo (Quadro 6). Esses ganhos podem ser atribuídos ao crescimento muito mais acelerado em comparação com outros mercados. Na verdade, a América Latina ainda tem muito espaço para crescer – se a região alcançasse a penetração de seguros da Europa, poderia atingir um tamanho de mercado de \$350 bilhões – quase o dobro dos atuais \$174 bilhões.

Quadro 6

A penetração de seguros na América Latina está crescendo mais rapidamente do que em outras regiões.

Penetração de seguros na América Latina e em mercados maduros, % do PIB

CAGR,
2000–2022



¹Inclui Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Guatemala, México, Panamá e Peru.

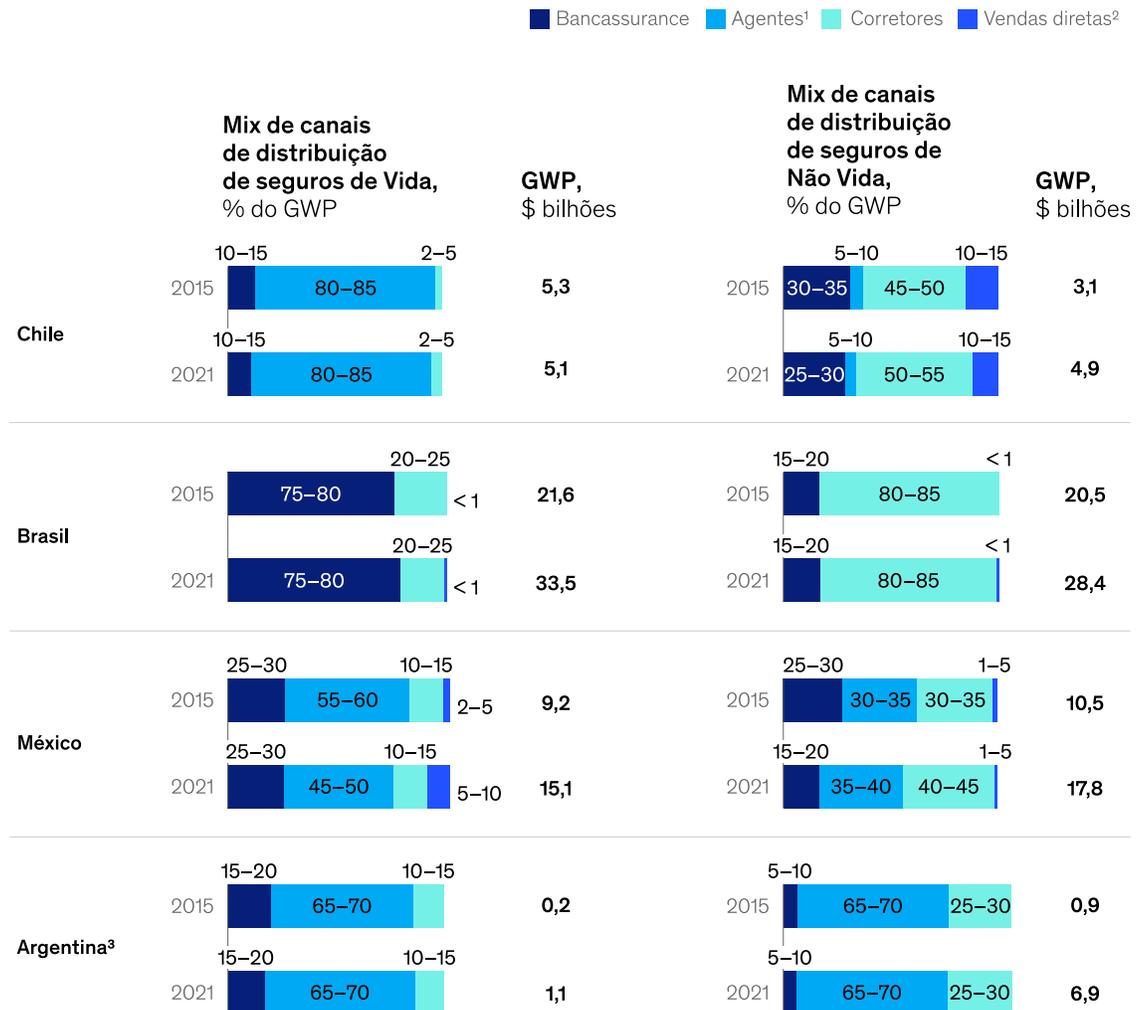
Tal crescimento exigirá que os produtos de seguros avancem além do grupo relativamente pequeno de clientes individuais afluentes e grandes corporações que sempre atenderam a fim de alcançar novos segmentos. Por exemplo, a penetração do seguro de automóveis no Brasil ficou estagnada em torno de 25% na última década, revelando uma grande oportunidade de entrar em mercados não explorados. Essa estagnação também aponta para a importância de romper as barreiras de eficiência que limitaram o crescimento do setor na América Latina e encontrar formas inovadoras de engajar-se com novos segmentos de clientes. Com isso, o setor de seguros pode não apenas aumentar sua penetração, mas também garantir que uma parcela maior da população tenha acesso a cobertura e proteção essenciais.

Distribuição multicanal e sem grandes mudanças

Corretores e agentes são os canais de distribuição dominantes na América Latina. No segmento de seguros não vida, eles representam 50% a 80% dos prêmios, dependendo do país (Quadro 7). Os corretores continuam sendo altamente relevantes no setor, adaptando-se às necessidades dos clientes e atendendo à demanda por serviços de assessoria, considerando a limitada educação financeira na região. No Brasil, a produtividade por corretor tem aumentado – ainda mais com o ingresso de novos profissionais na força de trabalho após a pandemia. As seguradoras na América Latina agora têm o papel crucial de ajudar os corretores a se adaptarem melhor às ferramentas digitais e atenderem às novas expectativas dos clientes.

