

# O FUTURO DA INDÚSTRIA DE SEGUROS

Como inovações emergentes transformarão a maneira como o seguro será estruturado e comercializado no futuro

Mukul Ahuja

Novembro 2016



Deloitte.

# INTRODUÇÃO



**Mukul Ahuja**

Deloitte Canada

Leader, *Insurance Strategy & Innovation*

[mukulahuja@deloitte.ca](mailto:mukulahuja@deloitte.ca)

# A DELOITTE RECENTEMENTE DESENVOLVEU, EM PARCERIA COM “THE WORLD ECONOMIC FORUM”, ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS FINANCEIROS



Onze (11) grupos-chave de inovação com base nos impactos dos mesmos nas atividades core da Indústria

↳ Segregação com base no nível e natureza do impacto da inovação em cada grupo e na análise das implicações de cada cenário

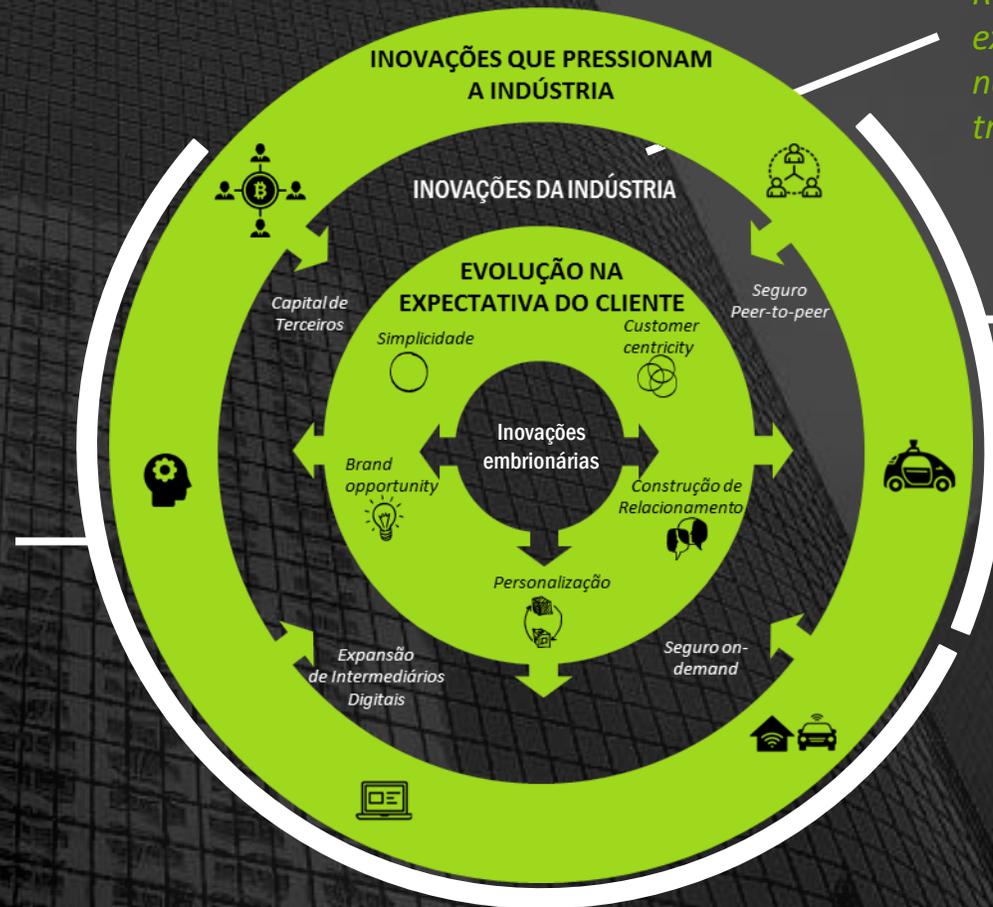


1. A Inovação nos serviços financeiros é deliberada e previsível; empresas tradicionais são mais suscetíveis quando os maiores motivadores de atrito vão ao encontro das grandes reservas de lucro
2. A inovação está causando grande impacto na aplicação de novos modelos para o negócio, com base em plataformas, intenso uso de dados e redução do capital investido
3. **Os efeitos iminentes à disruptura serão sentidos, mais rapidamente, no setor bancário; entretanto, os maiores impactos acontecerão na indústria de seguros**
4. As instituições tradicionais empregarão estratégias paralelas; concorrendo agressivamente com os novos players, enquanto alavancam seus ativos legados para fornecer infraestrutura e acesso à serviços
5. Colaboração entre reguladores, empresas atuantes no mercado e novos entrantes será requerida para entender como inovações alterarão o perfil de risco da indústria - positiva e negativamente
6. A disruptura não acontecerá em um momento isolado; ela será uma pressão constante que moldará o comportamento do consumidor, o modelo do negócio, e, à longo prazo, a estrutura da indústria



# A INDÚSTRIA DE SEGUROS ESTÁ SOFRENDO PRESSÕES TRANSFORMADORAS DE INOVAÇÃO DENTRO E FORA DA INDÚSTRIA

*Equipam as empresas atuantes e novos entrantes com capacidade de entregar ofertas transformadoras e proposta de valor*

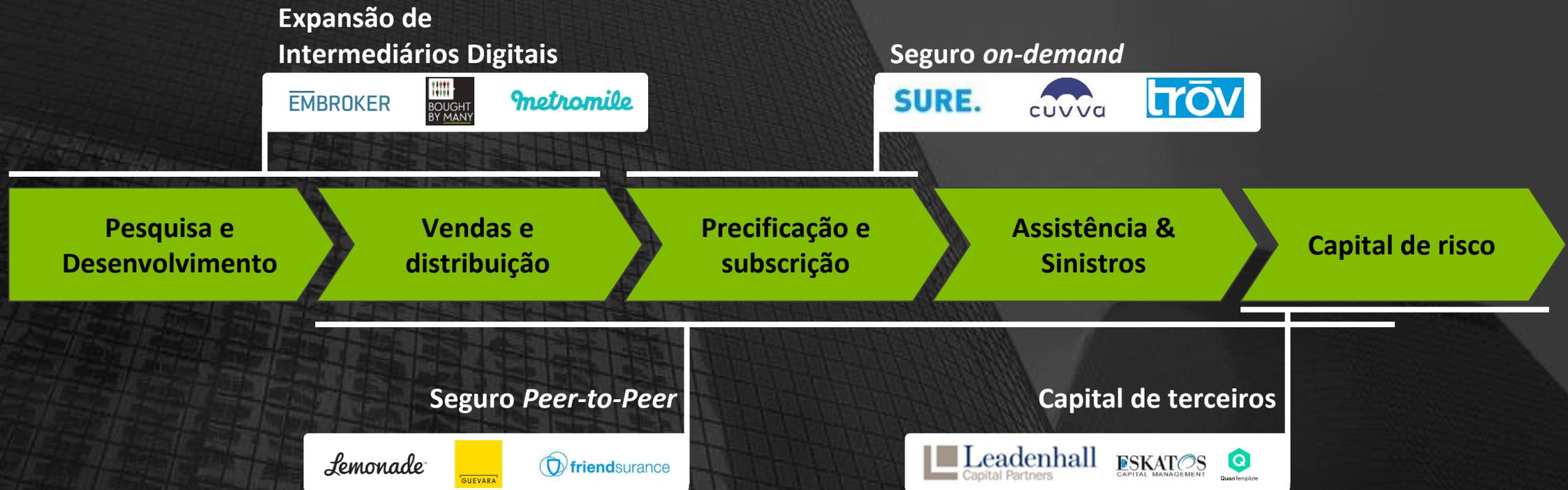


*Resposta a crescente expectativa do consumidor, não satisfeito com os serviços tradicionais*

*Novo modelo conceitual de análise de riscos relacionados com bens segurados.*

***A disruptura não acontecerá em um momento isolado; ela será uma pressão constante que moldará o comportamento do consumidor, o modelo do negócio, e, à longo prazo, a estrutura da indústria***

# INOVAÇÕES NA INDÚSTRIA DE SEGUROS EXPLORAM PONTOS DE INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUE NÃO FORAM ENDEREÇADOS PELAS INSTITUIÇÕES TRADICIONAIS



*Essas inovações (ex. economia compartilhada, carros autônomos) vão acelerar as transformações na indústria de seguros, especificamente no panorama do Marketing*

# INOVAÇÕES FORA DA INDÚSTRIA PODEM MUDAR FUNDAMENTALMENTE OS MODELOS TRADICIONAIS DE NEGÓCIOS NO LONGO PRAZO



## Economia Compartilhada

- Compartilhar a propriedade de um bem para facilitar a comercialização da propriedade pessoal. Potencial de consumo do excesso de capacidade pelos indivíduos, como uma cama extra (Airbnb) ou um lugar extra (Uber)



## Carros Autônomos

- Companhias automotivas e tecnológicas estão desenvolvendo carros que podem transitar sem necessidade de intervenção humana. Estes carros transferem a natureza do risco do erro humano para a responsabilidade do fabricante de automóveis



## Internet das coisas

- Tecnologia sem fio está sendo incorporada a objetos, permitindo que se conectem entre si. Disponibiliza mais dados para análise e refinamento da decisão



## Big Data e Inf. não estruturadas

- Novas interfaces suportam atuários e outros usuários a fomentar *insights* a partir da análise de elevado volume de dados. A exploração de informação não estruturada busca analisar e quantificar a atividade humana



## Machine Learning

- Análise preditiva ajuda as seguradoras a criar a próxima geração de modelos de precificação e sinistros com novo nível de precisão, sofisticação e personalização de apólices de seguros e preços



## Tecnologia Contábil e Financeira

- Tecnologias como o *blockchain* (ou *bitcoin*) atuam como um facilitador da automatização de pagamentos de prêmios e regulação de sinistros, devido ao alto grau de confiança no processo

# ESPERA-SE QUE ESTAS FORÇAS DE TRANSFORMAÇÃO TENHAM IMPACTO NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS NOS SEGUINTE ITENS

**1 Propriedade Comercial da Apólice**  
À medida que os riscos dos usuários se desagregam dos ativos, a propriedade das apólices migrará de clientes individuais para instituições comerciais

**2 Encurtamento do ciclo de vida da apólice**  
O consumo de seguros será esporádico, à medida em que o uso de ativos com base em necessidades se proliferar

**3 Granularização das unidades de Risco**  
Os riscos serão divididos em unidades de nível mais baixo à medida em que a responsabilidade e proteção do condutor se separem

**4 Comoditização do Risco**  
Os riscos patrimoniais se tornarão cada vez mais comoditizados, à medida que os riscos forem reduzidos e homogeneizados

**5 Desagrupamento de Riscos**  
A capacidade das seguradoras de agrupar riscos entre os clientes diminuirá, à medida que os clientes se tornem mais informados sobre seus níveis de risco

**6 Distanciamento entre a origem do capital e a subscrição**  
As atividades de financiamento e provisionamento de capital devem se desvincular dos riscos de subscrição, à medida que fornecedores de capital de risco mais eficientes se especializam em atividades de investimento e entram no mercado

*Algumas dessas implicações podem ser contraditórias entre si e dominar as tendências em um determinado segmento de clientes*

# ESSAS FORÇAS TRANSFORMADORAS CONVERGEM EM DIFERENTES POSSIBILIDADES PARA O FUTURO

## Mais diversidade

Influenciado por:

- *Desagrupamento de risco*

Natureza do Risco

### Personalização do seguro



*Precificação e cobertura personalizada neutralizando o prêmio previsto*

### Portfólio de Seguros



*Montagem de um portfólio de apólices de seguros on-demand e dinâmicas*

### Seguro de prateleira



*Super-comoditização de seguros, dividindo o mercado por segmentos de preço e valor agregado*

### Seguro como serviço



*As apólices se tornam unidades intercambiáveis e o seguro é medido ou oferecido como garantia*

Posse da apólice

Com base na propriedade

Status Quo

Com base no uso

Influenciado por:

- *Propriedade comercial da apólice*
- *Encurtamento do ciclo de vida das apólices*

# INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LÍDERES ESTÃO SE PREPARANDO PARA A DISRUPTURA FUTURA A PARTIR DE TRÊS MODELOS



Oferta de novos produtos em função de tecnologias disruptivas ou parcerias/aquisições de startups para se manter à frente na indústria



R3 CEV explorando o Blockchain



BBVA adquiriu a Coinbase, plataforma de bitcoin



BMO lançou um serviço de aconselhamento automático (robo-advisor) - Smartfolio



USAA está utilizando drones para a avaliação de sinistros vinculados à aviação



Desenvolvimento de novas capacidades/iniciativas por meio do investimento em ambientes de trabalho inovadores



Citi Innovation Lab



Capital One Labs



ING Customer Experience Center (ICEC)



Visa Innovation Center



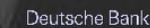
Crescente exposição à ideias e talentos inovadores por meio de programas, competições e parcerias com incubadoras



Parceria com Delaware University



Barclays estabeleceu parceria com Techstars como acelerador



DB estabeleceu parceria com Plug and Play



Axa Strategic Ventures

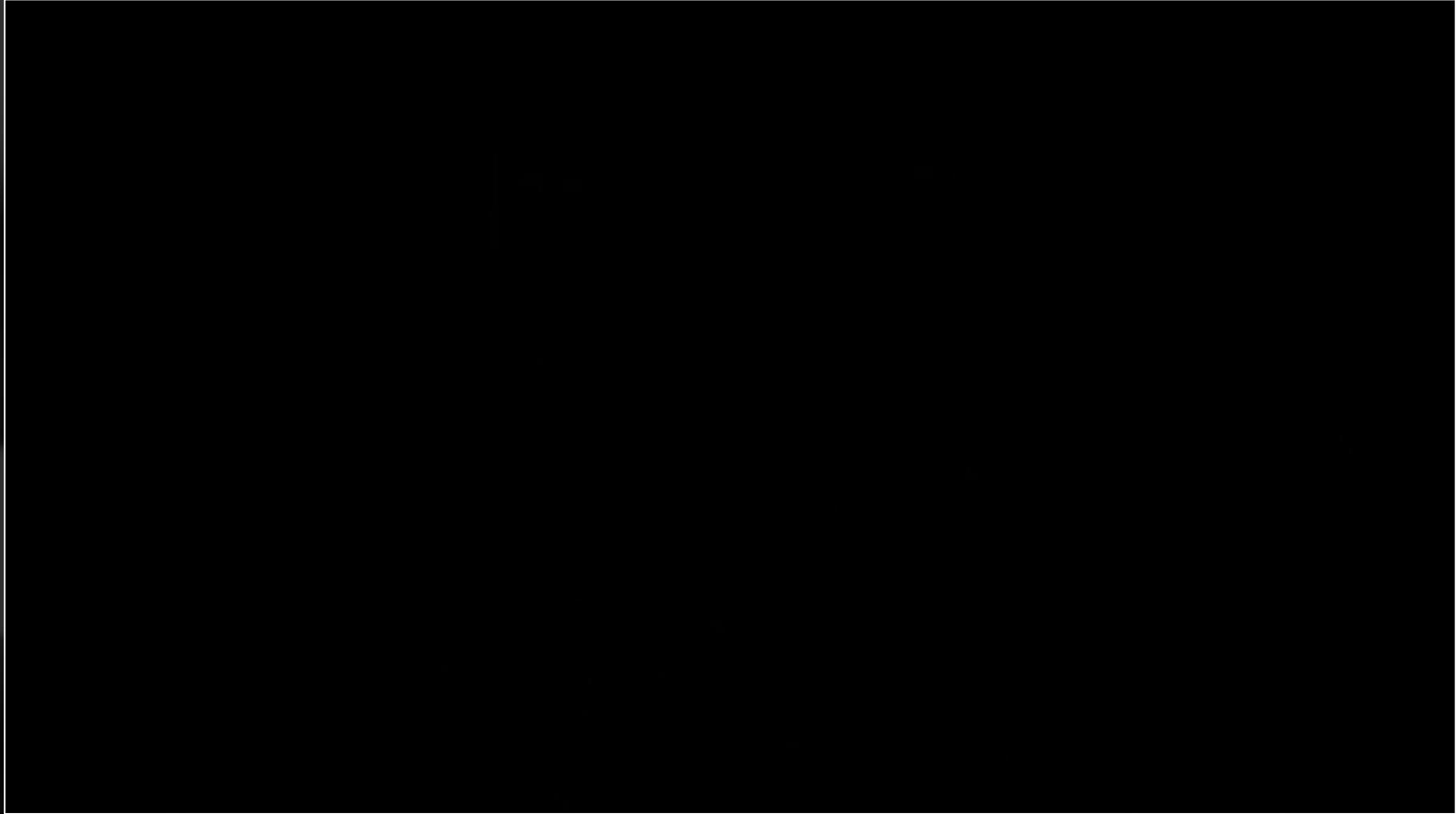


Fairfax Ventures na Communitech



Allstate utiliza Kaggle para análise de sinistros

# CASE EXAMPLE: TROV



# CASE EXAMPLE: TEAMBRELLA





# sonnet

Lançamento da primeira seguradora 100% digital do Canadá

Caso de sucesso e demonstração



# HISTÓRICO E AÇÕES



## Histórico

- A seguradora Sonnet foi lançada pela Economical Insurance em maio de 2016
- Com 145 anos de mercado, foi eleita a 8ª maior seguradora do Canadá com \$2 bilhões em prêmios
- Distribuição exclusivamente por corretoras, com presença digital limitada
- Aspirações de se “desmutualizar” e abrir capital, e ser a 3º maior seguradora do Canadá.
- Com a ajuda da Deloitte, determinaram que o melhor caminho para atingir o crescimento era lançar uma seguradora digital



## Ações

- Em 16 meses, Economical lançou a seguradora Sonnet
- Primeira seguradora 100% digital vendendo seguro de automóvel e residencial para as maiores províncias do Canadá
- Vendas e manutenção de apólices totalmente automatizadas
- Criação de uma marca nova e separada
- Abertura de novo escritório com cultura “digital” localizado na “Digital Startup District” em Toronto

# TRAJETÓRIA ATÉ O LANÇAMENTO



1

## Insight de Mercado

Entendimento do mercado e das novas tendências da indústria de seguros



3

## Desenvolvimento da Estratégia

Trabalhou com a Seguradora Economical para identificar oportunidades de alavancar capacidades disruptivas para propor novo modelo tecnológico que habilitasse a organização denominada Sonnet



5

## Design Digital

Utilizou solução com foco no cliente para criação de solução técnica complexa que permitisse uma experiência simples e amigável ao usuário



7

## Nascimento da Sonnet

Lançamento da seguradora Sonnet– Maio de 2016 com *Property. Automóvel* foi lançado em Agosto de 2016



2

## Estratégia e Teste de Mercado

Realização de pesquisa etnográfica e construção de um protótipo (*Greendot*) para validar se a estratégia adotada seria viável para implantação



4

## Desenvolvimento de Marca e de Marketing

Definição e design detalhado da marca e da estratégia de mercado para a Companhia de Seguros Sonnet



6

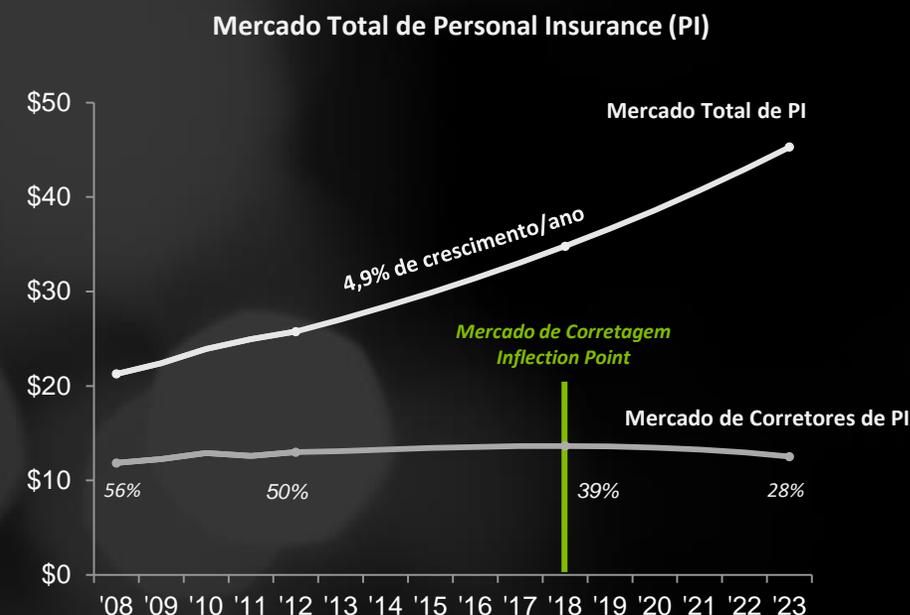
## Implementação

Desenho de solução ajustada com base em nuvem , alinhada com os objetivos operacionais e de negócios da Economical



# 1. O QUE ESTAVA OCORRENDO NO MERCADO CANADENSE

- O Mercado canadense era predominantemente dominado por seguradoras com distribuição exclusivamente por corretoras e capacidade digital limitada
- O modelo com base em corretoras de seguros foi lentamente declinando, na medida que jovens começaram a negociar diretamente com seguradoras
- Seguro era vendido somente via telefone pelos corretores
- Um limitado número de seguradoras permitia cotação online, entretanto era um processo complicado que não permitia a conclusão da compra no meio digital





## 2. COMO VALIDAMOS A ESTRATÉGIA E O INTERESSE DO MERCADO

- A Deloitte levantou a hipótese de que a Economical precisava de uma oferta de seguros mais simples e totalmente digital
- Realizou pesquisa etnográfica através de entrevistas e observando os clientes na compra de seguro residencial



### Sumário da pesquisa com os consumidores

*Vídeo de feedback dos consumidores*

- Consumidores querem uma experiência mais simples
- Acham o processo complicado e confuso
- O preço não é o principal foco
- Tipicamente tem um grande número de outras atividades complicadas em andamento, enquanto tentam comprar o seguro



### Prototipação de como a experiência futura poderia ser

*Demonstração | Seguro GreenDot*

- Simplificação da experiência através de *Analytics* e com o uso de dados de terceiros – Pergunte ao consumidor apenas 3 pontos
- Uso de linguagem adaptada aos consumidores, e não dos termos técnicos de seguro
- Habilidade de todo o processo através do canal digital

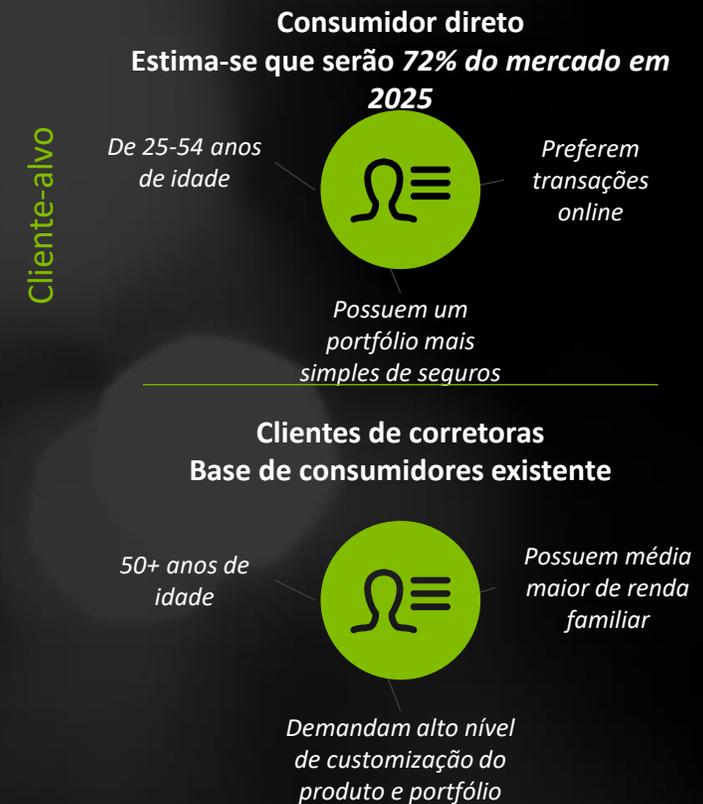
### 3. DESENVOLVIMENTO E VERIFICAÇÃO DE TODA A ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO



Desenvolvimento da estratégia

- As hipóteses foram testadas através de questionamento detalhado com mais de 5.000 consumidores do Canadá
- A pesquisa confirmou que existia um segmento do mercado que não estava sendo servido, que esse nicho estava crescendo e que não comprariam seguro da maneira que seus pais compravam
- Com base nos resultados, foi desenvolvido um business case robusto, demonstrando a expectativa de crescimento dos canais existentes e do novo canal
- Foi estimado esforço para a implementação, continuidade, marketing e outros custos.

#### Composição dos consumidores



# 4. DESENVOLVIMENTO DE NOVA MARCA E ESTRATÉGIA DE MARKETING



Desenvolvimento da Marca e do Marketing

- Investimentos em Marketing e Marca foram necessários para construir uma consciência de marca forte, para se conectar com os clientes em um nível emocional, e para se diferenciar de seus concorrentes
- A abordagem de marketing e marca foi consistentemente testada, medida e otimizada
- Um novo departamento foi criado para focar estritamente na oferta de produtos através dos seguintes canais

	TV/Vídeo	Patrocínios	Rádio/áudio	Social	Programada	Pesquisa/SEM*
Função	Alcance de massa, Conexão emocional	Credibilidade Associativa	Alta frequência Relevância	Engajar e converter Autenticidade da marca	Tráfego qualificado de conversão	Captura conversão da intenção
Abordagem	CONSCIÊNCIA			AQUISIÇÃO		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil definido, propagandas agendadas</li> <li>• Integrações de patrocínio</li> <li>• Canal de presença</li> <li>• Extensões sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriedades icónicas</li> <li>• Camadas <i>multi-touch</i> conectadas</li> <li>• Amplificar a finalidade da marca</li> <li>• Experiências únicas para ganhar alcance orgânico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis de peso e de impacto</li> <li>• Serviços de streaming de áudio</li> <li>• Integrações personalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir relações bidirecionais</li> <li>• Diversos fluxos de conteúdo</li> <li>• Plataforma de massa e emergentes</li> <li>• Influenciadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analytics</i> para encontrar públicos-alvo</li> <li>• Versão adaptável e criativa</li> <li>• <i>Retargeting</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>SOV (Share of Voice)</i></li> <li>• Garantir a posição da marca de forma orgânica</li> <li>• <i>Re-marketing</i></li> <li>• Pesquisa de intenção para segmentação de público</li> </ul>

# 5. FOCO NO CONSUMIDOR E DESENVOLVIMENTO DE UM EXPERIÊNCIA COMPLETA PARA CLIENTE



Design Digital

- A Experiência do Cliente começou com a alavancagem do aprendizado da Pesquisa Etnográfica, pesquisa com clientes do Canadá, aprendendo com indústrias digitais líderes (ex. varejo) e SME (*Search Engine Marketing*) para definir a jornada ótima do consumidor e princípios orientadores
- Através da implementação, a plataforma foi elaborada em *wireframes* e recursos (ex. "*click to chat*") que foram continuamente testados anonimamente por clientes reais até serem aceitos
- Os *wireframes* foram então alinhados à "voz da marca" e definidos pela estratégia de marketing

## Simple

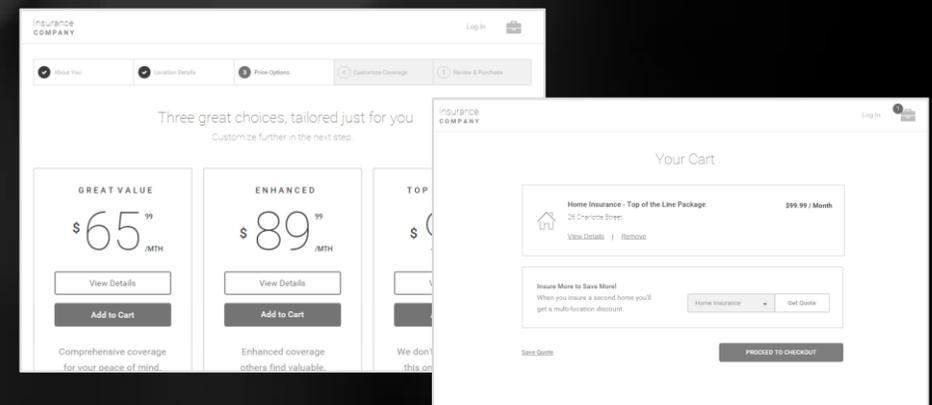
Ofertas de seguros simples, rápidas, intuitivas e compreensíveis

## Disponível em um clique

A qualquer momento, em qualquer lugar, de qualquer forma, acesso fácil às cotações de seguros, informações da conta e sinistro

## Conhecer e fazer o melhor

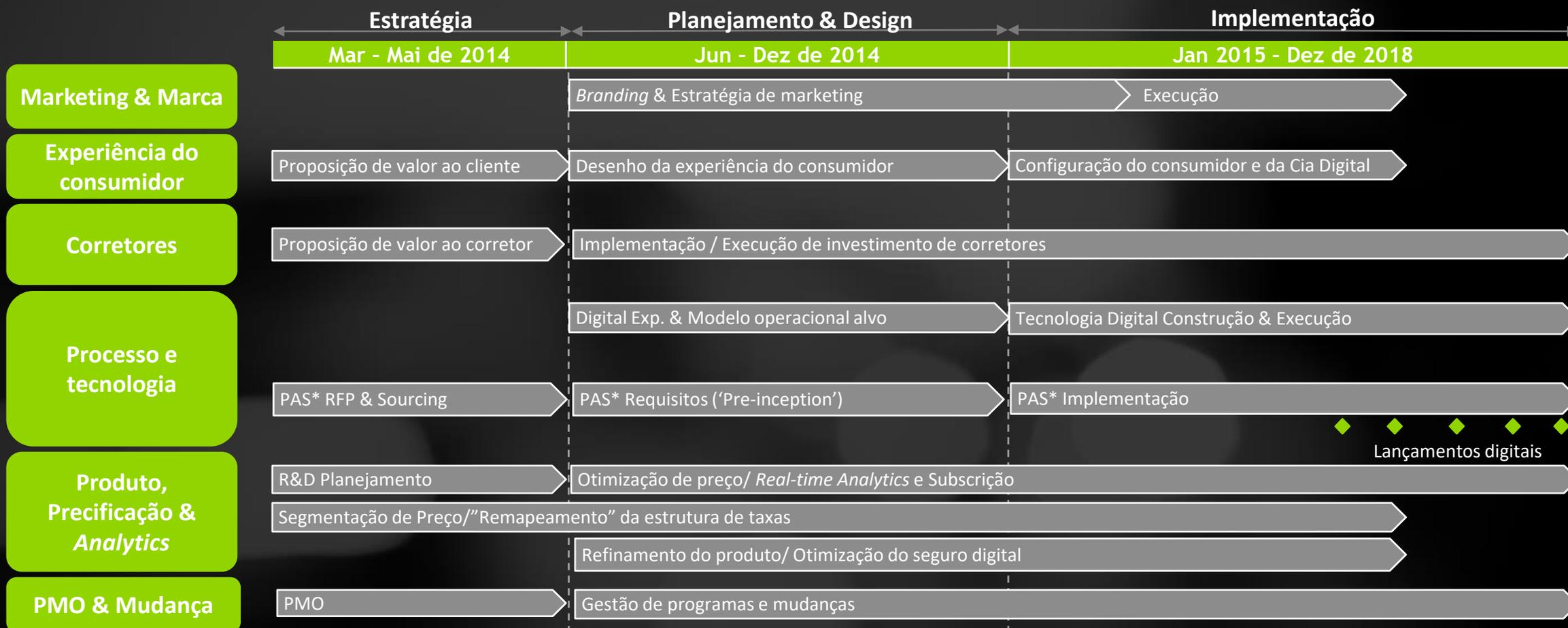
Experiência de seguro útil, oportuna, relevante e personalizada



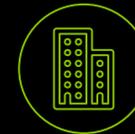


Implementação

## 6. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA LANÇAMENTO

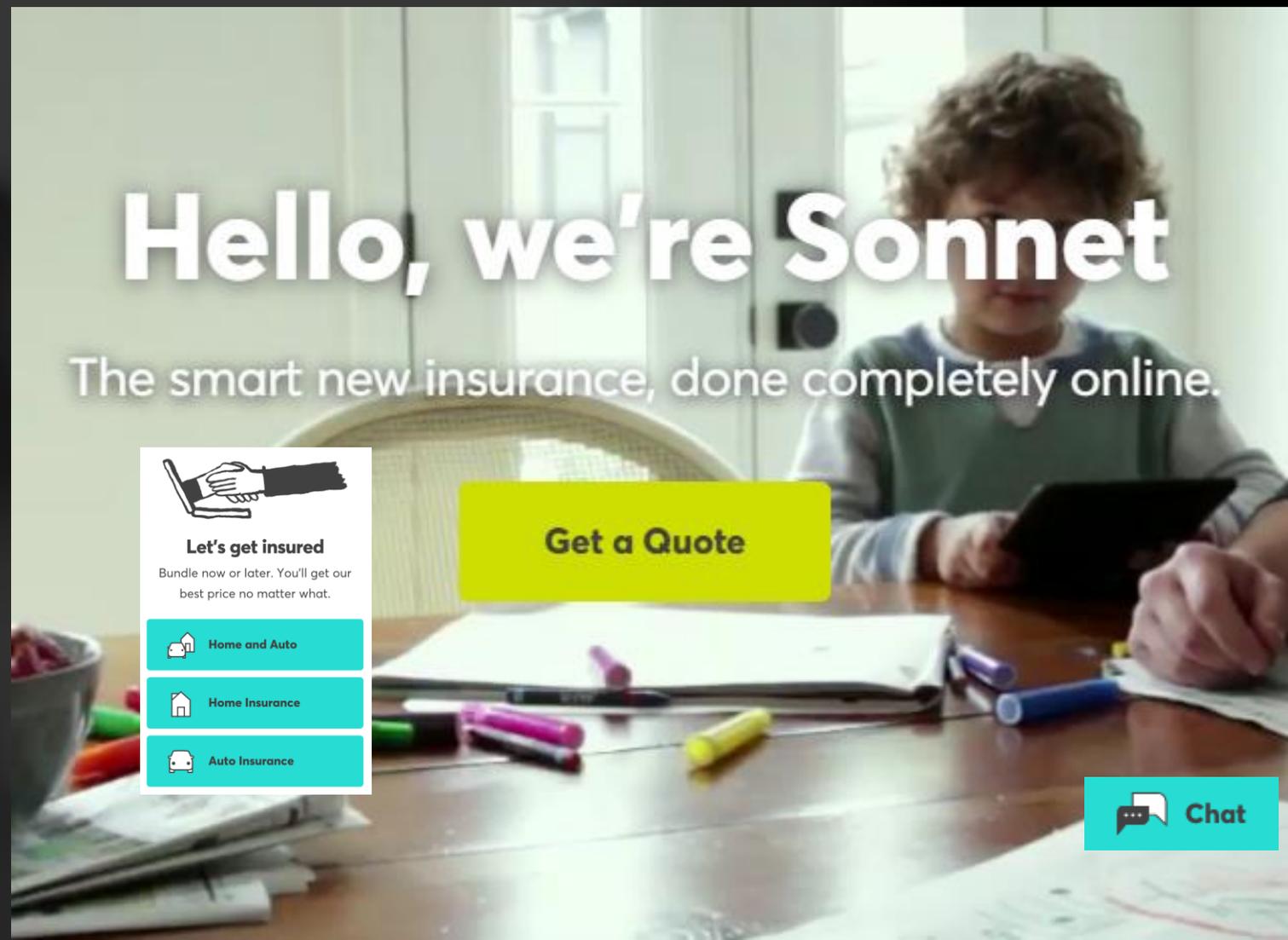


## 7. LANÇAMENTO DA PRIMEIRA SEGURADORA 100% DIGITAL DO CANADÁ



Nascimento da  
Sonnet

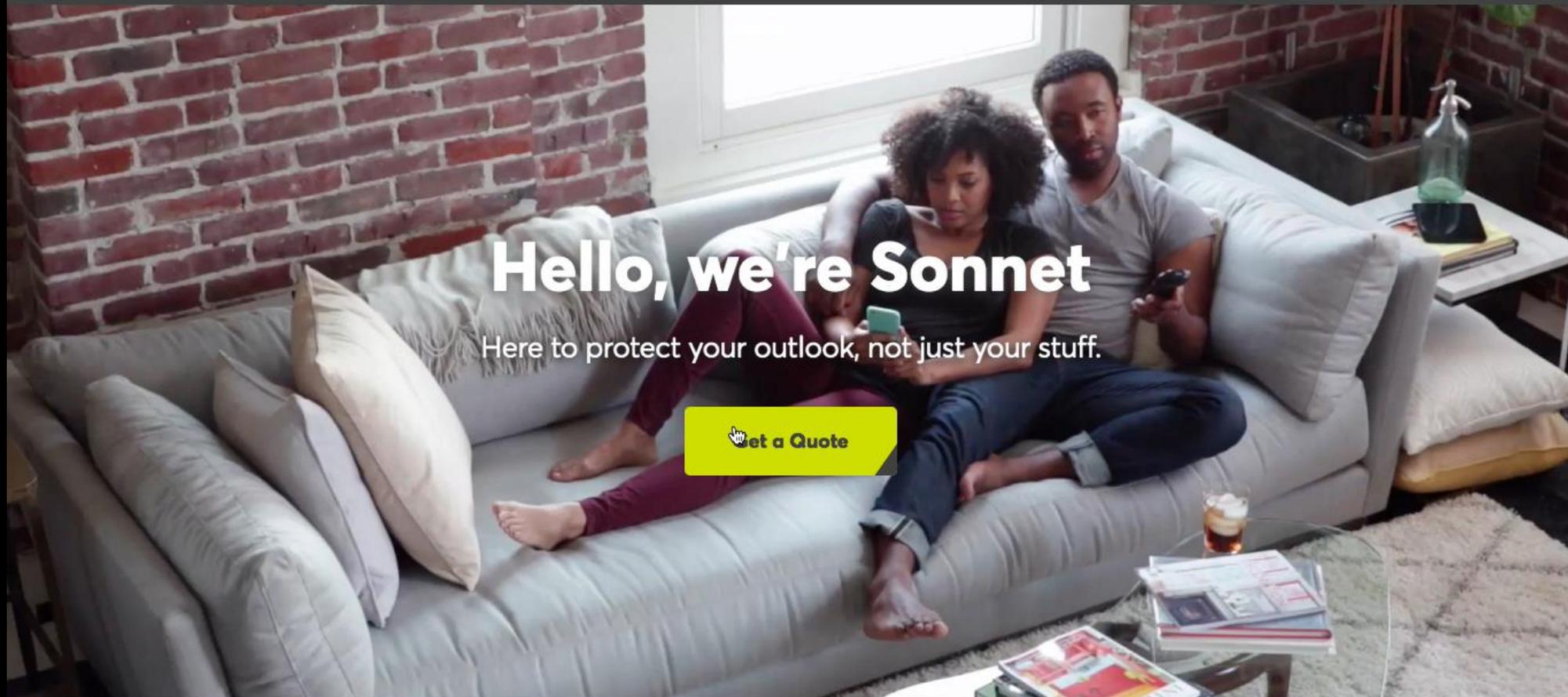
- Primeiro portal de seguros (cotação-compra) no Canadá
- Capaz de cotar seguro residencial para qualquer imóvel a partir de 3 informações
- *Analytics* em tempo real, subscrição preditiva e *rating*, e recomendações personalizadas
- Utilização inovadora de fornecedores de dados de terceiros/dados preexistentes
- Simples, claro e projetado para a experiência do cliente
- Primeiro a inovar através de digital no mercado



# Hello, welcome to Sonnet

The smart new insurance company, completely online.

[Buy Now](#)



# Hello, we're Sonnet

Here to protect your outlook, not just your stuff.

[Get a Quote](#)

## Fast. Fair. Clear.

Straightforward home and auto insurance done completely online.



# PERGUNTAS



**Mukul Ahuja**

Deloitte Canada

Leader, Insurance Strategy & Innovation

[mukulahuja@deloitte.ca](mailto:mukulahuja@deloitte.ca)

# Contatos



**Mukul Ahuja**

Deloitte Canadá

Insurance Strategy &  
Innovation Leader

[mukulahuja@deloitte.ca](mailto:mukulahuja@deloitte.ca)



**Elias Zoghbi**

Deloitte Brasil

Sócio, Financial Services  
Industry

[eliaszoghbi@deloitte.com](mailto:eliaszoghbi@deloitte.com)



**Renata Galdino**

Deloitte Brasil

Sócia, Financial Service  
Industry

[rgaldino@deloitte.com](mailto:rgaldino@deloitte.com)

This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited