

# O que pensam os executivos de seguro de vida em todo o mundo:

Respondendo ao Momento,  
Visando o Futuro



LIMRA®

BCG

Com a disseminação da COVID-19 pelo mundo, as empresas de seguro de vida se adaptaram rapidamente. As interações com os clientes tornaram-se virtuais, os processos de vendas mais digitais e as operações passaram a utilizar ferramentas automatizadas de fluxo de trabalho e de colaboração em resposta às necessidades dos clientes e seus consultores. Mas a pandemia também expôs as fraquezas e a inflexibilidade de muitos processos e sistemas, e as baixas taxas de juros persistentes continuaram a pressionar as empresas que operam com base no spread (margens). Os líderes de seguro de vida estão prontos para enfrentar o desafio. Muitos estão adotando medidas ousadas para melhorar as jornadas dos clientes e consultores, simplificar e automatizar as operações, e acelerar o ritmo da inovação para atender às demandas de um mercado em rápida mudança.

A edição de 2021 do estudo executivo global bial da LIMRA e do Boston Consulting Group (BCG) oferece insights sobre as mais altas prioridades dos líderes de seguros de vida, que estão enfrentando desafios e aproveitam oportunidades que estão despontando. A tecnologia surgiu como o principal desafio, revelando uma prioridade notavelmente maior do que na nossa pesquisa de 2019 (Figura 1). Outros grandes desafios, como as baixas taxas

de juros e a regulamentação, refletem os significativos ventos contrários que a indústria enfrenta e ampliam a necessidade do gerenciamento de riscos neste momento (consulte Insight 1). Prioridades adicionais, como crescimento e novas formas de trabalho, demonstram como as seguradoras estão se preparando para um futuro em que tenham que adotar medidas mais rápidas em resposta às necessidades dos clientes, consultores e colaboradores.

Nossa pesquisa e entrevistas de apoio com executivos globais revelam o ritmo das mudanças do setor, não só em atendimento às demandas atuais, mas também para garantir a competitividade nas próximas décadas. Três temas abrangentes para as empresas de seguro de vida se destacaram no nosso resultado:

- **Modernização da tecnologia**
- **Aceitação do futuro do trabalho**
- **Busca de novas áreas de crescimento**

Com base nos insights do nosso estudo, apresentamos uma perspectiva sobre as pautas de administradores e diretores em cada uma dessas três áreas.

Figura 1

Quais são os principais desafios que sua empresa enfrenta **hoje**?



\*Os três maiores desafios

# Modernização da Tecnologia

Mesmo antes da pandemia, as seguradoras vinham desenvolvendo suas capacidades tecnológicas e digitais para atender melhor aos consultores e clientes e agilizar suas operações. A pandemia acelerou esses movimentos, com grandes players fazendo investimentos significativos na modernização da tecnologia. Por exemplo, a Bajaja Allianz Life, sediada na Índia, registrou a maior taxa de crescimento do seu mercado em dezembro de 2020, impulsionada por ferramentas tecnológicas que permitem que seus consultores operem digitalmente — atendimento virtual do cliente, compartilhamento de cotações online, demonstrações digitais em tempo real e acompanhamento do progresso do processo ao vivo. A empresa implementou essas ferramentas em toda a sua rede de agentes.

Além de classificar a tecnologia como um dos principais desafios, os entrevistados citaram a tecnologia como a força externa com maior impacto na sua organização. Além disso, vários executivos com quem falamos expressaram

preocupação em cair em uma armadilha de trabalhar dentro das restrições da tecnologia herdada para alcançar apenas melhorias incrementais, em vez de reimaginar o futuro.

Os entrevistados de todo o mundo selecionaram a automação digital e a ciência e análise de dados como suas duas principais prioridades tecnológicas (Figura 2). Um executivo norte-americano se expressou dizendo: “Tem que ser fácil fazer negócios conosco.” A automatização do processo e o uso de dados para orientar a atividade manual reduzem os erros e a rotatividade para que todos os envolvidos tenham mais tempo para os trabalhos mais importantes.”

Na nossa pesquisa e entrevistas com executivos, três áreas se destacaram como as prioridades mais consistentes para a aplicação de técnicas de automação e de ciência de dados e para a modernização da tecnologia: marketing, distribuição e experiência do cliente.

