

Crescimento, disciplina, inovação e serviço de excelência no topo das prioridades da nova Chubb

POR ADRIAN LADBURY

Uma das principais questões que as pessoas colocaram a Andrew Kendrick nos últimos meses foi se ficou surpreendido com a notícia da aquisição da Chubb pela ACE, aquando da divulgação da mesma em julho.

Falando abertamente, o veterano do Lloyd's admite que ficou surpreendido porque foi um segredo muito bem guardado e porque se trata de um negócio de grande dimensão.

Mas, tal como todos nós, Kendrick considera que, assim que a poeira assentou, as razões por detrás da aquisição começaram rapidamente a fazer sentido.

“Logo que Evan apontou as razões para a aquisição, fez todo o sentido. E assim que começámos o processo de planeamento da integração nos últimos trimestres e assim que tudo começou a tornar-se realidade, posso dizer honestamente que, aqui na Europa, as razões acabaram por fazer ainda mais sentido”, afirma Kendrick.

O antigo subscritor do Lloyd's, que dirige a Chubb em Londres e na Europa, disse que a aquisição iria ajudar a nova Chubb a enfrentar três grandes áreas de desafio e oportunidade que o mercado segurador enfrenta na Europa: crescimento, disciplina e serviço.

Em primeiro lugar, Kendrick abordou a área algo complexa do crescimento numa economia global persistentemente volátil e retraída.

“Os mercados globais tiveram um início de ano muito volátil. Estão claramente a tentar dizer-nos algo e, se conseguirmos ignorar o ruído diário e olhar mais além, não é muito difícil perceber do que se trata: o crescimento económico global está aquém das expectativas”, afirmou Kendrick sem rodeios.



Andrew Kendrick, Senior Vice President do grupo Chubb.

Atualmente dou por mim a pensar que, no mercado de seguros, nem sempre remamos para o mesmo lado juntando as nossas capacidades e experiência, de uma forma que seja vantajosa para os clientes. Muitas vezes dá-se pouco ênfase à necessidade de tornar as coisas fáceis de entender por meio de clausulados e definições claras.

O líder europeu da Chubb explicou que, de acordo com os números do Banco Mundial, em 2015 o Produto Interno Bruto (ou PIB) voltou a baixar, descendo dos 2,6% de 2014 para 2,4%. Além disso, prevê-se agora que o crescimento recuare a um ritmo mais lento do que era esperado anteriormente. De acordo com o Banco Mundial, dificilmente chegará aos 3% nos próximos anos.

De facto, as previsões do Fundo Monetário Internacional (FMI) foram revistas em baixa num valor de 0,2 pontos percentuais para 2016 e 2017, acrescentou.

“Pode não parecer significativo, mas quando temos em conta as baixas taxas de crescimento a que estamos a assistir – e o facto de algumas economias europeias prosseguirem no esforço para se libertarem do impacto da crise económica global –, o panorama torna-se um pouco mais sombrio”, explicou.

Desde o advento da crise financeira e da consequente desaceleração económica, a reação natural das empresas europeias, incluindo as companhias de seguros, foi claramente a de compensar este crescimento lento ou até negativo dos principais mercados europeus, procurando crescer em mercados com um ritmo de crescimento maior nas chamadas regiões emergentes do mundo, como a África, a América Latina e a Ásia.

Mas as coisas não são tão simples como parecem. Nos últimos tempos, verificou-se uma desaceleração continuada nas economias emergentes e em desenvolvimento, num contexto de declínio dos preços das *commodities*, de fraco crescimento do comércio global e fluxos de capital mais baixos, apontou Andrew Kendrick.

Para agravar o problema, quando as empresas como a Chubb e os respetivos clientes procuram manter o crescimento neste ambiente macroeconómico difícil, existem muitos “riscos reais de deterioração à espreita”, indicou.

“Um deles é a possibilidade de um abrandamento mais acentuado do que o

esperado em mercados emergentes. Outro é a possibilidade de uma nova agitação nos mercados financeiros. E há ainda o risco de maior instabilidade geopolítica. Por outro lado, é preciso ter em conta as ameaças à Europa vindas de dentro, e relacionadas, claro, com o *Brexit*, Schengen e outras questões”, explicou.

“Ao mesmo tempo, o mercado segurador e ressegurador viu uma ‘enorme quantidade’ de capital a entrar no setor nos últimos anos”, afirmou.

“Este novo capital não vai desaparecer de um dia para o outro e, pelo menos, a mobilidade de capital e a facilidade com que pode ser usado é muito diferente do passado”, acrescentou.

Andrew Kendrick explicou que as três grandes corretoras (Aon, Marsh e Willis-Towers Watson) estimam que as fontes alternativas de capital representam atualmente entre 12 e 17% do capital global de resseguros. Além disso, e apesar de a capacidade total do mercado de resseguros ter começado a estabilizar em geral, e até a decair ligeiramente em função das condições de mercado, a percentagem de soluções alternativas continua a aumentar.

