

**Deloitte.**

Pronto para decolar  
Cinco megatendências  
que transformarão os  
serviços financeiros



## Índice

Introdução.....	1
<b>Contas primárias</b> .....	2
Mudanças nas preferências do cliente	
<b>Pagamentos</b> .....	4
Um mundo sem dinheiro físico	
<b>Mercados de capital</b> .....	6
Plataformas colaborativas de captação	
<b>Gestão de investimentos</b> .....	8
Mais poder aos clientes	
<b>Seguros</b> .....	10
Conectividade crescente	
Conclusão.....	12

### Legenda\*

- A** • Economia compartilhada
  - Veículos autônomos
  - Distribuição digital
  - Securitização e fundos de hedge
- B** • Internet das Coisas
  - Sensores avançados
  - *Wearable computers*
- C** • Empréstimos P2P
  - Concessão alternativa
- D** • Tecnologias virtuais
  - Mobile 3.0
  - APIs terceirizadas
- E** • Transferências virtuais e contratos inteligentes
  - *Crowdfunding*
  - *Due diligence* alternativa
- F** • Algoritmos avançados
  - Computação em nuvem
  - Compartilhamento de capacidade
  - Open Source IT
- G** • Consultoria e gestão automatizadas
  - *Social trading*
  - *Algorithmic trading* para o varejo
- H** • Inteligência artificial / *Machine learning*
  - Análises automatizadas de notícias e redes sociais
  - *Social sentiment*
  - *Big data*
- I** • Plataformas de informações de mercado
  - Coleta e análise de dados automatizadas
- J** • *Crypto currency*
  - *Mobile money*
- K** • Câmbio P2P
  - Faturamento integrado
  - *Mobile payments* – Pagamentos em dispositivos móveis
  - Pagamentos simplificados



\*As informações contidas neste relatório têm como fonte o relatório do Fórum Econômico Mundial "The Future of Financial Services: How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed", realizado em colaboração com a Deloitte.

Caros colegas,

Para ver o futuro dos serviços financeiros, talvez ajude olhar para o passado. Em 1967, quando o Barclays instalou um caixa automático, o que era literalmente um buraco na parede, as pessoas o reconheceram pela inovação que representava<sup>1</sup>. Contudo, os caixas automáticos não seriam usados amplamente até o início dos anos 80, quando os cartões com tarja magnética se tornaram suficientemente baratos para ser distribuídos pelos bancos. Quando isso aconteceu, as filas se formaram e a ruptura se concretizou.

A Deloitte juntou-se recentemente ao Fórum Econômico Mundial na condução de um estudo abrangente sobre o futuro dos serviços financeiros. Nosso propósito era compreender o quanto as inovações e tecnologias disruptivas estavam remodelando a área de serviços financeiros como a conhecemos. A pesquisa, que forma a base deste relatório, incluiu um volume significativo de consultas a empresas constituídas, *start-ups* de serviços financeiros, acadêmicos e observadores da indústria.

## “Não vejo a hora de financiar um banco disruptivo.”

Marc Andreessen, sócio da Andreessen Horowitz

O que descobrimos é que a inovação está ocorrendo em grupos (*clusters*). Esses *clusters*, a princípio, parecem bastante isolados, mas então percebemos algumas coincidências. Por exemplo, as inovações mais visíveis têm como base plataformas intensivas em dados e leves em capital. Também atravessam linhas competitivas. Por exemplo, as principais instituições estão apoiando novos atores com infraestrutura e acesso a serviços. Os prestadores de serviço inovadores, por sua vez, estão fornecendo a pequenas e médias empresas recursos novos sofisticados.

Qualquer dos *clusters* de inovação tem fortes implicações, não só para os atores tradicionais e seus clientes, mas também para o ecossistema de serviços financeiros como um todo. As vantagens de escala vão erodir.

O modelo bancário universal se livrará das cestas de serviços. Novas fontes de capital surgirão. A ruptura será sentida primeiro no sistema bancário, mas será mais forte no setor de seguros. Antigas maneiras de se medir o risco cliente deixarão de funcionar.

Neste artigo, observamos como *clusters* de inovação estão afetando os negócios nas contas primárias, pagamentos, mercados de capital, gestão de investimentos e seguros. Então, juntando nosso conhecimento atual e supondo certas condições, examinamos diferentes formas de como essas inovações podem ocorrer.

Você não vai, necessariamente, aprender em que apostar. Mas pode aprender onde começar seu processo de *due diligence*. Porque, se este estudo produziu uma percepção transcendente, é que em serviços financeiros a ruptura com os modelos conhecidos não é um evento único. A inovação é deliberada e previsível. E quando a inovação disruptiva é percebida dessa maneira – como uma coleção de eventos aparentemente distintos que em certo momento reúnem-se para criar um “antes” e um “depois” – abrem-se vários horizontes de diversos futuros alternativos.

Atenciosamente,



**Chris Harvey**  
Líder global de Financial Services  
da Deloitte

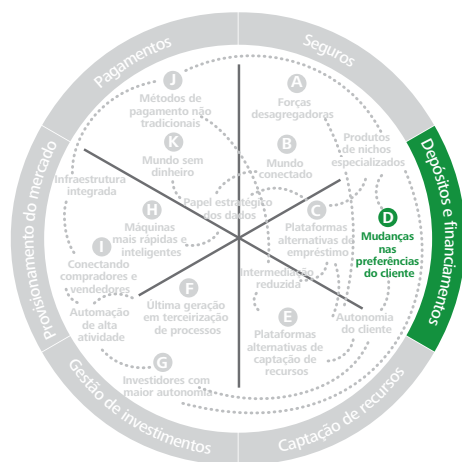


**Rob Galaski**  
Sócio do Financial Services Executive Team  
da Deloitte no Canadá

<sup>1</sup> “Enfield’s Cash Gift to the World,” BBC.co.uk, 27 de junho de 2007.

# Contas primárias

## Mudanças nas preferências do cliente



As preferências dos clientes estão mudando graças aos avanços da economia digital. Em consequência, os provedores das contas primárias também mudarão.

Os bancos diretos – aqueles sem agências físicas, somente caixas automáticos – são um exemplo de como o futuro parecerá. Os bancos em si não são novidade. A maioria foi estabelecida anos atrás como subsidiários de instituições financeiras maiores para atender a seus clientes mais sensíveis a preços. Esses bancos prometiam tarifas reduzidas e taxas de juros atrativas em troca da disposição de realizar transações somente por telefone ou on-line. Mas hoje, graças à melhoria da tecnologia, há mais possibilidade de competição em itens que não somente o preço.

*Mobile banking* é outro exemplo. Como muitas outras empresas, as instituições financeiras tiveram dificuldade de responder à rápida adoção de dispositivos móveis acrescentando sites para dispositivos móveis que permitiam transações básicas. Essas soluções iniciais, porém, foram rapidamente substituídas por aplicações móveis totalmente funcionais. A vantagem então se transferiu aos atores não tradicionais que ofereciam aos usuários móveis conveniências como transferências de valores *peer-to-peer*, pagamento de contas por celular e reconhecimento de voz.

Porém, a concorrência pode se equilibrar em breve. *Banking as a platform* busca padronizar interfaces de programação de aplicações (Application Programming Interfaces – APIs) entre instituições financeiras, permitindo facilmente aos desenvolvedores embutir e integrar melhorias às principais ofertas dos provedores. Isso ampliará não só a entrada de novos atores,

### O futuro da experiência bancária será:

- ✓ **Totalmente virtual.** Os canais virtuais evoluirão além das transações básicas para oferecer funcionalidade mais ampla como integração para novos colaboradores e serviços.
- ✓ **Voltado ao cliente.** À medida que os clientes se familiarizam com a tecnologia, terão maior influência nas propostas de valor e experiências de consumo oferecidas pelas instituições financeiras.
- ✓ **Integrado.** Os bancos precisarão atender às altas expectativas daqueles clientes já acostumados às experiências integradas de consumo oferecidas pelos provedores de tecnologia.
- ✓ **Customizado.** As ofertas de serviço evoluirão para atender as necessidades de cada segmento ou comunidade de forma específica, abandonando o modelo “tamanho único” do mercado de massa.
- ✓ **Externalizado.** As instituições financeiras dependerão mais de provedores externos para oferecer soluções on-line e para dispositivos móveis, com maior rapidez.

mas também de tradicionais, que até agora têm se debatido entre as demandas de recursos dos sistemas legados e o alto custo de construir soluções customizadas.

O efeito disso tudo? É provável que provedores alternativos chegarão para assumir a propriedade da relação com o cliente. Eles se juntarão a redes de outros provedores de nicho para competir diretamente com os provedores tradicionais. E, com os canais virtuais levando a mais interação, tanto as instituições financeiras tradicionais quanto as alternativas se tornarão mais inseridas na vida diária de seus clientes.

Essas tendências podem moldar o futuro dos serviços financeiros de varejo de diversas maneiras. Se os serviços se desmembrarem das cestas de produtos tradicionais a ponto de as instituições financeiras não possuírem mais a maioria dos dados financeiros das pessoas

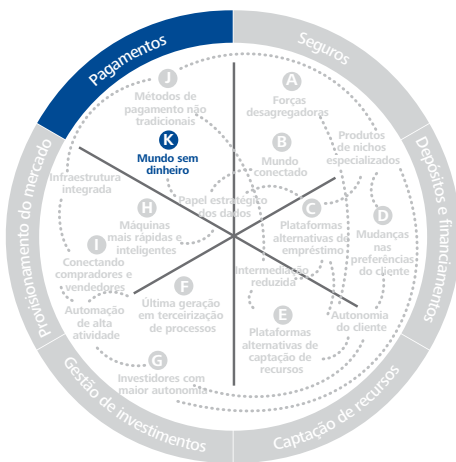
físicas, isso limitará a capacidade dos provedores de criar produtos e serviços mais atraentes de forma independente. Além disso, a mudança de preferências pode dar lugar a um ecossistema de provedores não tradicionais. As instituições financeiras ainda podem agir como um portal nesse cenário, mas sua capacidade de controlar a experiência do cliente de ponta a ponta será reduzida. Por último, as instituições financeiras aprimorarão suas ofertas para se manterem adequadas para seus clientes. Podem precisar abordar áreas desconhecidas ou ambíguas que aumentam o risco e os problemas de *compliance*.

Qualquer um desses cenários reduzirá a capacidade das instituições atuais de utilizar subsídios cruzados de seus próprios produtos e serviços. Elas precisarão descobrir uma forma de trabalhar com os atores não tradicionais para aproveitar as vantagens de novos produtos, serviços e oportunidades de distribuição esperando logo ali na esquina.

Efeitos potenciais	Condições necessárias
<b>Empresas não financeiras</b> conquistam a relação com o cliente bem como a distribuição dos serviços financeiros	Uma <b>reputação forte</b> de confiança entre os atores não tradicionais e de oferta de algo bom o bastante para concorrer com as instituições financeiras
<b>Instituições financeiras tradicionais</b> transformam-se em fornecedores de produtos financeiros cada vez mais sofisticados	<b>Integração</b> de toda a cadeia de valor
<b>Instituições financeiras leves ou virtuais</b> surgem para se especializar em gestão de contas, oferecendo toda uma linha de produtos financeiros por meio de parcerias com provedores de nicho alternativos.	<b>Serviços e produtos</b> dos provedores de nicho alternativos que atendem os principais requisitos da maioria dos clientes e fornecem valor suficiente que mereça a migração das empresas tradicionais
<b>Parcerias</b> permitem a concorrência entre as redes de provedores alternativos e os bancos completos de varejo	<b>Conforto regulatório com crescimento significativo</b> no uso dos produtos de nicho alternativos
<b>Instituições financeiras</b> usam canais virtuais para fortalecer o relacionamento com os clientes	<b>Pressão competitiva contínua</b> dos novos participantes sobre as instituições tradicionais para inovação
<b>Canais virtuais</b> permitem às instituições financeiras oferecer não somente serviços financeiros, mas também não financeiros (ex.: serviços de recepção) com pouco custo adicional	<b>A compreensão</b> das necessidades não identificadas dos clientes além da capacidade de desenvolver ofertas competitivas para atendê-los.

# Pagamentos

## Um mundo sem dinheiro físico



A mobilidade e a conectividade estão se unindo para transformar em realidade a já há muito esperada sociedade sem dinheiro. Os aplicativos móveis libertam os usuários de suas carteiras e das filas no caixa. Tecnologias integradas facilitam o pagamento de contas. *Geotagging*, *biometria* e *tokens* protegem contra fraudes todas as partes envolvidas em uma transação.

Os consumidores estão adotando essas tecnologias. No entanto, os emissores encaram o desafio dessa sua diferenciação, já que cedem controle da experiência dos clientes a plataformas de pagamento digital.

Um resultado desse combate pode ser a consolidação do mercado de pagamento. Nesse caso, a vantagem provavelmente estaria com os emissores grandes e únicos ou emissores de rede, uma vez que podem usar sua escala para se afastar dos bancos emissores. Em qualquer dos casos, o prêmio será a visibilidade na maioria das atividades de pagamento dos clientes, com todos os seus dados valiosos de estilo de vida e preferências.

### O futuro da experiência bancária será:

- ✓ **Sem dinheiro físico.** Mais clientes escolherão o pagamento por cartão e não dinheiro, mesmo para transações de pequeno valor.
- ✓ **Invisível.** Os processos de pagamento serão ocultados dos clientes finais, transformando suas necessidades e comportamentos.
- ✓ **Conectado.** Para comerciantes e instituições financeiras, as transações se tornarão um ponto mais importante de contato com o cliente.
- ✓ **Voltado a dados.** Com o fluxo de dados das transações de pagamento, instituições financeiras, provedores de serviços e comerciantes ganharão mais compreensão sobre os clientes e as empresas.
- ✓ **Econômico.** As transações eletrônicas ficarão mais baratas, conforme novas soluções proliferam.

A fragmentação do mercado de pagamentos é outra possibilidade. Enquanto consumidores distribuem as compras entre um número maior de cartões, o cartão de crédito perderá o poder de reter clientes para as instituições financeiras. Também será mais difícil para uma instituição financeira avaliar a concessão de crédito a qualquer cliente.