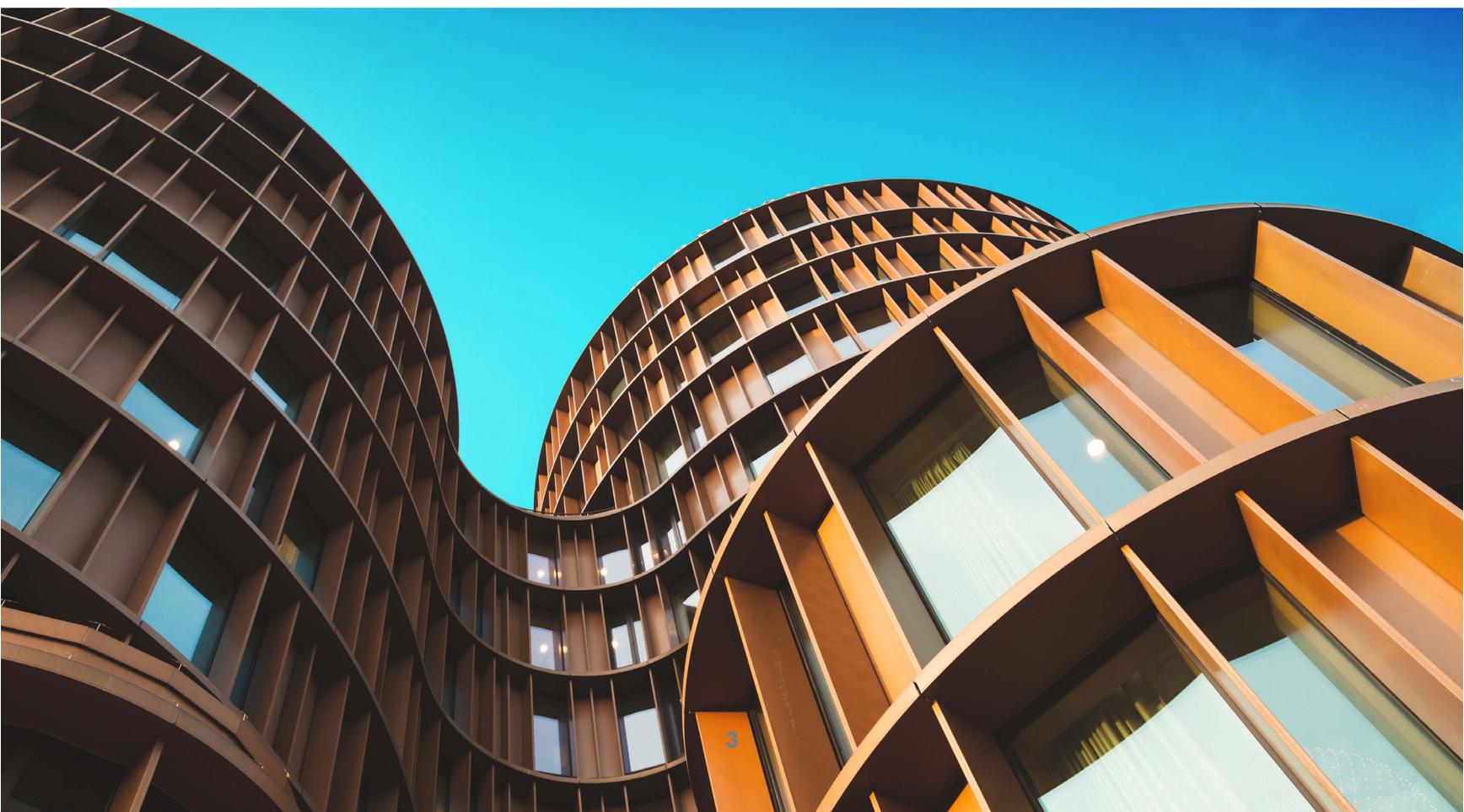
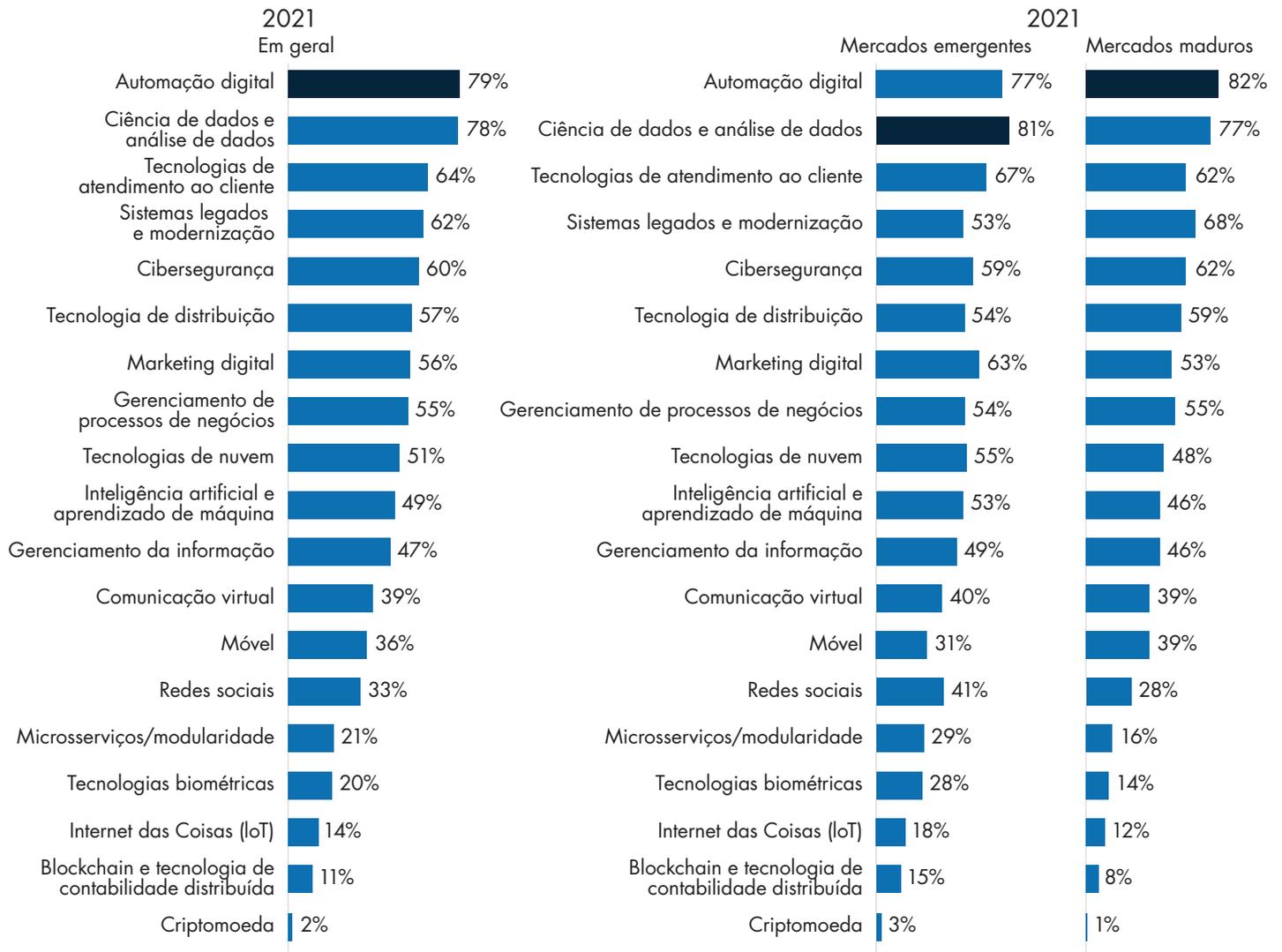


Figura 2

Quais dados/ferramentas/avanços tecnológicos são mais cruciais para o sucesso da sua empresa nos próximos cinco anos? Selecione todas as opções pertinentes.



# Insight 1: Gerenciamento de Riscos no Ambiente de Hoje

**Baixa Taxa de Juros.** Os entrevistados classificaram as condições de mercado das taxas de juros como o segundo desafio mais importante, uma avaliação que reflete nossas entrevistas com executivos. Desde a crise financeira de 2008/2009, as baixas taxas de juros vêm desafiando a economia do setor de seguros com a redução do retorno sobre o investimento e dificultando a oferta lucrativa de produtos com base em spread.

Embora as taxas baixas sejam inegavelmente um obstáculo para o setor, a maioria das empresas agora tem um manual bem testado para enfrentar os desafios. A questão é, em grande parte, qual conjunto de ações conhecidas devem ser tomadas e quão agressivamente elas devem ser implantadas. Em sua resposta a quais ações adotaram ou pretendem adotar em relação ao ambiente de baixa taxa de juros, os entrevistados disseram que as ações mais comuns incluem o ajuste da estratégia para gerenciamento de investimentos e respectivos ativos e passivos, bem como redução de despesas. Muitas seguradoras também relataram a avaliação e redução das garantias de produtos ou o foco das estratégias de crescimento nos produtos de proteção que sejam inerentemente menos vulneráveis às taxas de juros (veja a figura abaixo).

**Mortalidade Excessiva.** Dados iniciais indicam que a COVID-19 resultou em uma mortalidade excessiva. A expectativa de vida nos EUA, por exemplo, caiu 1,5 ano em 2020 para seu nível mais baixo em 20 anos. A mortalidade excessiva nos EUA aumentou 14% no segundo trimestre de 2020 e 7% no terceiro trimestre, de acordo com a última pesquisa da LIMRA.<sup>4</sup> Vários executivos expressaram preocupação com o fato de que, até que as vacinas sejam distribuídas globalmente para conter o vírus, novas variantes provavelmente continuarão a surgir, como vimos com a variante Delta. Declínios nas consultas médicas para cuidados preventivos e triagem também fizeram surgir preocupações com os impactos secundários na mortalidade e na morbidade.

Além disso, as mudanças climáticas estão gerando excesso de mortalidade em todo o mundo. Nos últimos meses, eventos climáticos extremos — incluindo aquecimento, incêndios e inundações — ceifaram vidas em todo o mundo. Os executivos disseram que estas situações merecem mais atenção e monitoramento no futuro.