Nestas condições, o crescimento de receitas torna-se “muito difícil” para qualquer segurador à escala mundial, e ainda mais na Europa, pelo que era preciso tomar medidas, concluiu Kendrick.

“Como organização conjunta, somos agora o maior segurador cotado de seguros patrimoniais e de responsabilidades (P&C) e, por exemplo, o segurador número um do mundo em seguros financeiros. Este facto incrementa o nosso conhecimento coletivo e uma maior capacidade de ‘ataque’”, afirmou.

Andrew Kendrick entende que a nova Chubb irá conseguir ter maior presença no mercado e não apenas nos EUA, onde a marca Chubb é muito poderosa. “A antiga Chubb tem operações em 25 países, sendo 11 deles europeus. Por isso, juntos seremos ainda mais fortes na Europa, o que é uma boa notícia para os nossos clientes e para



Ilustração por Tiago Galo

os nossos parceiros de corretagem, que irão beneficiar de uma oferta ainda mais ampla”, disse Kendrick aos clientes num evento em Amesterdão.

“Existe igualmente a vantagem de ambas empresas terem negócios complementares. Por exemplo, aqui na Europa, a antiga ACE é mais conhecida pelas suas contas globais e liderança multinacional, ao passo que a antiga Chubb é mais conhecida pelo seu conhecimento no mercado de médias empresas. No entanto, ambas as empresas têm experiência nestes segmentos e esta união dá-nos uma base mais forte para crescermos – e para ajudarmos os nossos clientes a crescer”, continuou Kendrick.

“Em suma, temos confiança de que a aquisição irá criar um potencial de crescimento maior do que a soma das duas empresas em separado. E temos a noção clara de que o facto de nos tornarmos maiores não nos impede de crescer ainda mais. Se olharmos para a história de aquisições da ACE ao longo dos últimos 20 anos

aproximadamente, do Brasil e México à Tailândia e Indonésia, podemos ver um forte historial de aumento da diversificação e de reforço da solidez, seja no que respeita aos produtos, à distribuição ou à geografia”, acrescentou.

O segundo grande foco da Chubb, e de qualquer outro segurador de relevo nestes tempos de dificuldades na economia e no mercado, é, claramente, a disciplina.

Andrew Kendrick assistiu a muitas mudanças e viveu períodos verdadeiramente desafiantes, desde que iniciou a carreira como subscritor no Lloyd’s no final dos anos de 1970. Mas, segundo indica, o mercado atual é o mais difícil que conheceu e será necessário tomar decisões difíceis para ter sucesso.

“Sinceramente, não me consigo lembrar de uma outra altura na minha carreira em que o ambiente de subscrição tenha sido tão desafiante e, nos últimos 12 anos, tem vindo a tornar-se cada vez mais difícil, sobretudo na área das grandes contas”, explicou.

“Os tempos do lucro fácil já acabaram há muito. Enquanto indústria, é provável que tenhamos de estabelecer como objetivo um rácio combinado de cerca de 90% só para conseguirmos cobrir o nosso custo de capital”, afirmou.

“E temos de partir do princípio de que, no que respeita à definição de preços, não conseguiremos melhor. Temos apenas de construir os nossos planos para o futuro segundo o princípio de que as coisas não vão melhorar”, acrescentou.

O que é facto é que o contexto de taxas de juro baixas no mundo desenvolvido significa que se tornou mais difícil para os seguradores ganhar dinheiro com os investimentos que fazem. Mesmo o mais otimista dos seguradores tem de admitir que todos os indicadores mais recentes indicam que esta situação não se irá alterar a curto prazo.

“Afinal, até temos políticas de taxas de juro negativas em alguns mercados. Vários bancos centrais da Europa

cortaram taxas de juro-chave para valores abaixo de zero e mantiveram-nas assim durante mais de um ano. Agora o Japão está a tentar o mesmo. Por isso, não se iludam, é uma perspetiva difícil para qualquer segurador!”, afirma Andrew Kendrick.

Nos bons velhos tempos, as companhias de seguro conseguiam subscrever com um rácio combinado superior a 100% e, ainda assim, obter dividendos assinaláveis suportados no resultado dos investimentos. Mas agora já não, salientou.

Neste contexto, só as companhias de seguro e de resseguro com a disposição e a capacidade de subscrever com resultados positivos irão sobreviver e desenvolver-se e, felizmente, tanto a ACE quanto a Chubb têm essa tradição, garantiu.

“As duas antigas empresas eram reconhecidas por terem uma cultura de subscrição sólida. Na essência, somos subscritores – partilhamos uma paixão pela arte e pela ciência da subscrição. E eu espero que estejam de acordo que somos muito claros no que toca ao nosso apetite pelo risco. Temos, pois, muito em comum no que respeita à nossa abordagem de subscrição e ao nosso enfoque na disciplina. Acredito que encaixamos bem e que todos iremos beneficiar enormemente do facto de estarmos juntos. Juntos estamos ainda mais bem colocados para enfrentar as difíceis condições de mercado”, afirmou.

Ao mesmo tempo, num momento em que tanto as companhias de seguro como as de resseguro têm de se focar numa subscrição disciplinada, neste contexto de mercado é também necessário que exista um esforço sustentado para reduzir custos.

“Assim se explica grande parte da recente atividade de fusões e aquisições no setor internacional de seguros e resseguros”, assinalou.

“A questão da disciplina também se aplica aos custos. Uma base de custos elevada e um mercado competitivo são um problema para o nosso setor, e uma das principais razões para a imensa atividade de fusões e aquisições que se verifica

neste momento. XL-Catlin, Mitsui-Amlin e, quase, Zurich-RSA. Não me lembro de tempos como estes”, afirmou.

Mais ainda, Andrew Kendrick está convencido de que este processo de consolidação ainda não terminou. Segundo ele, já tinham sido fechados ou anunciados quase 50 negócios este ano e, no momento desta palestra, o primeiro trimestre ainda não tinha terminado.

“É muito pouco provável que esta tendência pare. No ramo Não Vida, a concorrência continua a ser intensa. As empresas encontram-se sob a pressão de diversificar, o que as leva a fazer aquisições. Regra geral, quanto mais baixos forem os preços no mercado segurador, maiores serão as razões para fazer aquisições”, disse.

Embora seja difícil contrariar a conclusão de Andrew Kendrick segundo a qual a disciplina na subscrição e no controlo de custos é absolutamente crucial para o sucesso num mercado tão difícil, tal não significa que os subscritores possam esquecer-se das necessidades dos clientes.

As companhias de seguros que se centram exclusivamente no preço e no controlo de custos, tentando assim manter os retornos para os investidores a curto prazo, irão inevitavelmente perder as melhores contas e entrar numa espiral descendente que será difícil de sustentar.

E aqui jaz o maior desafio de todos para os subscritores de seguros do segmento de empresas: como responder a necessidades cada vez mais desafiantes e complexas dos clientes, e sobretudo de clientes empresariais e multinacionais, especialmente num ambiente de mercado tão difícil.

Andrew Kendrick e a sua equipa de gestão na Chubb estão claramente conscientes deste dilema, mas acreditam que a combinação da ACE com a Chubb ajudará a encontrar uma resposta.

“Deixámos bem claro que uma das razões para a aquisição da Chubb é o aumento da eficiência. A aquisição permitir-nos-á criar sinergias reais, o que,

por sua vez, nos dará a possibilidade de investir nas áreas que interessam aos clientes e, sobretudo, melhorar o nosso serviço”, assegurou.

A extrema necessidade deste enfoque num serviço inovador e melhorado no mercado de seguros de empresas ficou bem patente no inquérito anual que a Commercial Risk Europe faz aos gestores de risco: Risk Frontiers.

No ano passado, a Chubb, com o apoio da FERMA, levou a efeito a sua própria pesquisa junto de gestores de riscos europeus sobre a mudança do papel do gestor de risco.

Sem surpresa, 79% dos gestores de riscos acreditam que, no futuro, terão de pensar e comportar-se como “inovadores” e “futuristas”, um número inequívoco que, segundo Andrew Kendrick, constituiu um dos principais resultados desta pesquisa.

Mas é evidente que os gestores de risco não podem ser peritos de tudo por si sós, apontou. Kendrick afirmou que 22% dos gestores de risco que participaram no inquérito indicaram que havia atualmente uma falta de conhecimento sobre riscos emergentes, por exemplo. “Assim, será cada vez mais importante para os líderes do risco de amanhã construir as relações e as parcerias corretas dentro e fora da sua atividade”, assinalou.

“Como deverá então o setor segurador responder a este difícil desafio?”, pergunta Kendrick.

A boa notícia para as companhias de seguros é que a pesquisa da Chubb dá a entender que os gestores de risco (78% dos que responderam ao inquérito) consideram o setor segurador uma parte fundamental da solução, no que se refere à gestão da mudança e à nova vaga de riscos emergentes.

A questão central é a de saber se o setor estará à altura do desafio ou se irá apenas debatê-lo.

Kendrick, por exemplo, acredita que não existe outra opção.