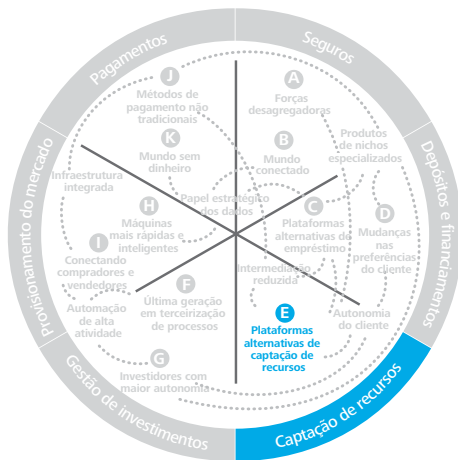
Há ainda a possibilidade de que os cartões de crédito sejam totalmente substituídos. Se isso ocorrer, as instituições financeiras precisarão encontrar uma forma de suprir o lucro que antes realizavam por meio dos empréstimos no cartão de crédito. Também precisarão criar novas formas de promover a fidelidade dos clientes quando a maré mudar a favor das tarifas mais baixas nas transações de contas bancárias.

Haja o que houver, as instituições financeiras provavelmente perderão pelo menos alguma influência sobre a experiência dos clientes com as transações de pagamentos. Dados de segmentos específicos de clientes ganharão importância como forma de obter adoção ou aumentar a fatia no bolso de seus clientes em um mercado mais diversificado. E as instituições financeiras se tornarão mais dependentes de parcerias de marketing para promover o uso do cartão entre comerciantes específicos.

Efeitos potenciais	Condições necessárias
<p><b>Clientes</b> perdem visibilidade de escolhas para pagamentos à medida que o pagamento expresso os leva a usar um único cartão principal para cada vez mais transações</p> <p><b>A fatia de mercado do cartão principal</b> aumenta enquanto a influência da bandeira e do <i>design</i> do cartão diminui</p>	<p><b>Adoção em grande escala</b> das soluções de pagamento expresso entre clientes e comerciantes de mercadorias cotidianas.</p> <p><b>Disposição do cliente</b> em renunciar o controle referente à suas opções de pagamento</p>
<p><b>Carteiras digitais</b> eliminam a necessidade dos cartões físicos e permitem que os clientes otimizem o uso de seu cartão</p> <p><b>Cartões de nicho e de comerciantes</b> proliferam, granulando fatias de mercado entre muitos provedores</p>	<p><b>Aceitação pelos comerciantes</b> de soluções de pagamento expressos e inteligentes</p> <p><b>Plataformas de pagamentos</b> com sistemas de suporte (ex.: carteiras móveis conectadas a aplicativos dos comerciantes)</p> <p>Mecanismos de recomendação <b>eficientes e imparciais</b> ganhando a confiança dos clientes</p>
<p><b>Clientes</b> com saldos instáveis usam sistemas de financiamento direto no ponto de venda que oferecem condições mais favoráveis</p> <p>O uso do <b>cartão de crédito</b> diminui à medida que os usuários de cartão transacional migram para soluções de pagamento diretamente integradas a suas contas bancárias</p>	<p><b>Incentivos</b> para que os clientes troquem de método de pagamento</p> <p><b>Cooperação</b> entre provedores de contas bancárias e de soluções de pagamentos, apoiados por regras de responsabilidade claramente definidas</p> <p><b>Disposição</b> entre os provedores de contas bancárias em aceitar risco de crédito do cliente</p>

# Mercados de capital

## Plataformas colaborativas de captação



Curioso sobre o futuro dos mercados de capital? Dê uma olhada nas plataformas de captação de recursos coletivos, também conhecidas como os sites que ajudam empresas e investidores a se encontrar.

As plataformas de investimento coletivo não fornecem consultoria sobre investimentos. Nem vendem patrimônio ou investimentos em títulos de dívida – pelo menos não diretamente. São mercados (virtuais) onde uma empresa pode conquistar um espaço e tentar atrair potenciais investidores. Os investidores, por sua vez, ganham uma forma conveniente de comprar oportunidades e compará-las umas às outras.

As plataformas de colaborativas de levantamento de recursos variam quanto às oportunidades que oferecem. Algumas, por exemplo, se especializam em *start-ups*. Outras permitem que os investidores líderes recebam honorários por seu trabalho. Muitas plataformas facilitam a estruturação jurídica para emissores ou permitem que incorporem cláusulas exclusivas, como recompensas para investidores.

Mas ainda existem perguntas sobre a adequação dessas novas classes de ativos para investidores individuais. Uma coisa é requerer que os captadores de recursos atinjam uma meta mínima ou aceitem a liderança de um investidor experiente. Outra é oferecer aos clientes proteções que alcancem o nível de *due diligence*. Para ter sucesso no longo prazo, as plataformas de investimento coletivo precisarão de uma forma confiável de alinhar os incentivos para o captador e para o investidor.

### O futuro dos mercados de capitais será:

- ✓ **Acessível.** Mais empresas e projetos terão contato com investidores.
- ✓ **Controlável.** Investidores individuais ganharão mais controle sobre suas decisões de investimento.
- ✓ **Eficiente.** À medida que as empresas são testadas pelos processos de arrecadação de capital, os investimentos fluirão em direção às oportunidades mais promissoras.
- ✓ **Flexível.** As empresas conseguirão estruturar instrumentos de financiamento para melhor atender suas necessidades e atrair mais investidores.
- ✓ **Econômico.** À medida que caem os intermediários, o custo de investimento também cairá para investidores individuais.



Se assumir o controle deste mercado, o modelo de plataforma colaborativa de levantamento de recursos traz diversas implicações para as instituições financeiras. Primeiro, suas vantagens talvez sejam irresistíveis a empresas nos primeiros estágios, apesar das apreensões de se tornarem visíveis para a concorrência. Para competir, os intermediários tradicionais talvez tenham que apostar em oferecer oportunidades de investimento únicas ou exclusivas.

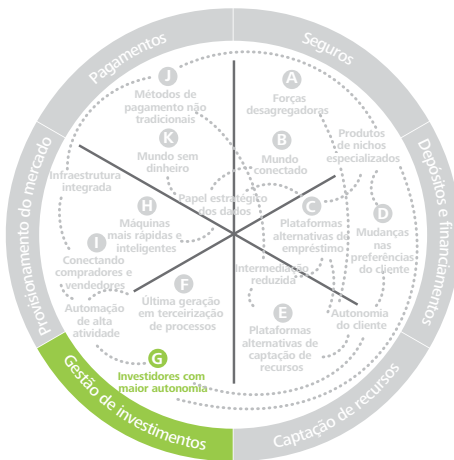
Também é possível que as próprias instituições tradicionais utilizem plataformas colaborativas como uma forma conveniente de fazer investimentos menores.

Um terceiro cenário seria as plataformas colaborativas evoluírem a uma opção de financiamento comum entre grandes empresas. Nesse caso, será mais importante para intermediários tradicionais oferecer valor que não esteja diretamente ligado ao financiamento. Em qualquer hipótese, é seguro dizer que as plataformas de investimento coletivo concorrerão com os intermediários tradicionais nos investimentos (especialmente o de investidores-anjo). Mais opções de financiamento também encurtarão o tempo médio entre os estágios de financiamento, ajudando empresas novas a crescer mais rápido. Finalmente, esperar que o mix de investimentos nos produtos de gestão de ativos tradicionais mude à medida que os clientes individuais aproveitam as vantagens de uma gama cada vez mais ampla de escolhas disponíveis.

Efeitos potenciais	Condições necessárias
<p><b>As plataformas de financiamento com base em peer</b> solidificam sua posição como intermediárias de captação de recursos para empresas nos primeiros estágios de maior risco</p> <p><b>A rede de captação de recursos</b> se torna mais rica aumentando as oportunidades de investimento para financiamento de capital de risco de empresas tanto em estágios mais avançados como nos primeiros estágios</p>	<p><b>Uma massa crítica de investidores</b> disposta a participar em modelos de financiamento com base em peer</p> <p><b>Informação precisa, de alta qualidade</b> para ajudar investidores a conduzir a <i>due diligence</i></p> <p><b>Conhecimentos financeiros suficientes</b> para que os investidores compreendam o risco</p>
<p><b>Investidores</b> com motivações além dos retornos financeiros (ex.: sustentabilidade ou impacto social) financiam oportunidades de baixo retorno que, de outra forma, não se qualificariam para captar recursos pelos intermediários tradicionais</p> <p><b>As empresas nos primeiros estágios</b> são financiadas por intermediários tradicionais que podem fornecer consultoria adequada para o crescimento</p>	<p><b>Oportunidades de financiamento limitadas</b> para <i>start-ups</i> locais nas empresas tradicionais</p> <p><b>Comunidades</b> que aceitam um retorno abaixo do mercado para fazer um projeto decolar</p> <p><b>Incapacidade</b> das empresas nos estágios iniciais em garantir aportes adicionais de financiamento, pressionando as plataformas de financiamento alternativas a mudar o foco</p>
<p><b>Empresas maiores</b> usam plataformas com base em <i>peer</i> para arrecadar capital diretamente dos clientes</p> <p><b>Clientes</b> ganham incentivos não financeiros (ex.: descontos futuros) das grandes empresas, reduzindo ainda mais os custos de capital para essas empresas e fornecendo, ao mesmo tempo, marketing implícito e aumento da fidelidade dos clientes</p>	<p><b>Custos mais baixos</b> para financiamento em plataformas com base em <i>peer</i> em comparação com o ecossistema financeiro tradicional para projetos financeiros de maior porte</p> <p><b>A capacidade</b> das plataformas alternativas de financiamento oferecerem aos investidores do mercado de massa informações equivalentes às recebidas por investidores institucionais</p>

# Gestão de investimentos

## Mais poder aos clientes



A gestão de ativos está se democratizando. Serviços que já foram custosos e intensos no uso de mão-de-obra estão se transformando em *commodities*. A tecnologia está levando o conhecimento financeiro além dos velhos círculos dos ricos e bem relacionados.