**Desafios Regulatórios.** A alteração dos requisitos regulatórios cria incertezas e pode alterar o ambiente competitivo. As seguradoras com as quais falamos destacaram a necessidade de serem ágeis para o ajuste às variáveis condições regulatórias. Além disso, os custos adicionais impostos pela regulamentação reforçam o imperativo de as empresas reduzirem os custos operacionais, gerenciarem seu portfólio e identificarem caminhos favoráveis ao crescimento. Vários tipos de mudanças regulatórias se destacaram:

- Mudanças nas regulamentações fiscais e de poupança podem afetar a proposta de valor e o ajuste das soluções atuais e legadas.
- As regulamentações da distribuição e adequação estão se tornando mais comuns em todo o mundo e podem aumentar os custos do atendimento, tais como a geração de mais atrito no atendimento dos segmentos com menos reservas.
- A conformidade com as regulamentações de segurança cibernética e privacidade adiciona novos custos e riscos sem quaisquer aumentos de receita associados.
- A alteração dos padrões de capital resultará no aumento da instabilidade do balanço patrimonial — muitos mercados estão implementando a IFRS 17, o que fará com que os balanços oscilem mais, de acordo com o valor de mercado dos respectivos ativos e passivos e maiores custos de conformidade, entre outros impactos.

Que ações sua empresa adotou ou adotará em resposta às baixas taxas de juros atuais e ao risco de um ambiente de baixa taxa de longo prazo? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a que recebe mais atenção da liderança.



<sup>4</sup> U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study, LIMRA, 2021.

“

*Foco nos resultados, testes e aprendizado sobre a abordagem ao longo do caminho... a conectividade provavelmente será um dos maiores desafios, e estamos adotando medidas para ajudar nossos colaboradores nesse sentido.”*

**Marketing.** Os executivos nos informaram sobre a necessidade vital da geração e qualificação de leads de alta qualidade e da identificação de oportunidades de vendas cruzadas e up-selling. Esta necessidade está tendo destaque não só para consultores cativos, mas também para as empresas de seguro de vida que oferecem leads para consultores independentes (que vendem produtos de várias operadoras). Muitas seguradoras estão transformando sua área de marketing para que se concentre em dados e aumente a produtividade (ou seja, redução do custo por lead e do custo geral de aquisição). As capacidades de marketing estão ganhando sofisticação e importância como fonte de vantagem competitiva para o estímulo do crescimento.

Os entrevistados de mercados emergentes deram maior prioridade ao marketing digital, às tecnologias de atendimento ao cliente e ao uso de mídias sociais do que os entrevistados de mercados maduros. Isso reflete sua maior ênfase em ajudar novos consultores a atuarem nas suas redes pessoais usando suas próprias redes sociais, em vez de se concentrarem apenas em leads gerados a partir de um único ponto.

À medida que as capacidades de marketing se expandem de acordo com as práticas da ciência de dados, as seguradoras podem entender melhor as necessidades dos clientes ao longo de suas vidas, levando a um maior grau de personalização ao envolvê-los com recomendações relevantes. A segmentação resultante informa não apenas os produtos e serviços oferecidos, mas também a ocasião, o formato e a abordagem de canal do cliente.

Um executivo da Ásia comentou: "Cada ponto de contato é uma oportunidade de aprendizado sobre como os clientes se envolvem e como os consultores podem ajudar a melhor atender às suas necessidades."

**Distribuição.** A mudança induzida pela pandemia para a conectividade remota forçou as seguradoras e os consultores a pensarem de forma diferente sobre como a tecnologia pode fornecer novos canais para prospecção e interação com os clientes, oportunidades de vendas e atendimento aos clientes. Ferramentas de colaboração digital como Zoom e Webex tornaram-se onipresentes da noite para o dia. A adoção de ferramentas de vendas disparou, incluindo eApps, apresentações digitais, ferramentas de cotação e entrega

de políticas digitais, entre outros. A seguradoras que ainda não tinham essas ferramentas no seu arsenal se desdobraram para implementá-las. Nas nossas entrevistas, os executivos indicaram que a adoção continua a aumentar — um sinal de que essas tecnologias vieram para ficar.

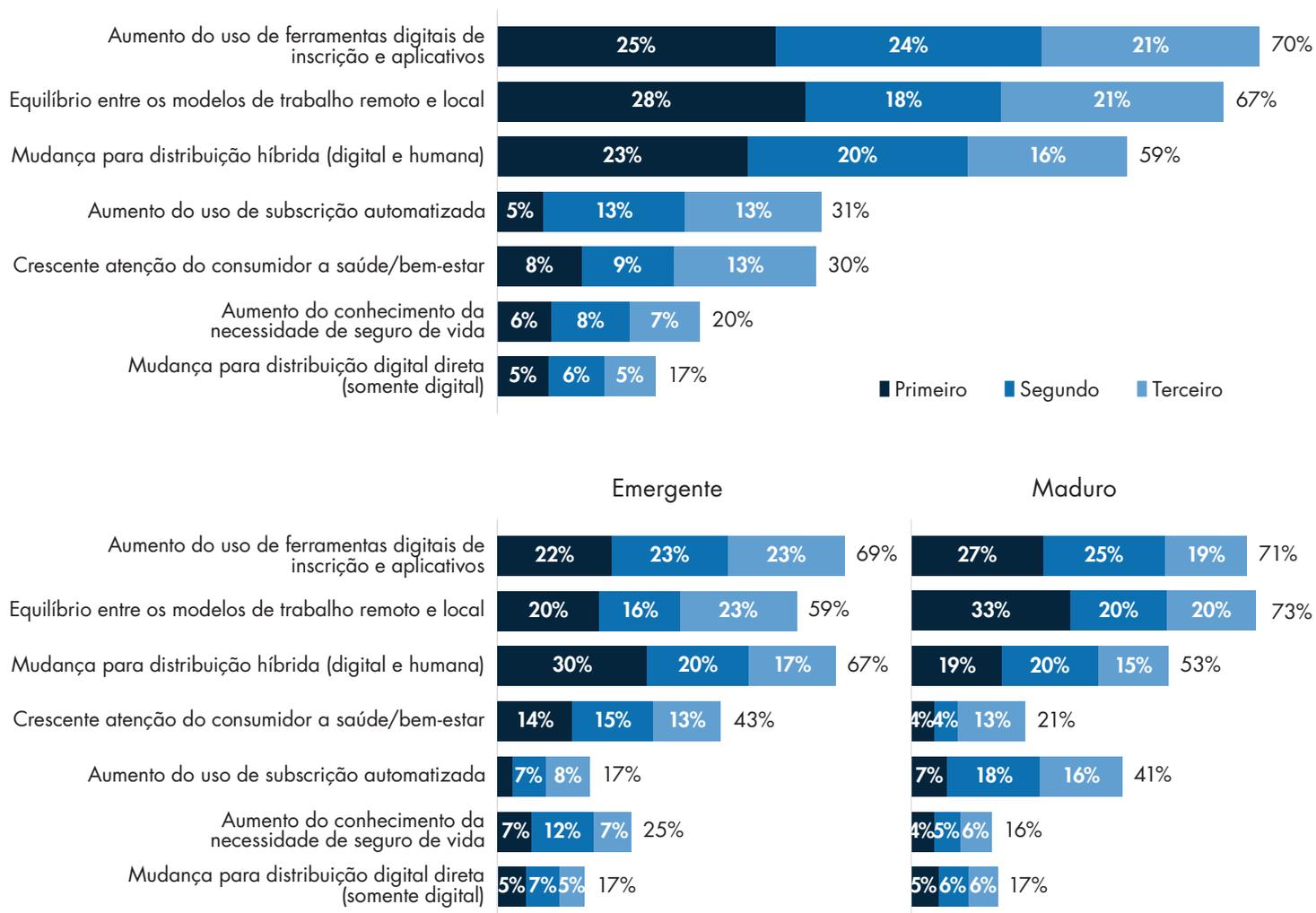
Muitos consumidores que compraram seguro de vida durante a pandemia preferiram modelos diretos. No entanto, os consumidores usaram de maneira mais frequente, canais que contavam com um consultor, embora através de suporte digital. De fato, de acordo com os resultados anteriores,<sup>1</sup> o presente estudo reforçou a importância dos consultores e da promoção das suas capacidades com ferramentas e processos habilitados para a tecnologia. Quando perguntamos aos executivos quais mudanças induzidas pela pandemia no setor de seguros eles esperavam que se mantivessem a longo prazo, a distribuição digital direta recebeu o menor número de respostas, enquanto a distribuição híbrida ficou em terceiro lugar, sendo selecionada por quase 60 por cento dos executivos (Figura 3). O modelo liderado ou assessorado pelo consultor deve permanecer como canal de distribuição dominante, mas muitos executivos compartilharam a perspectiva de que as vendas diretas digitais continuarão a ter uma participação maior em todo o mercado.