Quadro 7

A distribuição de seguros na América Latina é multicanal, com poucas mudanças nos últimos anos.



¹Agentes dependentes e independentes.

²Inclui canais digitais, call centers, agências, entre outros.

³O seguro ART (Aseguradoras de Riesgos del Trabajo) está incluído na categoria de vida.

Fonte: análise McKinsey

Por outro lado, os canais diretos e digitais estão ganhando relevância, liderados pelo seguro de automóvel nas maiores economias da região. Em geral, o digital ainda representa uma pequena parte do *mix* de distribuição. De acordo com uma pesquisa McKinsey e LIMRA de 2022, embora os consumidores latino-americanos apreciem a interação digital – 67% iniciam sua busca por seguro de vida de forma online – a maioria das apólices não chega a ser adquirida por meio desses canais.⁴ Quando se trata da decisão de compra, os consumidores valorizam a segurança, a confiança e a conveniência de um suporte humanizado – o que não surpreende, dado o menor conhecimento do público em geral sobre os benefícios dos produtos de proteção e a evolução da estrutura de mercado dessas economias em crescimento. Apesar disso, a participação da distribuição digital pode estar destinada a crescer, à medida que os consumidores exigem níveis cada vez mais altos de personalização por meio de jornadas híbridas.

As parcerias de bancassurance também desempenham um papel importante na região, particularmente na distribuição de seguro de vida. Há uma forte correlação entre os líderes em seguro de vida e os do setor bancário, uma vez que eles geralmente pertencem ao mesmo conglomerado. Essa relação mútua lhes dá vantagens por meio de integração vertical ou acesso aos principais canais de distribuição. Ainda assim, muitos bancos líderes na América Latina não capturam todo o potencial de oportunidades em bancassurance. Os bancos europeus, por exemplo, geram receitas de distribuição de seguros duas vezes mais altas do que os bancos latino-americanos (como contribuição para o resultado antes dos impostos). O canal de bancassurance também está mais concentrado nos produtos de vida e previdência, mostrando que há uma oportunidade inexplorada para as seguradoras não vida alcançarem as bases de clientes dos bancos. É fundamental que os bancos reconheçam o negócio de seguros como uma fonte importante de receitas, sobretudo em um momento em que seu negócio principal de operações de crédito carrega mais riscos, e os bancos buscam meios alternativos para aumentar as receitas baseadas em serviços.

Quando se trata da decisão de compra, os consumidores valorizam a segurança, a confiança e a conveniência de um suporte humanizado.

⁴Pesquisa McKinsey e LIMRA com 1.000 consumidores por país no Chile, Colômbia, México e Peru, respondida de maneira online em março de 2022.

Liderança local e novos *players*

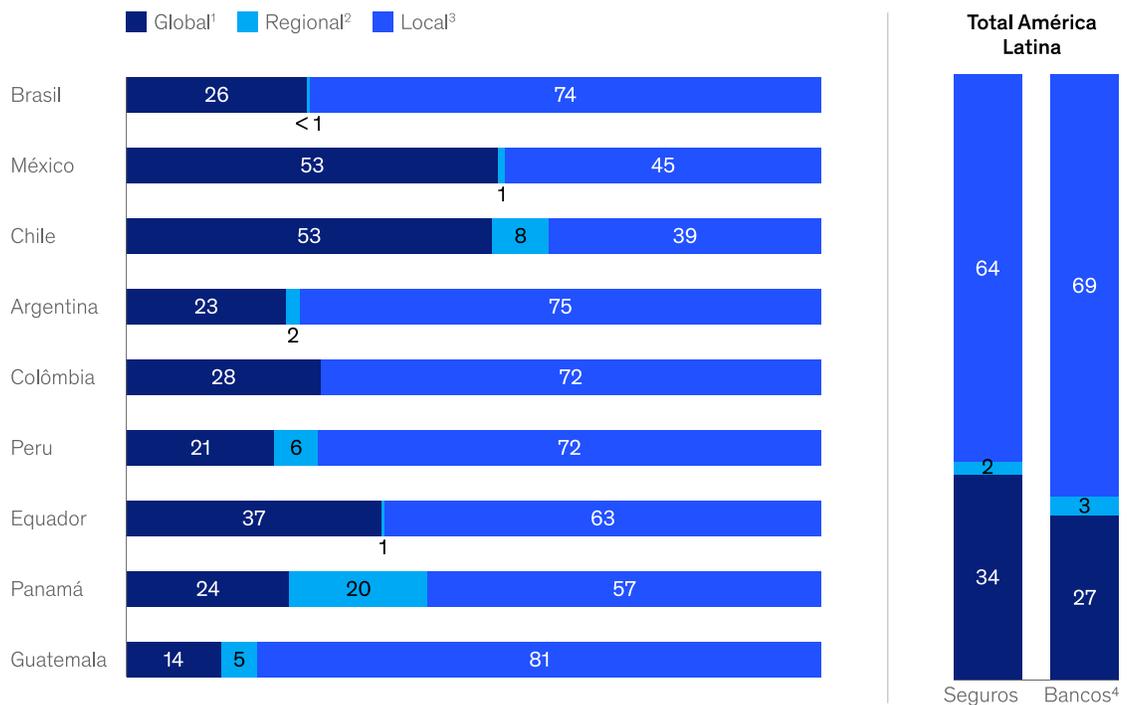
Atualmente, as seguradoras locais lideram os mercados de seguros na América Latina, especialmente em seguros de vida (Quadro 8). Em geral, as seguradoras globais detêm apenas 23% do mercado de seguro de saúde e 28% do mercado de seguro de vida, com uma participação mais sólida em seguro não vida, de 45%. A concorrência em cada um desses grupos – seguradora local vs. seguradora local e global vs. global – é acirrada.