Robôs consultores parecem ficção científica, mas já são uma realidade. São, na verdade, ferramentas on-line que automaticamente analisam a posição financeira de um cliente e entregam recomendações customizadas. Também podem administrar portfólios de investimento, normalmente investindo em produtos de atores estabelecidos.

Alguns robôs consultores investem em portfólios de investimento passivo (como fundos negociados em câmbio) e não permitem que os clientes modifiquem as estratégias de investimento. Outros permitem o investimento ativo, com decisões do cliente (como escolha de ações). O reequilíbrio do portfólio e outros serviços são entregues automaticamente por uma tarifa módica.

Em outras frentes da tecnologia, as plataformas de comércio social ascenderam para que usuários troquem opiniões, estratégias e informações sobre o mercado. Ao mesmo tempo, pessoas físicas podem montar portfólios de investimento e compartilhá-los com outros investidores. O comércio algorítmico do varejo, outro tipo de plataforma, permite que investidores – até mesmo aqueles com conhecimento técnico limitado – construam, testem e executem facilmente algoritmos comerciais.

### O futuro da gestão de ativos será:

- ✓ **Acessível.** A automação levará serviços sofisticados de gestão de ativos a clientes mais sofisticados e a clientes do mercado de massa.
- ✓ **Transparente.** Os clientes ganharão mais visibilidade em seus investimentos e farão ajustes mais rápidos.
- ✓ **Conveniente.** A interação do cliente e a entrega do serviço acontecerão cada vez mais por solicitação nos canais on-line e dispositivos móveis.
- ✓ **Personalizado.** Clientes de mais sofisticados e do mercado de massa serão beneficiados por serviços e consultoria mais individualizados.
- ✓ **Bom custo-benefício.** O custo da gestão de ativos e serviços administrativos encolherá à medida que novas empresas mais enxutas forcem a concorrência.

Para instituições financeiras, essas tendências podem ser o sinal da erosão do mercado de varejo mais sofisticado. Nesse cenário, os bancos de varejo perderiam depositantes para os novos atores oferecendo produtos de gestão de ativos com menor abertura. Do outro lado, no mercado de relacionamento muito próximo ao cliente de alta renda, o papel dos gestores pessoais será ainda mais decisivo.

Por outro lado, os bancos de varejo podem, eles mesmos, oferecer serviços automatizados, atendendo a maioria das necessidades dos clientes de gestão de ativos. Os atores tradicionais podem enfrentar desafios na adaptação de suas ofertas e no atendimento de segmentos novos de clientes. Os gestores de ativos de hoje estão reestruturando suas propostas de valor para se manter no mercado.

Outra possibilidade é que consumidores prósperos se tornem fonte de concorrência. Isso tornará cada vez mais difícil comparar o desempenho dos

produtos de gestão de ativos tradicionais, dada a dispersa e volúvel composição dos consumidores especialistas. Nesse caso, as instituições financeiras dependerão ainda mais da marca e da confiança para se distanciar dos consumidores que geram retornos semelhantes sobre os investimentos.

Qualquer que seja o resultado dessas tendências, os serviços de consultoria provavelmente se separarão dos produtos. À medida que os clientes migrarem para consultores automatizados de melhor custo-benefício, menos produtos de gestão de ativos serão vendidos por seus próprios canais de consultoria.

Os gestores de ativos tradicionais também verão uma diminuição nas vantagens de escala. Mais processos se automatizarão, mais pessoas usarão canais virtuais, e as novas empresas continuarão a aproveitar suas infraestruturas de baixo custo. Os resultados? Menos lucro para os gestores de ativos tradicionais e maior concorrência entre os atores tradicionais em mais segmentos ou serviços especializados.

## Efeitos potenciais

**Ferramentas on-line e serviços automatizados** que, em sua origem, cuidavam de clientes pouco atendidos roubam participação dos gestores de ativos tradicionais no mercado de massa de ricos

**Gestores de ativos** retornam ao serviço especial para pessoas de alta renda

**Plataformas automatizadas** transformam em *commodities* serviços que já foram custosos (ex.: compensação de prejuízo fiscal) e reduzem o valor que os gestores de investimentos entregam até aos clientes de alta renda

**Gestores de ativos físicos** oferecem serviços mais personalizados, como serviços de concierge e transferência da gestão de ativos

**Investidores individuais** agem como especialistas em investimento sem o conhecimento técnico ou a infraestrutura necessária tradicional

**Plataformas de varejo e de comércio social** se tornam uma forma de compartilhamento ou venda de sua experiência com investimentos, concorrendo diretamente com os gestores de investimentos tradicionais

## Condições necessárias

**Consciência e confiança dos consumidores** quanto aos novos atores

**Ofertas** fortes o suficiente para convencer clientes a trocar os gestores de ativos tradicionais pelos novos provedores

**As tradicionais** que podem adquirir e implementar novos recursos, ou entrar em parcerias confortáveis com provedores de serviços automatizados

**As tradicionais** que conseguem identificar e entregar os serviços de alto valor disponíveis somente por meio de relações pessoais

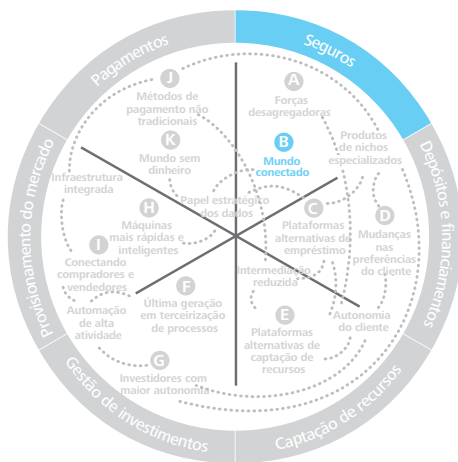
**Um histórico** de desempenho bom o suficiente para que os especialistas em investimento conquistem a confiança dos clientes

**Uma proposta de valor** dos especialistas em investimentos competitiva em retorno, risco e custo

**Controle regulatório** para garantir que o grau dos serviços de consultoria seja bem compreendido

# Seguros

## Conectividade crescente



**S**ensores. Protocolos de comunicação. *Analytics* avançado. Internet das Coisas.

As mesmas tecnologias que nos oferecem o estilo de vida conectado estão transformando a indústria de seguros.

Os carros estão mudando. Atualmente, os carros têm sistemas operacionais, rodam aplicativos instalados pelo usuário e se conectam à internet. Sensores possibilitam a coleta remota de informações sobre todas as peças do veículo. Os carros podem até comunicar-se uns com os outros para evitar acidentes.

O setor de cuidados com a saúde está mudando. As pessoas podem administrar suas atividades diárias por meio de dispositivos que

podem ser usados no corpo. Condições médicas específicas podem ser medidas, monitoradas e analisadas para uma pré-cirurgia. Os profissionais da saúde podem descobrir padrões e fazer recomendações com base em dados.

A conectividade está transformando os lares também. Dispositivos monitoram o ambiente interior e o modificam segundo indicações de métricas e máquinas que aprendem. Também podem detectar fatores de risco que requeiram ação preventiva – pense sobre os detectores de fumaça, alarmes e sistemas anti-incêndio.

Já temos a tecnologia para conectar todos esses sistemas. Eles estão se tornando interoperáveis, passeando por plataformas padronizadas para compor um retrato da vida. Os dispositivos que conectam carros, pessoas e lares formam a rede que nos traz o modelo telemático de seguros.

### O futuro dos seguros será:

- ✓ **Personalizado.** O preço terá como base o risco individual e não o risco de grupo.
- ✓ **Preciso.** O subsídio cruzado cairá, fazendo mais clientes pagarem os prêmios adequados ao seu risco pessoal.
- ✓ **Transparente.** Haverá menos fraudes pois as seguradoras terão mais visibilidade das circunstâncias que cercam uma apólice.
- ✓ **Rico em dados.** As seguradoras se transformarão em guardiãs de dados comportamentais (ex.: movimentação do veículo) além dos dados estáticos e históricos (ex.: tipo de veículo que possui).
- ✓ **Relevante.** Melhores dados ajudarão as seguradoras a gerar conteúdo mais relevante para seus clientes.

Um resultado potencial de toda essa conectividade é a personalização dos seguros. Quando apólices e prêmios estiverem altamente individualizados, o modelo de negócio atual de subsídio cruzado entre clientes não será mais viável.

Outra resposta pode ser a gestão ativa dos riscos do segurado. Para isso, as seguradoras terão que se desviar de corretoras e outros canais tradicionais para interagir diretamente com os clientes. Também precisarão que os clientes aceitem esse nível de envolvimento e modifiquem seus comportamentos.

Uma terceira possibilidade é que as seguradoras usem dados pessoais para entregar valor mais relevante aos clientes. Isso significa que as seguradoras terão de pensar em uma maneira melhor de administrar sua relação com corretoras.

Para os provedores tradicionais, é difícil exagerar no tamanho da mudança de qualquer um desses resultados. Até hoje, as seguradoras usavam dados principalmente como forma de relatar e mitigar o risco. Mas a capacidade de avaliar esses novos fluxos de dados está transformando as antigas competências em *commodities*. E está dando espaço a novos concorrentes atraentes que podem oferecer aos consumidores uma experiência que lhes dê maior autonomia.

Em resposta, as seguradoras precisarão coletar e analisar dados não só na emissão e na renovação, mas por toda a vigência da apólice. Precisarão de uma compreensão mais profunda do status e das necessidades financeiras dos clientes. Terão que agir como consultores presenciais de risco. Essas mudanças não serão fáceis, mas precisarão acontecer rápido – se os clientes preferenciais debandarem, será muito difícil recuperá-los.

## Efeitos potenciais

**Seguradoras** usam dispositivos conectados para monitorar e aprimorar constantemente os perfis de risco com dados empíricos, permitindo que se assumam riscos individuais com mais precisão

**Clientes** usam os dispositivos conectados para comprar coberturas com base em evento, personalizando suas políticas para melhorar sua proteção

**Dispositivos conectados** ajudam as seguradoras a interagir mais frequentemente com os clientes e administrar de forma proativa os seus riscos (ex.: consulta médica com base em dados coletados por dispositivos usados como acessório)

**Seguradoras** evoluirão a gestoras de risco para cortar perdas e entregar mais valor aos clientes

**Dispositivos conectados** permitem às seguradoras coletarem dados comportamentais continuamente para ganhar uma maior visão da identidade e estilo de vida dos clientes

**As seguradoras** trabalham com varejistas e outras partes externas para coletar informações de clientes para cobertura mais específica (ex.: ofertas)

## Condições necessárias

**Ampla adoção** de dispositivos pessoais conectados

**Analytics** capaz de atualizar constantemente a cobertura de riscos usando dados em tempo real

**Colaboração** entre seguradoras, fabricantes de dispositivos e empresas de telecomunicação

**Clientes** dispostos a compartilhar dados pessoais adicionais com seguradoras

**Analytics avançado** capaz de prever riscos futuros

**Uma compreensão clara** do passivo associado à consultoria

**Clientes** que confiam nas seguradoras para administrar seus riscos e oferecer consultoria

**Seguradoras** que podem persuadir os clientes de que seus dados pessoais estão seguros e resultarão em maior valor

**Cumprimento** das regulações atuais e futuras sobre o uso de dados pessoais

# Conclusão

A tecnologia está remodelando drasticamente os serviços financeiros. Conforme o comportamento dos consumidores evolui, os participantes tradicionais estão enfrentando concorrentes novos no banco direto e móvel. No mercado de pagamentos, dinheiro e (muito provavelmente) cartões de créditos dão lugar a alternativas digitais que custarão às instituições financeiras pelo menos alguma influência sobre a experiência da transação. Plataformas de financiamento coletivo estão abrindo os mercados de capitais, forçando os intermediários tradicionais a desenvolver novas propostas de valor para poder competir.

Os robôs consultores e as plataformas de comércio social estão democratizando a gestão de investimentos, derrubando o mercado de massa dos prósperos ao mesmo tempo em que sinaliza um retorno a serviços especiais de consultoria. Quanto aos seguros, as tecnologias que nos trazem o estilo de vida conectado também estão levando à personalização intensa, tornando o custo de perder o cliente mais alto do que nunca.

Essas mudanças são disruptivas, mas não súbitas. Nem são aleatórias. Estão buscando as áreas mais prováveis, aquelas em que os clientes estão inquietos e em que tecnologias leves e escaláveis são aplicáveis. Juntos, formam uma tendência

de longo prazo da qual as hoje tradicionais instituições irão emergir agressivas, inovadoras e adaptáveis, capturando as melhores ideias do ecossistema de start-ups e trazendo-as à realidade.

Este artigo somente se refere a algumas das maneiras em que os novos atores e as inovações estão continuamente mudando o setor de serviços financeiros hoje e no futuro. Por meio do trabalho da Deloitte com o Fórum Econômico Mundial, desenvolvemos exames profundos de diversas áreas potencialmente revolucionárias, com atenção especial ao preparo de uma resposta efetiva. Agradecemos a oportunidade de discutir mais sobre qualquer dessas ideias com você.

**Para mais informações** visite [www.deloitte.com.br](http://www.deloitte.com.br) e [www.deloitte.com/future-of-fsi](http://www.deloitte.com/future-of-fsi) para materiais adicionais sobre este assunto, incluindo o relatório do Fórum Econômico Mundial que foi desenvolvido em colaboração com a Deloitte.

## **Contatos**

### **Clodomir Félix**

Sócio-líder da Deloitte para o atendimento à indústria de serviços financeiros no Brasil

**[clodomirfelix@deloitte.com](mailto:clodomirfelix@deloitte.com)**

### **Elias Zoghbi**

Sócio da área de Consultoria em Gestão de Riscos da Deloitte e líder para o atendimento ao setor de seguros

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

### **Paschoal Pipolo Baptista**

Sócio da área de Consultoria Empresarial da Deloitte e especialista na indústria financeira

**[pabaptista@deloitte.com](mailto:pabaptista@deloitte.com)**

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro constituem entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

© 2016 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