As seguradoras também estão aplicando a ciência de dados no recrutamento para identificar consultores de alto potencial. As empresas líderes na Ásia estão se concentrando cada vez mais nos perfis etnográficos específicos dos futuros consultores e usando triagem e seleção automatizadas de currículos e entrevistas com base na inteligência artificial que incorpora o reconhecimento facial e o processamento de linguagem natural. Além disso, estão usando a inteligência artificial durante todo o processo de integração e efetivação antecipada para ajudar a treinar consultores. A tecnologia identifica as habilidades necessárias para o aumento da produtividade e leva ao treinamento digital — com base nas informações dos produtos vendidos pelos consultores, nos temas que discutem e no perfil dos seus clientes. Um executivo asiático com quem falamos comentou: "Os agentes são a nossa alma. Temos que priorizar o recrutamento, o treinamento e a criação de trajetórias profissionais para ajudar nossos agentes a obter sucesso e reduzir o atrito. Nossas ferramentas digitais estão possibilitando isso em escala."

<sup>1</sup> *The COVID-19 Effect: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience*, LIMRA-BCG, November 2020.

### Figura 3

Quais mudanças causadas pela COVID-19 no setor de seguros você espera que sejam de longo prazo? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a mais provável.



**Experiência do Cliente.** Em toda a jornada de experiência do cliente, as seguradoras estão se adaptando às novas expectativas de envolvimento dos clientes. Muitos executivos disseram que precisavam adotar tecnologias adicionais de atendimento ao cliente (em terceiro lugar, como mostra a Figura 2) e fornecer mais opções para o envolvimento digital durante a pandemia.

Os executivos esperam que as melhorias tecnológicas venham a simplificar a jornada do cliente e levem a uma experiência com muito menos pontos problemáticos. Exemplos incluem aplicativos inteligentes que orientam o cliente somente com perguntas pertinentes a eles, portais digitais do cliente que fornecem uma janela para o status e o progresso da análise,

sem a necessidade de ligar para um agente (um avanço significativo em comparação com o processo habitual de um mês cheio de incertezas) e a adoção de subscrição automatizada com limites ampliados. Embora essas tecnologias não sejam novas, muitos executivos comentaram sobre os desafios de acelerar a adoção de todas elas ao mesmo tempo.

# Aceitação do Futuro do Trabalho

Em meio às mudanças provocadas pela COVID-19 (que incluem o trabalho híbrido, novos modelos de entrega e uma evolução nas expectativas dos clientes, consultores e colaboradores), o local de trabalho e os modelos operacionais do futuro ainda estão tomando forma. Por outro lado, observamos uma guerra cada vez mais competitiva por talentos, especialmente no âmbito digital. Os executivos das principais seguradoras compartilharam inúmeros exemplos de novos modelos de trabalho e de liderança destinados a atrair e reter os melhores talentos.

Ao considerarem novas formas de trabalho, as seguradoras reconhecem a importância do trabalho remoto durante a pandemia e estão avaliando o uso de configurações totalmente remotas e híbridas no futuro. Mas também ouvimos de executivos que tal perspectiva é limitada demais. As empresas precisam se adaptar ao crescente envolvimento digital do cliente.

Os entrevistados da pesquisa apontaram a adoção da inovação digital e de novas formas de atendimento do cliente como as maiores oportunidades relacionadas ao futuro do trabalho (Figura 4). Embora ambos esses aspectos exijam investimentos em tecnologia, é igualmente essencial envolver os colaboradores e consultores na adoção de mudanças e em novas maneiras de trabalhar. Também pode ser necessária uma requalificação significativa para permitir que os colaboradores aproveitem a capacidade disponibilizada pela automação ou pela eliminação de processos manuais. Como exemplo, uma seguradora norte-americana lançou recentemente uma Academia de Engenharia para aprimorar a equipe de tecnologia legada para que eles possam trabalhar de forma mais eficaz com a tecnologia moderna.

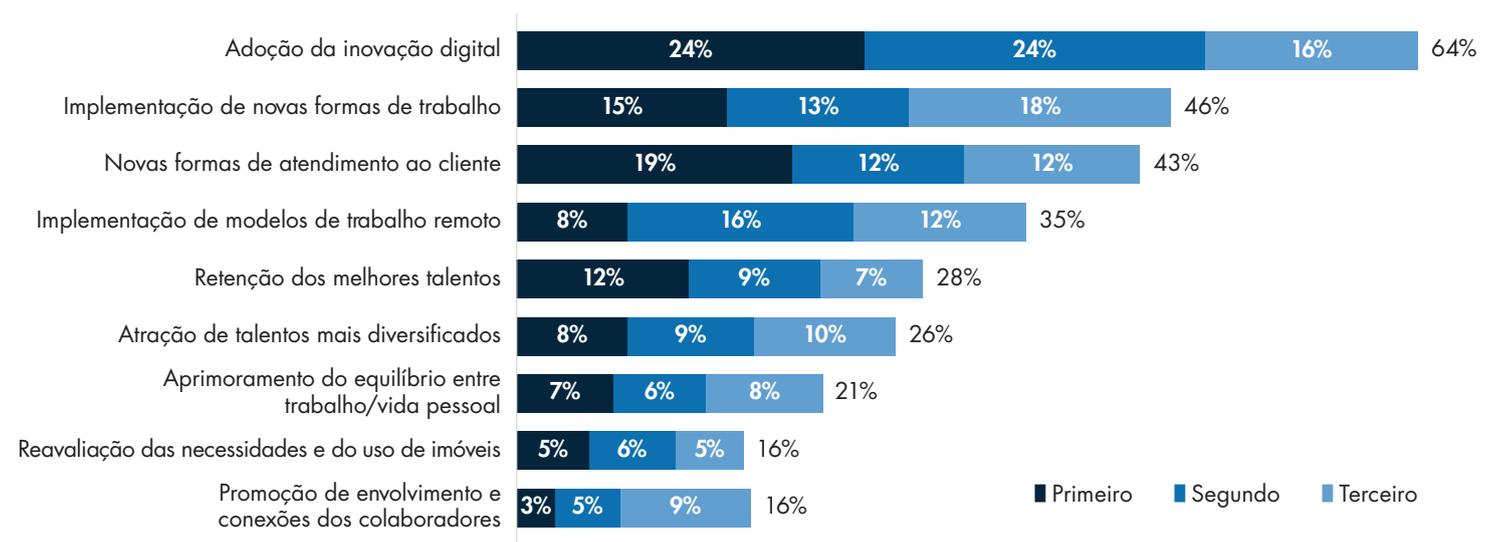
Atrelados às adaptações necessárias para alterar seus processos e operações, os entrevistados citaram a mudança cultural e comportamental como o desafio mais significativo associado ao gerenciamento da mudança (Figura 5). Embora muitas empresas tenham tomado decisões rápidas e mudado em reação à pandemia, alguns executivos compartilharam a preocupação de que suas organizações voltem a seus hábitos tradicionais e de ritmo mais lento. Como disse um executivo: "Temos que manter o ritmo da mudança de forma sustentável."