“Acredito que o setor terá simplesmente de inovar para proporcionar o serviço de

A grande capacidade da antiga Chubb de prestar serviço de alta qualidade, desde os sinistros à avaliação de perdas, é algo de que nos orgulhamos muito e em que continuaremos a apostar.

que os clientes e os corretores precisam no futuro. Se não o fizermos, eles encontrarão outras soluções noutros locais”, assinalou.

Questão central: onde irão clientes e corretores encontrar soluções alternativas se o mercado não lhes der resposta?

O problema reside no facto de que uma coisa é concordar que tem de haver uma resposta e outra é encontrá-la, já que é claro como água que, para que o mercado responda verdadeiramente aos desejos dos clientes, será necessária uma ação coletiva e não apenas individual.

Andrew Kendrick reconhece claramente este desafio e esta oportunidade.

“Atualmente dou por mim a pensar que, no mercado de seguros, nem sempre remamos para o mesmo lado juntando as nossas capacidades e experiência, de uma forma que seja vantajosa para os clientes. Muitas vezes dá-se pouco ênfase à necessidade de tornar as coisas fáceis de entender por meio de clausulados e definições claras. Muitos riscos emergentes – já de si complexos – estão a tornar-se ainda mais difíceis devido a uma ‘manta de retalhos’ de abordagens menos adequadas por parte do mercado” afirmou.

A questão de fundo é que, como identifica o inquérito Risk Frontiers da Commercial Risk Europe, a inovação não se faz apenas de produtos, mas também de abordagens e da oferta de uma gestão de risco mais holística, profunda e abrangente bem como de soluções de transferência.

“Também temos de alargar as soluções que fornecemos, se pretendermos continuar a ser importantes para os nossos clientes no futuro. No nosso setor insiste-se muitas vezes em “impingir o produto” – soluções inflexíveis que não vão ao encontro das necessidades individuais. Temos também de ir para além da compensação financeira e aprofundar os conhecimentos em gestão do risco, serviços de avaliação de perdas e resposta ‘prática’ aos incidentes ao longo de toda a relação”, afirmou Kendrick.

“A inovação raramente é fácil. Mas o mercado segurador não foi inventado para fazer coisas fáceis, e não nos tornamos líderes mantendo-nos na nossa zona de conforto. Enfrentar problemas de risco complexos é a razão da nossa existência”, continuou.

Kendrick admitiu que a Chubb não tem as respostas todas. No entanto, defendeu que a fusão das duas empresas significou um grande passo em frente neste sentido.

“Agora temos um leque mais alargado de talento, de conhecimento e de ideias. Já este ano, anunciamos um novo serviço na área do risco cibernético, disponibilizando um serviço de resposta a incidentes 24/7 em parceria com a Crawford & Company. E continuaremos a investir e a trazer estes serviços com valor acrescentado para o mercado numa grande variedade de linhas de negócio, de forma a inovar para além dos clausulados das apólices de seguros”, explicou.

Os programas multinacionais são uma área óbvia em que um serviço melhorado é muito mais importante para os gestores de riscos ou de seguros do que o produto ou o preço por si só. A Chubb reconhece este facto, afirmou.

Andrew Kendrick disse aos gestores de riscos holandeses e belgas presentes que a sua pesquisa com gestores de risco de empresas multinacionais europeias mostrou que menos de 30% dos gestores de risco estavam muito satisfeitos com os níveis gerais de serviço das suas seguradoras, no que se refere aos seus programas multinacionais. Havia ainda menos gestores de risco satisfeitos com o desempenho na regularização de sinistros.

Kendrick indicou que, com base na pesquisa da Chubb, atualmente, 70% dos gestores de risco europeus dizem que estão a lidar com mais sinistros fora do seu mercado nacional e, em geral, estão a trabalhar com sinistros multinacionais mais complexos do que era habitual.

“Bons resultados no que se refere aos sinistros são seguramente o teste

do sucesso para qualquer programa de seguros global, pelo que se trata de algo que temos de fazer bem”, disse.

“Outra área a melhorar, de acordo com a pesquisa, é a da eficácia das soluções tecnológicas. Como consequência, Andrew Kendrick assegurou aos gestores de riscos que a Chubb continuará a investir na melhoria da sua plataforma Worldview.

“De um modo mais geral, a grande capacidade da antiga Chubb de prestar um serviço de alta qualidade, desde os sinistros à avaliação de perdas, é algo de que nos orgulhamos muito e em que continuaremos a apostar”, prometeu aos clientes.

“Por isso, aqui têm – três temas e desafios centrais que acredito que estamos a enfrentar na Europa neste momento: um desafio de crescimento, uma necessidade de disciplina e uma procura de serviços inovadores e de alta qualidade. Na nova Chubb, acredito que estamos mais bem colocados do que nunca para dar resposta a estes desafios e esperamos trabalhar convosco no âmbito da nossa nova marca”, concluiu Andrew Kendrick. •