Players locais também tendem a ter um ROE mais alto em comparação com *players* internacionais, que normalmente mensuram o ROE de suas operações na América Latina na moeda da matriz, e as flutuações no câmbio normalmente impactam negativamente esses resultados. No entanto, há exemplos bem-sucedidos em que divisões latino-americanas de *players* internacionais receberam autonomia significativa de sua matriz, permitindo que operassem como se fossem locais.

Quadro 8

Os *players* locais representam ~65% do mercado total na América Latina.

Tipo de arquétipo de seguradora,¹ % dos prêmios no país, 2022



Nota: os valores podem não chegar a 100 devido ao arredondamento. Em nossa amostra há ~350 seguradoras (vs. ~300 bancos), enquanto ~5% possuem atuação regional (vs. ~10% dos bancos)

¹Global: *players* internacionais que operam na região.

²Regional: *players* da América Latina presentes em outros países da região.

³Local: *players* da América Latina presentes em um país ou em seu país de origem. Em cada país, o principal player individual é local.

⁴Não considera o GWP, mas o total de ativos do banco.

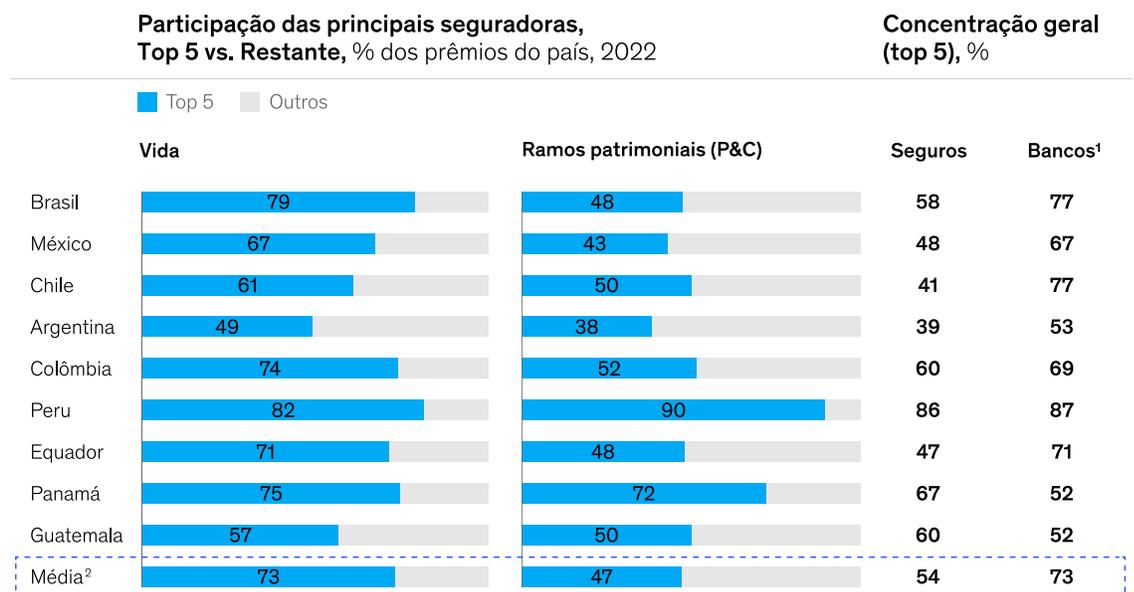
Seguradoras globais demonstraram uma presença mais forte no mercado de seguros não vida alavancando sua rede internacional – um ativo diferenciado para os corretores. Além disso, essas seguradoras apoiam-se em suas capacidades de retenção de riscos estabelecida e sua *expertise* em subscrição adquirida em outros mercados. O setor também tem observado um fluxo significativo de *startups* locais, apoiadas por investidores, que respondem pela maior parte das entradas no mercado. De fato, as baixas barreiras à entrada e as regulamentações pró-mercado estimularam a concorrência e facilitaram uma série de fusões, aquisições e *joint ventures*, incluindo desinvestimentos que deixam as portas abertas para outros *players* internacionais estabelecerem uma presença mais dominante na região.

O órgão regulatório brasileiro criou um *sandbox* (ambiente controlado para experimentar ideias) que permite que novos *players* testem e entrem no mercado com menos exigências, com o objetivo de promover a inovação e atrair novas empresas. Como resultado, uma empresa participante desenvolveu a proteção de aparelhos eletrônicos como celulares; outra lançou uma proteção intermitente para pertences deixados em veículos; e outra criou uma proteção contra acidentes para a população com empregos informais, como motoristas de aplicativos de *delivery*. Estes exemplos mostram o surgimento de mais inovações, mesmo em uma das indústrias mais tradicionais que existem, reforçando a grande oportunidade de aumentar a penetração para crescer, em linha com outras regiões.

Enquanto isso, grandes seguradoras locais solidificaram sua participação em seguros de vida (Quadro 9). Na região, as cinco maiores seguradoras possuem uma participação média de mercado de 73% dos prêmios, em comparação com 47% das cinco maiores seguradoras no segmento de seguros patrimoniais (P&C, na sigla em inglês).

Quadro 9

O mercado de seguros de vida é mais concentrado que o de ramos patrimoniais na América Latina.



¹Cinco principais *players*; para bancos, considerando % de ativos em 2021.

²Média ponderada usando GWP para seguros e ativos para bancos.

Fonte: análise McKinsey

Avançar para tornar-se uma potência em inovação

Tradicionalmente, o setor de seguros na América Latina costuma ser visto como tímido em inovação. No entanto, uma mudança notável está em curso, e a região vem testemunhando um desenvolvimento dinâmico de novos ecossistemas e tecnologias digitais nesse ambiente, sendo que alguns deles estão sendo liderados por disruptores do setor, como varejistas.