Os executivos também enfatizaram a importância do uso das abordagens certas para liderar e organizar suas equipes. Como explicou um executivo norte-americano: "Os líderes precisarão se adaptar e aprender novas habilidades para gerenciar esse novo fluxo de trabalho." Isso inclui a adoção de formas ágeis de trabalho e de modelos de trabalho flexíveis, bem como uso da tecnologia para facilitar o trabalho.

A preservação dos melhores talentos e a contratação de talentos mais diversificados também emergiram como prioridades importantes. As seguradoras estão dando mais ênfase à qualidade do que à quantidade dos consultores, indicando as habilidades digitais entre os principais atributos mais desejados (Figura 6). Na verdade, estamos vendo uma ênfase semelhante nas habilidades digitais em todas as funções. Refletindo isso, um tema comum em nossas discussões com executivos foi a necessidade de considerar as pessoas, bem como a tecnologia, ao reinventar o modelo de distribuição. "O sucesso requer um pensamento holístico sobre tecnologia, processos, pessoas e cultura", enfatizou um executivo.

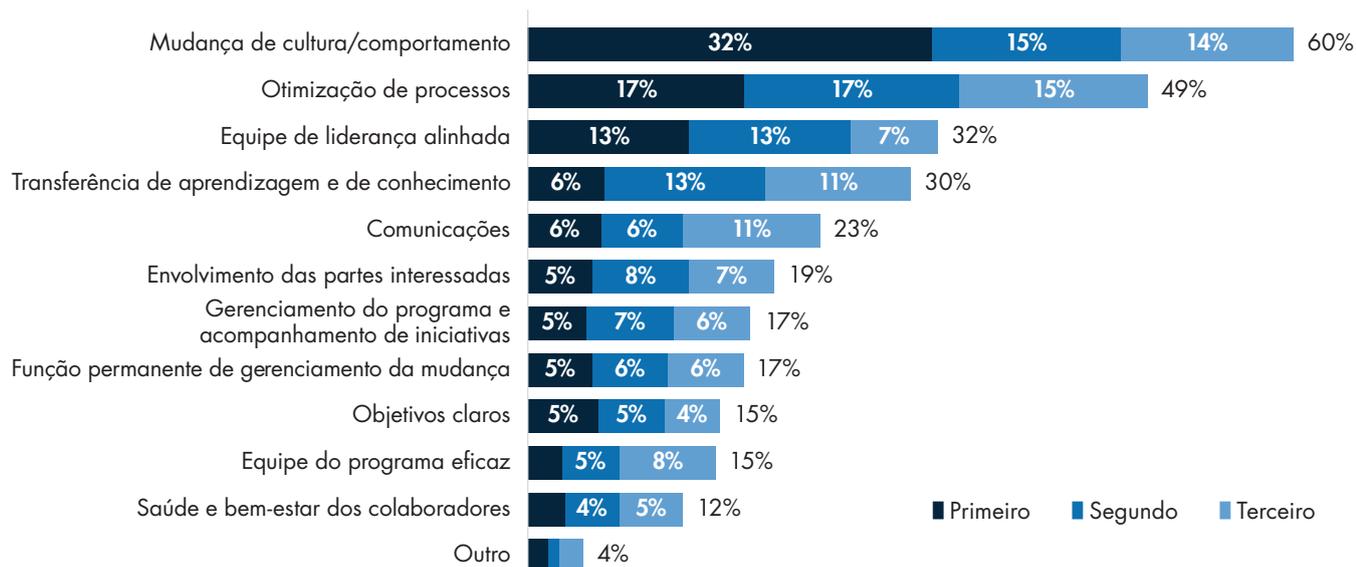
Figura 4

O que você vê como as maiores oportunidades no futuro do trabalho na sua empresa? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a maior oportunidade.



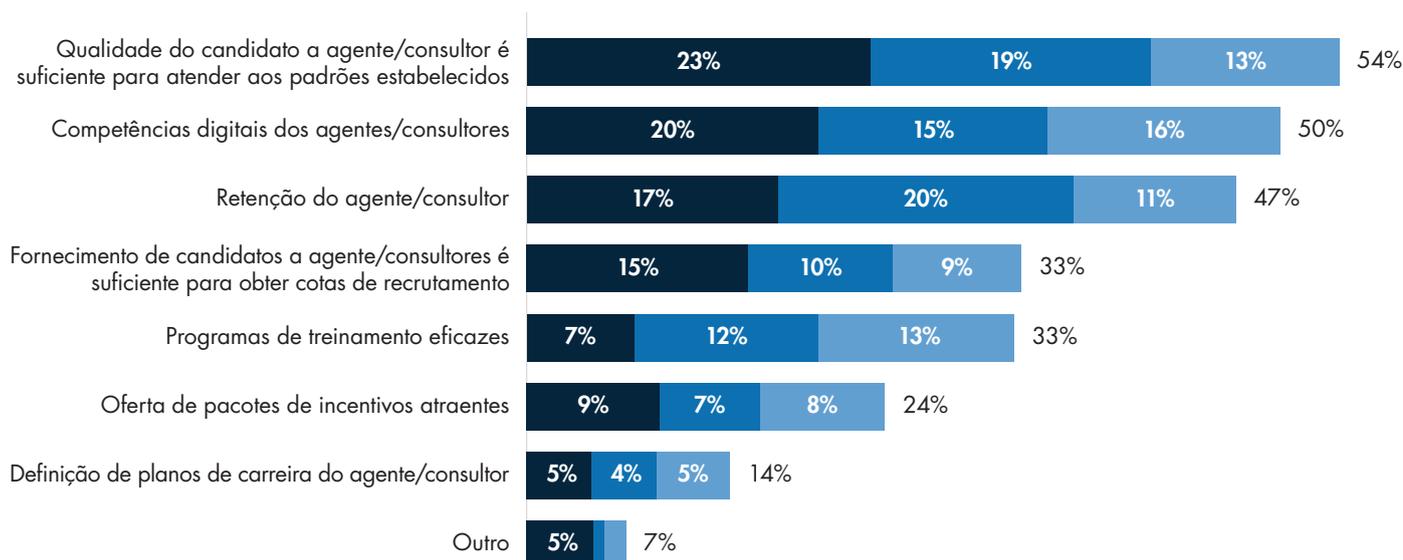
### Figura 5

Quais são os maiores desafios associados à gestão da mudança para sua empresa? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" o maior desafio.



### Figura 6

Quais elementos do recrutamento de agentes/consultores estão se mostrando mais desafiadores para sua empresa? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a mais desafiadora.



# Busca de Novas Oportunidades de Crescimento

A rápida expansão do mercado de seguros de vida criou grandes oportunidades para a busca de novos grupos de crescimento. A pandemia da COVID-19 tornou o seguro de vida uma prioridade maior para vários consumidores. Com o claro reconhecimento de uma falta de cobertura de seguro de vida individual, o primeiro trimestre de 2021 teve um crescimento de 11% em apólices nos EUA, o maior percentual desde 1983, enquanto os prêmios aumentaram 15%.<sup>2</sup> Além disso, uma pesquisa global da Geneva Associates revelou que 43% dos consumidores consideram o seguro de vida mais importante e 21% pretendem adquirir cobertura adicional.<sup>3</sup> Em ambos os tópicos, o seguro de vida ficou logo atrás do seguro de saúde (que vem em primeiro lugar). O maior reconhecimento dos consumidores quanto à necessidade de cobertura de vida parece tornar este um momento oportuno para que as seguradoras abordem os gaps de proteção em todo o mundo.

Coincidindo com esse aumento na demanda, os entrevistados da nossa pesquisa classificaram o "crescimento" como a terceira maior prioridade, como mostra a Figura 1 acima. As seguradoras com as quais falamos estão se posicionando de modo a aproveitar as oportunidades. Além dos benefícios que a tecnologia traz para direcionar e atender diferentes segmentos de clientes, as seguradoras inovadoras estão pensando nas suas proposições gerais de valor — adicionando planejamento patrimonial holístico, produtos de proteção e soluções de bem-estar, procurando ainda se envolver de uma forma mais digital.

Para capturar as oportunidades de crescimento, as seguradoras citaram várias ações potenciais, incluindo:

**Expansão dos modelos de distribuição.** Nosso estudo revelou que as seguradoras estão procurando se expandir através de novos modelos que ofereçam seguro de vida aos clientes onde eles já operam com bancos, compram, trabalham ou viajam (para citar alguns). Ao implementar esses modelos, muitas seguradoras estão reimaginando como os consultores interagem com os clientes (por exemplo, modelos virtuais de aconselhamento), em vez de simplesmente adaptar o modelo atual do agente.

Além disso, as principais seguradoras (muitas vezes em parceria com terceiros) estão criando uma variedade de ofertas mais holísticas que combinam soluções para investimentos e patrimônio. De acordo com o patrimônio e as características do segmento dos clientes, eles podem conduzidos pelo processo via digital e assessorados por consultores ou conduzidos por consultores e assessorados digitalmente. Muitas vezes eles estão atrelados a processos de planejamento financeiro de longo prazo projetados para descobrir as necessidades do cliente e, em seguida, recomendar soluções para essas necessidades.

**Evolução de produtos e proposições de valor.** Os executivos com quem falamos enfatizaram a importância de buscar o crescimento fora dos seus mercados e conjuntos de produtos existentes. Com a perspectiva de taxas de juros mais baixas para o futuro próximo, as seguradoras estão pensando em

<sup>2</sup> First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey, LIMRA, 2021.

<sup>3</sup> The global risk landscape after COVID-19: What's the role for insurance?, Geneva Associates, 2021. Countries included are Brazil, China, France, Germany, Italy, Japan, UK and U.S.

“*Os líderes precisam ter a intenção de criar conexões e fomentar a cultura.*”

mudar as carteiras para produtos que exijam menos capital e sejam menos vulneráveis às taxas de juros. Em todo o mundo, os entrevistados classificaram em quarto lugar a redução nas garantias dos produtos ao responder quais ações eles tomaram em resposta às baixas taxas. As seguradoras de mercados emergentes, em particular, mencionaram ter algum sucesso ao mudar para produtos de proteção como uma estratégia fundamental para lidar com as baixas taxas de juros atuais e o risco de um ambiente de baixa taxa de longo prazo (Figura 7).

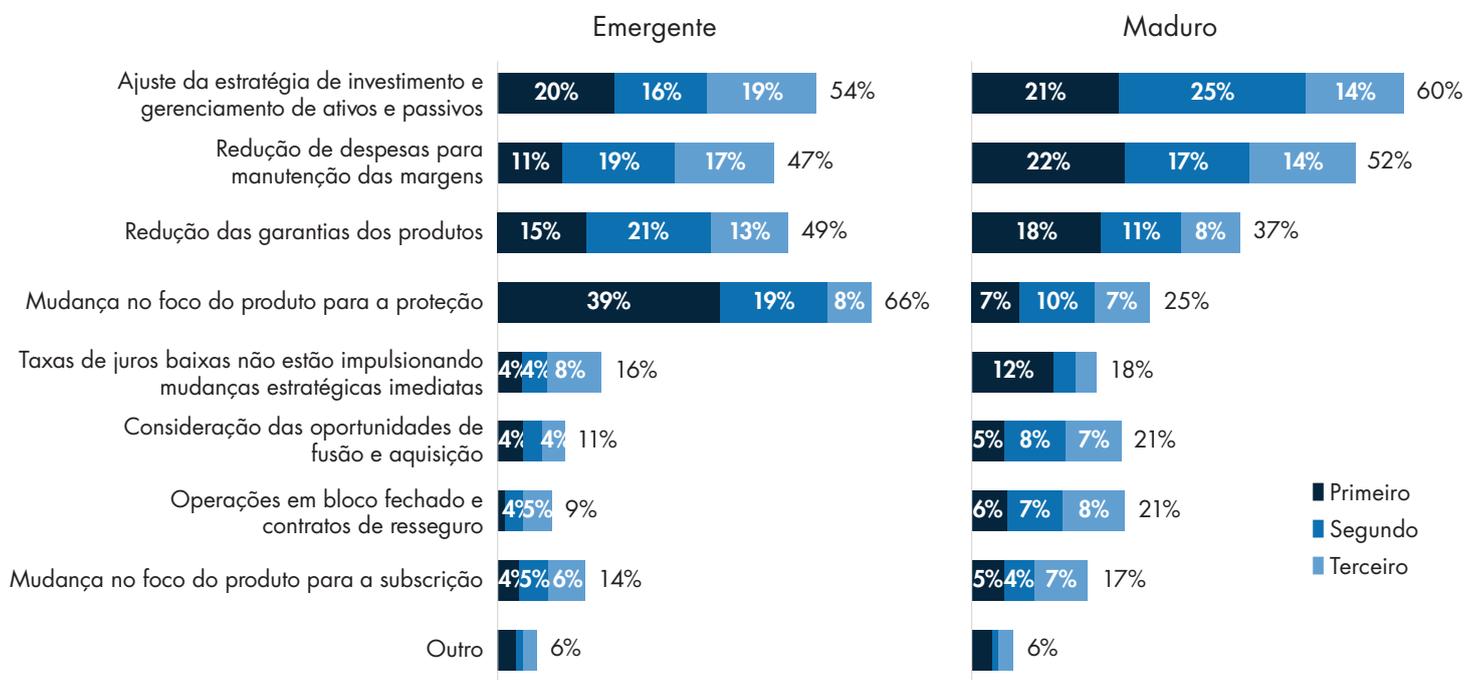
Muitas empresas estão expandindo suas ofertas de bem-estar, seja como produtos autônomos ou como extensões dos produtos existentes. Vários até incluíram o bem-estar como um elemento central do seu propósito corporativo e da estratégia de sustentabilidade (Insight 2). “Estamos começando a criar soluções personalizadas que agregam valor à vida diária de um cliente, não apenas beneficiando seus parentes mais próximos”, disse um executivo ao descrever a transição da sua empresa.

### Adoção de novas abordagens para o envolvimento.

As seguradoras disseram que estão explorando novas abordagens de envolvimento do cliente para aproveitar as oportunidades de crescimento. Por exemplo, com o aumento da demanda por produtos de saúde e bem-estar na Ásia, vários players, como Ping-An e AIA, criaram ecossistemas de saúde que conectam os clientes a um conjunto selecionado de parceiros, a fim de facilitar o acesso a informações e serviços de saúde. Além disso, as oportunidades de envolvimento incluem programas de recompensas (como Vitality ou Dacadoo), programas de bem-estar no local de trabalho, benefícios voluntários e uso de redes sociais. Essas ofertas incentivam os clientes a interagir com a seguradora e permitem que a empresa capture dados e aprenda sobre as preferências do cliente. Em um ciclo de feedback, a empresa pode então usar essas informações para ajudar os clientes a levar uma vida mais saudável e ajudar a seguradora a ser mais relevante com o envolvimento dos clientes nas suas necessidades de seguro. “Conhecimento é poder”, observou um executivo.

Figura 7

Que ações sua empresa adotou ou você adotará em resposta às baixas taxas de juros atuais e ao risco de um ambiente de baixa taxa de longo prazo? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a que recebe mais atenção da liderança.



# Insight 2: A Sustentabilidade Cria Oportunidades de Vantagem Competitiva

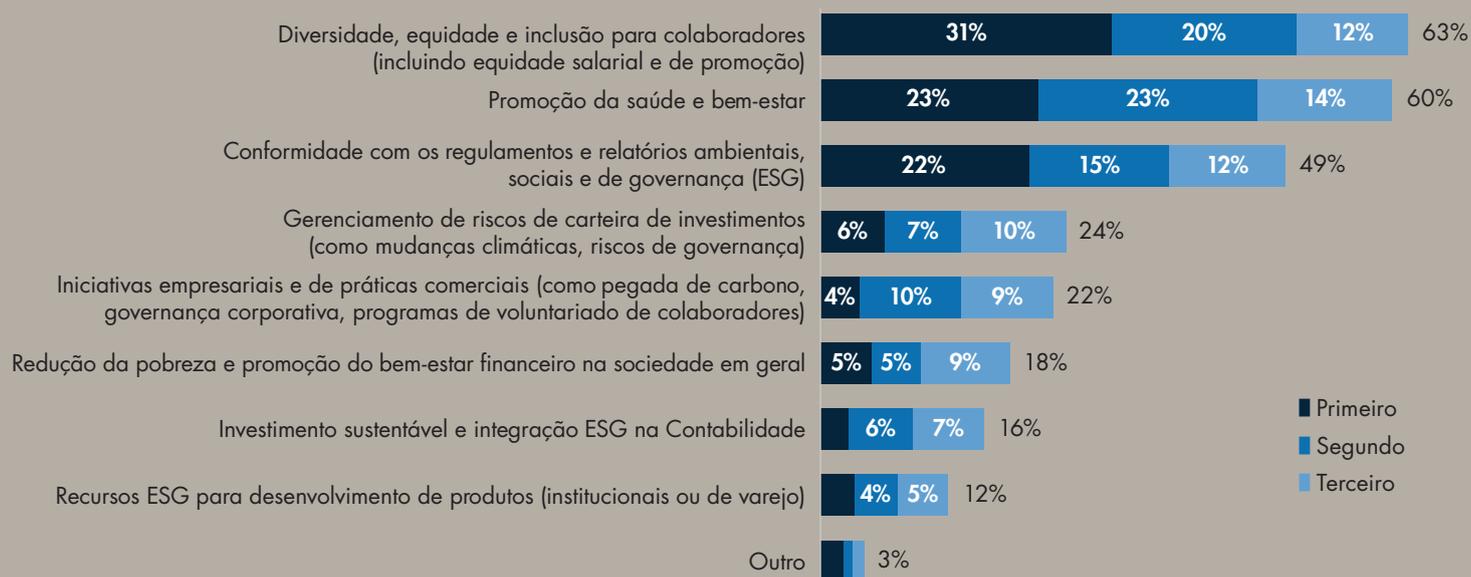
Os tópicos de sustentabilidade estão ganhando maior atenção entre todas as partes interessadas, incluindo executivos, investidores, colaboradores e clientes. Em quase todas as entrevistas, os executivos relataram que o tema da sustentabilidade estava ganhando importância na pauta executiva. Vários executivos com quem falamos destacaram a mudança de mentalidade quanto à sustentabilidade como fonte de diferenciação e vantagem competitiva, não apenas uma questão de conformidade e apresentação de relatórios.

Como maior prioridade entre os objetivos de impacto social e sustentabilidade, os entrevistados selecionaram diversidade, equidade e inclusão (DE&I) (ver figura abaixo). Para muitas empresas, a DE&I tem sido uma prioridade de longo prazo e um aspecto importante da estratégia de talentos. Ela também é um elemento crucial da estratégia do cliente, já que muitas seguradoras estão tentando atender o mercado de massa de forma eficaz e lucrativa. Um executivo de uma seguradora mútua comentou: “Não podemos chegar ao nosso objetivo vendendo estratégias de redução de impostos para indivíduos de alta renda.”

A maioria das seguradoras está considerando iniciativas de sustentabilidade nos investimentos, subscrições (produtos e clientes) e operações internas diárias. A regulamentação e a divulgação são elementos importantes comuns a todos os três. Muitas empresas estão estabelecendo suas ambições de longo prazo e estabelecendo as bases para uma estratégia de investimento mais sustentável. Também observamos as seguradoras alinhando seu objetivo corporativo às metas de sustentabilidade em maior medida. Algumas estão estabelecendo metas de receita para produtos e serviços voltados para a sustentabilidade. Muitas estão dando maior ênfase aos produtos e soluções que as ajudem a atingir seu objetivo corporativo de promover a segurança financeira ou a saúde e bem-estar. Esses movimentos criam oportunidades para novas conversas mais positivas com os clientes. “Novas ofertas — especialmente com foco em sustentabilidade — permitem que os representantes se reconectem com os clientes, potencialmente resultando em mudanças e vendas de outros produtos”, disse um executivo ecoando uma perspectiva compartilhada por outros.

Refletindo isso, a segunda maior prioridade relacionada à sustentabilidade é a promoção da saúde e do bem-estar, um problema que está se tornando parte central do objetivo corporativo e das estratégias de envolvimento do cliente de muitas empresas. As seguradoras estão adicionando mais soluções de saúde e bem-estar para serem vencedoras nessas áreas, à medida que os consumidores estão mais receptivos às suas soluções.

Quais objetivos de impacto social e sustentabilidade são a maior prioridade para sua empresa? Identifique até três das seguintes opções e classifique-as, sendo "1" a que recebe mais atenção da liderança.



# Definição da Pauta

Em nossa pesquisa e discussões, os executivos de seguros de vida em todo o mundo enfatizaram que suas empresas precisam se adaptar às altas expectativas dos clientes, consultores e colaboradores no mundo pós-pandêmico. Cada operadora com a qual falamos descreveu as oportunidades para chegar ao sucesso ou, em muitos casos, expandir os esforços para transformações.

Em vez de esperar que a volatilidade diminua, essas descobertas reforçam o imperativo de que as seguradoras de vida se posicionem de forma proativa e deliberada para capturar vantagem competitiva de longo prazo. Isso requer a definição de uma estratégia para o aproveitamento das oportunidades de crescimento lucrativo, maximização da resiliência em um ambiente de taxas baixas e redução dos riscos de forma mais eficaz.

Para definir suas pautas, os executivos globais devem considerar três perguntas abrangentes:

- Onde a tecnologia melhorará significativamente nossa capacidade de atender às necessidades dos clientes?
- Como podemos adaptar processos, pessoas e cultura para melhorar a produtividade e o gerenciamento de talentos no “futuro do trabalho”?
- Quais são as três oportunidades de maior potencial de crescimento lucrativo e como podemos alcançá-las com sucesso?

As respostas a essas perguntas guiarão os executivos de seguros de vida na reformulação do futuro da indústria, já que a necessidade e a abertura à mudança nunca foram tão grandes. Como um executivo resumiu: “Nossa hora é agora!”



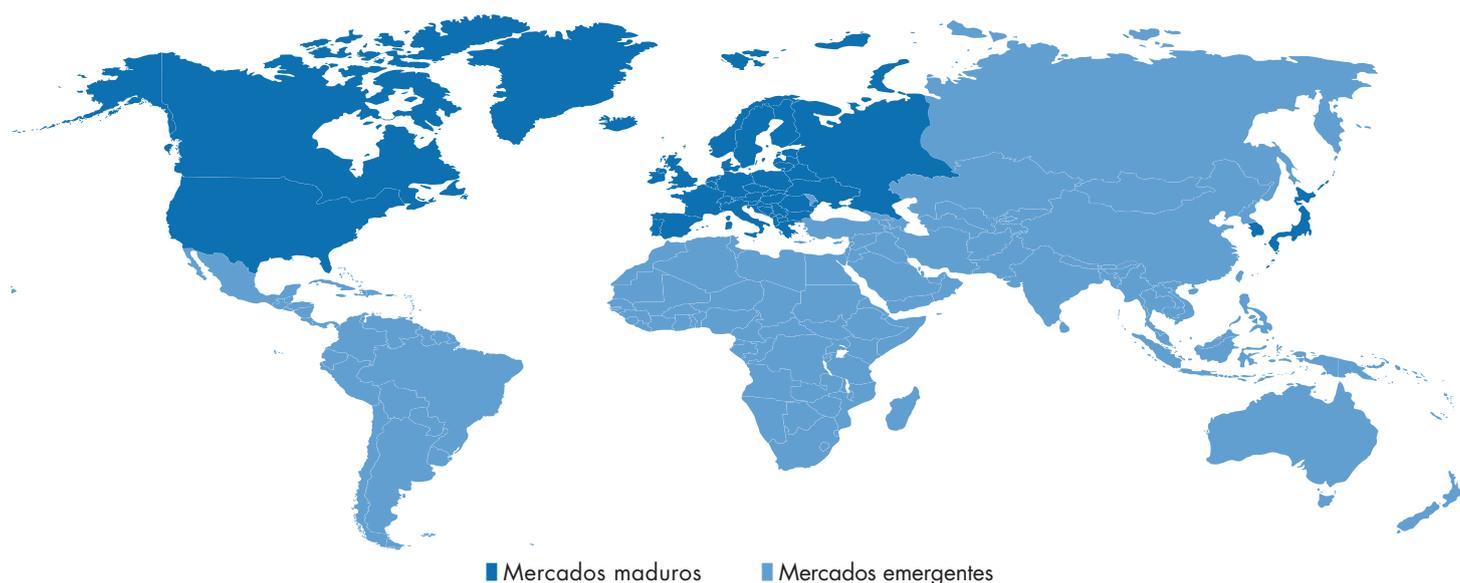
“ Usar mais dados e análises nas tomadas de decisões e menos conjecturas quanto às preferências e formas de trabalho.”

# Apêndice

## Sobre o Estudo

O Estudo Executivo é um estudo global bienal que identifica o que está em primeiro lugar na mente dos diretores executivos de companhias de seguro de vida. O estudo visa impulsionar, fortalecer e esclarecer a estratégia para quem está no setor de seguros de vida.

No início de 2021, obtivemos 444 respostas de 50 mercados globais por meio de uma pesquisa online, em um dos maiores esforços de pesquisa do gênero até o momento. Dessas respostas, 93 foram de CEOs/Presidentes do setor. Além disso, entrevistamos 22 pessoas de todos os cargos em todas as regiões para enriquecer a análise quantitativa com orientação qualitativa, proporcionando uma perspectiva verdadeiramente robusta.



Neste estudo, definimos "mercados maduros" como América do Norte, Europa, Japão e Coreia do Sul, e "mercados emergentes" como o resto do mundo.

Explore nossos dados com mais detalhes no nosso painel online, que inclui uma lista dos mercados participantes.

## Sobre os Autores

**Rob Sims** (sims.rob@bcg.com) Diretor Administrativo e Sócio, Boston Consulting Group

**Nathalia Bellizia** (bellizia.nathalia@bcg.com) Diretora Executiva e Sócia, Boston Consulting Group

**Alison Salka** (asalka@limra.com) Vice-Presidente Sênior, Diretor de Benefícios para Membros, LIMRA

**Todd Silverhart** (tsilverhart@limra.com) Vice-Presidente Corporativo e Diretor, LIMRA

## Colaboradores

**Nick Gagnon** (gagnon.nick@bcg.com) Consultor, Boston Consulting Group

**John Carroll** (jcarroll@limra.com) CVP, Relações com Membros e Vendas, LIMRA

**Kristen Gillis** (kgillis@limra.com) Analista Sênior, LIMRA

**Rebecca Stevens** (rstevens@limra.com), Analista de Dados

Esta publicação é resultado de uma colaboração da LIMRA com o BCG.

## Sobre a LL Global

A LL Global é a empresa sem fins lucrativos controladora da LIMRA e da LOMA. A LL Global fornece uma estrutura unificada para o conselho de administração e diretoria executiva de ambas as associações comerciais. A LIMRA e a LOMA têm uma associação conjunta com quase 1.200 empresas de seguros e serviços financeiros em 71 países em todo o mundo.

## Sobre a LIMRA®

Servindo a indústria desde 1916, a LIMRA ajuda o setor de serviços financeiros a avançar, capacitando cerca de 700 empresas de serviços financeiros em 53 países com conhecimento, insights, conexões e soluções.

## Sobre o BCG

O Boston Consulting Group (BCG) faz parceria com líderes de empresas e da sociedade para enfrentar seus desafios mais importantes e capturar suas maiores oportunidades. O BCG foi pioneiro em estratégia de negócios quando foi fundado em 1963. Hoje, ajudamos os clientes com a transformação total — inspirando mudanças complexas, permitindo que as organizações cresçam, construindo vantagem competitiva e impulsionando o impacto final. Para ter sucesso, as organizações devem combinar capacidades digitais e humanas. Nossas equipes globais e diversificadas contam com profunda experiência setorial e funcional e uma gama de perspectivas para desencadear mudanças. O BCG oferece soluções através de consultoria de gerenciamento de ponta, juntamente com tecnologia e design, empreendimentos corporativos e digitais — e propósito do negócio. Trabalhamos com um modelo colaborativo exclusivo em toda a empresa e em todos os níveis da organização do cliente, gerando resultados que permitem que nossos clientes prosperem.



©2021, LL Global, Inc., e BCG. Todos os direitos reservados.

Esta publicação é um benefício da associação à LIMRA. Nenhuma parte pode ser compartilhada com outras organizações ou reproduzida de qualquer forma sem a aprovação por escrito da LL Global e do BCG.