

REIMAGINE

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

2023

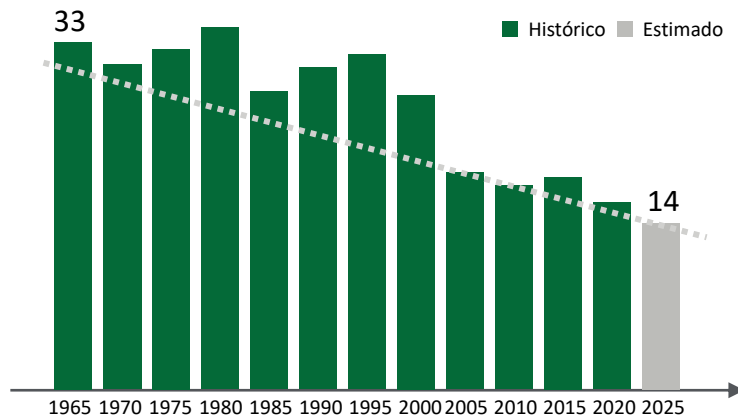
Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

01. Por que falar sobre agilidade empresarial?
02. Qual o nível de maturidade das seguradoras brasileiras?
03. Qual é o caminho para a agilidade empresarial?

Ambiente de transformações

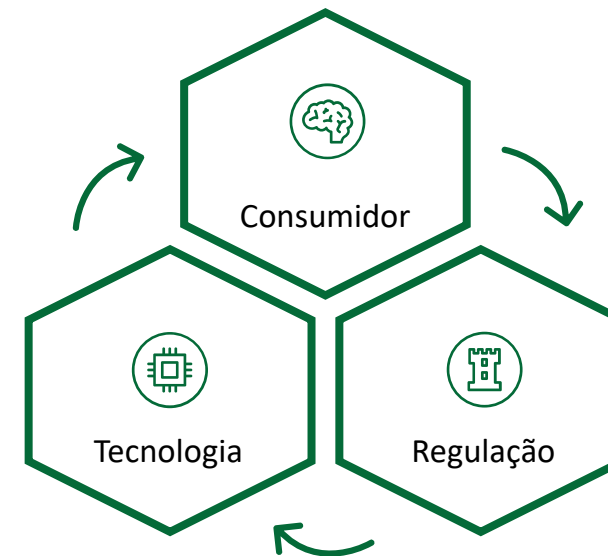
Executivos do século XXI encontram-se em um ambiente de transformações aceleradas, no qual é cada vez mais complexo manter um negócio relevante e na liderança de mercado

Tempo médio de permanência das empresas no S&P 500 (média móvel de 7 anos)



A redução no tempo médio que as companhias se mantêm no S&P 500 sugere uma dinâmica de transformação das indústrias e mercados cada vez mais acelerada. Atualmente, há **20 seguradoras ou corretoras de seguros no S&P 500**.

Pilares de transformação das indústrias e mercados



Embora muitos fatores possam contribuir para o tempo de permanência no S&P500, incluindo M&A, **mudanças no comportamento do consumidor, forças regulatórias** e o advento de **novas tecnologias** têm um papel fundamental na transformação da indústria financeira e de seguros.

Mudanças no comportamento do consumidor

O consumidor ainda valoriza a marca, mas a alta facilidade de acesso a informação faz com que o ele esteja mais propício a contratar produtos e serviços de diversos provedores

Customização

Busca por oferta específica para atender necessidades individuais

Informação online

- Busca informação online e expõe suas opiniões em redes sociais
- Compara preços e serviços rapidamente

Desapego

Troca de instituições na busca por valor

Confiança

A confiança tem se alterado ao longo do tempo nas instituições financeiras e o cliente está disposto a contratar serviços financeiros de outras entidades



Experiência

Foco na usabilidade e preferência por soluções simples e com clareza de informação

Exigência

Avalia opiniões de outros usuários, reviews e valor da marca

Conveniência

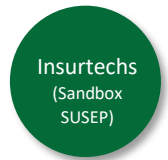
Busca centralizar relacionamento em poucos canais, ainda que produtos e serviços sejam de diversas instituições

Benefícios

Busca benefícios cross-industry com a centralização do relacionamento com parceiro de confiança

Forças regulatórias

Reguladores brasileiros introduziram agendas de transformação amplas e ativas, estimulando a competição e o maior foco nas necessidades do consumidor



- Novas resoluções em prol do desenvolvimento do mercado
- **Redução de barreiras de entrada e harmonização do ambiente competitivo**

+ competição



Circular SUSEP 610/2020



Circular SUSEP 613/2020



- Simplificação da linguagem e dos produtos de seguros
- Disponibilização de dados em repositórios supervisionados
- **Redução da assimetria de informação e maior eficiência**

+ transparência



- Integração e interoperabilidade entre participantes
- **Ofertas embutidas nas experiências do dia a dia**
- Transformação digital de corretores e outros participantes da cadeia

+ integração

■ SUSEP ■ BACEN ■ Open Finance

Notas: 1 – SPOC: Sociedade Processadora de Ordens do Cliente; 2 – ITP: Iniciador de Transação de Pagamentos

Fonte: Análises Deloitte, SUSEP, BACEN

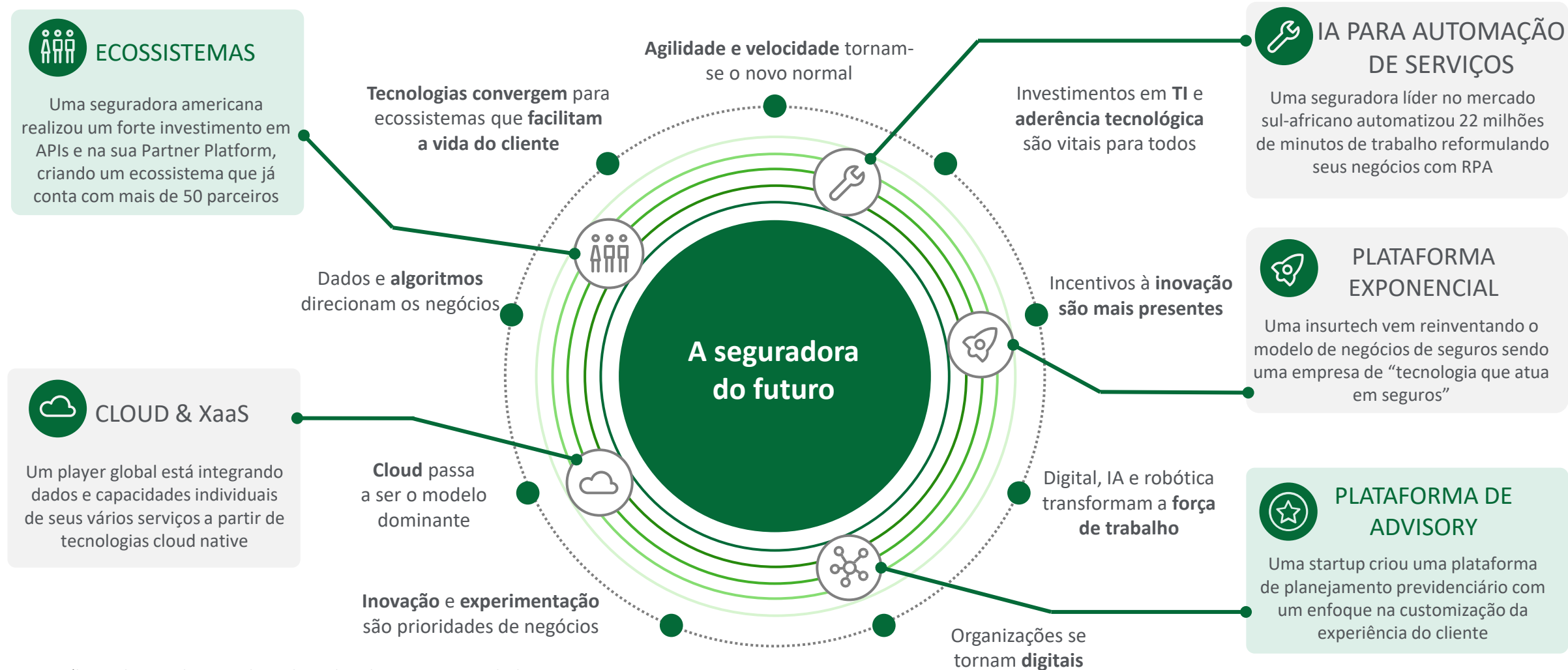
© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Classificação: Público

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

5

Inovações tecnológicas surgem diariamente, pressionando as seguradoras e demais instituições financeiras a revisarem suas arquiteturas e modelos de negócios



Prontidão para mudança e habilidade para vencer

Neste contexto, duas dimensões contribuem para as seguradoras habilitarem a transformação constante dos seus negócios e manterem sua relevância no longo prazo

Habilidade para vencer

Atributos necessários para manter o foco e competir pela liderança no longo prazo

Visão de futuro

Aspirações estratégicas de longo prazo condizentes com capacidades e planejamento da organização

Diversidade

Grau de influência e diversidade de stakeholders capazes de influenciar as decisões estratégicas de negócio

Propósito relevante

Missão e valores compartilhados pelos clientes, acionistas, colaboradores e demais stakeholders

Propriedade intelectual

Intangíveis e outros ativos ou capacidades únicas da companhia



Prontidão para mudança

Atributos que habilitam a transformação dos negócios e a adaptação às mudanças constantes no ambiente operacional e de negócios

Rapidez para mudança

Habilidade de antecipar e responder favoravelmente à mudanças por meio de estratégias orgânicas ou inorgânicas

Opcionalidade

Habilidade de integrar novas capacidades e/ou reorientar a cadeia de valor por meio de parcerias com o ecossistema

Escalabilidade

Habilidade de absorver acréscimos (ou decréscimos) em demanda sem grandes impactos na curva de custos

Estabilidade

Habilidade de manter excelência operacional e baixa volatilidade nos resultados em tempos de disruptura

Ativos, capacidades, processos e outros elementos tangíveis das organizações se traduzem em **agilidade empresarial** por meio de oito atributos que podem ser avaliados e comparados entre os pares da indústria



Valor em seguros – EUA

Nossos estudos demonstram que seguradoras com alta agilidade empresarial são mais bem avaliadas e entregam melhores margens e maior retorno aos acionistas

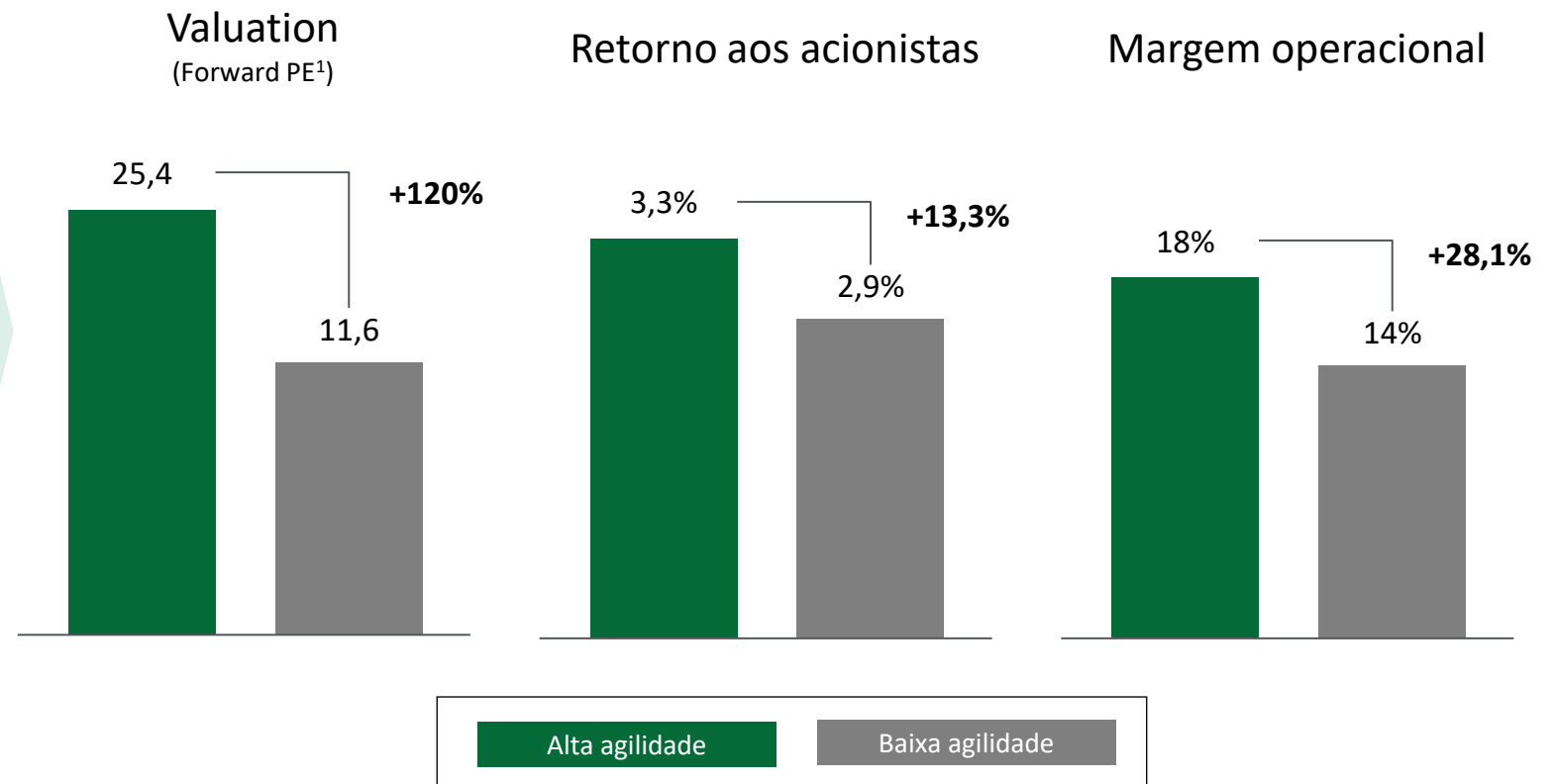
Estudo conduzido pela Deloitte EUA avaliou a agilidade empresarial das 500 maiores empresas americanas listadas em bolsa, entre as quais estavam presentes **16 grandes seguradoras**.

As empresas receberam um score de 1 a 100 calculado por meio de **índices de desempenho e tendências**, além de **parâmetros não-financeiros** baseados em um score quantitativo gerado por algoritmos de processamento de língua natural (NLP, em inglês) aplicados sobre informações públicas e demonstrações financeiras.

O período analisado compreende os anos de 2015 a 2020, considerando médias móveis de 24 meses.

O score gerado foi normalizado para as 500 empresas consideradas na amostra, de modo a facilitar a comparação entre alta e baixa performance.

Comparativo de desempenho entre seguradoras listadas no mercado de capitais americano com alto e baixo níveis de agilidade, 2021



Notas: 1 – Preço sobre estimativa de ganho por ação

Fonte: Análises Deloitte, Deloitte “The exponential enterprise” report

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Classificação: Público

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras



Valor em seguros – Brasil

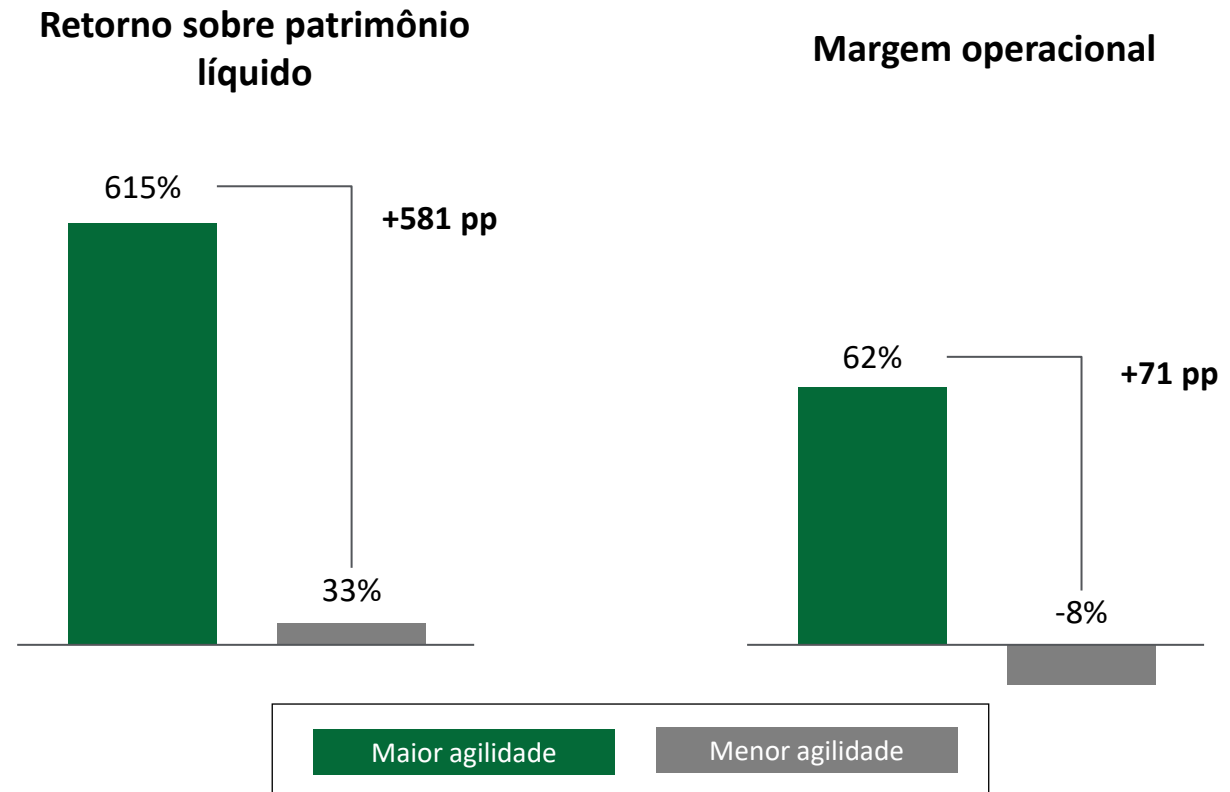
A correlação positiva entre melhores resultados e maior agilidade empresarial também foi observada nas seguradoras brasileiras

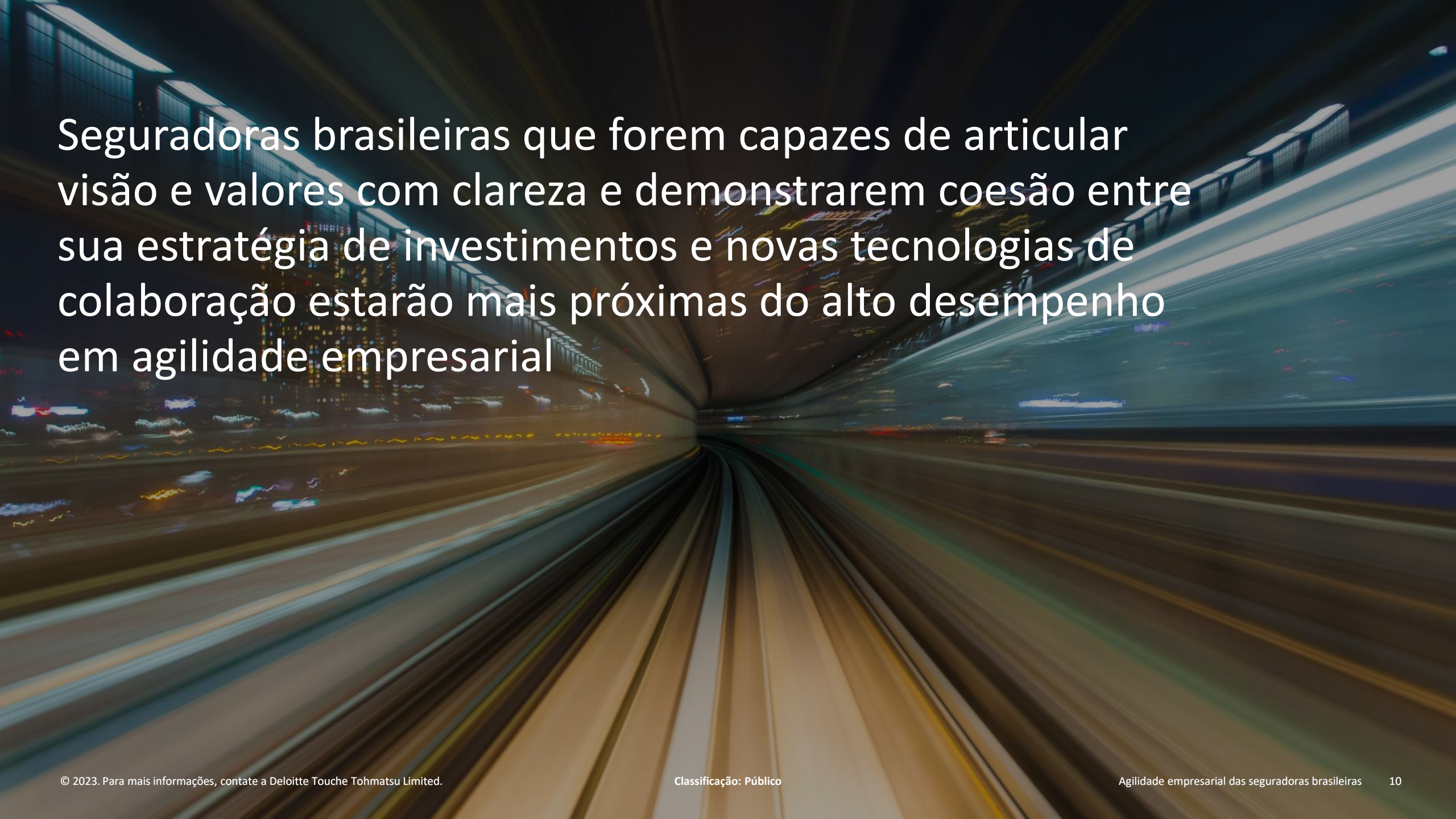
Atualizamos o estudo levando em consideração as **20 maiores seguradoras brasileiras** em termos de prêmios emitidos entre 2018 e 2022. Os dados, públicos, são da **Superintendência de Seguros Privados (SUSEP)**.

Foram classificadas como seguradoras de **maior agilidade** aquelas que apresentaram melhor desempenho em critérios quantitativos e qualitativos apresentados descritos neste relatório.

Os dados apresentados são referentes ao ano de 2022; contudo, a **relação positiva entre melhores resultados e maior agilidade empresarial é estável ao longo do período analisado, entre 2018 e 2022.**

Comparativo de desempenho entre seguradoras brasileiras com maior e menor nível de agilidade empresarial, 2022





Seguradoras brasileiras que forem capazes de articular visão e valores com clareza e demonstrarem coesão entre sua estratégia de investimentos e novas tecnologias de colaboração estarão mais próximas do alto desempenho em agilidade empresarial

Habilidade para vencer

Os sinais observados em **habilidade para vencer** compreendem uma variedade de ritos ou procedimentos de gestão e a existência de ativos únicos da organização

Atributo	Sinais	Valor ¹
 Visão de futuro	Ambições e objetivos de longo prazo claramente articulados (10+ anos) e monitorados tempestivamente	Organizações com alta maturidade em visão de futuro obtiveram valuation 1,2x maior comparadas a organizações com baixa maturidade
 Propósito relevante	Presença de investidores de longo prazo com disponibilidade para suportar missão e valores da organização, inclusive em cenários adversos	Organizações com forte presença de investidores estratégicos e de longo prazo entregaram retorno sobre capital 2,2x maior comparadas a organizações com baixa presença desses investidores
 Diversidade	Compromisso com agenda ESG e transparência com relação a ações e planos de inclusão e diversidade interna e externamente	Organizações com alto desempenho ESG entregaram retorno sobre capital 3,2x maior , comparadas a organizações com baixo desempenho ESG
 Propriedade intelectual	Transparência com relação a ativos, capacidades e propriedade intelectual existente , incluindo planos de investimentos em P&D e novas tecnologias	Organizações com melhor avaliação em propriedade intelectual entregaram margens operacionais 1,3x maiores e menor volatilidade nos resultados comparadas a organizações com pior avaliação

Notas: 1 – Resultados baseados nas informações de 500 grandes empresas listadas nas principais bolsas norte-americanas no período de 2015 a 2020

Fonte: Análises Deloitte, Deloitte “The exponential enterprise” report
© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.


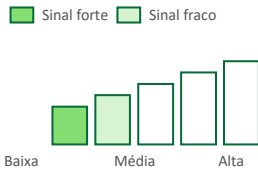


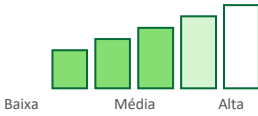


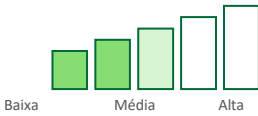


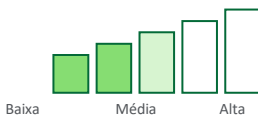

Classificação: Público

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

11

Habilidade para vencer

Visão de futuro transparente, ações de diversidade e colaboração com participantes do ecossistema podem trazer avanços consideráveis às seguradoras brasileiras

Atributo	Maturidade ¹	Comentários	Referências globais ²
 Visão de futuro	 <p>■ Sinal forte ■ Sinal fraco</p> <p>Baixa Média Alta</p>	No geral, seguradoras brasileiras apresentam baixo nível de transparência com relação aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo. Comunicação e acompanhamento podem melhorar, uma vez que informações públicas, veiculadas em relatórios aos investidores, portais ou notícias referem-se, em grande maioria, a fortalezas já obtidas no passado e ações de curto prazo .	 Uma seguradora suíça líder de mercado possui uma estratégia global ampla, que integra todas as verticais da empresa, para alavancar fortalezas e impulsionar a agilidade e crescimento
 Propósito relevante	 <p>Baixa Média Alta</p>	Apesar da baixa diversidade, a composição dos investidores estratégicos vem se mantendo estável ao longo do tempo , com presença de grupos globais comprometidos com investimentos no País.	 Uma insurtech americana fundada com o propósito de alavancar novas tecnologias em saúde, como big data & analytics, atraiu investidores estratégicos relevantes em seu IPO
 Diversidade	 <p>Baixa Média Alta</p>	Houve avanços recentes: mais de 70% das seguradoras locais já consideram parâmetros ESG nos procedimentos e desenvolvimento de produtos ³ . Faltam compromissos claros, mensuráveis e baseados em contribuições científicas . O impacto das políticas de diversidade também é raramente observado na composição dos conselhos de administração e cargos executivos .	 Um grande grupo de seguros francês está próximo de atingir igualdade no número de homens e mulheres em seu Conselho e objetiva chegar à paridade em posições de liderança e salários já em 2023
 Propriedade intelectual	 <p>Baixa Média Alta</p>	Algumas seguradoras brasileiras fortaleceram suas marcas e investiram em acordos de exclusividade ou preferência de distribuição , criando vantagens competitivas. Contudo, o investimento em ativos de tecnologia é relativamente baixo e há espaço para melhoria na exploração de sinergias e complementaridade de capacidades com participantes do ecossistema .	 No Reino Unido, uma aliança entre seguradores, investidores institucionais e grandes nomes de tecnologia estabeleceu o primeiro sindicato do Lloyd's a oferecer capacidade ao mercado de uma forma 100% digital baseado em IA

Notas: 1 – Resultados baseados nas informações das maiores seguradoras com operações no mercado brasileiro; 2 – Casos selecionados que exemplificam atuação com alta maturidade nos atributos estudados. 3 – Relatório de Sustentabilidade da CNSeg; Fonte: Análises Deloitte. CNSeg, SES-SUSEP, Portais de RI das maiores seguradoras
© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Classificação: Público

Desenvolvimento de softwares e ativos de tecnologia

Investimento em tecnologia é relativamente baixo e raramente origina novas capacidades ou vantagens competitivas duradouras



Participantes do mercado brasileiro despendem orçamentos relevantes em soluções tecnológicas visando aumentar sua eficiência – por meio da otimização e automatização parcial de processos, por exemplo. Contudo, a maioria das seguradoras (e resseguradoras) brasileiras contabilizam valores relativamente baixos de investimentos em ativos de tecnologia¹, incluindo desenvolvimento de softwares e licenças de uso, corroborando para um cenário de maior dificuldade de desenvolvimento de novas capacidades ou vantagens competitivas duradouras.

Atualmente, não há evidências ou informações públicas sobre unidades de negócio ou empresas de tecnologia locais originadas a partir de uma estratégia de investimentos ou desenvolvimento de ativos de tecnologia, como observado em outras indústrias e países.

< 1%

Em 2021, o custo² total dos ativos de tecnologia de muitas seguradoras brasileiras foi menor que 1% da receita anual

1-3%

Poucos participantes investiram² entre 1% e 3% da receita anual em ativos de tecnologia no ano de 2021



A partir de uma estratégia de transformação digital baseada em **investimentos agressivos em cloud computing e disciplina de alocação de recursos em pesquisa e desenvolvimento**, um grupo **segurador chinês criou um ecossistema diverso de empresas de tecnologia e subsidiárias** com atuação em saúde, automobilística, setor imobiliário e diferentes segmentos da indústria de serviços financeiros, incluindo o bancário, **transformando-se num grande provedor de serviços de tecnologia.**





Notas: 1 – Baseado nos registros contábeis de custo e amortização dos ativos intangíveis das maiores seguradoras com operações no mercado brasileiro em dezembro de 2021; 2 – Considera apenas custo de adições

Fonte: Análises Deloitte. CNSeg, SES-SUSEP, Portais de RI das maiores seguradoras

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Prontidão para mudança

Ativos existentes, capacidades atuais, planos de investimentos, modelos organizacionais e/ou modelos de entrega são sinais relevantes para a avaliação de **prontidão para mudança**

Atributo	Sinais	Valor ¹
 Rapidez para mudança	Transparência com relação a estratégias de crescimento orgânico e inorgânico , inclusive planos de integração e rapidez na implementação de mudanças	Organizações com alto desempenho em rapidez para mudança obtiveram margens operacionais 2x maior quando comparadas a organizações com baixo desempenho
 Escalabilidade	Transparência com relação a investimentos em ativos, capacidades e planos para absorver grandes variações em oferta e demanda	Organizações com alto desempenho em escalabilidade obtiveram retorno sobre ativos 1,4x maior e menor volatilidade dos resultados quando comparadas a organizações com baixo desempenho
 Opcionalidade	Transparência com relação a ativos e capacidades de inovação e estratégias de parcerias ou desenvolvimento de ecossistemas	Organizações com alto desempenho em opcionalidade obtiveram retorno sobre ativos 1,3x maior quando comparadas a organizações com baixo desempenho
 Estabilidade	Desempenho financeiro histórico, incluindo nível de volatilidade de resultados e receitas e capacidade de atingimento de metas estabelecidas	Organizações com alto desempenho em estabilidade estão mais bem posicionadas para cumprir com suas obrigações financeiras e com taxa de cobertura de juros em média 77% maior quando comparadas a organizações com baixo desempenho

Notas: 1 – Resultados baseados nas informações de 500 grandes empresas listadas nas principais bolsas norte-americanas no período de 2015 a 2020

Fonte: Análises Deloitte, Deloitte “The exponential enterprise” report

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Classificação: Público

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

14

Prontidão para mudança

Seguradoras brasileiras têm investido em ações que contribuem com sua prontidão e devem modernizar suas arquiteturas com novas tecnologias e capacidades analíticas para seguirem adiante

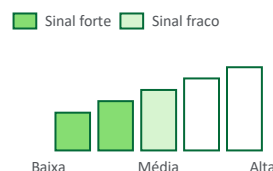
Atributo

Maturidade¹

Comentários

Referências globais²

 **Rapidez para mudança**

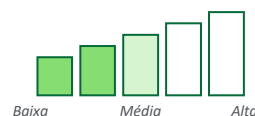


Atividade de **M&A ou engajamento em alianças estratégicas relativamente altas**, principalmente em saúde. No entanto, há uma certa **timidez para investimentos em tecnologia** – necessários para alavancar capacidades de análises de dados e geração de insights sobre o negócio e consumidores



Uma seguradora global criou um fundo especializado para realizar investimentos em startups e acelerar a transformação digital da empresa, investindo em modelos de negócio complementares ao seu

 **Escalabilidade**

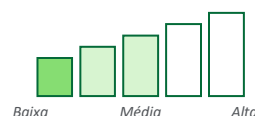


Seguradoras têm dedicado **esforços relevantes em plataformas de autosserviços e automação de processos core**. Porém, a complexidade do **stack tecnológico e sistemas legados ainda são grandes empecilhos** para o alto desempenho em escalabilidade. Investimentos em cloud são mais orientados ao desenvolvimento de novos produtos ou camadas periféricas em detrimento de modernização dos sistemas core



Um player emergente no Sudeste Asiático adotou uma estratégia cloud-first, acelerando sua migração para cloud e obtendo vantagens de custo e maior agilidade no lançamento de produtos

 **Opcionalidade**

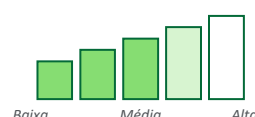


Aumento na quantidade de iniciativas de inovação aberta, com **foco em desenvolvimento de canais e produtos ou inclusão de inteligência em processos de regulação de sinistros**. O Open Insurance deve facilitar a colaboração e a utilização de novas tecnologias, porém **alguns incumbentes têm adotado postura reticente**, conduzindo a agenda com maior foco em compliance regulatório.



Uma seguradora de vida americana fez uma parceria para trazer dados de telemetria do seguro Auto de outra seguradora para seu programa de wellness, permitindo que clientes possam acumular mais pontos

 **Estabilidade**



O setor de seguros brasileiro demonstrou **alta resiliência na gestão dos impactos da pandemia**, apresentando crescimento nominal expressivo em prêmios e controle nos índices de sinistralidade. No entanto, seguradoras de vida e saúde ainda têm desafios importantes para equilibrarem suas carteiras. Além disso, houve pouca evolução com relação à **baixa penetração de seguros em geral**.



Uma seguradora líder em auto dos EUA é destaque na obtenção de resultados estáveis ao longo do tempo, com indicadores bem controlados há muitos anos

Notas: 1 – Resultados baseados nas informações das maiores seguradoras com operações no mercado brasileiro; 2 – Casos selecionados que exemplificam atuação com alta maturidade nos atributos estudados

Fonte: Análises Deloitte, SES-SUSEP, Portais de RI das maiores seguradoras © 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Classificação: Público

Agilidade empresarial das seguradoras brasileiras

15

Seguradoras brasileiras avançaram na disponibilização de funções de autosserviço, mas ainda há espaço para digitalização e automatização de processos de inspeção e regulação de sinistros



Opcionalidade



Escalabilidade

Avaliando a maturidade digital do produto auto das maiores seguradoras brasileiras, identificamos que houve um grande avanço na oferta de funções de autosserviço para clientes e corretores, incluindo consulta de apólice ou status de pagamento, emissão de 2º via de boleto, alteração de dados de pagamento e avisos de sinistro. No entanto, poucas seguradoras estão efetivamente transformando seus processos internos e investindo na digitalização dos procedimentos de vistoria ou inspeção e sinistros inteligentes.

Muitas seguradoras disponibilizaram funções para upload de imagens e evidências dos sinistros ocorridos, algumas têm investido mais fortemente em sistemas de identificação de fraudes e poucas buscam automatizar a regulação e o pagamento do sinistro.

Análise de maturidade digital do produto auto das maiores seguradoras brasileiras de P&C

Funções de autosserviço

Vistoria ou inspeção digital¹

Sinistros inteligentes

Nota(s): 1 – Em geral, seguradoras estão habilitadas a oferecer inspeção/vistoria digital, porém não o fazem para todos os segurados

Fonte: Análises Deloitte, contatos com call centers e aplicativos das seguradoras, portais de RI

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Nesse contexto, o ecossistema brasileiro apresenta grande diversidade de participantes digitais para acelerar a transformação das seguradoras

Inicialmente suportadas por fundos de capital de risco (PE ou VC), **insurtechs têm atraído a atenção de seguradoras incumbentes** que reconhecem o investimento como uma alternativa de **menor risco e mais eficiente** para a aceleração da transformação digital.



Em 2021, uma seguradora de P&C americana adquiriu uma insurtech especializada na distribuição de seguros para PMEs por meio de uma plataforma tecnológica amplamente utilizada por brokers e agentes de seguros.



Ainda em 2021, um grande grupo segurador com sede na Suíça anunciou a compra de uma startup detentora de grandes capacidades em “conversational AI”, com o intuito de aprimorar seus serviços de atendimento ao cliente e de personalização de ofertas.

O ecossistema brasileiro já conta com mais de **165 startups** com alguns participantes orientados ao desenvolvimento de novos modelos de seguros ou transformação da cadeia de distribuição e uma grande diversidade de provedores de infraestrutura e serviços

Novos modelos
~**1/6** das startups

Novos modelos de
negócio ou novos
mercados de seguro

Distribuição
~**1/3** das startups
Startups que agilizam a
distribuição e orquestração de
riscos para as seguradoras

Infraestrutura e serviços
~**1/2** das startups

Provedores de soluções ou
serviços que facilitam diversos
processos ou transações dentro
do ecossistema de seguros

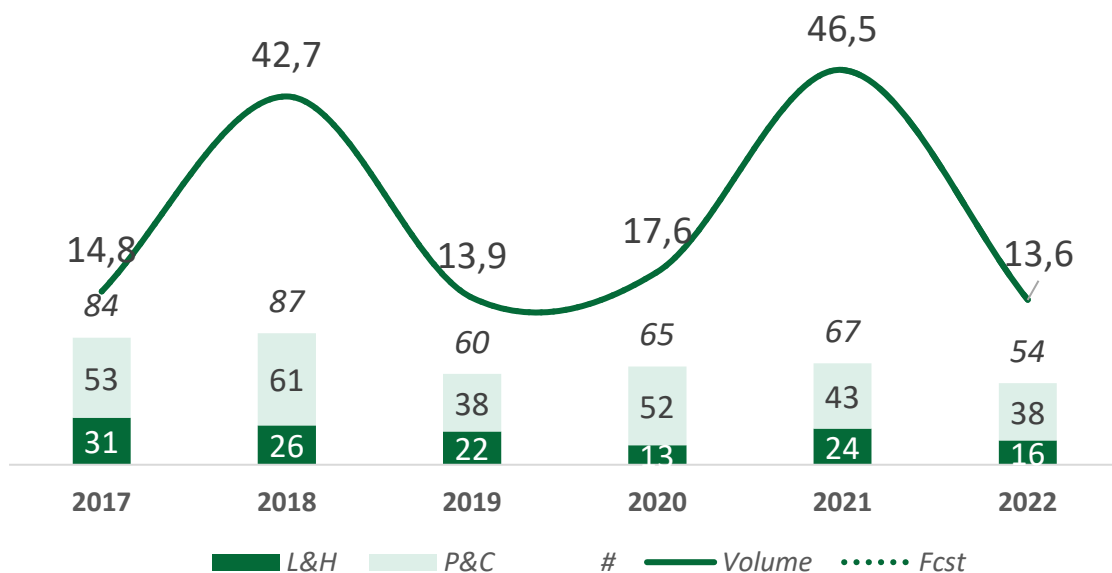
ILUSTRATIVO

Atividade de M&A

Participantes globais utilizam M&A para acelerar sua transformação digital, para otimizar portfólio ou como parte de sua estratégia de crescimento e consolidação

de volume de transações¹

(USD bi, transações originadas por participantes de Bermuda e EUA ou nesses territórios)



de transações é menor desde 2019, enquanto o volume apresenta alta volatilidade devido a megadeals (i.e. AXA + XL [USD12 bi] em 2018 e Blackstone + AIG L&H portfolio [USD2.8 bi] em 2021). Em 2022 observou-se uma queda de 20% no # de transações devido à deterioração da conjuntura macroeconômica (inflação e juros em alta).

Notas: 1 – Deloitte Global Insurance M&A Reports (2017-2022)

Fonte: Análises Deloitte, Deloitte Global Insurance M&A Reports (2017-2022)

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Drivers da atividade de M&A global

1

Transformação digital

Seguradoras globais utilizam M&A para alavancarem o uso de novas tecnologias e outras capacidades digitais, complementando seus portfólios de produtos e serviços, melhorando a experiência dos consumidores ou otimizando processos ao longo da cadeia de valor.

2

Otimização de portfólio

Participantes globais utilizam M&A para transformarem suas operações desinvestindo de ativos non-core ou portfólios menos rentáveis, liberando capital para investirem em outras avenidas de crescimento.

3

Crescimento e consolidação

Participantes tradicionais crescem ou consolidam suas posições de liderança mediante aquisição de operações similares e/ou complementares.

Adicionalmente, fundos de PE têm originado transações para escalarem o volume de ativos sob gestão (AUM) ou financiarem aquisições visando participar de condições especiais do mercado. Em 2021, por exemplo, novos veículos de resseguros receberam aportes de capital para se posicionarem diante das condições de maior rigidez do mercado (hard market).

Cinco passos críticos são necessários para transformar sua seguradora e atingir a excelência em agilidade empresarial

1 Inspirar

2 Avaliar

3 Transformar

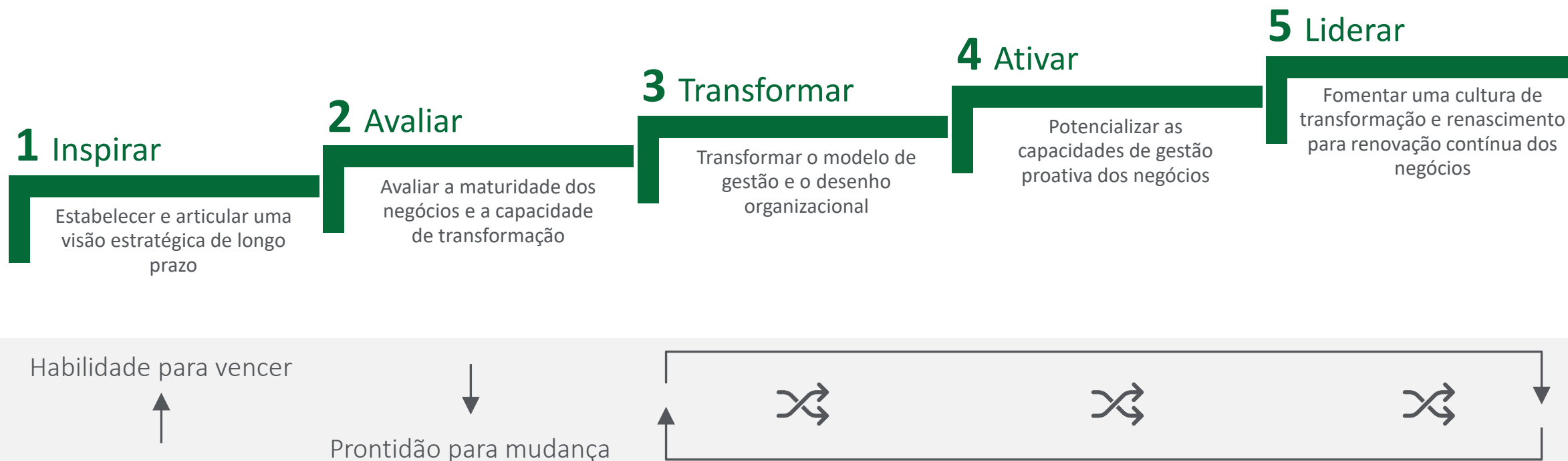
4 Ativar

5 Liderar

Caminho para a agilidade empresarial

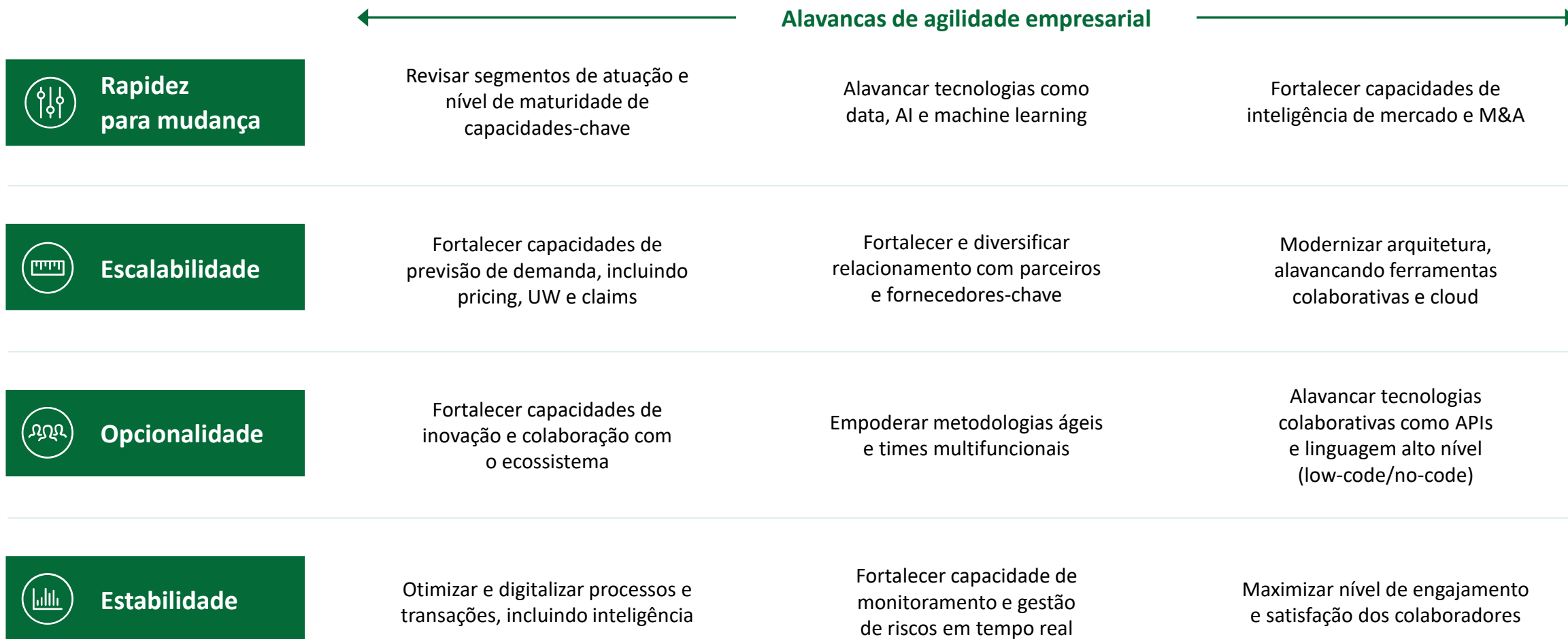
O alto nível de agilidade empresarial demanda esforços contínuos e progressivos ao longo de toda a organização

O primeiro passo da jornada reforça os quatro atributos da habilidade para vencer, enquanto o segundo passo tem o objetivo de diagnosticar e maximizar a capacidade de transformação, necessária para a excelência em agilidade empresarial. Os passos subsequentes potencializam e se entrelaçam nas duas dimensões.



Alavancas de agilidade empresarial

Em um primeiro momento, será necessário avaliar e priorizar as alavancas de agilidade empresarial, de acordo com as aspirações estratégicas e a maturidade de sua organização



ILUSTRATIVO

Flexibilidade e modularidade

Implementar um modelo operacional flexível e modular pode trazer benefícios sólidos em eficiência e minimização de riscos, e é um dos grandes desafios das seguradoras

Desenvolvimento interno



vs

Ecosistema de parceiros



Muitas organizações optam pelo **desenvolvimento interno** de capacidades estratégicas e não-estratégicas, amarrando-se em um entorno vasto de **tecnologias, processos e habilidades que depreciam rapidamente**.

Adotar um modelo de gestão e desenho organizacional **flexível, modular e inclusivo** é sinônimo de **eficiência operacional** e maior **velocidade de resposta** a demandas do cliente – o que, conseqüentemente, gera **menor risco**.

Características dos modelos operacionais de organizações com alta agilidade



Grande seguradora chinesa criou uma plataforma one-stop-shop de assistência médica que **integra todo ecossistema** de saúde chinês. Com amplo acesso a dados e a integração de diferentes plataformas via APIs, foram conectados **+ de 100 mil profissionais de saúde** a fim de oferecer serviços a **mais de 70 milhões de pessoas**. A plataforma permite ainda **acesso a insights** de clientes e configuração de perfis compartilhados para **campanhas de venda ou ações de relacionamento**, habilitando novos aprendizados.

Otimização das capacidades estratégicas

As organizações ágeis devem ainda adotar uma postura proativa e interdependente de revisão estratégica e transformação dos negócios

O papel da estratégia em agilidade empresarial



Muitas capacidades estratégicas já existem em organizações não-ágeis. No entanto, é **importante garantir a cadência** dos processos e um forte **vínculo entre findings ou insights gerados** ao longo do processo, com efetiva retroalimentação das camadas superiores e/ou inferiores. Adicionalmente, **organizações ágeis potencializam suas capacidades estratégicas com novas tecnologias e dados**, como Analytics, IA e eventuais automações.



Um startup brasileira fundada há cerca de 10 anos e focada inicialmente no segmento de academias se viu **desafiada durante a pandemia**, já que o isolamento social a deixou “sem produto” no mercado.

A empresa **revisou rapidamente sua estratégia**, alavancando suas **capacidades de inteligência e novos negócios**, e realocou recursos para impulsionar o desenvolvimento de seu aplicativo para uma plataforma de wellness.

Consolidando apps de nutrição, ajuda emocional, educação financeira e prática de exercícios online por intermédio de acompanhamento de aulas por streaming, a empresa **se reinventou a tempo de atrair novos investimentos e investidores estratégicos** para uma nova etapa de crescimento acelerado.

Cultura de transformação e renascimento

A cultura deve corroborar com essa nova dinâmica, sendo necessário investir em modelos híbridos e novas tecnologias para potencializar as capacidades da força de trabalho

Qualidades da liderança e cultura para agilidade empresarial



Sustentar qualidades culturais como essas é um dos grandes desafios que as organizações ágeis enfrentam, uma vez que todos os níveis de liderança devem estar alinhados, ser **capazes de mudar** e estarem **comprometidos** com a renovação contínua dos negócios.

Estudos recentes¹ demonstram gaps importantes a serem endereçados junto à força de trabalho e equipes:

93%

dos líderes de negócios concordam que a **combinação entre capacidades humanas e novas tecnologias é muito importante** para a melhoria do desempenho e para o sucesso da organização

22%

dos líderes de negócios, apenas, declaram que suas organizações estão altamente preparadas para **potencializar as capacidades** de sua força de trabalho **por meio do uso de novas tecnologias**

Autores



Luiz Caselli



Sócio
Strategy & Business Design
Consultoria Empresarial
luizcaselli@deloitte.com



Ângelo Bozeda



Diretor
Strategy & Business Design
Consultoria Empresarial
abozeda@deloitte.com

Agradecimentos

Alexandre Paraskevopoulos
Alex Braga Ramos
Clarisse Cordeiro
Eduardo Guerreiro
Felipe Fieri Amado
George Lodygensky
Henrique Gonçalves

Jorge de Carli
Marco Dearo
Matt Birtwistle
Pedro Leão
Renato Gritti
Rafael Martins



A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 415.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em www.deloitte.com.

Esta comunicação contém apenas informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”) está, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado.

Nenhuma representação, garantia ou compromisso (expresso ou implícito) é dado quanto à precisão ou integridade das informações contidas nesta comunicação e nenhuma das empresas DTTL, suas firmas-membro, entidades relacionadas, profissionais ou agentes devem ser responsabilizados por qualquer perda ou dano que ocorra direta ou indiretamente em conexão com qualquer pessoa que confie nesta comunicação. A DTTL, cada uma de suas firmas-membro e suas entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes.

© 2023. Para mais informações, contate a Deloitte Global.