Por um lado, as seguradoras tradicionais – particularmente as líderes da região – estão se transformando de maneira proativa, investindo no desenvolvimento de novos produtos, adotando a digitalização e diversificando além de suas ofertas básicas. Algumas delas estão até desenvolvendo novos ecossistemas e produtos para abordar riscos emergentes relacionados à cobertura e necessidades dos clientes. Por exemplo, uma seguradora latino-americana desenvolveu uma oferta abrangente centrada na mobilidade, incluindo serviços como financiamento de veículos, reparos de automóveis, pagamento de pedágio e até um cartão de crédito para compra de combustível. Atualmente, essa oferta de ecossistema ainda é rara, mas está em ascensão na América Latina.

Por outro lado, o crescente mercado de *insurtechs* na região já compreende mais de 460 empresas. Normalmente, essas empresas não competem diretamente com as seguradoras estabelecidas, mas colaboram com elas para melhorar a distribuição e a prestação de serviços. Essa abordagem de parceria estimula um ambiente favorável para ambas as partes.

Mas apesar dessa atmosfera dinâmica, as seguradoras da região ainda têm muito a fazer. O setor de seguros pode estar caminhando para a mesma disrupção que impactou o setor bancário nas últimas décadas: varejistas e empresas de tecnologia convergiram com uma variedade de *fintechs*, soluções móveis, *peer-to-peer* e outras que desafiaram fundamentalmente os modelos de negócio dos bancos. Como resposta, os bancos bem-sucedidos se nivelaram, investindo fortemente na transformação digital, tornando o *mobile banking* ubíquo e orquestrando ou participando de ecossistemas de serviços financeiros, abrangendo seguros, empréstimos e cartões de crédito. Da mesma forma, as seguradoras precisam estar preparadas e ser ágeis em suas respostas.

Nos próximos anos, otimizar as operações e a automação será uma prioridade estratégica para a maior parte das seguradoras da região.

Afetado por ineficiências

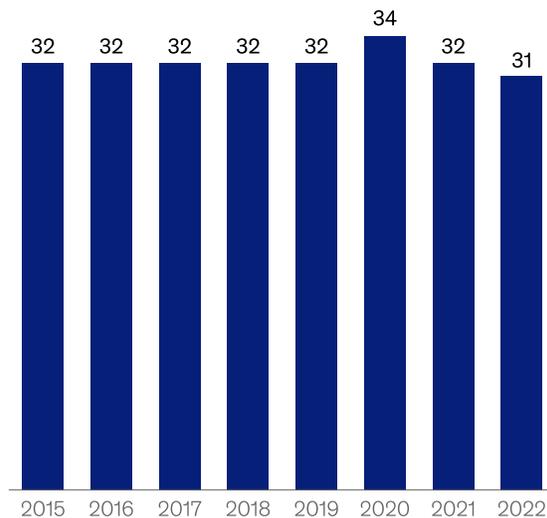
O negócio de seguros na América Latina depende muito dos resultados financeiros de investimentos, tornando a eficiência operacional uma das maiores oportunidades para o setor melhorar suas margens. No entanto, o lançamento bem-sucedido de uma agenda de eficiência tornou-se um desafio significativo para as seguradoras na região. Um exemplo desse desafio fica evidente na média de gastos (incluindo comissões e custos administrativos) das operadoras europeias, que representa cerca de metade do nível de gastos observado na maior parte das seguradoras latino-americanas (Quadro 10). A dispersão entre países é grande, de 46% na Colômbia para apenas 20% no Chile. Nesse contexto, a escala desempenha um papel crucial, uma vez que seguradoras maiores com ofertas diversificadas tendem a apresentar um desempenho mais sólido. Ainda assim, todos os mercados estão atrás do setor de seguros europeu por uma média de 17 pontos percentuais.

Para de fato acompanhar o restante do mundo, o mercado de seguros da América Latina precisará atingir eficiências em linha com seus pares globais. Nos próximos anos, otimizar as operações e a automação será uma prioridade estratégica para a maior parte das seguradoras da região.

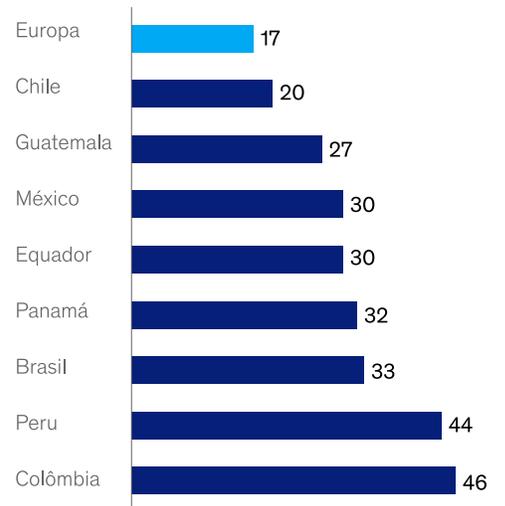
Quadro 10

Eficiência é um desafio para as seguradoras latino-americanas.

Evolução de custos,¹
% dos prêmios ganhos



América Latina vs. Europa,¹
% do prêmio ganho, 2022



¹Custos incluem despesas administrativas e de aquisição
Nota: As 95 principais seguradoras representam 70% dos prêmios da América Latina em 2022. A amostra exclui seguradoras na Argentina
Fonte: análise McKinsey

Crescimento, novos riscos e populações desatendidas: imperativos estratégicos para seguradoras na América Latina

A indústria de seguros está se tornando cada vez mais atrativa, não apenas para seguradoras tradicionais, mas também para outros *players* (como varejistas) que têm expandido seu alcance no setor. Essa expansão oferece aos consumidores uma gama mais ampla de opções de seguros, cada uma com sua proposta de valor única. Além disso, existe uma lacuna significativa de proteção, especialmente em segmentos desatendidos, como as faixas de baixa renda e as pequenas e médias empresas (PMEs). O rápido avanço da tecnologia tem impulsionado a transformação do setor, levando a novos modelos de negócios automatizados, mais eficientes e que oferecem maior variedade de serviços.

Para assegurar o potencial, os líderes de seguradoras latino-americanas e outros *stakeholders* podem aprimorar seu pensamento estratégico focando em seis imperativos: expandir e repensar o portfólio de produtos; personalizar e digitalizar as interações com os clientes; buscar excelência operacional; melhorar a experiência dos distribuidores; engajar-se em ecossistemas desenvolvendo novos modelos de negócio; eliminar a lacuna de desigualdade promovendo o desenvolvimento econômico. Embora muitas dessas prioridades sejam relevantes para o setor além da América Latina, customizá-las para enfrentar os principais desafios da região pode ser essencial para capturar todo o seu potencial.

Imperativo 1: Expandir e repensar o portfólio de produtos

A lacuna de penetração (como porcentagem do PIB) é desigual entre os mercados, variando de 1,4% na Guatemala a 4,4% no Chile. Os produtos e soluções existentes no mercado atendem principalmente uma parcela limitada dos consumidores – em geral aqueles de faixas de renda mais altas – e grandes empresas. No Brasil, por exemplo, apenas 25% da população tem seguro de saúde particular – um número que se mantém inalterado por mais de cinco anos. Há ainda mais lacunas no México, onde 49% da classe média alta não tem seguro de saúde.

O setor deve fazer esforços para desenvolver novos modelos de negócio que abordem mercados desassistidos. O desafio está em ampliar o mercado abordável e estender a cobertura a novos segmentos e riscos. Felizmente, os líderes do setor já estão começando a resolver esses desafios com sucesso: um importante banco digital no Brasil alcançou consumidores de baixa e média renda oferecendo um produto de seguro de vida simples e personalizado. O produto foi integrado à experiência de aplicativo do banco, resultando em uma rápida aquisição de mais de um milhão de apólices em cerca de 18 meses.

A expansão do portfólio também envolverá produtos bancários, o que pode ser, para muitas pessoas e comunidades, uma introdução aos conceitos de proteção financeira. A Yape, uma carteira digital desenvolvida no Peru e lançada em 2017, informou que alcançou 12 milhões de usuários em 2023, incluindo mais de 2,6 milhões de pessoas que nunca tiveram uma conta bancária.

Para começar a repensar seu portfólio, as seguradoras podem, primeiro, reunir informações para entender as reais necessidades desses segmentos não atendidos. Em seguida, elas podem adaptar seus principais produtos ou desenvolver novos, que se alinhem às necessidades e à situação financeira dos potenciais clientes, distribuindo-os onde os clientes estão: em seus celulares. Um aplicativo de estacionamento rotativo, desenvolvido na América Latina, incorporou uma funcionalidade adicional à jornada do cliente, que permite aos consumidores adquirir um seguro que cobre os pertences deixados em seus carros estacionados. Esta opção foi

especificamente desenhada para o curto período de tempo em que o carro fica estacionado na rua, e com um tíquete baixo.

As seguradoras também podem considerar a oferta de novos produtos que abordam novos riscos. O seguro cibernético ganhou impulso significativo entre as empresas latino-americanas durante a pandemia. Em alguns mercados, como o Brasil, tornou-se uma das linhas de seguro de maior crescimento (CAGR de 103% desde 2019). E essa expansão não se limita a beneficiar seguradoras estabelecidas – *insurtechs* recém-chegadas também estão contribuindo e desenvolvendo novos modelos operacionais, bem como inovando na concepção de produtos. O seguro embutido (*embedded insurance*) também está se espalhando pela região, com algumas empresas focando especificamente no modelo B2B2C.

Imperativo 2: Personalizar e digitalizar as interações com os clientes

Para muitos indivíduos na América Latina e no mundo, o seguro continua sendo uma prioridade menor quando comparado a outras categorias de gastos, apesar da importância da proteção financeira. Além disso, as seguradoras têm chances limitadas de alcançar clientes individuais para moldar sua jornada – por exemplo, quando estão passando por uma mudança de vida ou quando precisam de um novo produto ou tipo de proteção financeira. Mesmo os clientes existentes tendem a interagir com as seguradoras somente algumas vezes ao ano.

Isso aumenta a pressão sobre as seguradoras para oferecerem a melhor experiência possível, sobretudo em períodos potencialmente desafiadores para seus clientes. Um estudo sobre a experiência do cliente realizado em 2022 no Peru, abrangendo 20 setores, classificou o setor de seguros como o pior em termos de satisfação geral.⁵ Embora isso não signifique que a experiência seja universalmente ruim (em todos os países existem seguradoras que oferecem uma experiência distintiva ao cliente), a lacuna em comparação com outros setores é notável – e aponta para a oportunidade de impressionar os clientes por meio de uma jornada fluida, que seja facilmente incorporada às demais atividades.

Programas de fidelidade, ferramentas digitais de ponta para corretores e agentes, e serviços personalizados baseados em dados de clientes podem contribuir para o desenvolvimento de relacionamentos mais sólidos. De fato, como os dados estão cada vez mais disponíveis, as empresas estão desenvolvendo capacidades de *advanced analytics* para alavancar esses dados e entender melhor seus clientes. As seguradoras podem capitalizar neste momento, particularmente em países como o Brasil com a introdução do *Open Insurance*, que permite acessar uma gama mais ampla de dados de consumidores, o que, por sua vez, permite criar ofertas customizadas e melhores estratégias de precificação.

As seguradoras na América Latina também têm feito avanços significativos na otimização do atendimento ao cliente em termos de suporte a sinistros. Algumas já fizeram a transição da maioria dos reembolsos de seguro de saúde para canais digitais, resultando em maior satisfação do cliente e redução dos custos operacionais. Além disso, a pandemia acelerou a adoção da inspeção digital de sinistros. Muitas seguradoras na região implementaram ferramentas digitais que permitem aos clientes iniciar os processos de notificação de sinistros automotivos enviando fotos de modo a acelerar o processamento.

⁵Ranking CX Index presents the categories and companies with the best customer experience in Peru", Centrum PUCP, 28 de junho de 2022.

Imperativo 3: Buscar excelência operacional

As seguradoras latino-americanas desfrutam de uma vantagem considerável em termos de ROE em comparação com outras regiões. No entanto, elas estão perdendo oportunidades substanciais devido a ineficiências em suas operações. Os índices de gastos em alguns países da América Latina podem chegar ao dobro dos da maioria dos mercados maduros. Mas em vez de depender dos resultados financeiros para obter rentabilidade, as seguradoras na região podem focar em superar os concorrentes – e alcançar os *players* globais comparáveis – por meio da redução dos custos operacionais. Para isso, otimizar os principais processos e implementar a automação são passos importantes na busca por melhor eficiência.

Especificamente, as seguradoras na América Latina precisam se concentrar no desenvolvimento de processos de excelência para a subscrição e gestão de apólices, o que envolve a automação do processo de subscrição para garantir simplicidade e customização na jornada de contratação. Os esforços de digitalização estão em andamento em toda a região, mas os benefícios não foram totalmente realizados, em grande parte devido ao ainda elevado parque de sistemas legados. Criar uma plataforma que possibilite o autoatendimento e agilize a gestão de apólices é essencial, pois simplifica o tratamento de cancelamentos e alterações nos dados do contrato.

Além disso, as seguradoras podem estabelecer uma estratégia de dados líder que permita a tomada de melhores decisões sobre sinistros. Por exemplo, uma seguradora na América Latina estabeleceu um conjunto de regras que redireciona 30% do total de sinistros a um processo rápido que acelera os pagamentos. Também é importante otimizar os processos atuais e fortalecer os fundamentos da gestão de sinistros, recrutando e formando talentos qualificados e instruídos, com foco na capacitação no tratamento de sinistros.

Imperativo 4: Melhorar a experiência dos distribuidores

As seguradoras fizeram investimentos substanciais para fornecer melhores ferramentas e suporte a seus distribuidores, capacitando-os para conduzir os negócios de forma mais eficaz. Os entrevistados de uma pesquisa realizada pela McKinsey, em 2020, com 500 corretores no Brasil afirmaram que iniciar relacionamentos com clientes de forma remota e receber *leads* de alta qualidade estão entre seus maiores desafios. As seguradoras têm respondido oferecendo suporte aos corretores no desenvolvimento de seus próprios canais digitais e melhorando seus sistemas de cotação. Elas também têm fornecido ferramentas digitais para sua força de vendas e agentes, treinando-os para maximizar sua produtividade.

De fato, treinar corretores e agentes é fundamental para melhorar seu conhecimento sobre os produtos e serviços de uma empresa, uma vez que eles representam as seguradoras ao interagir com os clientes. Além disso, os corretores geralmente trabalham com várias seguradoras, o que significa que eles têm o papel de ajudar os clientes a escolher a seguradora ideal. Em última instância, melhorar a experiência do corretor se traduz em maior probabilidade de conversão de vendas.

Vale notar que as *insurtechs* estão emergindo na região com ofertas *plug-and-play* que conectam seguradoras tradicionais a canais de distribuição. Por exemplo, uma pequena loja de alimentos no interior pode oferecer produtos de seguros a seus clientes com baixo custo de implementação e alta eficácia.

Imperativo 5: Engajar-se em ecossistemas desenvolvendo novos modelos de negócio

Tradicionalmente, o setor de seguros tem sido resistente à disrupção. Contudo, a crescente adoção de uma abordagem de ecossistema por outros setores, como o bancário, tem pressionado as seguradoras a evoluírem – ou correm o risco de se tornarem irrelevantes. No mercado inexplorado da América Latina, há oportunidades para as seguradoras adotarem a inovação e desenvolverem novos modelos de negócio. Atualmente, há poucas redes integradas disponíveis para atender à variedade de necessidades de proteção financeira de um cliente. Ecossistemas de outras regiões servem de exemplo dessa integração ao reunirem os produtos e serviços que um cliente pode precisar em uma única plataforma de fácil acesso.⁶ Seguradoras, *insurtechs* e *players* adjacentes, como bancos e farmácias, estão desenvolvendo modelos de negócio totalmente novos com base em uma abordagem de ecossistema que prioriza a parceria, em vez da concorrência.

Muitas seguradoras globais também estão embarcando em uma jornada para desenvolver ecossistemas em diferentes verticais, aumentando os pontos de contato e estabelecendo uma presença mais forte na vida dos clientes. Elas estão alcançando esse objetivo por meio da reestruturação de seus modelos de negócios, passando de abordagens voltadas à proteção para abordagens voltadas à prevenção e a serviços. Por exemplo, um *player* de seguros na América Latina desenvolveu uma plataforma de bem-estar que oferece aos clientes acesso a consultas com nutricionistas, psicólogos, treinadores físicos e outros tipos de apoio em suas atividades diárias e de bem-estar.

Outra prioridade envolve a criação de novos fluxos de receita por meio do desenvolvimento de ofertas customizadas, não relacionadas a seguros. Com isso, as seguradoras podem acelerar o engajamento do cliente em uma escala maior. Elas podem realizar esse objetivo desenvolvendo uma plataforma digital integrada que facilite o fornecimento de bens e serviços terceirizados. Parcerias estratégicas com *players* maiores no mercado também podem gerar benefícios e oportunidades adicionais de crescimento.

As seguradoras podem desempenhar um papel-chave no combate à desigualdade financeira que assola a América Latina.

⁶Para obter mais informações sobre ecossistemas, ver “*Ecosystems and platforms: How insurers can turn vision into reality*”, McKinsey, 12 de março de 2020.

Imperativo 6: Eliminar a lacuna de desigualdade e promover o desenvolvimento econômico

As seguradoras podem desempenhar um papel-chave no combate à desigualdade financeira que assola a América Latina, incluindo o menor poder aquisitivo, a maior participação de cidadãos não bancarizados, as altas taxas de trabalho informal e a necessidade de cobrir as despesas de saúde com dinheiro do próprio bolso. Ao abordar os desafios específicos enfrentados pela região, as seguradoras podem gerar impactos socioeconômicos positivos, ao mesmo tempo em que beneficiam seus próprios resultados:

— **Expansão de mercado:** ao oferecer produtos de microsseguros acessíveis e customizados, as seguradoras podem explorar um vasto mercado inexplorado, expandindo sua base de clientes e aumentando a receita.

— **Diversificação de riscos:** a inclusão de pessoas desatendidas (geralmente de baixa renda) no portfólio de clientes das seguradoras amplia o risco geral, pois choques financeiros podem afetar de diversas maneiras os diferentes níveis de renda e faixas demográficas da população.

— **Melhoria da fidelidade do cliente:** os segurados satisfeitos têm maior probabilidade de renovar suas apólices e recomendar os serviços a outras pessoas, contribuindo para a retenção de clientes no longo prazo e o crescimento orgânico.

— **Redução de sinistros e custos:** ao promover medidas preventivas e estratégias de mitigação de riscos entre os segurados, as seguradoras podem potencialmente reduzir a frequência e a gravidade dos sinistros.

A obrigatoriedade de seguro na região é relativamente baixa em comparação com outros mercados, colocando em risco muitos indivíduos e empresas de todos os portes, o que pode ter um impacto significativo nas economias locais. Por exemplo, algumas pequenas cidades latino-americanas dependem fortemente de uma única atividade econômica, como o agronegócio, o que as torna altamente dependentes do desempenho do setor agrícola. Em um ano em que uma parte da colheita for adversamente afetada pelas condições climáticas, como os fenômenos “*El Niño*” ou “*La Niña*”, os agricultores não segurados, que costumam usar seus ganhos nas economias regionais, não conseguem gastar tanto em consumo. Isto, por sua vez, leva à redução da renda desses municípios, afetando negócios locais como supermercados, farmácias, restaurantes e bares – além de gerar gastos públicos adicionais com ajuda. Dois modelos de seguros – seguro social e microsseguro – podem ser cruciais no esforço para eliminar a lacuna da desigualdade.

Seguro social. O seguro social, desenvolvido por meio da parceria entre os setores público e privado, pode criar produtos subsidiados que cobrem riscos econômicos. Seu principal objetivo é fornecer seguridade social e mitigar os encargos financeiros durante períodos vulneráveis, como catástrofes naturais, doenças ou outras contingências. A ideia fundamental por trás do seguro social é que as contribuições de um grande *pool* de participantes criam uma rede de segurança que pode ser acessada por aqueles que enfrentam dificuldades ou desafios específicos. Os participantes fazem contribuições ou pagam prêmios regulares ao sistema de seguro social e, quando identificam um risco ou evento coberto, tornam-se elegíveis para receber benefícios ou remuneração do *pool* de fundos.

Exemplos de programas de seguro social incluem iniciativas patrocinadas pelo governo, como *Social Security* e *Medicare* nos Estados Unidos, *National Health Service* (NHS) no Reino Unido, além de diversos programas de seguridade social em diferentes países, adaptados para abordar necessidades e riscos específicos enfrentados por suas populações.

Um exemplo inspirador de seguro social é o projeto Lulama na África do Sul. Esta iniciativa visa estabelecer uma rede sustentável de farmácias comunitárias em áreas carentes por meio do fornecimento de capital de giro para farmácias independentes. Para minimizar o risco para credores e investidores, a USAID (agência americana para o desenvolvimento internacional) adquiriu seguros contra a possibilidade de inadimplência de farmácias. Tal cobertura liberou um crédito significativo de \$6,5 milhões de um atacadista de produtos básicos, melhorando o acesso das farmácias independentes a produtos acessíveis e de qualidade garantida.⁷ Essas farmácias (mutuários) são identificadas pela USAID como financeiramente viáveis, mas que precisam de capital inicial para escalar e maximizar seu impacto. A USAID (doadora) também paga prêmios de seguro à seguradora, a qual cobre o ressarcimento ao credor em caso de inadimplência da farmácia.

Por meio da aplicação efetiva do seguro social, as parcerias público-privadas podem promover maior apoio financeiro a projetos de impacto social crítico, levando a mudanças positivas e ao desenvolvimento sustentável de comunidades desatendidas.

Microsseguro. O microsseguro é especificamente desenhado para atender às necessidades de pessoas ou populações de baixa renda em países em desenvolvimento. Ele oferece cobertura para pequenos riscos – como emergências de saúde, perdas agrícolas, desastres naturais ou despesas com serviços funerários – a preços acessíveis, tornando possível o acesso a produtos de seguros para pessoas que, de outra forma, seriam excluídas do mercado tradicional de seguros devido a seus recursos financeiros limitados. Os produtos de microsseguros costumam ser simples e fáceis de entender, o que os torna ainda mais acessíveis a pessoas com diferentes níveis de conhecimento financeiro.

Como exemplo, a Bima, uma empresa de microsseguros que opera em mercados emergentes na África e Ásia, oferece uma subscrição a partir de \$1 por mês para atender aos 93% dos clientes da empresa que vivem com menos de \$10 por dia. A empresa utiliza *data analytics* e inteligência artificial para personalizar a experiência dos clientes e trabalha com subscritores para customizar os produtos conforme suas necessidades. Em 2020, a empresa havia alcançado 35 milhões de clientes em dois países da África e oito na Ásia, com 41 milhões de apólices de seguro – era a primeira vez que a maioria desses clientes tinha tido acesso a um seguro.

O microsseguro pode desempenhar um papel crucial na promoção da inclusão financeira na América Latina. Ao fornecer cobertura para os riscos enfrentados por pessoas de baixa renda, ele pode oferecer uma rede de segurança que as protege de contratempos financeiros e impedir que elas entrem em um ciclo de pobreza, mesmo quando ocorre um choque financeiro relativamente pequeno. E em uma região propensa a desastres naturais, como terremotos, furacões e enchentes, o microsseguro pode contribuir para a resiliência a desastres por meio da cobertura contra a perda de propriedades e bens, permitindo que pessoas e comunidades afetadas se recuperem mais rapidamente.

⁷Andrea Bare, "How USAID is capitalizing on new trends in development finance by attracting impact investors", NextBillion, 31 de outubro de 2017.

No entanto, vale notar que o sucesso do microsseguro na América Latina depende da abordagem de vários desafios, tais como garantir a sustentabilidade dos prestadores de microsseguros, criar conscientização sobre os benefícios dos seguros e adaptar produtos para se adequarem ao contexto e às necessidades locais. Além disso, arcabouços regulatórios de apoio e parcerias com governos, ONGs e atores do setor privado podem contribuir significativamente para o sucesso da implementação e o impacto do microsseguro na região.

O setor de seguros da América Latina é um domínio em constante evolução e bastante promissor para os atores regionais e globais. Os *insights* proporcionados por este estudo revelam a extrema importância de se adotar uma perspectiva focada no futuro. Como o mercado de seguros que mais cresce em todo o mundo, a América Latina apresenta uma estimulante combinação de oportunidades e desafios que exigem uma mudança estratégica das abordagens convencionais para uma nova mentalidade de inovação e eficiências operacionais.

O ponto central das descobertas é a notável trajetória de crescimento que o setor de seguros da América Latina iniciou. O crescimento da região é emblemático de seu potencial a ser explorado e enfatiza a urgência de as seguradoras se adaptarem e inovarem. Seis imperativos constituem os pilares do fortalecimento do desempenho do setor de seguros na América Latina. Desde reforçar a eficiência operacional até eliminar a lacuna de penetração, tais imperativos servem como uma rota estratégica para seguradoras que buscam prosperar nesse mercado em expansão.

Ao reconhecer as complexidades e idiosincrasias do cenário regional, as seguradoras estarão bem preparadas para capturar as oportunidades de crescimento, alinhando suas estratégias com os imperativos que lhes permitirão dar um salto significativo na região. Desse modo, as seguradoras poderão incorporar a mudança de forma proativa, assegurando uma trajetória robusta e sustentável face à dinâmica de um setor em evolução.

Christopher Craddock é *senior knowledge expert* da McKinsey no escritório de São Paulo, onde **Roberto Marchi** é sócio sênior. **Jaime Morales** é sócio no escritório de Medellín. **Salomon Spak** é sócio no escritório de Lima; e **Sergio Waisser** é sócio sênior no escritório da Cidade do México.

Os autores gostariam de agradecer a Alvaro Cubria, Lino Abram, João Bueno, Rui Neves, Jose Miguel Novo, Felipe Villareal, Duarte Carvalho, Martim Vaz Pinto, Jaime Reategui, Valeria Vargas, Federica Torres, Alejandra Terrones, Santiago Gazzo, Pedro Barreto, Carlos Fernandez, Carlos Fucci, Javier Valenzuela, Ricardo Bernal, Bruno Tocagni e Fayet Valles por suas contribuições para este relatório.

Contato

Lino Abram

Sócio sênior, San José
Lino_Abram@McKinsey.com

João Bueno

Sócio sênior, São Paulo
João_Bueno@McKinsey.com

Carlos Buitrago

Sócio, Quito
Carlos_Buitrago@McKinsey.com

Duarte Carvalho

Senior advisor, São Paulo
Duarte_Carvalho@McKinsey.com

Christopher Craddock

Senior knowledge expert, São Paulo
Christopher_Craddock@McKinsey.com

Alvaro Cubria

Sócio, Cidade do México
Alvaro_Cubria@McKinsey.com

Ignacio Gorupicz

Sócio, Buenos Aires
Ignacio_Gorupicz@McKinsey.com

Roberto Marchi

Sócio sênior, São Paulo
Roberto_Marchi@McKinsey.com

Joaquin Mejia

Sócio, Cidade do Panamá
Joaquin_Mejia@McKinsey.com

Jaime Morales

Sócio, Medellín
Jaime_Morales@McKinsey.com

Rui Neves

Sócio sênior, Lisboa
Rui_Neves@McKinsey.com

Alejandro Sandoval

Sócio, Buenos Aires
Alejandro_Sandoval@McKinsey.com

Salomon Spak

Sócio, Lima
Salomon_Spak@McKinsey.com

Felipe Villarreal

Sócio, Cidade do Panamá
Felipe_Villarreal@McKinsey.com

Sergio Waisser

Sócio sênior, Cidade do México
Sergio_Waisser@McKinsey.com

Ariel Waltuch

Sócio, Santiago
Ariel_Waltuch@McKinsey.com



Setembro 2023
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey